UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

JULIO KYOSEN NAKATANI

Canais de distribuição de produtores de hortícolas: uma proposta de gestão

ORIENTADOR: PROF. DR. MARCOS FAVA NEVES

RIBEIRÃO PRETO
2019

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Pró-Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. André Lucirton Costa
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Alexandre Pereira Salgado Junior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações

JULIO KYOSEN NAKATANI

Canais de distribuição de produtores de hortícolas: uma proposta de gestão

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutor em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP.

ORIENTADOR: PROF. DR. MARCOS
FAVA NEVES

RIBEIRÃO PRETO
2019

FICHA CATALOGRÁFICA

Nakatani, Julio Kyosen

Canais de distribuição de produtores de hortícolas: uma proposta de gestão. Ribeirão Preto, 2019.

189 f. : il. ; 30 cm

Tese de Doutorado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP. Área de concentração: Administração de Organizações.

Orientador: Neves, Marcos Fava.

1. Canais de distribuição 2. Hortaliça 3. Tomate 4. Custos de Transações

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: NAKATANI, Julio Kyosen

Título: Canais de distribuição de produtores de hortícolas: uma proposta de gestão

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para exame do título de Doutor em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP.

Aprovada em: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof(a). Dr(a). Julgamento: _____	Instituição: Assinatura: _____
--------------------------------------	-----------------------------------

Prof(a). Dr(a). Julgamento: _____	Instituição: Assinatura: _____
--------------------------------------	-----------------------------------

Prof(a). Dr(a). Julgamento: _____	Instituição: Assinatura: _____
--------------------------------------	-----------------------------------

Prof(a). Dr(a). Julgamento: _____	Instituição: Assinatura: _____
--------------------------------------	-----------------------------------

Prof(a). Dr(a). Julgamento: _____	Instituição: Assinatura: _____
--------------------------------------	-----------------------------------

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família, minha amada esposa, minhas filhas, meus pais e minhas irmãs, com amor, admiração e gratidão por toda manifestação de compreensão, carinho, presença e incansável apoio ao longo do período de elaboração deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só foi possível graças às pessoas que me auxiliaram, apoiaram, direcionaram e compartilharam com uma obra significativa para a sociedade. Desta forma, gostaria de agradecer:

À minha querida e amada esposa, Lariza Zanini César Nakatani, que compartilha com todas as ações e decisões do meu dia a dia e por ser minha companheira, amiga, amante e esposa.

À minha família de berço, meus pais e minhas irmãs pelo suporte emocional, intelectual e financeiro para que eu chegasse até aqui. Esse suprimento não se consegue facilmente, muito pelo contrário, é necessário muito amor, carinho e compreensão. Vocês são fontes abundantes disto, em minha vida.

Ao meu orientador acadêmico, profissional e pessoal, Marcos Fava Neves. Os direcionamentos e oportunidades apresentados contribuíram, imensamente, para o meu desenvolvimento. Obrigado por ser um modelo de pessoa e profissional em que posso me inspirar.

Aos amigos e colegas da Markestrat por terem dado uma imensurável contribuição para o meu desenvolvimento. Sintam-se, igualmente, reverenciados por meus sinceros e eternos agradecimentos.

Aos meus amigos “*Snipers*” que são uma família totalmente inesperada e incrivelmente excêntrica, da qual me orgulho muito fazer parte. Nossa amizade certamente é banhada em confiança, em respeito e em muitas horas de representação da vida real.

À Universidade de São Paulo, representada por seus professores, alunos, servidores e demais funcionários, que me propiciaram uma pós-graduação de excelente qualidade.

ΕΠΙΓΡΑΦΕ

The whole of science is nothing more than a refinement of everyday thinking.
Albert Einstein (EINSTEIN, 1936, p.59)

RESUMO

NAKATANI, Julio Kyosen. **Canais de distribuição de produtores de hortícolas: uma proposta de gestão.** 2019. 189 f. Tese (Doutorado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2018.

Um dos maiores desafios encarados pelo produtor rural, e em especial o de hortaliças, é a comercialização de seus produtos. Percebe-se ser necessário esquematizar formas de se obter o melhor controle da qualidade dos produtos, mitigar as perdas de pós-colheita, agregar valor ao produto e distribuir melhor o lucro pela cadeia produtiva, assegurando a sustentabilidade da mesma. Surgem, então, as questões de quais são as transações e modelos de gestão existentes nos canais de distribuição de produtores de hortícolas. Qual modelo de gestão seria o mais adequado para os membros da cadeia? Na tentativa de contribuir com a solução deste problema, o presente estudo tem o objetivo de caracterizar as transações e modelos de gestão existentes entre produtores de hortícolas, intermediários e varejistas, e propor um novo modelo de gestão. Utilizaram-se entrevistas em profundidade para caracterização da cadeia de hortaliças e o estudo de caso único integrado de produtores de hortaliças, em especial o tomate, intermediários e varejistas na região metropolitana de Goiânia, Goiás. A análise dos dados foi por meio da triangulação do referencial teórico com os modelos de canais de distribuição de produtos perecíveis e com a descrição do caso. Os resultados do estudo indicaram que existem modelos de canais de distribuição eficientes, para a cadeia de produtos perecíveis na literatura; que os modelos caracterizados, na região de Goiânia, são passíveis de melhorias para atender as mudanças nos padrões de consumo e regulação dos canais de distribuição; existe, pois congruência e sinergias entre a teoria e modelos de canais de distribuição de produtores de hortícolas; e que esses permitem a elaboração de modelos organizacionais mais adequados, entre produtores de hortaliças, intermediários e varejistas. Com a proposição desse modelo, espera-se contribuir com uma estrutura organizacional que auxilie nas atividades de planejamento e gestão dos canais de distribuição de produtores de hortícolas, por gestores e especialistas, com transparência, sinergismo e satisfação de todos envolvido nos elos da cultura de tomate.

Palavras-chave: Canais de distribuição. Hortaliça. Tomate. Custos de transações

ABSTRACT

NAKATANI, Julio. Kyosen. **Distribution channels of horticultural producers: a management proposal.** 2019. 189 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2013.

One of the biggest challenges faced by the rural producer, and in particular one of the vegetables, is the commercialization of its products. It is necessary to outline ways to obtain better control of product quality, mitigate postharvest losses, add value to the product and better distribute the profit through the production chain, ensuring the sustainability of the same. The question then arises of which transactions and management models exist in the distribution channels of vegetable producers and which management model would be the most appropriate for the members of the chain? To contribute to the solution of this problem, the present study has the objective of characterizing the transactions and management models existing among horticultural producers, intermediaries, and retailers and propose a new management model. We used in-depth interviews to characterize the vegetable chain and the single integrated case study of vegetable producers, especially tomato, intermediaries and retailers in the metropolitan region of Goiânia, Goiás. Data analysis was done through triangulation of the theoretical reference with the models of channels of distribution of perishable products and with the description of the case. The results of the study indicated that there are models of efficient distribution channels for the chain of perishable products in the literature; that the models characterized in the region of Goiânia can be improved to meet the changes in consumption patterns and regulation of the distribution channels; that there are congruence and synergies between the theory and models of distribution channels of horticultural; and that these allow the elaboration of more appropriate organizational models among vegetable producers, intermediaries, and retailers. With the proposal of this model, it is hoped to contribute with an organizational structure that will assist in the planning and management of the vegetable distribution channels by managers and specialists, with transparency, synergism, and satisfaction of all involved in the production chain of tomato culture.

Keywords: Distribution channels. Vegetable. Tomato. Transactions costs

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organização da construção metodológica.....	23
Figura 2 – Estrutura do relacionamento entre objetivos e etapas da pesquisa.....	24
Figura 3 – Estrutura dos relacionamentos dos agentes entrevistados na pesquisa.....	31
Figura 4 – Passos para a elaboração do instrumento de coleta de dados do estudo.....	32
Figura 5 – Descrição das transações nos canais de distribuição de produtores de hortícolas.....	41
Figura 6 – Matriz Compra, Produz, Coopera (CPC).....	45
Figura 7 – Elementos para estabelecimentos dos modelos.....	46
Figura 8 – Mapa conceitual de redes de cooperação.....	48
Figura 9 – Estrutura das redes de fornecimento.....	48
Figura 10 – Fluxos de Marketing.....	50
Figura 11 – Estrutura da cadeia holandesa de FLV.....	54
Figura 12 – Características dos canais de distribuição.....	56
Figura 13 – Integração vertical na cadeia de valor do produto.....	58
Figura 14 – Estrutura operacional modelada.....	60
Figura 15 – Decomposição do problema.....	61
Figura 16 – Caminhos para o desenvolvimento de sistemas agroindustriais.....	67
Figura 17 – Modelo de relacionamento entre fabricantes e varejistas.....	69
Figura 18 – Modelo Teórico de Rede de uma Empresa.....	70
Figura 19 – Estruturas de distribuição típicas.....	71
Figura 20 – Canal de distribuição de produtores de hortaliças em âmbito municipal.....	72
Figura 21 – Agentes envolvidos na distribuição de produtores de hortaliças e relações existentes no Canal A e B.....	74
Figura 22 – Integração de produtos de orgânico em cultivo protegido com boutiques de hortaliças.....	74
Figura 23 – Modelo fluxograma do varejo de hortícolas.....	75
Figura 24 – Modelo fluxograma dos supermercados.....	76
Figura 25 – Modelo fluxograma do modelo de lojas especializadas em produtos agrícolas.....	76
Figura 26 – Modelo de canal de distribuição curto.....	77
Figura 27 – Modelo de rede de distribuição para pequenas cooperativas /associações.....	78
Figura 28 – Modelo de rede de distribuição para varejos médios independentes.....	79
Figura 29 – Modelo de rede de distribuição para redes de varejos médios regionais.....	80
Figura 30 – Modelo de rede de distribuição para grandes redes de varejo.....	81
Figura 31 – Modelos de inovação nos canais de distribuição.....	82
Figura 32 – Modelo de procuração.....	83
Figura 33 – Comparação entre o novo e o tradicional canal de distribuição.....	84
Figura 34 – Modelos de compras direto do Produtor-Supermercado.....	85
Figura 35 – Mapa da cadeia de hortaliças no Brasil.....	87
Figura 36 – Nuvem de palavras dos entrevistados do estudo.....	91
Figura 37 – Caracterização das estruturas de canais de distribuição entre produtores de hortícolas e varejistas, em Goiânia, GO.....	95
Figura 38 – Caracterização da cadeia produtiva do ponto de vista do produtor.....	106
Figura 39 – Caracterização da cadeia produtiva do ponto de vista dos intermediários.....	107

Figura 40 – Caracterização da cadeia produtiva do ponto de vista do varejo	108
Figura 41 – Transações na cadeia produtiva, partindo do fornecimento dos pequenos produtores	109
Figura 42 – Transações na cadeia produtiva, partindo do fornecimento dos médios produtores	113
Figura 43 – Transações na cadeia produtiva, partindo do fornecimento dos grandes produtores	115
Figura 44 – Transações na cadeia produtiva, partindo dos produtores em cultivo protegido	117
Figura 45 - Transações na cadeia produtiva em sistema fechado de comercialização.	119
Figura 46 – O papel de cada elo na gestão da cadeia produtiva	121
Figura 47 – Matriz CPC com a classificação das atividades de produção, transporte e comercialização de cada elo na cadeia de tomate, em Goiás.....	129
Figura 48 – Elementos para estabelecimento de redes de cooperação presentes na cadeia de tomate, em Goiás.....	130
Figura 49 – Proposta de modelo de gestão dos canais de distribuição de produtores de hortícolas.....	140
Figura 50 – Detalhamento da rede de fornecimento no modelo de gestão dos canais de distribuição de produtores de hortícolas.....	142

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Detalhamento da metodologia e resultados esperados por objetivos e etapas do estudo.	25
Quadro 2 – Palavras-chave utilizadas por etapa teórica.	26
Quadro 3 – Base geral de dados utilizados na pesquisa inicial.	28
Quadro 4 – Proposições teóricas do estudo.	29
Quadro 5 – Perguntas para entendimento inicial da comercialização da cadeia produtiva de hortícolas.	32
Quadro 6 – Protocolo inicial da pesquisa do estudo das estruturas de gestão de canais de distribuição de produtores de hortícolas.	34
Quadro 7 – Relacionamento entre as proposições teóricas e perguntas do roteiro de entrevista semiestruturada.	35
Quadro 8 – Atributos da transação nos canais de distribuição de produtores de hortícolas.	41
Quadro 9 – Gestão da empresa individual versus gestão dos modelos de cooperação	47
Quadro 10 – Frequência de compra dos principais produtos hortícolas pelas redes varejistas	89
Quadro 11 – Descrição dos entrevistados para a elaboração das entrevistas.	93
Quadro 12 – Classificação das transações nos modelos entre produtores de hortícolas, intermediários e varejistas, no estado de Goiás.	124
Quadro 13 – Características da gestão das empresas na cadeia de tomate em Goiás	131
Quadro 14 – Foco, estrutura e grau de contribuição de modelos de cooperação para distribuição	137

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 JUSTIFICATIVA	19
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
3.1 FASE 1: ELABORAÇÃO DO MATERIAL BIBLIOGRÁFICO	26
3.2 FASE 2: PLANEJAMENTO DA PESQUISA	26
3.2.1 Base de dados e periódicos acessados	26
3.2.2 Desenvolvimento teórico	28
3.2.3 Proposições teóricas	28
3.3 FASE 3: DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	29
3.3.1 Método de pesquisa	29
3.3.2 A Entrevista em profundidade	30
3.3.3 O protocolo das entrevistas em profundidade	33
3.3.4 Avaliação dos resultados	36
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	37
4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	38
4.1 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	38
4.1.1 Nova Economia Institucional	38
4.1.2 Custos de Transação	39
4.2 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS	42
4.2.1 Modelos de gestão	42
4.2.2 Modelos de cooperação empresarial	44
4.2.3 Pesquisas sobre modelos de gestão em cadeias de alimentos	49
4.3 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E FLUXOS DE MARKETING	50
4.4 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE HORTALIÇAS NO BRASIL	53
4.5 ESCOLHA DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS PERECÍVEIS	55
4.5.1 Escolha dos canais de distribuição por produtores de produtos perecíveis	55
4.5.2 Planejamento e inovação da distribuição de produtos hortícolas frescos	57
4.5.3 Distribuição de produtos frescos em metrópoles de países emergentes	63
4.6 TIPOLOGIA DE MODELOS DE DISTRIBUIÇÃO DE HORTALIÇAS EXISTENTES	68
4.6.1 MODELO DE ARTLE E BERGLUND (1959)	68
4.6.2 MODELO DE NEVES (2005)	69
4.6.3 MODELO DE DENT (2008)	71
4.6.4 MODELO DE FAULIN E AZEVEDO (2003)	72
4.6.5 MODELO DE LOURENZANNI E SILVA (2004)	73
4.6.6 MODELOS DE SILVA ET AL (2009)	74
4.6.7 MODELOS DE ZHOU, DING E OTTO (2013)	75
4.6.8 MODELOS DE CLARK E INWOOD (2015)	77
4.6.9 MODELOS DE MISHRA, MAHESH E KOLLURU (2016)	81
4.6.10 MODELO DE ARSHAD (2016)	83
4.6.11 MODELO DE HU E GALE (2016)	85
4.6.12 MODELO DE NEVES ET AL. (2017)	87
5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	89

5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS DA CADEIA PRODUTIVA DE TOMATE EM GOIÁS	92
5.2 CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRUTURAS DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO ATUAIS DE PRODUTORES DE TOMATES.....	93
5.2.1 Produtores.....	93
5.2.2 Intermediários	99
5.2.3 Varejistas	103
5.2.4 Consumidor e agentes facilitadores	105
5.3 CARACTERIZAÇÃO DOS ELOS DA CADEIA PRODUTIVA.....	106
5.3.1 Produção partindo do produtor.....	106
5.3.2 Do ponto de vista dos intermediários.....	107
5.3.3 Do ponto de vista do varejo.....	108
5.4 CARACTERIZAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS	109
5.4.1 Produção partindo do pequeno produtor.....	109
5.4.2 Produção, partindo do médio produtor	112
5.4.3 Produção partindo do grande produtor.....	114
5.4.4 Produção partindo do produto em cultivo protegido e tomates orgânicos.....	117
5.4.5 Produção em sistema fechado de comercialização	118
5.5 DISCUSSÃO	121
5.5.1 O papel de cada elo na gestão da cadeia produtiva	121
5.5.2 Custos de transação.....	123
5.5.3 Relacionamentos interorganizacionais	128
5.5.4 Canais de distribuição e fluxos de marketing	132
5.5.5 Comparação com outras estruturas de canais de distribuição.....	134
5.5.6. Considerações sobre o sistema de comercialização fechado	137
6 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS: PROPOSTA DE MODELO ORGANIZACIONAL	139
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	145
7.1 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	145
7.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS.....	147
REFERÊNCIAS.....	149
APÊNDICE.....	160
ANEXOS	184

1 INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios encarados pelo produtor rural, e, em especial, o de hortaliças, é a comercialização de seus produtos. Souza et al. (1998), aponta critérios para a definição da cultura, época de plantio de hortaliças e o preço de venda, na época da colheita, como dificuldades na comercialização. O fator mais agravante é que, muitas vezes, os produtores plantam o máximo que suas áreas permitem. Tal cenário pode causar baixa remuneração, chegando até à perda da produção, quando o quadro se configura numa demanda muito menor que a oferta e, conseqüentemente, desânimo, por parte do produtor.

Com relação ao mercado de hortaliças, movimentou-se, em 2016, mais de US\$ 19 bilhões no agronegócio brasileiro (NEVES et al., 2017). Há, no mercado, produtos com padrões inadequados, comercialização por meio de canais informais, iniciativas de *marketing* ineficientes e produtores insatisfeitos com os preços de venda.

Um esforço inicial para se corrigir esses problemas é adotar modelos que garantam a qualidade e a segurança das hortaliças, obtidos por meio da certificação e o rastreamento do produto, durante a cadeia de produção. Para tais procedimentos é necessário adaptar as metodologias existentes, na área de frutíferas, e posteriormente, conseguir agregar mais valor ao produto.

Segundo Souza et al. (1998, p. 7), “Um produtor informado sobre os pontos que envolvem a comercialização [...] possui maiores possibilidades de vender melhor sua mercadoria, conseguindo lucros maiores”. Estratégias devem ser utilizadas, na cadeia entre produtor e consumidor, com a preocupação de se atender às crescentes demandas do mercado consumidor.

Nesse sentido, o produtor também pode ser o mais prejudicado na comercialização de seus produtos. Uma vez que ele adquire todos os insumos sem ter a certeza de quanto irá produzir, a que preço irá vender e se o produtor atende as demandas do mercado. Caso o seu produto não atenda, os agentes de comercialização podem optar por comprar de outro.

Além disso, um fator que gera conflito, na área de comercialização, é a presença de um terceiro agente na compra da produção e venda posterior aos centros consumidores. Segundo Vilela e Macedo (2000, p. 90), “as relações comerciais entre os agentes de produção e distribuição são marcadas por grande disputa de margem

[...]”, sendo que, por muitas vezes, essa margem é a garantia de lucro do produtor rural, o que dá suporte a continuidade de seu negócio.

Torna-se, então, necessário esquematizar um modelo de gestão próprio para dar suporte à comercialização das hortaliças. Assim, será possível um melhor controle da qualidade dos produtos, mitigar as perdas de pós-colheita, agregar valor ao produto e distribuir melhor o lucro pela cadeia produtiva, assegurando a sustentabilidade.

Algumas práticas começaram a serem desenvolvidas pelos varejistas, para solucionar estes problemas, isto é, parcerias com pequenos produtores, como: o Clube do Produtor da rede Walmart¹ e a iniciativa Caras do Brasil² da rede Pão de Açúcar. Há de se destacar que, os estudos sobre os modelos organizacionais estão direcionados para a melhoria do desempenho de todos os membros da rede.

O ambiente das empresas tem passado por mudanças de comportamento e de decisões gerenciais que vêm exigindo um novo posicionamento estratégico. As empresas não se consideram mais independentes das outras organizações, estão inseridas em modelos de cooperação. As organizações, incluindo os produtores agrícolas, são requisitados com grande frequência para que se conviva com diferentes instituições, que se complementem na busca do crescimento, da sobrevivência e da superação, nessa nova realidade (ESTIVALETE, 2007; O’KEEFFE; GILMOUR; SIMPSON, 2016).

Esse contexto tem colaborado para um crescente movimento de cooperação de empresas, onde a busca por redução de custo com aumento da produtividade gera novos modelos, arranjos inovadores, entre as empresas, com ênfase principal nas empresas fornecedoras de grandes companhias (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Verschoore e Balestrin (2008b) apontam as soluções para estes novos modelos organizacionais, baseadas em cooperação e estratégias coletivas. Os autores reforçam ainda que, esta cooperação pode gerar resultados que sustentem ganhos competitivos, inclusive para as pequenas e médias empresas (PME). Propõem, então, que as empresas tenham relações simétricas, recíprocas, formem alianças de negócios ou criem uma aliança estratégica, porque possuem recursos e competências

¹ Programa que promove o acesso de pequenos e médios produtores ao grande varejo. Acesso em: <https://www.walmartbrasil.com.br/responsabilidade-corporativa/sustentabilidade/clube-dos-produtores/> /

² Programa que promove a comercialização da produção de artesanato, alimentos regionais e orgânicos de pequenos produtores. Acesso em <https://content.paodeacucar.com/sustentabilidade/dia-do-planeta-sustentabilidade>

complementares, que somadas criam sinergias, beneficiando os seus potenciais competitivos.

Os estudos sobre os modelos de gestão foram abordados, inicialmente, na pesquisa de Williamson (1975), que tratou dos modelos, entre empresas, como forma de gerir os custos de transação entre as organizações, visando promover a gestão e reduzir as interações, entre os agentes, que participam da criação de um produto ou processo até o cliente final. Uma evolução dessa teoria é defendida por Bordieu (1980) e Coleman (1988), ambos sustentam que o modelo é um mecanismo de relações sociais, entre as organizações, que se beneficiam da confiança, liderança e objetivos comuns dos envolvidos, para desempenhar melhor suas funções.

Estes conceitos começaram a ter mais repercussão nacional com as pesquisas de Amato Neto (1999) e Peci (1999). Estes pesquisadores apresentaram os modelos organizacionais como alternativa às práticas tradicionais e como integração vertical, em que a empresa assumia várias atividades essenciais e complementares, que eram desempenhadas por outras organizações. Assim sendo, os mesmos autores defendem que a cooperação e a colaboração, como fatores sociais, podem auxiliar as organizações a melhorar seus desempenhos, com maior flexibilidade produtiva e estrutural, maior eficácia de coordenação, maior eficiência operacional, maior capacidade de inovação e promoção de trocas de informações.

Estudos no campo da pesquisa de canais de distribuição, com destaque para os trabalhos de Bucklin (1965), Lusch, Zizzo e Kenderdine (1993), Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), Grewal e Dharwadkar (2002), indicam que os modelos de gestão podem minimizar o efeito da flutuação da demanda na produção, aumentar a eficiência coletiva, ajudando os parceiros a compreenderem a dinâmica do processo e aumentar a rentabilidade de todos os membros da cadeia.

Na área de produtos perecíveis, há também uma crescente preocupação com a flutuação na produção, ineficiência coletiva, prejuízo (SHUKLA; JHARKHARIA, 2013). Percebe-se que, a forma como o varejo disponibiliza este tipo de produto está afetando, diretamente, a decisão de compra pelos consumidores (BULSARA; TRIVEDI, 2016).

Baseado nas informações anteriores, têm-se as seguintes perguntas: *como são os canais de distribuição de produtores de hortícolas? E qual modelo de gestão seria o mais adequado para esses canais?*

OBJETIVOS

O objetivo principal do estudo é propor um modelo de gestão mais adequado para os canais de distribuição de produtores de hortícolas. Como objetivos específicos, têm-se:

- a) caracterizar as transações e estruturas de canais de distribuição, nas práticas de gestão de cadeias produtivas;
- b) identificar os modelos existentes que iniciaram a discussão de canais de distribuição na cadeia de produção de hortícolas;
- c) verificar as proposições teóricas, a partir da análise cruzada das caracterizações evidenciadas;
- d) evidenciar os padrões e particularidades das estruturas de canais de distribuição de produtores de hortícolas em relação às práticas de gestão, descritas na literatura.

2 JUSTIFICATIVA

Para Lambert, Cooper e Pagh (1998), a maior fragilidade da literatura a respeito de gestão dos canais de distribuição e suprimento é que nem todos os participantes conhecem os membros da cadeia da qual fazem parte. Ou seja, há pouco esforço em identificar os membros específicos da cadeia de um determinado produto, os processos-chaves requerem integração e identificar qual gerenciamento que deve ser utilizado, para a gestão efetiva.

Para Fawcett e Magnan (2002), ninguém está gerenciando toda a cadeia de distribuição e suprimento, desde os fornecedores primários ao consumidor final. Para os autores, a transparência necessária para entender e gerenciar toda a cadeia, ainda, não se materializou, na maioria das cadeias produtivas. Até mesmo nas cadeias das melhores empresas, as práticas de integração se ramificam somente em uma tríade de empresas – tipicamente, a empresa foco, um elo acima (à montante) e um elo abaixo (à jusante).

Fawcett, Magnan e McCarter (2008) apontaram ainda que as barreiras para o gerenciamento dos canais de distribuição e suprimento vêm tanto da natureza da organização como das pessoas que as compõem. Segundo os autores, essas barreiras podem ser classificadas como: rivalidade interorganizacional e complexidade gerencial. A rivalidade se caracteriza no desalinhamento dos motivos e no comportamento entre os parceiros, dentro da cadeia. A complexidade ocorre, também, no desalinhamento, só que em nível de processo, estruturas e cultura da organização. Esse desalinhamento pode refletir em toda a rede da empresa, bem como na coordenação e gestão baseadas em um relacionamento entre as organizações.

Especificamente, sobre os varejistas, estudos na Europa, mostram que essas empresas escolhem os seus fornecedores de produtos perecíveis caso atendam uma qualidade mínima de produção e tenham credibilidade, na percepção dos consumidores (CODRON; GIRAUD-HÉRAUD; SOLER, 2005). Tal preocupação fez com que as redes varejistas investissem em programas de capacitação de seus produtores, para obter produtos com padrão de qualidade mínima, e buscassem auxílio governamental, para que a qualidade se tornasse institucionalizada.

Estudos realizados, no exterior e no Brasil, apontam que um dos objetivos do modelo de relacionamento, entre as organizações, reconfigura as empresas, na busca

de eficiência coletiva, ajudando a compreender a dinâmica do processo, porém uma vez que se muda um agente, altera-se toda a configuração do modelo (ACHROL, 1997; GULATI; GARGIULO, 1999; TEIXEIRA; GUERRA, 2002; FLEURY, 2003). Logo para cada modelo organizacional é necessário caracterizar a maneira como se efetua sua gestão, para auxiliar outras organizações com os mesmos objetivos.

Pesquisas nos Estados Unidos (DIMITRI; TEGENE; KAUFMAN, 2003), mostraram que os produtores aumentaram as vendas, via varejistas, em relação às vendas, diretamente, ao consumidor. Dentre os benefícios que justificaram esse incremento, o estudo apontou que o aumento na escala de produção proporcionou reduções dos custos de produção e transação. No entanto, os autores apontaram que o poder de negociação das redes varejistas também aumentou, pois começaram a cobrar taxas para que os produtores continuassem a utilizar esse canal de comercialização.

Wegner e Padula (2010) apresentaram o aumento das tendências de cooperação em redes horizontais de empresas, por parte de redes varejistas. Os autores destacaram a importância de se estudar e identificar as formas e estruturas de governança das redes, para que se mantenham competitivas, ao longo do tempo, e proporcionem a seus participantes os resultados esperados

Shukla e Jharkharia (2013) apontaram que há poucos estudos que comprovem uma troca efetiva de informações entre os membros da cadeia produtiva. Os autores discutem que isto pode estar relacionado às dificuldades, na previsão a demanda de produção, ocasionadas por problemas de relacionamento entre todos os membros. Ademais, os autores mostraram que os estudos dos canais de distribuição de produtos perecíveis concentram-se em países mais desenvolvidos, como: Estados Unidos, Reino Unido e Holanda. Com poucos estudos, em geral, para os países, como: Brasil, Rússia, China e Índia. Especificamente, os autores encontraram apenas três estudos publicados sobre a cadeia de distribuição de produtos perecíveis agrícolas, tendo como foco as frutas, no Brasil, nos últimos 20 anos.

No entanto, há registros de vários autores brasileiros que já pesquisavam o tema de distribuição, no setor de hortícolas, como: Luengo e Junqueira (1999), Vilela e Macedo (2000), Souza, Alcântara e Cunha (2001), Machado (2002), Souza (2004); Yokohama, Lourenzanni; Silva (2006).

Destaca-se que Vilela e Macedo (2000) defendiam anteriormente que novos modelos de produção e comercialização das hortaliças podiam: agrupar os produtores

para aumentar o seu poder de negociação e compra, concentrar as informações para tomadas de decisão, garantir o suprimento da demanda do mercado, garantir preços e prazos pela elaboração de contratos, definir uma marca que padronize e concentre os esforços de marketing e maior transparência, em todas as etapas da cadeia de produção.

Machado (2002) concluiu que a cadeia produtiva de hortaliças e frutas evoluía na mesma direção das cadeias produtivas internacionais. Para o autor, cada vez mais concentrava-se o poder de barganha das grandes redes varejistas. Também, concorda que, para a realidade brasileira, ainda, são necessários diversos modelos de comercialização.

Para aprofundar o estudo, na cadeia produtiva de hortaliças, procedeu-se a escolha de uma região que representasse a cadeia, por sua característica econômica e/ou pelas peculiaridades das transações, entre agentes dos canais de distribuição.

Para definir a representatividade econômica, utilizaram-se os dados levantados por Neves et al. (2017), que apontaram o valor total movimentado pelas hortaliças, no Brasil, em 2016. Destacam-se, como maior faturamento, a cultura do tomate (*Solanum lycopersicum* L.), para consumo in natura e industrial, com 31,9%, seguida pela batata com 23,5% e pela cebola com 9,4%. Dados do IBGE (2018), indicam maior representatividade do tomate no faturamento das culturas, temporárias, no Brasil, em 2017, com R\$ 4,330 bilhões, enquanto o da batata³ foi de R\$ 3,649 bilhões.

Sob o ponto da perecibilidade, Costa (1982) observou que as batatas conseguem ficar até seis meses em ótimas condições de comercialização quando armazenadas em câmaras frias adequadas, com a temperatura entre 3,0 a 6,0°C e umidade relativa entre 85 a 90%, no entanto, o tomate, sob as condições ótimas de temperatura 11,5 a 13,0°C e umidade relativa entre 85 a 90%, esse tempo é de três a cinco semanas.

Para a escolha da região, considerou-se, também, o consumo doméstico per capita de hortaliças, representado na Tabela 1, que demonstrou ser maior em Goiânia (GO) e Porto Alegre (RS), quando comparado as outras regiões metropolitanas do Brasil. Observou-se maior consumo de tomate na região de Goiânia. Desta forma, para o estudo foi selecionada a cadeia produtiva do tomate, no estado, na região metropolitana de Goiânia (GO).

³ Somam-se as produções de batata a produções de batata inglesa e batata doce.

Tabela 1 – Aquisição (monetária) alimentar domiciliar per capital anual por subgrupos e produtos em regiões metropolitanas em 2008.

Regiões Metropolitanas	Hortaliças (R\$)	Tomate (R\$)	Part. Tomate nas hortaliças (%)
Goiânia (GO)	39,04	9,91	25%
Fortaleza (CE)	17,09	3,68	22%
Salvador (BA)	27,47	5,61	20%
São Paulo (SP)	26,08	4,79	18%
Curitiba (PR)	26,89	4,86	18%
Belém (PA)	16,47	2,99	18%
Recife (PE)	25,91	4,42	17%
Porto Alegre (RS)	45,20	7,13	16%
Rio de Janeiro (RJ)	31,08	4,52	15%
Belo Horizonte (MG)	31,55	4,33	14%
Total das áreas	28,49	4,93	17%

Fonte: obtida a partir de dados da pesquisa de orçamentos familiares do IBGE (2010).

Somada a essa escolha, uma mudança regulatória na cadeia produtiva de hortaliças, a entrar em vigor, poderá causar mudanças estruturais, cujos produtores e varejistas poderão estar despreparados a enfrentá-la. A Instrução Normativa Conjunta (INC) n. 2, de 7 de fevereiro de 2018 (ANEXO A) aponta em seu artigo 4, que: “a rastreabilidade deve ser assegurada por cada ente da cadeia produtiva de produtos vegetais frescos, em todas as etapas sob sua responsabilidade” (BRASIL, 2018, p. 148). A questão da rastreabilidade, que é uma forma de diferenciação do produto, torna-se uma obrigação de toda a cadeia produtiva. Gama (2018) expõe que, a mudança estará sujeita a várias dificuldades, mas que trará benefícios para a segurança alimentar da cadeia.

Essa INC vem ao encontro ao afirmado por Farina e Machado (2000). Segundo os pesquisadores, o poder público não conseguiu se adaptar as mudanças, nos padrões de consumo, na cadeia produtiva de hortícolas. Isto deve-se à falta de incentivos, para a adoção das regulações e a baixa capacidade de fiscalização do setor público.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi desenvolvida em três fases: elaboração do material bibliográfico, planejamento e desenvolvimento da pesquisa, (Figura 1).

Figura 1 – Organização da construção metodológica.

Fonte: elaborado pelo autor.

O trabalho foi conduzido por meio de uma pesquisa descritiva e qualitativa com a utilização da estratégia de entrevistas semiestruturadas com agentes chaves da cadeia produtiva de hortícolas, envolvendo produtores de hortaliças, intermediários e varejistas, e seu relacionamento com demais agentes. A estrutura do trabalho relacionando, os objetivos e as etapas podem ser visualizados na Figura 2, e a relação entre objetivos, etapas, detalhamento metodológico e resultados esperados no Quadro 1.

Na sequência, cada fase, com suas respectivas etapas, está detalhada.

Figura 2 – Estrutura do relacionamento entre objetivos e etapas da pesquisa.
 Fonte: elaborado pelo autor.

Objetivo da pesquisa	Objetivos específicos	Etapas da pesquisa	Detalhamento metodológico	Resultados esperados
Caracterizar as transações e estruturas de canais de distribuição de produtores de hortícolas e propor qual modelo de gestão adequado para esses canais	Contextualizar as transações e estruturas de canais de distribuição, nas práticas de gestão	1 - Elaboração do material bibliográfico	- Coleta em base de dados e periódicos científicos	- Categorização das transações e estruturas de canais de distribuição de produtores de hortícolas - Caracterização do estado do objeto de investigação
	Caracterizar as transações e estruturas de canais de distribuição de produtores de hortícolas	2 - Realização de entrevistas semiestruturadas com agentes das estruturas de canais de distribuição de produtores de hortícolas	- Realização de entrevistas em profundidade guiadas por protocolo de pesquisa	- Descrição das estruturas de canais de distribuição de produtores de hortícolas; - Detalhamento do relacionamento entre produtores, intermediários e varejistas; - Análise das transações do modelo; - Caracterização da organização dos modelos;
	Verificar as proposições teóricas, a partir da análise cruzada dos modelos organizacionais	2 - Realização de entrevistas semiestruturadas com agentes das estruturas de canais de distribuição de produtores de hortícolas	- Avaliação e análise dos resultados	- Constatação das proposições teóricas com as evidências empíricas; - Análise comparativa das entrevistas realizadas;
	Evidenciar os padrões e particularidades das estruturas de canais de distribuição caracterizadas em relação as práticas de gestão, descritas na literatura	3- Triangulação da teoria e entrevistas em profundidade	- Avaliação e análise dos resultados - Elaboração do relatório do estudo	- Discussão da teoria com os resultados das entrevistas; - Explicar qual seria a melhor maneira de organizar os atores e seus recursos para atingir os objetivos do modelo de gestão - Modelo de gestão dos canais de distribuição de produtores de hortícolas

Quadro 1 – Detalhamento da metodologia e resultados esperados por objetivos e etapas do estudo.
Fonte: elaborado pelo autor.

3.1 FASE 1: ELABORAÇÃO DO MATERIAL BIBLIOGRÁFICO

Palavras-chave utilizadas na busca

As palavras-chave “canais de distribuição de produtores de hortícolas” mostraram-se restritivas nos resultados iniciais de busca, para a redação da tese. Dessa forma, algumas palavras-chave foram associadas a filtros, a fim de facilitar a organização do trabalho, como: direcionamento editorial do periódico e perspectiva conceitual do artigo/autor. As palavras-chave foram organizadas, segundo um afinilamento de pesquisa em etapas teóricas, com foco a oferecer subsídios à discussão do problema. Foram utilizadas palavras-chave apresentadas no Quadro 2, que se mostraram pertinentes, a partir do aprofundamento conceitual sobre o tema.

Etapa Teórica	Português	Inglês
Modelos organizacionais	Relacionamento entre organizações	<i>Inter-firm relationships</i>
Economia de custo de transação	Nova economia institucional; Economia de custo de transação	<i>Transaction-cost economics</i>
Canais de distribuição de produtores de hortícolas	Canais de distribuição, Canais de hortaliças	<i>Fresh Food Marketing Channels; distribution channels</i>

Quadro 2 – Palavras-chave utilizadas por etapa teórica.

Fonte: elaborado pelo autor.

3.2 FASE 2: PLANEJAMENTO DA PESQUISA

3.2.1 Base de dados e periódicos acessados

A primeira etapa ocupou-se em delinear e organizar conhecimentos necessários ao desenvolvimento da tese, a partir da definição do problema de pesquisa. Dessa forma, foi realizado um levantamento nas principais bases de dados nacionais e internacionais, bem como nas teses e dissertações publicadas, nas áreas de Engenharia de Produção e Administração em Programas de Pós-Graduação, que possuam curso de doutorado com conceito 4 ou superior da CAPES. O Quadro 3 sumariza a base geral de dados que foi utilizada, na pesquisa inicial.

Base de dados que organiza outras bases de dados	
Emerald	http://www.emeraldinsight.com
Scopus	http://www.scopus.com
EBSCO	www.ebscohost.com/
Scielo	http://www.scielo.org/php/index.php?lang=pt
Institute for Scientific Information (ISI) Web Science	http://www.usp.br/sibi/biblioteca/web.htm
Base de dados com acesso a periódicos específicos	
Capes	http://www.periodicos.capes.gov.br/
SibiNet	http://www.buscaintegrada.usp.br/primeiro_library/libweb/action/search.do?dscnt=1&dstmp=1405435445208&vid=USP&fromLogin=true
JStor	http://www.jstor.org/
Portais de Universidades	
USP	http://www.teses.usp.br/
Unicamp	http://www.sbu.unicamp.br/portal/
UFRJ	http://www.sibi.ufrj.br/
FGV	http://bibliotecadigital.fgv.br/site/bkab/principal
UFRGS	http://www.biblioteca.ufrgs.br/
UFSCAR	http://www.bdt.d.ufscar.br/
UNISINOS	http://www.unisinos.br/mestrado-e-doutorado/psicologia/teses-e-dissertacoes
UNB	http://bdt.d.bce.unb.br/
UFES	http://www.bc.ufes.br/biblioteca-digital-de-teses-e-dissertacoes
UFMG	http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/
UFLA	http://www.biblioteca.ufla.br/
UFSC	http://portalbu.ufsc.br/dissertacoestestesccs/
PUC	http://www.sapientia.pucsp.br/ ; http://www.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/ ; http://http://verum.pucrs.br/F?func=find-b-0&local_base=tde
UNIVALI	http://www.univali.br/ensino/pos-graduacao/doutorado/doutorado-em-ciencia-e-tecnologia-ambiental/banco-de-dissertacoes-e-teses/Paginas/default.aspx
UNIMEP	http://www.unimep.br/phpg/bibdig/
UFPR	http://www.portal.ufpr.br/teses_acervo.html
UEM	http://www.pph.uem.br/novo/sisteses/index.php
UNIGRANRIO	http://http://blogs.unigranrio.com.br/bibliotecavirtual/banco-de-dados-de-teses-e-dissertacoes/
UNIFEI	http://unifeiitajuba.phlnet.com.br/cgi-bin/wxis.exe?IisScript=phl82.xis&cipar=phl82.cip&lang=por
UFSM	http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/

(continua...)

Quadro 3 – Base geral de dados utilizados na pesquisa inicial.

Fonte: elaborado pelo autor

(continuação)

USCS	http://portalbu.ufsc.br/dissertacoestesestccs/
ESPM	http://tede.espm.br/
UTFPR	http://www.utfpr.edu.br/curitiba/estrutura-universitaria/diretorias/dirppg/programas/cpgei/banco-de-teses
UFF	http://www.btdtd.ndc.uff.br/tde_busca/
Ferramenta de busca	
Google Acadêmico	http://scholar.google.com.br/

Quadro 3 – Base geral de dados utilizados na pesquisa inicial.

Fonte: elaborado pelo autor.

3.2.2 Desenvolvimento teórico

O conhecimento teórico, a partir do tema, que se deseja pesquisar é citado por Cooper e Schindler (2003), Hair Jr. *et al.* (2006) e Gil (2010), como a parte inicial de qualquer planejamento de pesquisa.

O desenvolvimento teórico proposto para a construção conceitual da tese foi realizado, a partir do afunilamento em três grandes temas: economia dos custos de transação, relacionamentos organizacionais, canais de distribuição. Assim sendo, tornou-se possível identificar pontos de atenção, que foram resgatados como categorias de análise, que nortearão a construção das proposições teóricas estudadas, empiricamente.

3.2.3 Proposições teóricas

Yin (2010, p. 50), afirma que, “cada proposição dirige atenção para algo que deve ser examinado dentro do escopo do estudo”. Logo, a partir do desenvolvimento teórico e dos pontos de atenção que foram destacados, pela literatura, foram elaboradas proposições que direcionam a pesquisa.

As proposições, que foram baseadas no conhecimento prévio do pesquisador e no trabalho de vários autores a partir do aprofundamento do tema, foram os representados no Quadro 4:

Proposições	Autores
a) os produtores de hortaliças utilizam varejistas, como canal de comercialização, para atender um maior número de consumidores;	Souza et al. (1998); Vilela e Macedo (2000); Estivalet (2007); Bulsara, Trivedi (2016)
b) os varejistas necessitam de intermediários, para atender à demanda de hortícolas, para todas as suas unidades;	Souza et al. (1998); Vilela e Macedo (2000); Estivalet (2007); Bulsara, Trivedi (2016)
c) o modelo de gestão dos canais de distribuição de produtores de hortícolas possuem pontos de melhoria, buscando otimizar as suas transações;	Bucklin (1965), Lusch, Zizzo e Kenderdine (1993), Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), Grewal e Dharwadkar (2002)
d) não existe contrato firmado entre membros dos canais de distribuição de produtores de hortícolas. O principal problema desse contrato é como fixar as margens de compra e as condições estabelecidas pela sazonalidade e alta perecibilidade dos gêneros comercializados;	Luengo e Junqueira (1999), Vilela e Macedo (2000), Souza, Alcântara e Cunha (2001), Machado (2002), Souza (2004); Yokohama, Lourenzanni; Silva (2006), Shukla e Jharkharia (2013)
e) contribuições de outras estruturas de canais de distribuição existentes, podem auxiliar na criação de novo modelo de gestão, para a distribuição da cadeia produtiva de hortícolas.	Verschoore e Balestrin (2008b); Neves et al. (2017)

Quadro 4 – Proposições teóricas do estudo.

Fonte: elaborado pelo autor

3.3 FASE 3: DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

3.3.1 Método de pesquisa

O método de pesquisa adotado foi a qualitativa. O conceito de pesquisa qualitativa utilizado, no trabalho, é o usado por Richardson (2008) e por Malhotra (2006), que se caracteriza como a tentativa, não estruturada e exploratória, de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais, em pequenas amostras, que proporcionam percepções e compreensão do contexto do problema. Na mesma linha de pensamento, Denzin e Lincoln (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa também pode ser caracterizada como um conjunto de práticas essenciais interpretativas que dão visibilidade ao objeto de estudo. Esse método é indicado para

esta pesquisa, pois as observações consideram a realidade e o contexto em que as organizações se inserem nesses modelos de gestão, e não em virtude de grupos estatísticos, definidos a partir de uma deficiência ou de um risco, como defendido, também, por Groulx (2010).

O tipo de estudo utilizado foi o descritivo, indicado para a pesquisa, segundo as orientações de Cooper e Schindler (2003), pois investigou “quem” são as organizações presentes nas estruturas de canais de distribuição de produtores de hortícolas; “o quê” em termos de produtos e serviços estão presentes no relacionamento dessas estruturas; “onde”, ou seja, em quais características macroambientais se estabelecem os arranjos; e “como” propor um modelo de gestão, entre essas empresas.

Em termos de dimensionamento do tempo e manipulação de variáveis, com o planejamento, elaborou-se um estudo transversal *ex post facto*. Segundo a definição de Cooper e Schindler (2003), o estudo limitou-se ao planejamento, pois os dados representaram um determinado momento e o investigador não teve controle sobre as variáveis a fim de poder manipulá-las. Assim, pode-se relatar o que aconteceu ou o que está acontecendo.

Para definição do método de pesquisa foi utilizado o método de pesquisas em profundidade, descrito a seguir.

3.3.2 A Entrevista em profundidade

Foram realizadas entrevistas em profundidade que se limitam ao domínio particular existente dos produtores, intermediários e varejistas de hortícolas em que, ainda, se evidenciaram especificamente os fenômenos e os contextos (Figura 3), e que permitiu compreender as características dos eventos da vida real, que, para o estudo, pode-se entender como a teoria se relaciona com a prática das organizações envolvidas, nessas estruturas de canais de distribuição.

Figura 3 – Estrutura dos relacionamentos dos agentes entrevistados na pesquisa.
Fonte: elaborado pelo autor.

As entrevistas em profundidade, apoiaram-se nos passos destacados por Denzin e Lincoln (2005). Basearam-se, na observação, na análise de documentos e na entrevista para se posicionarem perante o mundo empírico as pessoas, grupos, instituições e materiais relevantes para interpretação dos locais específicos de comercialização.

Com as proposições definidas, procedeu-se a elaboração/refinamento do protocolo das entrevistas em profundidade, para coleta de dados com todos os membros dos modelos organizacionais entre os varejistas com os produtores, para a compra de hortícolas selecionadas. Malhotra (2006) defende que as entrevistas em profundidade abordam aspectos que englobam o comportamento sob estudo, bastando ao entrevistador buscar o entendimento do eixo que os conecta.

Para a escolha dos produtores de hortícolas, requereu-se que os respondentes fossem representativos em relação ao tempo na atividade e no relacionamento com outros produtores de hortícolas.

Ademais, foi pedido que tanto os gerentes dos varejistas quanto os produtores identificassem as diversas organizações que auxiliem, direta ou indiretamente, na distribuição desses produtos. Por meio de ligações telefônicas, foram solicitados que todos os membros identificados caracterizassem os outros participantes, até chegar na definição dos limites do modelo interorganizacional.

A escolha dos sujeitos foi delimitada aos que aceitaram participar do estudo. Os passos detalhados que antecederam a coleta de dados podem ser observados na Figura 4.

Figura 4 – Passos para a elaboração do instrumento de coleta de dados do estudo.
Fonte: elaborado pelo autor.

Para a entrevista, selecionou-se os gerentes das redes varejistas para responderem a um conjunto de perguntas norteadoras, com os motivos destacados, já refinadas a partir da análise de documentos e observação da rede para entendimento inicial da cadeia, como apontados no Quadro 5 :

Perguntas	Motivo
a) “quais as principais hortícolas comercializadas?”;	Averiguar quais hortícolas são mais representativas na comercialização
b) “como os varejistas obtêm os produtos hortícolas?”;	Entender os agentes envolvidos na comercialização sob a ótica dos varejistas
c) “quais empresas/ produtores fornecem seus produtos hortícolas?”;	Identificar a procedência e os padrões de compra na cadeia produtiva de hortaliças
d) “qual a frequência de compra para cada hortícola?”.	Averiguar quais hortícolas são mais representativas na comercialização

Quadro 5 – Perguntas para entendimento inicial da comercialização da cadeia produtiva de hortícolas.

Participaram dessa fase, 11 redes varejistas amostradas de forma não probabilística, porém contemplando diferentes públicos-alvo. As hortaliças abordadas foram: tomate, couve-flor, brócolis, alface, pimentão e pepino. Estes supermercados foram visitados em três ocasiões: outubro de 2015, junho de 2017 e maio de 2018.

3.3.3 O protocolo das entrevistas em profundidade

Campomar (1991) afirma ser imprescindível a preparação cuidadosa de protocolo ao utilizá-lo como instrumento para coleta de dados. Stake (1995) defende que o protocolo é uma maneira de aumentar a confiabilidade do estudo, e deve conter as seguintes seções:

- a) visão geral do estudo investigado;
- b) procedimentos de campo;
- c) questões de estudo; e
- d) guia para relatório do estudo.

O esboço do protocolo desenvolvido, está representado no Quadro 6.

Após o estabelecimento do roteiro de perguntas relacionado diretamente com as proposições de pesquisa (Quadro 7), seguiu-se a coleta de dados. Conforme as instruções propostas por Cooper e Schindler (2003), os dados foram coletados até que se tenha evidência confirmatória, para a maioria dos tópicos principais definidos na categorização, e que incluam tentativas de investigar as proposições.

Foram observados princípios benéficos citados por Cooper e Schindler (2003) para estabelecer a validade do constructo e a confiabilidade da evidência que são: uso de múltiplas fontes de evidência; a criação de uma base de dados e a manutenção do encadeamento das evidências.

Na coleta, também, houve o cuidado de se obter as respostas com padrão ético e, tratando-se de uma pesquisa que estudou um fenômeno contemporâneo, em seu contexto, atentou-se à proteção dos sujeitos humanos (SELLTIZ et al., 1987). Para tanto, foram seguidos alguns cuidados destacados pelos autores para obter o consentimento informado de todas as pessoas que fizeram parte dos estudos investigados como: proteger de qualquer dano, evitando também qualquer dissimulação em seu estudo; proteger a privacidade e a confidencialidade, tomando os devidos cuidados para proteção de grupos, especialmente, os vulneráveis.

As entrevistas são uma das fontes mais relevantes de informações, para as pesquisas qualitativas (MALHOTRA, 2006), adotou-se, também, o critério defendido por este autor, que as define como uma conversa guiada que, geralmente, é conduzida de maneira fluida, não rígida. Foi criada uma situação em que as respostas dos entrevistados fossem fidedignas e válidas, sendo compreendidas as dimensões, no estudo, citadas por Selltiz et al. (1987):

PROTOCOLO INICIAL DA PESQUISA	
VISÃO GERAL DO PROJETO	
Título	Canais de distribuição de produtores de hortícolas: uma proposta de gestão
Objetivo do estudo	Propor um modelo de gestão mais adequado para os canais de distribuição de produtores de hortícolas
PROCEDIMENTO DE CAMPO	
Aspectos metodológicos	Pesquisa descritiva com uso do método de entrevistas semiestruturadas em profundidade.
Organizações estudadas	Varejistas, produtores de tomate, intermediários presentes nesse relacionamento e especialistas do setor
Unidade de análise	Canais de distribuição de produtores de hortícolas, como foco em tomate
Fontes de evidência	Pesquisa documental, bibliográfica e de mercado; e observações e entrevistas.
Instrumentos de coleta de dados	Documentos internos e externos sobre a organização, livros e artigos científicos, observações diretas e entrevistas semiestruturadas.
Executor da pesquisa	Pesquisador: Julio Kyosen Nakatani.
Normas de procedimento de campo	Estabelecimento de um conjunto de normas de procedimento, em cada encontro, que contenha os itens: antecipação; primeira visita; observações adicionais; desenvolvimento adicional; coleta de dados e validação; análise dos dados e explicação para os entrevistados.
PROPOSIÇÕES DE ESTUDO	
Proposições	a) os produtores de hortaliças utilizam varejistas como canal de comercialização, para atender um maior número de consumidores; b) os varejistas necessitam de intermediários para atender a demanda de hortícolas, para todas as suas unidades; c) o modelo de gestão dos canais de distribuição de produtores de hortícolas possuem pontos de melhoria, buscando otimizar as suas transações; d) não existe contrato firmado entre membros dos canais de distribuição de produtores de hortícolas. O principal problema desse contrato é como fixar as margens de compra e as condições estabelecidas pela sazonalidade e alta perecibilidade dos gêneros comercializados; e) contribuições de outras estruturas de canais de distribuição existentes, podem auxiliar na criação de novo modelo de gestão, para a distribuição da cadeia produtiva de hortícolas.
GUIA PARA RELATÓRIO DO ESTUDO	
A apresentação das questões de pesquisa e das proposições; descrição do projeto de pesquisa, o aparato e os procedimentos de coleta de dados; a discussão das constatações e das conclusões e bibliografia anotada.	

Quadro 6 – Protocolo inicial da pesquisa do estudo das estruturas de gestão de canais de distribuição de produtores de hortícolas.

Fonte: baseadas em ideias de YIN (2010), STAKE (1995).

Proposições	Perguntas
<ul style="list-style-type: none"> os produtores de hortaliças utilizam varejistas como canal de comercialização, para atender um maior número de consumidores; 	<ul style="list-style-type: none"> (Todos) Entendemos que o produto percorre um caminho para chegar desde o produtor até o consumidor final. O(a) senhor(a) poderia descrever esse caminho?
<ul style="list-style-type: none"> os varejistas necessitam de intermediários para atender a demanda de hortícolas, para todas as suas unidades; 	<ul style="list-style-type: none"> (Intermediários) Por favor, descreva o seu relacionamento com os seus compradores(as). Por exemplo: Existe algo que garanta o fornecimento e o pagamento? Algum diferencial de preço pago?
<ul style="list-style-type: none"> o modelo de gestão dos canais de distribuição de produtores de hortícolas possuem pontos de melhoria, buscando otimizar as suas transações; 	<ul style="list-style-type: none"> (Todos) Por favor, descreva o seu relacionamento com outros membros do mesmo elo. Por exemplo: Existe alguma forma de organização de classe? (Todos) Existe algum fator que irá transformar essa forma com que você vende as suas mercadorias? (Todos) Quais são os pontos fortes e melhorias que o senhor(a) visualiza na cadeia produtiva como um todo desde a produção até a entrega ao consumidor final? (Facilitadores) Por favor, descreva o relacionamento dos produtores com os fornecedores (intermediários); o relacionamento entre os (intermediários) fornecedores e compradores (varejistas); o relacionamento dos produtores com os compradores (varejistas); o relacionamento dos produtores com os consumidores. (Facilitadores) Quais são as principais demandas de treinamentos/assistência da cadeia produtiva? Quem solicita?
<ul style="list-style-type: none"> não existe contrato firmado entre membros dos canais de distribuição de produtores de hortícolas. O principal problema desse contrato é como fixar as margens de compra e as condições estabelecidas pela sazonalidade e alta perecibilidade dos gêneros comercializados; 	<ul style="list-style-type: none"> (Produtor) Como o senhor decide o volume e a época de plantio? O custeio é feito com recursos próprios (à vista) ou financiado (a prazo)? Se for financiado, por quem? (Produtor) Quantos produtores são alocados na mesma área produtiva? Qual percentual é de área para produção própria? Como se decide a participação de cada um no faturamento? (Intermediários e Varejistas) Quais são as informações que você armazena dos seus compradores? Algum deles pede alguma informação? (Intermediários e Varejistas) Por favor, descreva o seu relacionamento com os produtores. Por exemplo: existe alguma forma de controle sobre o produto? Existe algo que garanta frequência ou volume de entrega e o pagamento? Algum diferencial de preço pago? (Intermediários e Varejistas) Quais são os atributos do seu produto mais buscados pelos seus compradores?

Quadro 7 – Relacionamento entre as proposições teóricas e perguntas do roteiro de entrevista semiestruturada.

Fonte: elaborado pelo autor.

- a) criar uma atmosfera em que o informante se sinta à vontade;
- b) fazer as questões exatamente como transcritas e na mesma ordem;
- c) obter respostas específicas, completas, segundo os objetivos do estudo;
- d) registrar as respostas de forma completa e literal e;
- e) evitar os fatores de interpretação preconceituosa introduzidos pelo pesquisador, que são as diferenças sistemáticas de entrevistador para entrevistador.

As técnicas escolhidas foram: codificação, seguida de tabulação dos dados obtidos, como orientadas por Lakatos e Marconi (2001). Outro ponto considerado foi a edição dos dados para reduzir os erros nos registros, melhorar a legibilidade e esclarecer as respostas confusas ou impróprias (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Os dados coletados, foram registrados, codificados e apresentados em padrões de análise, para entendimento das redes, como proposto por King (2004). Os padrões refletiram os temas identificados nos dados textuais e foram organizados de tal modo que representassem as relações entre os temas, o que mais comumente envolve uma estrutura hierárquica.

3.3.4 Avaliação dos resultados

Após a etapa da coleta de dados em campo, utilizou-se da análise de conteúdo para avaliar o contexto das falas, etapas propostas por Bardin (2008):

- a) **transcrição das entrevistas:** todas as entrevistas foram gravadas e no momento, ouvidas várias vezes, redigidas e organizadas pelo nome do entrevistado e data da entrevista. Para manter o sigilo das informações, os nomes foram omitidos sempre que possível, sem prejuízo ao objetivo do projeto;
- b) **leitura flutuante:** após as entrevistadas serem redigidas, as respostas passaram por uma etapa de leitura flutuante, conforme Bardin (2008). Utilizou-se o programa QSR Nvivo, versão 12, para auxiliar a encontrar os padrões das entrevistas. As respostas possibilitaram um agrupamento de conteúdo e categorias de análise;
- c) **recortes e junções:** as respostas foram, sequencialmente, identificadas em termos de relevância, conforme a fundamentação teórica e o objetivo da pesquisa. O agrupamento de conteúdo, em categorias de análise, facilitou a

organização das entrevistas, e a teoria pesquisada permitiu melhor análise sobre os próprios recortes e junções;

- d) **notações:** durante as entrevistas em campo, foram realizadas, pelo autor, notações em cada questionário impresso, as quais foram retomadas para cada entrevistado, permitindo assim inserções de análises nas categorias de análise.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados é a etapa que consiste na aceitação ou rejeição das proposições da pesquisa (RICHARDSON, 2008). Segundo o autor, é por meio desse processo que se utilizarão os resultados da coleta de dados para construir, reforçar ou questionar a teoria do modelo organizacional, entre produtores de hortícolas e varejistas, na comercialização destes produtos perecíveis.

Eisenhardt (1989) afirma que quando utilizados da teoria como tática de estudo, possibilitam, ao estudo, validade externa por meio de uma generalização analítica. Quando aplicado as pesquisas qualitativas, a literatura é uma etapa essencial, principalmente, na análise e construção da teoria.

A análise do estudo teve o sentido de dar significado aos dados coletados. Seguiu-se a definição de Stake (1995), em que se separaram as impressões pessoais e as observações particulares, deixando apenas as partes importantes para o estudo.

Nessa fase, teve-se o cuidado para que as técnicas escolhidas pudessem garantir que a análise, das entrevistas, e apresentasse a mais alta qualidade. Foram seguidas as orientações de técnicas que objetivaram mostrar que as análises se basearam em todas as evidências e interpretações, e no conhecimento prévio do pesquisador, para abordar o aspecto mais significativo do problema.

Os dados foram analisados e apresentados no tópico de discussão dos resultados, pela análise cruzada dos modelos de gestão dos canais de distribuição de produtores de hortícolas. Os dados analisados colaboraram para a elaboração do modelo com o auxílio da triangulação da literatura, da descrição de cada agente, da análise cruzada entre as transações, e do confronto entre os resultados e a literatura, estabelecendo-se, assim, os pontos relevantes para os modelos organizacionais de gestão entre produtores, intermediários e varejistas na venda de hortícolas.

4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Ao caracterizar as transações e estruturas dos canais de distribuição, de produtores de hortícolas, faz-se necessário estabelecer todos os conceitos que nortearão o estudo.

A revisão aborda os temas fundamentais: a Economia de Custos de Transações, Relacionamentos Interorganizacionais e Canais de Distribuição, com foco em produtores de hortícolas. As transações foram abordadas tanto em relação e cooperação entre empresas com objetivos comuns, os canais de distribuição partindo dos produtores. O foco se deu nos conceitos teóricos que influenciam o relacionamento existente entre os produtores de hortícolas, intermediários e varejistas.

4.1 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

4.1.1 Nova Economia Institucional

As instituições, formais e/ou informais, podem ser entendidas como as “regras do jogo”, que “estruturam a interação social, econômica e política” (NORTH, 1991, p. 97). A Nova Economia Institucional (NEI) é uma linha do pensamento econômico que complementa a Organização Industrial Moderna com o estudo de regras políticas, econômicas, sociais e legais nas ações de produção, troca e distribuição de produtos (DAVIS; NORTH, 1971; JOSKOW, 1995).

A NEI apresenta duas vertentes principais de estudo: uma linha centralizada no estudo de macroinstituições, focando o desempenho econômico e o surgimento das instituições, e outra voltada para as pesquisas que observam ou estudam a matriz institucional, para que a integridade de uma transação seja decidida (WILLIAMSON, 1985; MACHADO, 2002). O estudo destas interações fornece um instrumento analítico que auxilia no entendimento da organização e de seu posicionamento, no mercado (MACHADO, 2002).

As microinstituições foram o foco do estudo. O nível de análise ocorreu no ambiente institucional e nas estruturas de governança, ou seja, estudaram-se as bases para as relações entre as organizações, também, denominada como Economia dos Custos de Transação.

4.1.2 Custos de Transação

Os Custos de Transação advêm de uma nova forma de compreender as organizações cujas transações apresentam custo de coleta de informações, de negociação e de estabelecimento de acordo entre as partes (AZEVEDO, 1998). A Economia dos Custos de Transação (ECT) utiliza-se de um enfoque pontual para compreender as instituições, considerando as regras nas quais as transações estão submetidas (MACHADO, 2002).

A Economia de Custos de Transação (ECT) pode ser definida como o custo de movimentar, sucessivamente, o sistema econômico que surge, quando os indivíduos trocam direitos de propriedade entre si, em ações, que envolvam transações complexas (ARROW, 1969; CHEUNG, 1990; EGGERTSSON, 1990).

As transações podem ocorrer nos três níveis estabelecidos por Williamson (1981). O primeiro nível é a estrutura geral da empresa e como os departamentos se relacionam entre si. O segundo nível tem foco nas atividades que devem ser desempenhadas pela empresa e àquelas que devem ser buscadas fora da empresa. O terceiro nível de análise cuida da forma como é feita a gestão pelas pessoas, nas organizações.

O estudo da ECT e a sua relação com as redes interorganizacionais visam compreender o efeito que a rede pode causar na redução das transações, entre os agentes participantes, e também nas singularidades de redes específicas como é o caso das empresas fornecedoras de hortícolas e redes varejistas. A ECT também pode auxiliar na gestão de custos de transações apontados consolidada das três obras de Williamson (1981; 1985; 1991) que são: assimetria de informações, comportamento oportunista e especificidade dos ativos.

A assimetria de informações ocorre quando, as partes envolvidas em uma transação, têm conhecimentos diferentes a respeito dos precedentes e dos resultados envolvidos. Já, o comportamento oportunista, ocorre, quando uma das partes se aproveita do investimento, ou “renda”, da outra parte da transação, de uma forma não acordada, previamente.

A especificidade dos ativos está diretamente relacionada com as características dos investimentos envolvidos, no contrato. Estes podem ser caracterizados como especificidades: locacional, física, de capital humano, de ativos dedicados (WILLIAMSON, 1985) e de marca e temporal (WILLIAMSON, 1991).

Segundo Williamson (1981; 1985; 1991), as especificidades desses ativos definem-se como:

- a) localização: decisões tomadas antes da transação, influenciando os custos de estocagem e transporte, podem gerar ativos com especificidade de localização, uma vez adotados constituem um ativo de difícil transporte/locomoção;
- b) física: quando o ativo tem características de design projetado para a transação, dificultando aplicações alternativas;
- c) capital humano: ativo desenvolvido pelo processo "aprender fazendo" (*learning by doing*) dos envolvidos para a transação. Isto implica que o conhecimento, gerado na transação, seja específico e tácito;
- d) ativos dedicados: este custo ocorre quando uma das partes faz um investimento em um cliente ou grupo de clientes específicos. Caso não se concretize o contrato torna-se difícil encontrar mercados alternativos;
- e) marca: influi sobre o custo, mas não tem especificidade física ou de capital humano, mas influencia a marca de uma empresa, sendo, particularmente, relevante no mundo das franquias e grandes redes; e
- f) temporal: custo inerente ao tempo em que se conclui a transação, onde atrasos e adiantamentos podem acarretar congestionamento ou falta de ativos do contrato. Este custo é destacado por Farina, Azevedo e Saes (1997) como muito relevante em transações de produtos perecíveis.

O sucesso das Redes Interorganizacionais depende de outros fatores, além da ECT. Destaca-se que a rede é composta de agentes sociais com interesses diferentes, onde há a necessidade de superar a divergência nos objetivos das empresas, no comportamento oportunístico dos parceiros e as suas diferenças culturais (ESTIVALETE, 2007), que podem gerar diferenças, dependendo da situação e do país, em que ocorrem.

Machado (2002) e Souza e Scur (2011) afirmam que a gestão custos de transação são muito importantes na cadeia de produção de hortaliças. Machado (2002) apresentou quatro transações entre o produtor de hortícolas, atacadistas, varejistas e consumidor, conforme representado na Figura 5. A primeira transação entre o produtor e o atacadista, a segunda entre o produtor para o varejista, a terceira entre o atacadista e o varejista e a quarta entre o varejista e o consumidor.

Figura 5 – Descrição das transações nos canais de distribuição de produtores de hortícolas
Fonte: Adaptado de Machado (2002).

Essas transações foram caracterizadas quanto ao custo da especificidade dos ativos, a frequência das decisões estratégicas e principais incertezas que pode afetar os resultados das transações. A frequência sendo um indicativo da quantidade de vezes que determinada transição ocorre, e a incerteza como um indicativo de que situações futuras que podem afetar os custos de transação. Essa caracterização pode ser observada no Quadro 8.

Transação	Agente	Atributos da Transação			
		Especificidade dos ativos		Frequência	Incerteza
		Tipo	Custo		
T1	Produtor	Capital humano Ativo físico Temporal	Alto Médio Alto	1 vez por ano	Preço Quantidade Variedade
	Atacadista	Capital humano Ativo físico	Alto Alto	Diária	Qualidade
T2	Produtor	Capital humano Ativo físico Temporal	Alto Médio Alto	1 vez por ano	Preço Quantidade Variedade
	Varejista	Capital humano Temporal Locacional Marca	Médio Médio Médio Alto	Diária	Qualidade Quantidade
T3	Atacadista	Capital humano Ativo físico Temporal	Alto Alto Médio	Diária	Interrupção de compra
	Varejista	Capital humano Temporal Locacional Marca	Médio Alto Médio Alto	Diária	Disponibilidade Qualidade
T4	Varejista	Capital humano Locacional Marca	Alto Médio Alto	Diária	Interrupção da compra
	Consumidor	Capital humano	Alto	Semanal	Qualidade

Quadro 8 – Atributos da transação nos canais de distribuição de produtores de hortícolas
Fonte: adaptado de Machado (2002).

4.2 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

Em seu trabalho, Coase (1937) coloca que a empresa é um nexo de contratos. Segundo Williamson (1985), este nexo de contratos tem algum tipo de governança (gestão), e a forma como esta é feita varia desde mercados (sistemas de preços), até a integração vertical.

Analisando os contratos da empresa observa-se que, a empresa em si não existe sozinha, em um determinado mercado, e que ela precisa de outras empresas em maior ou menor grau de acordo com sua orientação estratégica. Besanko et al. (2006) apontam a teoria de como delimitar e dimensionar os limites ótimos (fronteiras horizontais e verticais) de uma empresa.

Para Besanko et al. (2006), as fronteiras horizontais estão relacionadas com as quantidades e variedades de bens e serviços que uma empresa oferece. As fronteiras verticais definem as atividades que a empresa executa e quais solicitam que outras empresas as executem. Estas definições têm grande impacto para se dimensionar o relacionamento interorganizacional, partindo do pressuposto que existem várias empresas diferentes, visando atender interesses próprios com interesses coletivos.

A definição dessas fronteiras auxilia as tomadas de decisões da empresa, e a delinear a melhor configuração para a rede, de forma a potencializar seus ativos, e se beneficiar das atividades complementares de outros membros da rede.

4.2.1 Modelos de gestão

As causas e consequências e a interdependência entre organizações, em uma rede saudável e próspera, foram inicialmente estudados por Aiken e Hage (1968). Na mesma linha de pensamento, as organizações foram observadas passando, continuamente, por um processo complexo de recebimento de insumos e produção (THOMPSON, 1962). Para o autor, isto impactava sobre os agentes da sociedade, ou seja, na interação entre membros e não membros dessas organizações.

A produção poderia causar uma expectativa de completude ou de término da interação, entre seus agentes, aumentando assim esta interação, ou até mesmo, levando este relacionamento a uma nova fase (THOMPSON, 1962). Para o autor, cada etapa da produção, juntamente, com o papel de um não membro podem ser considerados um novo relacionamento ou um custo de transação. O autor destaca,

ainda, que este processo existe, em estruturas que estendem os limites da organização, podendo ser fontes importantes na adaptação de mudanças, influenciadas pelo ambiente.

Uma relação interorganizacional ocorre quando duas ou mais organizações transacionam recursos – dinheiro, instalações físicas e material, clientes ou referências de clientes, serviços de equipe técnica, entre outros (VAN DE VEN, 1976). Para o autor, embora o comportamento da organização possa ser avaliado de diversas maneiras, uma das relações úteis, para se conceituar as organizações, refere-se a um sistema de ação social que envolve:

- a) o comportamento entre os membros direcionado para obter metas de interesse próprio e coletivos;
- b) processos de interdependência, por meio da divisão de tarefas e funções, entre os membros;
- c) relação interorganizacional que pode atuar como uma unidade, com identidade separada de seus membros.

Dentre as diversas razões, para as empresas cooperarem, reside no fato que essas organizações buscam individualmente por recursos importantes que possam advir dessa união, visto que, se uma empresa domina qualquer um desses recursos, pode ser pertinente compartilhá-los, quando integrante de um modelo (DOWLING et al., 1996).

Na mesma linha de pensamento, Pereira (2005) descreve que a questão básica para uma empresa ingressar em uma rede é saber escolher, entre os custos, para adquirir uma nova tecnologia, fora de seu ambiente ou desenvolvê-la, internamente. O autor afirma, ainda que, se uma empresa acreditar que os custos de transação forem menores o bastante sobre condições não-hierárquicas, estas se unirão aos modelos.

Segundo Lorange e Ross (1992), a empresa que ingressa em um modelo consegue:

- a) melhor acesso aos mercados e às tecnologias para conseguir explorar melhor os principais recursos envolvidos,
- b) recuperar rapidamente a competitividade em suas especialidades,
- c) maximizar a eficiência de seus negócios e
- d) reestruturar seus negócios.

Esse tipo de arranjo é adotado, principalmente, por setores avançados tecnologicamente e/ou que possuem um curto ciclo de vida de seus produtos (PEREIRA, 2005).

O conceito de rede interorganizacional pode, ainda, ser delimitado em redes de cooperação empresarial, sendo que a principal diferença se encontra na análise e confirmação dos participantes. Estas adotam objetivos comuns que beneficiam a todos os integrantes. Este conceito é detalhado no tópico, a seguir.

4.2.2 Modelos de cooperação empresarial

Na mesma linha dos modelos organizacionais, Verschoore e Balestrin, (2008a) defendem um conceito em que as empresas se beneficiam mais, quando estão em um modelo, do que quando mantêm apenas relacionamentos. Os autores apontam que os modelos organizacionais atingem melhores resultados quando visam atingir um objetivo comum, denominado pelos autores como redes de cooperação empresarial.

Para Verschoore e Balestrin, (2008b) a cooperação é uma estratégia em que as empresas podem ganhar de uma forma mais sustentável, diminuindo os problemas ocasionados pelos conflitos de interesse e pelo desbalanço de poder. A cooperação teria sentido no momento em que ambos os agentes adotam a decisão ótima para si, considerando a decisão ótima para o outro agente, ocorre assim, o que se conhece como Equilíbrio de Nash (NASH, 1950).

Dentro do conceito de cooperação, Verschoore e Balestrin (2008b) definem a cooperação altruísta, onde se vê em situações específicas e entre poucos agentes (relações perde/ganha) e da cooperação egoísta decorrente do desejo de resultados coletivos (relações ganha/ganha). No entanto, os autores destacam que a cooperação encontra resistência no paradoxo da escolha social, onde o que é melhor para cada um dos indivíduos não é o melhor para a coletividade (BERNI, 2004).

Para Verschoore e Balestrin (2008b, p.34), a “a cooperação se desenvolve quando fornecedores, companhias e compradores unem-se para elevar o valor gerado na cadeia produtiva”, ou seja, os modelos de cooperação empresarial são definidas como “organizações compostas por um grupo de empresas formalmente relacionadas, com objetivos comuns, prazo de existência ilimitado e escopo múltiplo de atuação” (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008b, p.79).

Para ser um modelo de cooperação são necessários coerência / concordância de objetivos das empresas, conectividade / comunicação rápida e eficaz e confiança / estabelecimento de relações duradouras. Toda rede é caracterizada por três elementos: os nós ou os atores individuais; as interconexões entre eles e a nova unidade que, coletivamente, conformam.

Dentre as vantagens de se ter o modelo, destaca-se o poder e planejamento coletivo, onde as escolhas das estratégias de empresas com diferentes coleções de recursos, terão diferentes capacidades competitivas (tangíveis e intangíveis) que atuando em conjunto, fortalecem e dificultam a entrada de novos entrantes, denominada Perspectiva da Estrutura da Indústria – (PORTER,1986) e diminuir a rivalidade concorrencial, possibilitando maior lucratividade das empresas.

Na década de 90 surge a ideia de co-opetição. Nalebuff e Brandenburger (1997) propõem que as empresas deveriam pesar as consequências de suas estratégias individuais e coletivas. Nesta linha, a empresa em rede de cooperação pode optar pela estratégia de comprar, de produzir ou cooperar (Figura 6), de acordo com a importância e a competência da atividade na empresa. Uma vez decidida, essa escolha torna-se mais confiável, em uma rede de cooperação, visto que as empresas entram em acordo em direção a um objetivo comum.

Figura 6 – Matriz Compra, Produz, Coopera (CPC).
Fonte: Verschoore e Balestrin (2008b)

Nota-se que a escolha pela cooperação gera um poder de estratégia coletiva. Este poder pode tanto ser utilizado para fortalecer os membros do modelo como gerar uma vantagem competitiva, em relação aos membros externos. Deve-se observar o

paradoxo da cooperação interorganizacional: “quanto maior o número de empresas envolvidas, maior a possibilidade de gerar ganhos competitivos; em contrapartida, quanto menor o número de empresas envolvidas, mais exclusivos os ganhos competitivos se tornam” (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008b, p. 40).

Com base no exposto, existem condições para o estabelecimento dos modelos de cooperação. A empresa precisa além de ter objetivos comuns, promover a interação entre os integrantes da rede, adotar os princípios de gestão da rede para, então, se beneficiar dos ganhos competitivos, oriundos do modelo de cooperação empresarial (Figura 7).

Figura 7 – Elementos para estabelecimentos dos modelos
Fonte: Verschoore e Balestrin (2008b)

Outro ponto a se destacar em um modelo de cooperação empresarial é que o modelo não existe se não houver gestão sobre a mesma. Segundo Verschoore e Balestrin (2008b), a gestão dos modelos de cooperação tem de ser diferente da gestão de uma empresa tradicional. É possível destacar modelos de gestão de redes de cooperação em empresas tradicionais e modelos de cooperação, mediante atitudes e objetivos das características de gestão. As diferenças entre o que é necessário para

migrar de um sistema de gestão tradicional para um cooperativo pode ser observado no Quadro 9.

Característica da gestão	Empresa tradicional	Modelo de cooperação
Objetivo principal	Lucro	Ganhos coletivos
Interação	Impositiva e burocrática	Colaborativa e em rede
Contratualização	Rígida e formalizada	Constitucional e flexível
Orientação estratégica	Individual	Coletiva
Coordenação	Funcionalista e hierárquica	Transversal e interdependente
Papel dos gestores	Internamente nas empresas e com base na autoridade e no comando	Por meio das empresas e com base na influência e negociação
Tomada de decisão	Centralizada e impositiva	Descentralizada e democrática
Planejamento	Geral e em cada departamento	Conjunto e em cada empresa associada
Direção	Definida de forma hierárquica	Definida de forma interdependente
Controle	Baseado em direitos dos proprietários e em acordos contratuais	Baseado na reciprocidade das relações entre os associados
Avaliação	Resultados departamentais e por empregado	Resultados coletivos e por empresa associada

Quadro 9 – Gestão da empresa individual versus gestão dos modelos de cooperação
Fonte: Verschoore e Balestrin (2008b)

Definido qual as atitudes e objetivos de gestão das empresas em modelos de cooperação, pode-se optar por qual forma de cooperação para cada situação. Entre as identificadas por Verschoore e Balestrin (2008b), representadas na Figura 8 a seguir, temos as redes de fornecimento, empresas em rede, multi alianças, consórcios, centrais de compra, redes associativas e redes informais. Esses modelos foram segmentados de acordo com o seu grau de formalidade e da simetria de poder.

Figura 8 – Mapa conceitual de redes de cooperação
Fonte: Verschoore e Balestrin (2008b)

Para o estudo, a forma de cooperação que mais se assemelha, teoricamente, ao modelo organizacional, entre produtores de hortícolas, intermediários e varejistas é a rede de fornecimento (Figura 9).

Figura 9 – Estrutura das redes de fornecimento
Fonte: Verschoore e Balestrin (2008b)

Segundo Verschoore e Balestrin (2008b) na rede de fornecimento os fornecedores são pequenos produtores coordenados por uma grande empresa. Desta

forma, a empresa central é responsável por gerir as relações de autonomia e interdependência das empresas parceiras.

Um dos problemas apontado por Verschoore e Balestrin (2008b) é que a empresa central deve estar engajada, para fortalecer a confiança e a transparência da rede, de forma a equilibrar as relações assimétricas e os incentivos das empresas fornecedoras em manter as negociações com a empresa central.

4.2.3 Pesquisas sobre modelos de gestão em cadeias de alimentos

Entre as principais pesquisas recentes sobre o tema, em cadeias de alimentos, destacam-se os trabalhos de Gattaz (2010), Wong (2010), Zaheer e Gözübüyük Milanov (2010), Kim et al. (2011), Soda e Zaheer (2012), Alves et al. (2013), Reuver, Bouwman e Haaker (2013), Codron, Giraud-Héraud e Soler (2014), Munksgaard e Medlinb (2014), Yusuf et al. (2014), Bulsara e Trivedi (2016).

Gattaz (2010) observa como os modelos organizacionais auxiliam as empresas brasileiras a atenderem mercados tecnológicos internacionais de alto desempenho; Wong (2010) demonstra que as redes têm características regionais e podem auxiliar no relacionamento entre pequenas e grandes empresas; Kim et al. (2011) e Yusuf et al. (2014), direcionam suas pesquisas para os modelos organizacionais com o objetivo de auxiliar nos problemas das cadeias de suprimento; Soda e Zaheer (2012) estudam as redes como solução para organizar o relacionamento entre organizações formais e informais; Alves et al. (2013) investigaram o comportamento das micro e pequenas empresas em redes interorganizacionais; Reuver, Bouwman e Haaker (2013) verificam como desenvolver modelos de negócios para modelos organizacionais; e Munksgaard e Medlinb (2014) observaram como as empresas conciliam os interesses próprios e os coletivos para o desenvolvimento da cooperação.

As organizações, de modo geral, inclinam-se a cooperar quando percebem parceiros potenciais como sendo parceiros corretos (STUART, 1998). Após confirmarem que podem se beneficiar os modelos organizacionais foram efetivamente formados (PEREIRA, 2005). Alguns exemplos desses modelos, especificamente, com produtos perecíveis são as de batata na Argentina, de hortifrútis na América Central e a rede de logística de frutas na África do Sul (GUEZÁN; MATEOS; VITERI, 2002; MASPERO; VAN DYK, 2004; BERDEGUÉ et al., 2005).

Segundo Codron, Giraud-Héraud e Soler (2014) o Estado pode e deve atuar sobre os modelos organizacionais, para garantir padrões de qualidade mínima em produtos perecíveis.

Especificamente sobre os canais de distribuição de frutas e legumes e verduras, Bulsara e Trivedi (2016) observaram que, na Índia, os canais de distribuição são muito importantes para os consumidores que não têm tempo conveniente no dia a dia para fazer compras e têm de utilizar o varejo para comprar no melhor momento.

4.3 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E FLUXOS DE MARKETING

Para destacar onde os principais conflitos podem ocorrer nas redes interorganizacionais faz-se necessário estudar o caminho que o produto e os serviços percorrem, desde a produção até chegar ao consumidor final, denominados fluxos de marketing (Figura 10).

Figura 10 – Fluxos de Marketing
Fonte: adaptado de Coughlan et al. (2014).

Segundo Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) e Neves (1999), os fluxos de marketing atuam por meio dos canais de distribuição, que são um conjunto de organizações interdependentes responsáveis por disponibilizar um produto ou serviço, para o consumidor.

Em obra mais recente, Coughlan et al. (2014) demonstram que o gerenciamento da cadeia de suprimentos está, diretamente, relacionado à gestão dos canais de distribuição. Para estes autores, as empresas que possibilitam os produtos alcançarem os consumidores podem formar alianças estratégicas, visando a melhoria do desempenho de todos os membros da cadeia. Percebe-se, também, que o estudo da rede interorganizacional já se configura como uma das abordagens da gestão dos canais de distribuição.

No entanto, Coughlan et al. (2014) explicam que algumas empresas, ainda, não optam por estabelecer alianças estratégicas com outras empresas, devido a algumas dificuldades como: a continuidade do relacionamento; a comunicação mútua; o balanço de poder e o risco, entre as partes.

No presente estudo, o canal de distribuição utilizado para entregar o produto ao consumidor é o varejo. A literatura destes canais de distribuição de produtos perecíveis, em que se incluem as hortaliças, já evoluiu, consideravelmente, nos últimos anos, esse tema é tratado em um tópico específico a seguir.

4.5 DECISÕES DE ESTRUTURAS DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Bucklin (1965) apontam que os canais de distribuição surgem como uma resposta do mercado para o princípio da postergação-especulação. Nesse sentido, os canais intermediam o relacionamento entre produtores e consumidores, onde intermediários têm a oportunidade de criar estoques para especular o melhor momento de compra do consumidor, e os consumidores postergar o momento da compra, para quando e como lhe for conveniente. O autor ainda aponta que os canais podem surgir para atender as implicações desse princípio, como: a maior necessidade de se compor um sortimento de produtos para atender à preferência, do consumo aumenta a necessidade de se estocar em intermediário no canal; quanto mais próximo esse estoque do consumidor, maior a quantidade de canais; quanto menor for o tempo de espera, maior será a necessidade de intermediários; produtos que são vendidos em unidades muito grandes tendem a ser distribuídos pelos canais de consumo menores; produtos que os clientes achem caros de armazenar e que o consumidor encontre dificuldade em prever o seu uso quanto urgente e menor a elasticidade dos consumidores, e/ou maior o custo de produção, maior a estabilidade e eficiência do canal de distribuição.

Para além da criação dos canais de distribuição, Wren (2007) afirma que os estudos das estruturas dos canais de distribuição começaram com as observações de diversas composições, de acordo com as funções de cada membro do canal. Esses estudos evoluíram para elementos comuns que podem variar entre os canais de distribuição, incluindo: o número de intermediários envolvidos, a concentração de e os tipos de intermediários, intermediários em cada nível de distribuição. Por fim, o pesquisador observou que as pesquisas, também, poderiam contribuir com uma perspectiva mais ampla da cadeia, analisando os custos de transações e dos tipos de governança.

Grewal e Dharwadkar (2002) mostram que as instituições reguladoras (e.g. leis), as instituições normativas (e.g. profissões) e as instituições cognitivas (e.g. hábitos e cultura de uma sociedade) devem influenciar a escolha dos canais de distribuição. Os autores apontam que é importante que os gestores identifiquem os processos institucionais e os mecanismos de influência; entendam as implicações do ambiente institucional em termos de oportunidades e restrições; e gerenciem, estrategicamente, o ambiente institucional. Isso deve ocorrer de tal forma que se identifiquem as mudanças com o passar do tempo e no contexto nacional. E, quando se identificar uma mudança importante, entender como as mudanças no processo institucional vão afetar as estruturas e processos do canal de distribuição, isso podem ajudar os gestores a gerenciarem seus canais, dentro dos limites institucionais, e a pensar estratégias além desses limites. Thomé e Castro (2008) mostrou que diferentes ambientes institucionais, o brasileiro e o norte americano, podem gerar diferenças nos canais de distribuição relacionadas ao setor agrícola.

Alcântara (1997) concluiu que, mudanças na estrutura dos canais de distribuição tem levado a uma postura mais cooperativa entre os intermediários e a indústria. Além disso, a autora cita a estabilização economia, os avanços na tecnologia de informação, a diminuição do ciclo de vida dos produtos e as mudanças no padrão de compra do consumidor, como alguns dos motivos para essa maior cooperação. Lusch, Zizzo e Kenderdine (1993) apontam que mesmo em países, altamente, competitivos e com boa infraestrutura, os intermediários podem se manter competitivos se melhorarem as suas operações essenciais; explorar mercados alternativos; fazer mais com menos, principalmente, com auxílio de tecnologia; comprometerem-se com programas de qualidade e adotarem uma filosofia de suporte mercadológico.

4.4 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE HORTALIÇAS NO BRASIL

Luengo e Junqueira (1999) afirmaram que as centrais de abastecimento já eram os principais canais de distribuição de hortaliças no final dos anos 90, no Brasil, com 60% de participação na movimentação desta cadeia. Os autores evidenciaram que os agricultores vendem sua produção para os atacadistas que a comercializa em centrais de abastecimento para supermercados, quitandas e “sacolões”. Ademais, existe também a negociação direta entre o produtor o consumidor final, por meio das feiras ou na venda direta para supermercados e restaurantes. A negociação se dá por meio da associação de pequenos produtores para a comercialização. Esta associação pode oferecer flexibilidade e regularidade no produto, tanto em quantidade e qualidade, ao consumidor.

Farina e Machado (2000), detalham os pontos de venda de hortaliças em três tipos de empresas: varejões, sacolões e comboios. Os varejões ou quitandas são lojas especializadas na venda de produtos frescos, frutas e legumes, com uma estratégia de precificação mais baixa. Os comboios são um conglomerado de minivarejões com uma única pequena loja para cada tipo de produto. E os sacolões são lojas onde as frutas e legumes são vendidos em diferentes medidas, mas por um preço fixo.

Para Luengo e Junqueira (1999), a vantagem destes modelos de canais de distribuição é que os compradores podem encontrar nas centrais de abastecimento todos os produtos em um único local, mesmo com frequência diária de aquisição. A desvantagem é que o produto se movimenta fisicamente por mais de um intermediário, o que aumenta os custos e pode comprometer a sua qualidade. Em paralelo, pode ser feito contratos entre os produtores e canais de comercialização para que se diminua o tempo entre a colheita e o consumo, o que pode resultar na disponibilização de produtos mais frescos, aos consumidores finais.

Os autores citam como tendências para os canais de distribuição: o surgimento de feiras limpas com produtos processados; lojas especializadas no comércio de hortaliças frescas, com destaque para hortaliças importadas; crescente participação do setor supermercadista; aumento da participação do setor de refeições coletivas (restaurantes industriais e redes de refeições rápidas); surgimento de empresas distribuidoras focadas na prestação de serviços, aos pequenos e médios supermercados e restaurantes; redução na participação dos atacadistas nos entrepostos oficiais e o aumento de centrais atacadistas independentes. E estas mudanças levarão a uma busca constante por eficiência e competitividade no giro do estoque.

Para Farina e Machado (2000), essas mudanças, podem levar ao aumento da competição entre os pontos de venda. Os autores destacam que essas novas estratégias comerciais surgiram com a mudança dos hábitos comportamentais dos consumidores. E, para atender essa demanda, nota-se um aumento na participação de sistemas privados de classificação e padronização em substituição aos antigos sistemas públicos. Um exemplo do Machado (2002) para as novas estratégias é o de leilões de frutas, legumes e verduras (FLV) na Holanda. Tal modelo também é observado para a distribuição de flores, no Brasil, e está representado na Figura 11.

Figura 11 – Estrutura da cadeia holandesa de FLV

Fonte: adaptado de Machado (2002)

Segundo Machado (2002), o sistema de leilão possui uma estrutura física próxima aos locais de produção, é de propriedade de uma cooperativa de produtores, e visa a atuação conjunta para a comercialização dos mesmos. Essa forma, permite que os produtores agreguem diferentes lotes de produção em um único lote de comercialização, respeitando a homogeneidade do produto. Zylbersztajn, Jank e Kool (1992) concluíram que o leilão é uma forma eficiente de diminuir a diferença de poder entre fornecedores e compradores. Uma vez que nesse sistema, o preço inicial do lote já é considerado o mais alto e vai decrescendo, periodicamente, até que alguém dê um lance ou atinja o preço mínimo. Caso atinja o preço mínimo, o lote é descartado e o pagamento do preço mínimo é garantido pelos outros produtores da cooperativa.

Esses autores, ainda, identificaram a existência de acordos formais e informais entre supermercados e atacadistas, sendo que parte do risco da transação transferiu-se mais para o atacadista, que fica vinculado as informações do fornecimento. Os autores observaram que no setor de hortaliças tem sido difícil definir qual estrutura organizacional é necessária à sustentação e promoção da padronização, seja ela pública ou privada.

Os critérios para a escolha de determinado canal em relação ao outro na cadeia de produtos perecíveis, estão detalhados a seguir.

4.5 ESCOLHA DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS PERECÍVEIS

Batalha, Buainain e Souza Filho (2005) afirmam que a escolha do canal de distribuição é um dos principais desafios para a boa comercialização de produtos perecíveis. Além do número de pontos de venda, a logística de distribuição tem assumido cada vez mais importância para ganhar eficiência, reduzir custos e perdas. Entretanto, formas de organização também podem afetar o resultado. A seguir serão apresentados critérios e estratégias para escolher via de acesso aos diferentes canais de distribuição, para melhorar o resultado em outras cadeias de perecíveis.

4.5.1 Escolha dos canais de distribuição por produtores de produtos perecíveis

Teoria da Djalalou-Dine et al. (2014)

A liberalização da economia tem proporcionado oportunidades para pequenos agricultores diversificarem seus produtos, e visam os chamados mercados de alto valor, como exportação e o mercado dos canais orientados aos produtos processados (ASFAW et al., 2010). No entanto, para esta teoria, a participação de pequenos agricultores, permanece um grande desafio em muitos países em desenvolvimento.

O conceito de seleção do canal de distribuição (Figura 12) é o processo pelo qual vários atores decidem vender em diferentes pontos de comercialização para realizar suas transações de produtos. Este processo de decisão é condicionado pelas características, eficiência, e os custos associados à decisão final do agricultor (OBI; POTE; CHIANU, 2011). Por exemplo: a seleção do canal pode ser afetada por informações quanto à disponibilidade, atributos e preços do produto, incluindo frequência, qualidade e custo dessa informação (VAN SCHALKWYK et al., 2012). Pode ainda depender de informações sobre as contrapartes na transação ou da confiança dos fornecedores na conduta do canal, custos de transporte e diferença no nível de preços (VAN SCHALKWYK ET AL., 2012). Outros estudiosos têm destacados pontos importantes do canal, como (i) acesso físico aos canais e distâncias geográficas; (ii) estrutura de mercados (assimetria de poder relações); e (iii) o nível de experiência e *know-how* dos produtores (IFAD, 2003; BLANDON; HENSON; ISLAM,

2009). Finalmente, a seleção do canal foi explicada considerando a influência de questões como a qualidade do produto e cumprimento das normas e regulamentos de qualidade (DOLAN; HUMPHREY, 2000).

Figura 12 – Características dos canais de distribuição
 Fonte: traduzido de Djalalou-Dine et al. (2014)

Embora, a literatura empírica sobre modelagem de seleção de mercado do agricultor tenha uma história relativamente longa (ARTLE; BERGLUND, 1959; VAN TILBURG; VAN SCHALKWYK, 2012; COUGHLAN et al., 2014), nenhum desses estudos observou, simultaneamente, a seleção de diferentes modelos de canais. Além disso, eles só levaram parcialmente em consideração o papel do poder de barganha dos fornecedores, enquanto pouca atenção tem sido dada à qualidade do produto, como um fator determinante.

Estudos destacam que a seleção do canal de distribuição baseada no alto valor dos pequenos agricultores, como os de exportação, é muitas vezes limitada pela baixa produtividade das culturas e falhas de mercado (BENFICA; TSCHIRLEY; BOUGHTON, 2006; BOUGHTON et al., 2007; HELTBERG; TARP, 2002; VAN TILBURG; VAN SCHALKWYK, 2012).

Outros fatores que afetam a seleção do canal incluem o tamanho e ativos da fazenda, idade do chefe da família, transporte próprio e infraestrutura disponível (BENFICA; TSCHIRLEY; BOUGHTON, 2006; BOUGHTON et al., 2007). Um estudo recente, na África do Sul, mostrou que fatores como: infraestrutura deficiente, falta de transporte, informação de mercado, especialização em gestão de qualidade e acordos contratuais, resultaram na utilização ineficiente de diferentes canais de distribuição (JARI; FRASER, 2012). Outro estudo sobre produtores de manga, na Costa Rica, mostrou os principais fatores que afetam a seleção do mercado são: as características dos tipos de sistema de produção, atributos de preço, contexto de mercado, ou seja,

contrato escrito ou não, localização geográfica e distância aos mercados urbanos (ZUNIGA-ARIAS; RUBEN, 2007) e o poder de barganha dos agricultores.

4.5.2 Planejamento e inovação da distribuição de produtos hortícolas frescos

Teoria de Mason et al. (2015)

Um dos principais problemas enfrentados pelos produtores agrícolas, no atual ambiente de mercado, é o risco associado à sua produção. O risco inerente presente na agricultura industrial, juntamente com o fato dos produtos agrícolas serem, frequentemente, considerados produtos perecíveis, permite que o comprador escolha entre uma ampla variedade de fontes de produção, dando aos agricultores pouca ou nenhuma alavancagem, quando se trata de negociar seus preços.

Consequentemente, a situação concomitante é aquela em que os agricultores assumem a maior parte dos riscos associados à variabilidade da produção e, por sua vez, recebem uma margem variável dos lucros finais.

Para enfrentar a má posição de barganha, muitos agricultores procuraram integrar verticalmente ao longo da cadeia de valor de seus produtos, a fim de reduzir concorrência direta, bem como, aumentar sua participação nas margens de lucros totais. Exemplo disso: é o caso dos agricultores europeus que se afirmaram como líderes globais, reunindo-se por meio de cooperativas agrícolas centralizadas. Essas cooperativas usam “plataformas logísticas”, para se engajarem em práticas que lhes permitam diferenciar seus produtos e ganhar maior propriedade das margens de lucro da cadeia. Assim, os agricultores assumem um maior valor agregado de seus produtos, aumentam sua alavancagem de negociação e reduzem o risco associado à variabilidade de preços.

A Figura 13 exemplifica uma integração comum, frequentemente, realizada pela cadeia de valor do produto, de um papel tradicional para um mais operacional sistema. O papel tradicional do agricultor, como mostrado no diagrama, é principalmente, associado às atividades relacionadas à produção. Isso deixa o resto das operações dentro da cadeia de valor e, mais importante, seus benefícios nas mãos de outros membros. Por outro lado, como se pode observar, uma integração vertical permite ao agricultor assumir um papel mais importante ao valor acrescentado e da distribuição de atividades.

Figura 13 –Integração vertical na cadeia de valor do produto

Fonte: traduzido de Mason et al. (2015).

A integração vertical, na cadeia de valor do produto, é um processo gradual. Em alguns casos, como na Europa, as condições iniciais do mercado permitiram uma transição mais fácil em operações mais complexas. Para este caso, a estrutura operacional tradicional dos agricultores foi transformada em leilões cooperativos. Através dessas cooperativas, os agricultores independentes tinham um mercado organizado por meio do qual poderiam vender seus produtos para atacadistas e varejistas, em leilões simples. O preço do produto dependia, principalmente, das condições de oferta e demanda. Eventualmente, estas cooperativas comuns fundiram-se em entidades centralizadas com plataformas logísticas, por meio das quais desenvolveram atividades de maior valor, e centralizaram suas estratégias de tomada de decisão.

Na literatura, uma plataforma logística pode ser vista como homogênea e parte de um sistema logístico controlado por um ator na cadeia de suprimentos (ALDIN; STAHLRE 2003). Isso, inclui conceitos para operações logísticas, estrutura física, processos e suas atividades, bem como, os sistemas de informação necessários para o planejamento, operação e controle (ABRAHAMSSON et al. 2003). No desenvolvimento que vemos é preciso existir os líderes de plataforma, para dois tipos de propósitos de coordenação. Primeiramente, há necessidade de coordenação dentro da plataforma onde a estrutura logística física não precisa, necessariamente, ser centralizada, desde que a organização logística seja centralizada. Em segundo

lugar, é necessária coordenação ou colaboração entre os diferentes atores da cadeia de suprimentos.

O principal argumento por trás da metodologia é que as características dinâmicas da indústria de produtos frescos criam um ambiente privilegiado, para a comercialização intermitente, e oportunidades para aqueles indivíduos que visam aumentar seu alcance, mas que não, necessariamente querem fazer um importante investimento de capital. Esta estratégia baseia-se na variabilidade do preço de mercado presente, como resultado das características da indústria de produtos frescos. Essas características criam mercados de oportunidades, quando se considera a transmissão ineficiente de preços entre mercados.

Em outras palavras, há uma pequena defasagem, no tempo, para que os preços de mercado se ajustem quando o preço de um item de produto é alterado. Às vezes, esse diferencial de preço momentâneo, pode ser grande suficiente para compensar o custo da transação de mover o item de um mercado para esses diferenciais que são, em essência, oportunidades momentâneas de arbitragem.

Existem características da indústria de produtos frescos que criam oportunidades econômicas dentro da estrutura de dois mercados. Entre essas características destacam-se:

- a) mercados integrados:
 - a variabilidade na fonte de suprimento é, indiretamente, transferida para o mercado consumidor;
 - flutuação constante dos preços dos produtos nos mercados atacadistas.
- b) produtos homogêneos:
 - em certos cenários de mercado, os produtos frescos podem ser categorizados como indiferenciados;
 - produtos de base (sem considerar aqueles que receberam atividades adicionais de valor agregado);
 - permite a propriedade mais fácil dos produtos adquiridos.

Além disso, dado que os produtos frescos têm um prazo de validade muito limitado, com alta variabilidade na fonte de suprimento, os mercados de produtos frescos tendem a ser, continuamente, flutuantes e, altamente voláteis. Por esta razão, pode-se fazer uma comparação indireta com o comportamento dos mercados financeiros.

Uma estrutura operacional potencial que permite ao agricultor tirar proveito da variabilidade do preço de mercado associado à indústria de produtos frescos é aumentar o alcance de comercialização dos produtos (Figura 14). Neste caso, o agricultor pode utilizar a variabilidade de preços, em dois mercados, para identificar instâncias de tempo em que seu diferencial de preço cria uma oportunidade para uma transação. Esta transação é o processo de mover um único produto da base ao mercado secundário, em condições favoráveis. Se a transação resultar em um lucro positivo, então, essa oportunidade de arbitragem foi identificada e capturada corretamente. Se a transação resultar em um lucro negativo, então, a oportunidade foi identificada, incorretamente.

Figura 14 –Estrutura operacional modelada

Fonte: traduzido de Mason et al. (2015).

A principal suposição dessa estrutura operacional é que a base (primária) mercado tem operações contínuas e estabelecidas, enquanto as do mercado secundário são intermitentes. Neste caso, supõe-se que a produção dedicada as operações contínuas, no mercado estabelecido, serão, suficientemente, grandes para surtos oportunistas repentinos, na demanda no mercado secundário. Como resultado, supõe-se que esse agricultor sempre teve estoques suficientes, no mercado primário, para tirar proveito de diferenciais de preços favoráveis, conforme determinado pelo

modelo. Portanto, para todos os efeitos práticos, o inventário no mercado estabelecido utilizado para abastecer o mercado secundário, é assumido infinito.

Pressupostos adicionais para a estrutura operacional incluem: (1) a disponibilidade de informações diárias de preços de atacado nos mercados (atualmente relatados, diariamente pelos EUA (Departamento de Agricultura), que foi usado para calcular o nível de limiar de estratégia de transporte, (2) um mercado secundário acessível devido à relativa facilidade por meio da qual um agricultor pode aceder aos mercados grossistas e (3) um terceiro sistema de transporte para o qual um custo de transporte por item é incorrido para mover os produtos.

A Figura 15 apresenta um esquema com a metodologia de decisão subjacente estratégia de comercialização oportunista. Cada pergunta aborda diferentes aspectos da operação, que precisa ser tratada, durante todo o processo de planejamento da expansão de comercialização.

Figura 15 – Decomposição do problema
Fonte: traduzido de Mason et al. (2015).

A questão então, é como usar as características dinâmicas do mercado da indústria de produtos frescos, a fim de desenvolver um método generalizado de

operação, que permita que uma entidade identifique e aproveite as vantagens econômicas oportunizadas de arbitragem. O objetivo é ter expectativa positiva de retorno sobre níveis mínimos de investimento. Além disso, o agricultor almeja limitar a sua exposição ao risco e apenas especular, no mercado, sempre que as condições forem favoráveis.

Este é um problema desafiador que precisa ser, cuidadosamente avaliado, em particular, se lidarmos com um sistema descentralizado, onde os incentivos para a cooperação completa podem não ser predominantes e os interesses individuais poderiam potencialmente criar variabilidade indesejada, em nível global. Um exemplo de tal problema é, quando vários agricultores transferem uma pequena quantidade de sua produção para um período de tempo específico, sob a expectativa de preços mais altos. No entanto, se esse raciocínio for muito difundido e descoordenado, pode ocorrer um excesso de oferta, prejudicando, portanto, todos os participantes da cadeia de suprimento.

O elemento central da rede é *'(re)design and execution'*, que contém os aspectos a serem levados em conta ao projetar e executar melhorias em agrologísticas nos países em desenvolvimento, ou seja, gerenciar o sistema, a informação e a estrutura organizacional. Estes são aspectos da cadeia de suprimentos e, portanto, não podem ser descritos e analisados para uma área urbana como um todo. O mercado de alimentos de uma cidade é organizado em diferentes canais de distribuição, cada um com requisitos específicos para sua cadeia de suprimentos. Isso resulta em várias cadeias de suprimentos de alimentos existentes em paralelo, que usam os elementos-chave (comuns) da rede de distribuição de alimentos urbana. Estas cadeias de fornecimento paralelas podem ser, parcialmente, combinadas ou inteiramente organizadas, separadamente.

Outra categorização importante para entender os atuais sistemas urbanos de distribuição de alimentos, nos países emergentes, é a diferenciação entre canais de mercados tradicionais e modernos. Principalmente, as cadeias de suprimento podem ser ligadas ao canal de distribuição tradicional ou ao moderno e, assim, também podem ser categorizadas como cadeias de suprimentos tradicionais ou modernas. No entanto, em períodos de transição, sistemas híbridos podem existir. A rede de distribuição de alimentos é impactada por fatores de contexto (como regulamentos) e resulta em um desempenho de distribuição de alimentos, em termos de logística, bem como, em termos de segurança alimentar. Os principais indicadores de desempenho

logístico são: custo, qualidade e sustentabilidade. Os principais indicadores de desempenho para a segurança alimentar são: o acesso, a disponibilidade, a qualidade dos alimentos e a estabilidade

4.5.3 Distribuição de produtos frescos em metrópoles de países emergentes

Teoria de Waldhauer et al. (2015)

Tanto na Cidade do México quanto no Cairo, ocorrem transições dos canais locais para os mercados formais, como os *hiper* e supermercados e lojas de conveniência, de forma lenta, mas segura, ganhando participação de mercado sobre as formas mais tradicionais, em particular, das pequenas mercearias. Uma consequência dessa transição, dos canais tradicionais para os modernos, é que as cadeias de suprimentos, também, se desenvolvem do tradicional ao moderno. No entanto, não são as próprias cadeias de suprimentos tradicionais que se desenvolvem em direção a formas mais modernas, mas as cadeias de suprimentos modernas se desenvolvem em paralelo e, em grande parte, independentes das cadeias tradicionais. Os canais de distribuição mais modernos, hipermercados e lojas de conveniência, exigem qualidade elevada e constante, o que as cadeias de suprimentos tradicionais parecem não ser capazes de oferecer. Consequentemente, esses modernos canais de distribuição criam, cada vez, mais suas próprias cadeias de suprimentos, independentes e, totalmente, controladas. Ambos os desenvolvimentos, a transição para os modernos canais de distribuição e o desenvolvimento de cadeias de suprimentos modernas, estão, significativamente, mais avançadas na Cidade do México do que no Cairo. Com base na experiência da Cidade do México, é de se esperar que o Cairo passe por uma transformação semelhante, nos próximos anos e décadas. Diferenças nos aspectos culturais, sociais, políticos e outros, os fatores de contexto, podem impactar o processo ou a modelagem concreta dos canais de mercado e das cadeias de suprimentos modernas, mas a transformação em si pode ser comparável.

As razões que levam ao mau desempenho do sistema urbano de distribuição de produtos perecíveis ocorrem, principalmente, em duas áreas:

- a) cadeias de suprimentos tradicionais: problemas estruturais, como tempo de trânsito mais longo e maior manuseio dos alimentos, embalagem inadequada, manuseio e transporte irregulares e refrigeração insuficiente; e

as perdas de alimentos não se limitam somente à distribuição, mas ocorrem em toda a cadeia;

- b) o sistema de logística da área urbana como um todo: tanto as cadeias modernas quanto as tradicionais sofrem com problemas gerais, na distribuição urbana, que não se limitam à distribuição de alimentos frescos, principalmente, por problemas de infraestrutura e congestionamento. Melhorias são necessárias, nessas áreas, e a distribuição de alimentos frescos foi beneficiada tanto quanto outros setores.

Recomendação 1: Apoiar a transição do tradicional para as cadeias de suprimentos modernas.

As cadeias de suprimentos tradicionais, geralmente, não se transformam em formas mais modernas, mas as cadeias de suprimentos modernas se desenvolvem em paralelo. As cadeias de fornecimentos tradicionais enfrentam sérios desafios que levam a perdas de alimentos e problemas relacionados à segurança alimentar. Medidas a serem tomadas para melhorar as cadeias tradicionais e apoiá-las no desenvolvimento de formas mais modernas podem ser:

- a) oferecer treinamentos sobre tecnologia pós-colheita, e gestão da cadeia de suprimentos;
- b) configurar instalações compartilhadas modernizadas de resfriamento e transporte para pequenos produtores, para permitir práticas de gerenciamento de cadeia de frio;
- c) estabelecer, nacionalmente, ou adotar padrões de qualidade internacionais existentes;
- d) apoiar os pequenos produtores, criando sindicatos de produtores para apoiar o acima.

Recomendação 2: Olhar para a imagem completa

A distribuição urbana não é a única e, portanto, para obter um impacto significativo, deve ser adotada uma abordagem holística para os desafios descritos. No caso de reduzir as perdas alimentares por meio da melhoria da distribuição de alimentos frescos urbanos, uma abordagem holística tem duas dimensões relevantes:

- a) distribuição urbana de alimentos frescos como um elemento de toda a cadeia de valor de alimentos frescos. Medidas podem ser, por exemplo:
 - garantir uma melhor qualidade de partida, por meio de melhores métodos de produção ou melhor material de partida;

- configurar cadeias frias fechadas e monitorar a temperatura em toda a cadeia;
 - melhorar a embalagem, para proteger melhor os produtos, e garantir uma vida útil mais longa;
 - reduzir os tempos de trânsito e manuseio do produto;
 - melhorar as condições de transporte e manuseio, para reduzir danos mecânicos.
- b) distribuição de alimentos frescos urbanos, como parte de todo o sistema de distribuição urbana, da respectiva metrópole. Possíveis medidas e ações são:
- direcionar a capacidade e infraestrutura (gerenciado e sistema de organização):
 - planejamento urbano melhorado e coordenado, combinado com o gerenciamento de tráfego urbano;
 - construção de túneis para transporte de mercadorias, para redução de *lead times*;
 - melhor transporte público com boa cobertura da área urbana, serviço confiável e alta segurança;
 - estabelecimento de zonas de carga e descarga, para transportes de mercadorias, se possível a curta distância dos pontos de entrega;
 - usar outras modalidades ou co-uso de infraestrutura existente (sistema gerenciado):
 - o transporte via fluvial;
 - a entrega com bicicletas de carga;
 - o uso de faixas de ônibus para veículos de entrega;
 - o uso de trilhos para entrega de mercadorias;
 - agrupar o volume de transporte (sistema de gerenciamento):
 - o agrupamento de mercadorias;
 - o agrupamento de bens e pessoas.

Recomendação 3: considerar as circunstâncias locais

Ao introduzir medidas em países emergentes, os fatores do contexto local devem ser levados em conta. Soluções que funcionam em países ocidentais podem não, necessariamente, funcionar em mercados emergentes e, portanto, é importante

conhecer o contexto local e avaliar o impacto dos fatores de contexto nas ações propostas.

Recomendação 4: Usar abordagem de modelo de rede integrada

A abordagem do modelo de rede integrada reúne atividades físicas (*hardware*), atividades de informação (*software*) e atividades organizacionais (*orgware*), que precisam ser respeitadas para a implementação de soluções bem-sucedidas. Além disso, todas as várias partes interessadas estão incluídas no modelo, pois a integração inicial de todas as partes interessadas relevantes fortalece a solução e reduz, significativamente, o risco de falha. A falta de conhecimento local e a compreensão real dos impulsionadores do problema, muitas vezes, levam ao fracasso. Além do conhecimento local, também, é crucial construir confiança e ter bons parceiros locais e uma rede forte, o que pode ajudar a formar consórcios para iniciativas locais. Tudo isso significa que, ao visar iniciativas locais, as organizações precisam estar cientes de que uma visão a longo prazo e investimento em redes locais, confiança e conhecimento são necessários.

Recomendação 5: Nunca esquecer o fator humano

Os seres humanos hesitam em mudar seu comportamento. As melhores ações podem falhar se não levarem em consideração aspectos comportamentais. Isso se aplica aos consumidores, por exemplo, em relação à percepção de frescura, bem como às empresas, e criar incentivos para a mudança, como: redução de custos, ganho de participação de mercado, aspectos de responsabilidade social das empresas (RSE) ou uma mudança forçada devido a políticas ou regulamentos.

A comida chega ao consumidor, na cidade, por meio de diferentes canais de distribuição. Cada canal tem suas próprias características e funcionalidades que precisam ser refletidas na rede de distribuição urbana de alimentos. Isso deve ser levado em consideração nas iniciativas de inovação e melhoria. Achterbosch et al., (2014) criaram um modelo de desenvolvimento de sistemas agroalimentares que descreve a relação entre o avanço de mercado e o avanço do produto e produção, resultando etapas de desenvolvimento diferentes em cada estágio da cadeia de valor. Este modelo ajuda a entender a transferência de um estágio de desenvolvimento para outro e suporta processos eficientes de inovação e desenvolvimento de mercado (Figura 16).

Figura 16 – Caminhos para o desenvolvimento de sistemas agroindustriais
 Fonte: adaptado de Achterbosch et al. (2014).

Os seguintes quatro estágios do desenvolvimento da cadeia de valor podem ser distinguidos:

- informal: subsistência ou pequenos agricultores, produzindo, principalmente, para o seu próprio consumo e excedente de comercialização (produtos não consumidos por eles próprios), para os mercados frescos locais;
- local: agricultores emergentes que comercializam, para mercados atacadistas;
- formal: comercialização de produtores emergentes ou comerciais, para mercados de consumo no atacado, varejo ou fora de casa;
- alto padrão: agricultores comerciais ou industriais de marketing, para o varejo ou mercados especializados, incluindo a virtualização e entrega de última milha.

Em economias de mercados emergentes e em desenvolvimento, os custos de transação envolvidos na subida da escada rumo a cadeias de valores mais avançadas podem ser bastante altos, pois novos mecanismos e sistemas de produção e de comercialização precisam ser melhorados quando os mercados estão funcionando, fracamente, ou inexistentes. Em tentativas de inovação e melhoria, é importante levar em consideração em que ponto de sofisticação está situado um determinado mercado para conceber o passo de desenvolvimento em conformidade. Além disso, é essencial entender que o desenvolvimento do mercado e da produção dependem uns dos outros. Para a evolução para mercados mais sofisticados, o produto e os processos de produção relacionados também precisam ser desenvolvidos.

Outra categorização que é útil para entender a atual distribuição urbana de alimentos, nos países emergentes, é a distinção dos canais de distribuição tradicionais e modernos. Na maioria das vezes, as cadeias podem ser ligadas ao canal tradicional ou ao moderno e, assim, também, serem categorizadas como tradicionais das cadeias de suprimentos modernas. No entanto, em períodos de transição, sistemas híbridos podem existir. Por exemplo: os supermercados pertencem, claramente, ao canal moderno, mas podem, no início, depender de cadeias tradicionais, para o seu fornecimento. Nos países emergentes, ambos coexistem, ainda com um claro domínio das cadeias tradicionais de fornecimento (BLANCO; FRANSOO, 2013).

4.6 TIPOLOGIA DE MODELOS DE DISTRIBUIÇÃO DE HORTALIÇAS EXISTENTES

Esse tópico apresenta os modelos que iniciaram a discussão de canais de distribuição e aqueles direcionados a cadeia produtiva de hortícolas. A teoria apresentada dos modelos é analisada com os pontos pertinentes ao desenvolvimento de um modelo para a realidade estrutural da distribuição de hortícolas dos produtores, para os varejistas.

4.6.1 MODELO DE ARTLE E BERGLUND (1959)

O modelo de Artle e Berglund (1959) iniciou a discussão de canais de distribuição com uma abordagem de que membros intermediários na cadeia poderiam diminuir o custo de transação entre o elo de produção e o elo de consumo. Observe na Figura 17 a seguir, os elos intermediários, denominados atacadistas, podem

diminuir a quantidade de contatos entre o elo inicial (fabricante) e o elo final (varejo). No exemplo, foram considerados todos os fabricantes que mantinham relacionamentos com todos os varejistas, porém, mostra que o acréscimo da quantidade de intermediários também pode aumentar a quantidade de contatos.

Figura 17 – Modelo de relacionamento entre fabricantes e varejistas
Fonte: adaptado de Artle e Berglund (1959).

Esse modelo demonstra que para cada linha de contato existe um custo. O custo entre os fabricantes diretamente com o varejo, dos fabricantes com os atacadistas e dos atacadistas com o varejo não é, demasiadamente, superior a ponto de desconfigurar a atividade principal para qual o modelo é aplicado. Assim sendo, pode ocorrer uma simplificação desses custos e, conseqüentemente, possibilidade de melhoria, principalmente, em mercados onde a demanda de produtos não é definida. Destaca-se que este estudo, é considerado embrionário na análise de canais de distribuição. A partir do mesmo, surgiram vários outros com foco em situações mais específicas, para os mais diversos setores.

4.6.2 MODELO DE NEVES (2005)

A rede de empresa proposta por Neves (2005) representada Figura 18, tem uma diferença da cadeia de suprimentos descrita por vários autores, como: Cox e Blackstone (1995), Supply Chain Concil (2005), Ballou (2006) e Chopra e Meindl

(2007). Para Neves (2005), o processo de suprimento pode ser dividido em dois referenciais de apoio, que consolidam correntes teóricas importantes para sua coordenação: os canais de distribuição e a cadeia de suprimentos da empresa.

Figura 18 – Modelo Teórico de Rede de uma Empresa.

Fonte: adaptado de Neves (2005).

O autor afirma que nas definições de cadeia de suprimentos existem sobreposição com outras teorias, como a dos canais de distribuição de Stern, El-Ansary e Coughlan (1996). Logo, torna-se relevante diferenciá-las a partir do processo centrado em uma empresa foco em relação à sua rede, permitindo o melhor direcionamento das ações e controle do planejamento e gestão de *marketing* da empresa.

Segundo Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), os canais de distribuição são um conjunto de organizações interdependentes responsáveis por disponibilizar um produto ou serviço para o consumidor. Neves (2005) expõe que a cadeia de suprimentos analisa sob a ótica inversa, ou seja, são as organizações responsáveis para que a empresa obtenha todos os suprimentos necessários para realizar sua produção.

Ademais, Neves (2005) junta os conceitos de fluxo de Marketing com as estruturas de distribuição representados pelo atacado e pelos varejos, para atender o fluxo de produtos, dos produtores e as demandas, do consumidor final. Ressalta-se

que, este modelo já foi aplicado em diversas empresas e cadeias do agronegócio brasileiro.

4.6.3 MODELO DE DENT (2008)

O modelo de Dent (2008), representado na Figura 19, descreve as evoluções do modelo de Neves (2005). Neste, além de se considerar a diminuição de contatos, observa-se que para o mesmo produto, o fornecedor pode usar estruturas múltiplas, inclusive com múltiplas camadas para chegar ao consumidor final.

Na estrutura direta, o fornecedor possui e administra, todos os recursos na cadeia de valor até o consumidor. Na estrutura de uma camada, utiliza-se de um conjunto de intermediários entre a empresa e seus consumidores, para aumentar o seu alcance (outros mercados) e oferecer serviços especiais, com finalidade de adicionar valor ao produto (entrega em domicílio) ou para posicionar o produto em canais consolidados para o consumidor (como o varejo). As estruturas de duas ou mais camadas são adotadas para mercados, onde é possível ter muitos intermediários que atendem aos segmentos de clientes, que um fornecedor está tentando alcançar. Cada um deles pode lidar com apenas algumas vendas por mês e o custo de acessá-los e administrá-los, em uma relação comercial, pode não ser viável com a margem de contribuição, em um volume baixo de comercialização.

Figura 19 – Estruturas de distribuição típicas.
Fonte: traduzido de Dent (2008).

Os modelos subsequentes terão como foco nos canais de distribuição de alimentos, inclusive hortícolas, sendo que em muitos modelos as hortaliças foram consideradas, dentro de uma categoria maior, a dos alimentos frescos.

4.6.4 MODELO DE FAULIN E AZEVEDO (2003)

O modelo de Faulin e Azevedo (2003) representa o canal de distribuição de hortaliças em um município do estado de São Paulo, e pode ser observado na Figura 20.

Neste modelo, é possível observar três grupos de produtores: familiar, de fora do município e patronais. Os três grupos destinam sua produção para sacolões; varejos; quitandas; empresas de refeições coletivas; pequenos e médios supermercados; intermediários, representados pela CEASA e pelos intermediários; para grandes redes de supermercado, representadas pelas centrais de compra; ou diretamente, para o consumidor final. Neste modelo, a venda para o consumidor acontece via feiras livres ou de porta a porta.

Figura 20 – Canal de distribuição de produtores de hortaliças em âmbito municipal
Fonte: Faulin e Azevedo (2003)

Observa-se que as grandes redes varejistas, possuem integração vertical com uma central de compra responsável, pelo abastecimento de suas unidades, e que, geralmente os produtos fora do município, recorrem à CEASA, para escoar suas produções. Os destinos a partir da CEASA ou central de compras são, principalmente, os sacolões, varejões, quitandas, empresas de refeição coletivas e pequenos e médios supermercados.

No modelo, os autores apontam que os custos de transação, de especificidade física, de capital humano e de especificidade temporal, foram considerados altos. O comportamento oportunista, pode ter um custo alto, devido ao fato de as transações terem sido observadas, como muito frequentes, em até três vezes por semana. A assimetria de informações, reflete-se, principalmente, pelas incertezas, que podem fazer com que o produtor perca sua produção, pela flutuação da demanda do mercado que pode dificultar a comercialização.

4.6.5 MODELO DE LOURENZANNI E SILVA (2004)

O modelo de Lourenzanni e Silva, representado na Figura 21, mostra os níveis organizacionais ou elos e seus inter-relacionamentos. Para os autores, esse arranjo compreende os principais canais de distribuição de hortaliças, exceto para hortaliças de folha.

O Canal A compreende as centrais de compra, mantidas pelas redes de autosserviço. Geralmente, compõem o canal: os produtores rurais, com alto nível tecnológico; os atacadistas especializados, que agregam valor ao produto; as centrais de compras, de grandes redes de autosserviço e de suas unidades, até o produto chegar ao consumidor final. O Canal B compreende a comercialização, por meio das CEASA's. Geralmente, compõem o canal: os produtores, tanto de alto como de baixo nível tecnológico; as CEASA's; os pequenos e médios varejistas; e os clientes. Nota-se que o Canal B é mais flexível quanto ao ingresso de novos membros, que ocorrem conforme o aumento da demanda, da oferta e da especificidade do produto.

Figura 21 – Agentes envolvidos na distribuição de produtores de hortaliças e relações existentes no Canal A e B

Fonte: Lourenzanni e Silva (2004)

4.6.6 MODELOS DE SILVA ET AL (2009)

O modelo de Silva et al. (2009), representado na Figura 22, exemplifica um caso de grupo produtor de orgânicos que montou um sistema de boutiques de hortaliças, para atender as demandas dos clientes. Além de toda uma filosofia de consumo diferenciada, o grupo deixou de atender o varejo por meio de restaurantes e supermercados, por entender que o valor pago por seus produtos não estava adequado. Desta forma, optou-se por montar uma boutique de hortaliças, para vender seus produtos, diretamente ao consumidor.

Figura 22 – Integração de produtos de orgânico em cultivo protegido com boutiques de hortaliças.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Silva et al. (2009)

Esse modelo obteve sucesso no nicho de mercado ao qual atende, tendo inclusive sido apontado o plano de montar uma rede de boutiques. No entanto, foram relatados dois problemas que estão impedindo seu crescimento. O primeiro é a dificuldade de estruturar uma base de produtores que os atendam conforme suas especificidades; o outro é que a sazonalidade no consumo, principalmente, no inverno, ocasionando ociosidade de produção ou de perdas na produção.

4.6.7 MODELOS DE ZHOU, DING E OTTO (2013)

Os modelos de Zhou, Ding e Otto (2013) avançam nos custos envolvidos entre a transação do produtor e o consumidor final, apresentando os fluxos de material e informação. Estes fluxos aumentam a complexidade dos canais de distribuição e permitem análise mais detalhada de cada membro do canal de distribuição.

Tal complexidade instigou os autores a desenvolverem quatro modelos diferentes que permitem visualizar a pluralidade de realidades, na cadeia de hortaliças. Os modelos são divididos em: varejo de hortaliças, de supermercados, de varejo especializado em produtos agrícolas e de distribuição curta. Seguem algumas peculiaridades de cada um desses modelos.

Fluxograma do varejo de hortícolas

O modelo de varejo de hortícolas (Figura 23) tem foco na disponibilização de hortaliças para o consumidor final, independente da região de origem. Não se busca sinergia com outros produtos e o produto pode passar por até dois atacadistas, antes de chegar ao varejo.

Figura 23 – Modelo fluxograma do varejo de hortícolas
Fonte: adaptado de Zhou, Ding e Otto (2013)

Fluxograma dos supermercados

O modelo de varejo de supermercados (Figura 24) foca a frequência dos produtos, em quantidades padronizadas, para facilitar o sortimento nas gôndolas. As organizações de colaboração atuam para fornecer o produto, conforme a demanda dos supermercados ou hipermercados.

Figura 24 – Modelo fluxograma dos supermercados

Fonte: adaptado de Zhou, Ding e Otto (2013)

Fluxograma do modelo de lojas especializadas em produtos agrícolas

O modelo das lojas especializadas (Figura 25) busca uma experiência de compra diferenciada para os consumidores com maior acesso às informações sobre a produção. Nota-se que os produtores são considerados com bases agrícolas, a principal diferença é que o elo inicial não é somente responsável pelo fornecimento do produto, mas também pelas informações da produção.

Figura 25 – Modelo fluxograma do modelo de lojas especializadas em produtos agrícolas

Fonte: adaptado de Zhou, Ding e Otto (2013)

Estrutura de canal de distribuição curto

O modelo de distribuição curta (Figura 26) utiliza-se da tecnologia para diminuir os intermediários na cadeia, e garantir a maior segurança do produto. Exige-se um alto comprometimento dos membros unidos ao controle e gestão elevada das informações, para que se mantenha a funcionalidade do canal. Observa-se que, a troca de informações é intensa e que a presença de organizações regulatórias é necessária para garantir as isonomias de cada elo, no canal de distribuição. Ademais, é uma solução para combater o comportamento oportunista e assimetria de informações.

Figura 26 – Modelo de canal de distribuição curto

Fonte: adaptado de Zhou, Ding e Otto (2013)

4.6.8 MODELOS DE CLARK E INWOOD (2015)

A demanda por produtos cultivados, localmente, nas grandes redes varejistas fez com que Clark e Inwood estudassem modelos que aumentassem a escala de distribuição de frutas e vegetais, nos Estados Unidos. Os autores adotaram o modelo da Agricultura do Centro ou “*Agriculture of the Middle*” (AOTM), para analisar formas de melhorar a competitividade dos produtores de médio porte, estendendo o conceito para os distribuidores e varejistas.

À medida que os varejistas aumentam de tamanho, canais de distribuição se concentram, formalizam e se integram verticalmente. Isto é, à medida que o varejo aumenta de tamanho, a escala dos seus fornecedores também tende a aumentar. Já, para os produtores locais, existe um potencial maior em se relacionar com redes de varejo que operam em pequena escala. Dentre essas, as redes pequenas, médias e independentes são mais flexíveis e trabalham com ampla rede de distribuidores, principalmente distribuidores de pequeno e médio portes, além de trabalhar com produtores por meio de sistemas que agreguem sua produção. Além disso, grande número de varejistas identificam os operadores de leilão como importantes centros de agregação para comprar produtos locais.

Modelo de rede de distribuição para pequenas cooperativas /associações

O modelo representado na Figura 27 apresenta a oportunidade dos distribuidores de médio porte atuarem como canal dos produtores interestaduais no fornecimento, para as pequenas associações/cooperativas, do varejo. Ademais, empresas privadas de médio porte podem concentrar a produção de produtores locais, juntamente, com produtos de leilões e convergir para o fornecimento. Os produtores locais ainda continuam tendo acesso as associações, seja diretamente ou por meio de distribuidores ou mercado local.

Figura 27 – Modelo de rede de distribuição para pequenas cooperativas /associações
Fonte: adaptado de Clark e Inwood (2015)

Modelo de rede de distribuição para varejos médios independentes

O modelo representado na Figura 28 apresenta a oportunidade dos distribuidores de médio porte atuarem como canal dos produtores interestaduais no fornecimento para os varejos médios independentes. Os produtores interestaduais, também, podem acessar via agenciadores ou via pequenos distribuidores. Os produtores locais, ainda, continuam tendo acesso ao varejo, diretamente ou por meio de pequenos distribuidores ou mercado local.

Figura 28 – Modelo de rede de distribuição para varejos médios independentes
Fonte: adaptado de Clark e Inwood (2015)

Modelo de rede de distribuição para redes de varejos médios regionais

O modelo representado na Figura 29 apresenta a oportunidade dos distribuidores de médio porte atuarem como canal dos produtores nacionais no fornecimento para os centros de distribuição corporativos ou diretamente para unidades de redes de varejo de médio porte. Entretanto, os produtores locais podem acessar, diretamente, via leilão ou via cooperativa as unidades de varejo. Os produtores interestaduais podem acessar via centros de distribuição e os produtores nacionais, diretamente.

Figura 29 – Modelo de rede de distribuição para redes de varejos médios regionais
 Fonte: adaptado de Clark e Inwood (2015)

Modelo de rede de distribuição para grandes redes de varejo

O modelo representado na Figura 30 apresenta a oportunidade dos distribuidores de médio porte atuarem como canal dos produtores interestaduais no fornecimento para unidades de grandes redes de varejo. Ademais, os produtores interestaduais podem acessar as grandes unidades dessas redes diretamente ou via centros de distribuição corporativos estaduais, enquanto os produtores locais continuam tendo acesso diretamente ao varejo.

Os modelos apresentados mostram oportunidades para que produtores de médio porte, denominados interestaduais e distribuidores de médio porte continuem inseridos nas atividades dos canais de distribuição mesmo quando a economia de escala e a especialização possam fazer com que as suas competitividades diminuam.

Figura 30 – Modelo de rede de distribuição para grandes redes de varejo
 Fonte: adaptado de Clark e Inwood (2015)

4.6.9 MODELOS DE MISHRA, MAHESH E KOLLURU (2016)

Estes modelos, representados na Figura 31 enfatizam as mudanças que a organização nos canais de distribuição de alimentos trouxe para a Índia. Para os autores a cadeia de suprimentos de alimentos é definida pela quantidade de intermediários que conectam o produtor ao consumidor final. Para a realidade local, os varejos se mostraram receosos em oferecer produtos perecíveis em seus estabelecimentos devido à alta quantidade de manuseio do produto e as baixas condições infraestruturais, no campo.

Figura 31 – Modelos de inovação nos canais de distribuição
 Fonte: adaptado de Mishra, Mahesh e Kolluru. (2016)

Modelos de inovação nos canais de distribuição

No Modelo 1, a produção pode passar por cinco intermediários, antes de chegar no consumidor final. Para os autores, os intermediários agregam valor à cadeia. Consequentemente, eles agregam somente os custos nas formas de margem de comercialização, custo de armazenamento, custo de movimentação da mercadoria, entre outros. Este modelo enfatiza os intermediários não agregadores de valor na cadeia que diminuem o lucro ao produtor, geram ineficiências na cadeia, causam perdas, e finalmente levam a um preço final mais alto ao consumidor.

Para o Modelo 2, considera-se um formato contemporâneo de uma cadeia de suprimentos de alimentos semiestruturada. Neste modelo, vários intermediários que não agregam valor são eliminados, antes que o produto chegue ao consumidor final. O Modelo 3, é denominado cadeia de suprimentos de alimentos reinventada, onde o varejo de alimentos organizado age como ponte entre o produtor e o consumidor final. Para os autores, o Modelo 3 é observado em vários países ocidentais que oferecem maior retorno e menores custos ao produtor. Adicionalmente, o modelo possibilita acesso a mercados maiores e controles dos custos de transação e de comercialização.

Modelo de procuração

Este modelo de procuração (Figura 32) exemplifica o Modelo 2, dos modelos de Inovação, nos canais de distribuição de produtos perecíveis. A procuração é a forma com que os produtores utilizam o serviço de uma empresa que adquire a sua produção e paga de acordo com a classificação do produto. Na Índia, eles estabeleceram 3 padrões de produtos: “A”, “B” e “C”, onde o “A” é o de melhor qualidade e o “C” o de menor. Os produtos classificados como “A” e “B” são direcionados ao varejo e os produtos C para o processamento. Nesta classificação, os consolidadores pagam um adicional de 15% em relação ao preço de mercado dos produtos “A”, o que é visto como uma forma de incentivar os produtores a continuarem dando preferência para entregar para o consolidador.

Figura 32 – Modelo de procuração
Fonte: adaptado de Mishra, Mahesh e Kolluru. (2016)

4.6.10 MODELO DE ARSHAD (2016)

No modelo de Arshad, os canais de distribuição de hortícolas podem ser divididos em dois tipos: os tradicionais e a novos (Figura 33). O modelo tradicional é desenvolvido para atender o varejo tradicional, em que o autor classifica as lojas de conveniência e as mercearias. Já, o novo varejo são os supermercados, hipermercados, redes varejistas e centros de distribuição.

Figura 33 – Comparação entre o novo e o tradicional canal de distribuição
 Fonte: adaptado de Arshad (2016)

Os canais de distribuição tradicionais são orientados para a produção. São fragmentados em unidades produtivas e existem vários níveis de canais. O produto não é diferenciado, o foco é na distribuição do produto. A seleção e a agregação de valor são mínimas, evidenciando o predomínio de poder dos atacadistas, e o mercado é impulsionado pela produção. Os novos canais de distribuição são orientados ao consumidor, têm foco nos processos, oferecem produtos diferenciados, é um sistema integrado, propõem alta qualidade, seleção com possibilidade de marcas próprias, segurança alimentar, utilização de tecnologia pós-colheita, orientação de valor, predomínio de poder dos varejistas, integração da infraestrutura, informação e controle, a informatização é habilitadora, capacidade de exportação e mercado impulsionados pela demanda.

A principal mudança entre o tradicional e o novo é que os novos canais têm focos nos processos ao invés dos agentes econômicos; os focos intermediários são os varejistas ao invés dos atravessadores; a rede de produção-comercialização é fechada e baseada na agregação de valor; os canais de distribuição são fechados com funções bem definidas; a produção e os processos são orientados pela tecnologia para produzir produtos diferenciados. Existe a adesão de marcas próprias para aumentar a segurança alimentar. A logística é o pilar de sustentação do novo canal de distribuição, o processamento é a base da agregação de valor e a aquisição de

produtos pode tanto ser local quanto global a que for a mais barata e de melhor qualidade; os produtos da nova cadeia são altamente diferenciados, produzidos de acordo com as necessidades e preferências dos consumidores; informação e tecnologia são habilitadores dos processos de negócios; e a competição ocorre entre as cadeias e não entre agentes isolados.

4.6.11 MODELO DE HU E GALE (2016)

Na China, um grande número de redes de varejo está adotando um “modelo de compras direto do Produtor-Supermercado”, para tentar dissipar os problemas que os varejistas enfrentam em diminuir os custos, enquanto oferecem qualidade e segurança alimentar esperadas pelos consumidores dos grandes centros urbanos, que estão melhorando seus padrões de vida. Para tal, Hu e Gale (2016) apresentam três principais modelos de compras diretas do varejo com o produtor, conforme representado, anteriormente, na Figura 34.

Figura 34 – Modelos de compras direto do Produtor-Supermercado
Fonte: adaptado de Hu e Gale (2016)

Estes modelos de compra direto de produtos perecíveis têm como objetivo diminuir o número de intermediários do produtor até o varejo para aumentar o frescor, reduzir os custos de aquisição e aumentar a qualidade e padrões de segurança, entre os produtores e varejo. Este modelo foi iniciado pelos oficiais do governo chinês, mas implementados por redes privadas do varejo como uma forma de incorporar a produção de pequenos produtores, nas modernas redes de suprimentos, enquanto crescia também a renda, no campo.

A estrutura fundiária da China em fornecer pequenas propriedades de terra, permitiu proliferação e grande número, de pequenos produtores que utilizariam os canais tradicionais de venda, em que os produtos eram adquiridos por atravessadores, atacadistas e distribuidores, para o varejo. No entanto, esse sistema criou uma dependência dos pequenos produtores por utilizarem os intermediários para disponibilizar seus produtos ao consumidor final, fazendo que eles ficassem, altamente, vulneráveis às variações cíclicas dos preços. A qualidade e a segurança alimentar, também, se tornaram um problema, largamente difundido, nessa configuração.

Outro fator a se considerar é que antes da primeira década do século 21, o varejo de alimentos, na China, era dominado por distribuidores independentes e pequenas lojas, ocorrendo, então, a pulverização de redes varejistas por todo o país. Nesse modelo, os supermercados se tornaram um importante ponto de venda para as necessidades diárias dos consumidores urbanos chineses. Apesar da proliferação dos supermercados, os mercadões e as feiras livres continuaram tendo preferência para a aquisição de produtos frescos, enquanto que os supermercados para os produtos embalados, laticínios e carne. Os supermercados tinham dificuldades quanto ao preço e frescor, em relação aos outros canais. A cadeia de atravessadores e distribuidores aumentavam o custo e o tempo de entrega, entre o produtor e a prateleira.

Os modelos de compra direto variam de acordo com o controle sobre os produtores. Notadamente, são separados em três: (1) propriedades rurais operadas por supermercados; (2) supermercados + empresas agrícolas + produtores; (3) supermercados + cooperativas profissionais de produtores + produtores.

O Modelo 1 - é baseado na integração vertical das redes varejistas. A rede varejista faz um acordo para arrendar um conjunto de terra de um determinado grupo de pequenos produtores. O supermercado, então, paga o arrendamento e contrata um grupo de habitantes locais, como trabalhadores rurais. O supermercado divulga seu modelo como: combinação entre produtores rurais e ativos empresariais para gerarem uniformidade de interesses, garantindo a qualidade de produção e beneficiando ambas as partes.

O Modelo 2 - estabelece uma empresa subsidiária para comprar de produtores. Esta empresa subsidiária, geralmente, tem apoio do Ministério do Comércio, Governos Estaduais e Prefeituras. A empresa se estabelece em uma região produtora

e oferece serviços para produtores e fornecedores, na sua área de atuação, ajudando a melhorar a qualidade e a rastreabilidade dos produtos.

O Modelo 3 - é o modelo mais comum, onde as redes varejistas compram de cooperativas de pequenos produtores. Este modelo é incentivado pelas autoridades governamentais, pois o ato de se juntar a cooperativas é visto como uma forma de organizar os produtores, facilitando o investimento, e entregando serviços técnicos aos produtores. Ressalta-se que, existiu uma lei em 2007 para incentivar o cooperativismo, na China, e que a venda direta das cooperativas para os supermercados foi uma forma de minimizar os problemas enfrentados pelas cooperativas recém-abertas com baixa escala de produção e a falta de um canal estável de venda dos seus produtos.

4.6.12 MODELO DE NEVES ET AL. (2017)

Neste modelo, é utilizado um mapa da cadeia produtiva de hortaliças (Figura 35) que permite visualizar a cadeia de valor por meio do posicionamento e da relevância dos diferentes setores da produção. No estudo, os autores dividem a cadeia em três partes: “antes das fazendas”; “dentro das fazendas”; “depois da porteira”.

Figura 35 – Mapa da cadeia de hortaliças no Brasil

Fonte: adaptado de Neves et al. (2017)

Todas as empresas de insumo, maquinário e equipamento agrícola se agrupam “antes das fazendas”. Isso significa que elas fornecem o material necessário para que

o produtor viabiliza a sua produção. “Dentro da fazenda” reflete a produção em si, que vai desde o momento do preparo da terra, plantio, tratos culturais e colheita. E “depois da porteira” agregam todos os agentes que já comercializam o produto pronto até chegar ao consumidor final, contemplando a indústria de alimentos, atacado, varejo e food service. Os autores também destacam a importância da geração de rendam impostos e contribuições obrigatórias e também do faturamento gerado com as atividades dos agentes facilitadores para a manutenção da cadeia produtiva. Isso permite uma visão macroeconômica dos fluxos, e permitindo apresentar grande volume de informações de forma simplificada.

No estudo de Neves et al. (2017) observou-se que o tomate de mesa movimentou 684,18 milhões de USD, representando aproximadamente 14% do valor financeiro de todas cadeias de hortifúti, no Brasil, em 2016. Este valor ficou atrás apenas da batata que também tem a maior parte da sua comercialização diretamente para a indústria de alimentos.

Outro dado importante revelado pelo estudo é que aproximadamente 68% de todo o tomate de mesa produzido é comercializado dentro das centrais de abastecimento – CEASA's.

O objetivo final deste modelo é fornecer informações para auxiliar na elaboração de um plano com projetos estratégicos, em benefício de todos os membros da cadeia produtiva. Dentre as informações disponibilizadas no estudo destacam-se as tendências de mudança no comportamento do produtor e a necessidade de maior disponibilidade e transparência de informações. Os autores notaram que o perfil dos produtores vêm mudando constantemente e os atributos relacionamento se tornam cada vez mais importantes. Além disto, os produtores também devem adotar um modelo mais cooperativo entre eles, a fim de ajudar na boa gestão dos seus ativos e custos via ações coletivas. E, a transparência nas informações pode remeter a uma maior conectividade social, onde cada vez mais, o consumidor que saber do compromisso da empresa com a cadeia produtiva.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

As hortaliças que foram mais comercializadas em 2015, 2017 e 2018 (Tabela 2) foram tomate, alface, pepino e pimentão, em todas as redes pesquisadas.

Tabela 2 – Frequência dos principais produtos hortícolas em redes varejistas

Produtos comercializados	Frequência do produto em 2015 (%)	Frequência do produto em 2017 (%)	Frequência do produto em 2018 (%)
Tomate	100	100	100
Tomate tp. Uva	75	100	100
Couve-flor	83,33	100	100
Brócolis	75	100	100
Alface	100	100	100
Alface hidropônico	33,33	75	83,33
Alface orgânico	58,33	83,33	75
Pimentão	100	100	100
Pepino	100	100	100

Fonte: elaborado pelo autor. n: 11 respondentes

A frequência de compra dos produtos pelos supermercados está apresentada no Quadro 10, a seguir:

Produtos comercializados	Frequência de compra em 2015	Frequência de compra em 2017	Frequência de compra em 2018
Tomate	Todos os dias	Todos os dias	Todos os dias
Tomate tipo uva (cultivo protegido)	3 vezes por semana	3 vezes por semana	3 vezes por semana
Pepino	Todos os dias	Todos os dias	Todos os dias
Pepino Japonês	3 vezes por semana	3 vezes por semana	3 vezes por semana
Pimentão verde	Todos os dias	4 vezes por semana	4 vezes por semana
Pimentão colorido	Todos os dias	4 vezes por semana	4 vezes por semana
Couve-flor	Todos os dias	4 vezes por semana	4 vezes por semana
Brócolis	Todos os dias	4 vezes por semana	4 vezes por semana
Alface	Todos os dias	Todos os dias	Todos os dias

Quadro 10 – Frequência de compra dos principais produtos hortícolas pelas redes varejistas
Fonte: elaborado pelo autor. Considerou-se uma mediana entre a resposta dos entrevistados

As hortícolas são adquiridas, diretamente, dos produtores de empresas agrícolas próximas ao centro consumidor; de distribuidores particulares, em centros

de distribuição públicos, dentro do estado e de estados vizinhos cujas distâncias não sejam superiores a 300 km. O tomate foi o produto adquirido pela maioria dos supermercados diretamente dos centros de distribuição públicos, com exceção apenas de uma rede varejista, que recebe do seu próprio centro de distribuição.

Nos supermercados, notou-se que o brócolis, a couve-flor, pepino, pimentão e o tomate têm os seus fornecimentos concentrados na Centrais de Abastecimento (CEASA) de Goiás, enquanto que a alface é adquirida, diretamente, dos produtores ou distribuidores de hortifrúti, fora da CEASA.

As redes varejistas apresentaram em suas gôndolas, de um a oito produtores/fornecedores diferentes. Cabe ressaltar que, as redes varejistas não conseguiram identificar os horticultores dos produtos comercializados, adquiridos nos centros de distribuição públicos.

Desta forma, o fornecimento de hortaliças para os varejistas, em pauta, pode ser analisado segundo as características dos canais de distribuição tal qual demonstrado por Neves (2005). As preocupações dos agentes se dão, principalmente, em como disponibilizar um conjunto de produtos para o consumidor, conforme aponta Stern, El-Ansary e Coughlan (1996).

As análises das transcrições das entrevistas apontaram em uma nuvem de palavras, (Figura 36), que os entrevistados relacionam o estudo com diversas palavras relacionadas aos elos: produtor, intermediário e varejista. Palavras como: “produtor”, “atacadistas”, “tomate”, “preço”, “atravessador”, “varejista”, “supermercado”, “governo” entre outras aparecem juntas com “problema”, “confiança”, “controle”, “seleção”, “diferencial”, “contrato”, “rede”. Nota-se que existe uma forma de relacionamento entre os elos e que, também, houve a possibilidade de extrair informações que descreveram o modelo e deram indícios de como melhorá-lo.

Gráfico 1 - Palavras mais expressas pelos entrevistados

Fonte: elaborado pelo autor.

Na análise dos dados, observaram-se múltiplas interpretações para um determinado fenômeno, dependendo da posição do pesquisador e do contexto da pesquisa. Buscou-se, então, abordar o tópico de diferentes perspectivas e aprofundar as descrições obtidas pela pesquisa.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS DA CADEIA PRODUTIVA DE TOMATE EM GOIÁS

Os dados foram obtidos, por meio de entrevistas, com a alta gestão de empresas fornecedoras de hortícolas, de redes varejistas e especialista na cadeia de hortaliças indicadas pela alta gestão. A descrição do perfil de cada entrevistado está detalhada no Quadro 11, a seguir. Realizou-se sete entrevistas com duração aproximada de 40 minutos cada. A hortaliça abordada foi o tomate direcionado para consumo *in natura* e as entrevistas foram coletadas de julho a outubro de 2018.

Entrevistado	Descrição
Entrevistado A	Produtor com mais de 20 anos de experiência no mercado, atua, também, na comercialização de insumos. Atualmente, planta na região de maior concentração de produtores, no estado de Goiás. Possui curso superior, em Agronomia.
Entrevistado B	Assistente técnico contratado por um produtor de tomate em cultivo protegido. Atua há 10 anos como assistente técnico de hortícolas. Atuou três anos como assistente técnico no sistema de comercialização fechado. Possui curso superior e mestrado, na área de Agronomia.
Entrevistado C	Sócio diretor de uma empresa atacadista especializada em tomate, localizada na CEASA/GO. Empresa com 10 anos de mercado e comercialização de aproximadamente 15% do volume anual de tomate produzido no estado. O sócio se envolve na cadeia produtiva há mais de 30 anos.
Entrevistado D	Sócio de uma empresa atacadista, especializada na redistribuição de hortícolas, com foco em tomate localizada na CEASA/GO. Empresa com dois anos de mercado. Possui 10 anos de experiência, trabalhando na aquisição e venda de hortícolas, para atacadistas dentro da CEASA/GO.
Entrevistado E	Comprador de hortícolas de rede varejista com 25 anos de fundação e com quatro unidades de varejo, em Goiânia/GO. Atua como comprador há, aproximadamente, 10 anos.
Entrevistado F	Comprador de hortícolas de uma rede varejista com 40 anos de fundação e 34 unidades, em todo o Brasil. Atua como comprador a aproximadamente, 15 anos.
Entrevistado G	Assistente técnico de empresa fornecedora de insumos. Especializado no atendimento de brássicas (couves) e solanáceas (tomate e pimentão). Presta assistência para produtores responsáveis por, aproximadamente, 50% do volume anual de tomate produzido, no estado.

Quadro 11 – Descrição dos entrevistados para a elaboração das entrevistas

Fonte: elaborado pelo autor.

5.2 CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRUTURAS DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO ATUAIS DE PRODUTORES DE TOMATES

A análise foi realizada por meio de modelo lógico do nível organizacional, entre produtores de hortícolas, intermediários e varejistas, na cidade de Goiânia, GO, conforme esquematizado na Figura 37. A classificação dos elos e o direcionamento dos fluxos seguiram a orientação da movimentação física e propriedade. A descrição de cada um dos agentes e particularidades dessa cadeia, está apresentada a seguir.

5.2.1 Produtores

Grandes produtores dentro e fora do estado

São agricultores tradicionais na região, que cultivam empiricamente de 80.000 a 400.000 plantas por ciclo, com até dois ciclos por ano. A quantidade a ser plantada

sofre influência da demanda do mercado no momento, porém sofre igual ou maior interferência em paralelo da necessidade de se alocar suas equipes de trabalho, que ficam ociosas quando não estão envolvidas nas atividades de cultivo. Instalam sua horta em terras próprias ou arrendadas e possuem capital elevado que os auxilia na obtenção de crédito para comprar os insumos e equipamentos necessários para a produção.

Necessitam trocar a horta de local a cada ciclo, em razão da proliferação de pragas e doenças, sendo que podem voltar a produzir no mesmo local, após um período de descanso a fim de recompor seu potencial produtivo. Divide as áreas produtivas em até 100.000 plantas, e para cada uma delas tem uma equipe de trabalho consolidada de “meieiros”. Geralmente, produtor médio tem de duas a quatro turmas de até 10 “meieiros”. Produzem tomates direcionados para o abastecimento interestadual. Optam por produzir uma quantidade maior de tomates do tipo “longa vida” e uma quantidade menor do tipo “saladete”.

Comercializam os tomates em unidades de caixas de plástico até 23 Kg com classificação manual de cor e tamanho. Devido ao alto volume de produção por ciclo, preferem vender a produção para agentes que tenham capacidade de comprar grandes volumes, neste caso, os atacadistas presentes nas CEASA's, estadual ou interestadual. Caso tenham acordos informais com atacadistas, estes podem emprestar as caixas de plástico que transportam as mercadorias e fazer um preço de frete mais barato, para buscar a mercadoria na fazenda. Devem assumir todo o custo de transporte da sua mercadoria até o atacadista ou local de comercialização.

Possuem estrutura simples de gestão, sendo que, geralmente, envolvem a família nas atividades de gestão financeira e possuem um gerente para auxiliá-los em questões administrativa/comerciais. Necessitam de documento de romaneio, contendo informações claras de origem, produtos, quantidades e destinatários, para entrar na Ceasa ou, de inscrição estadual como produtores, para poderem emitir notas fiscais do produto, diretamente, a outros estados.

Figura 37 – Caracterização das estruturas de canais de distribuição entre produtores de hortícolas e varejistas, em Goiânia, GO.
Fonte: elaborado pelo autor.

Médios produtores

Cultivam empiricamente até 80.000 plantas, por ciclo, com até dois ciclos por ano, impulsionados pelo preço do produto, no mercado. Podem utilizar a propriedade própria, em sistema de rotação com outras culturas, ou arrendada. Adquirem os insumos e equipamentos necessários para o cultivo com parte dos recursos de capital próprio, financiamento dos agentes de distribuição de insumo e com auxílio dos intermediários. Necessitam trocar a horta de local a cada ciclo em razão da proliferação de pragas e doenças, entretanto, conseguem utilizar a mesma propriedade em vários pontos diferentes antes da mudança de área.

Possuem equipe de trabalho de familiares e amigos, no sistema de “meieiro”. Produzem tomates direcionados para o abastecimento regional e interestadual. Optam por produzir uma quantidade maior de tomates do tipo longa vida, uma quantidade menor do tipo “saladete” e tomates de padrões especiais (e.g. tipo cereja ou uva). Comercializam os tomates em unidades de caixas de plástico até 23 Kg, com uma classificação manual de cor e tamanho. A colheita pode misturar frutos de maturação e tamanho diferentes, visto ser necessário compor o volume de comercialização de uma caixa. No entanto, a produção de tomates especiais, é comercializada em quilos, independente do volume produzido.

Os produtores destinam sua produção para atravessadores, atacadistas, varejistas especializados, ou até mesmo, consignam o tomate de pequenos produtores, para fazer volume de venda. O local de comercialização dos produtores, nessa transação, é a “Pedra”. Quando vendem diretamente para varejistas especializados, é necessário um padrão de qualidade mais elevado do produto, seja no aspecto físico quanto em questões de informação do produto. Quando o tomate é entregue aos atacadistas, pode ser classificado novamente quanto ao tamanho, aparência e coloração. Caso tenham acordos informais esses intermediários podem emprestar as caixas de plástico que transportam as mercadorias, e fazer um preço de frete mais barato para buscar a mercadoria na fazenda. Assumem o valor de transporte da sua mercadoria até o atacadista ou local de comercialização, exceto no caso de varejistas especializados, que vão buscar a mercadoria na sua propriedade.

Possuem estrutura simples de gestão, sendo que, geralmente, envolvem a família na gestão financeira, podem possuir um gerente para auxiliá-los em questões administrativas/comerciais, ou o próprio produtor realiza as atividades de gestão,

sozinho. Os produtores necessitam de documento de romaneio, contendo informações claras de origem, produtos, quantidades e destinatários para entrar na Ceasa, ou de inscrição estadual, como produtores, para poder emitir notas fiscais do produto, diretamente a outros estados.

Pequenos produtores

Cultivam empiricamente até 10.000 plantas por ciclo, com até dois ciclos por ano, impulsionados pelo preço do tomate, no mercado. Utilizam a propriedade própria, em sistema de rotação ou arrendadas. Adquirem os insumos e equipamentos necessários para o cultivo com financiamento dos agentes de distribuição de insumo e com auxílio dos intermediários, em alguns casos, já comprometem toda a sua produção como garantia.

As propriedades, geralmente, utilizam mão de obra familiar para sua condução, com o emprego de diaristas no momento de colheita. A operação de colheita pode misturar frutos de maturação e tamanho diferentes, visto que é necessário compor o volume de mínimo de comercialização. Produzem tomates direcionados para o abastecimento regional. Optam, em sua maioria, por produzir tomates do tipo “saladete” e tomates de padrões especiais (e.g. tipo cereja ou uva) que têm melhor sabor e aceitação por parte do consumidor final, porém são menos resistentes ao beneficiamento e transporte. Comercializam os tomates em unidades de caixas de plástico até 23 Kg, com uma classificação manual de cor e tamanho. No entanto, a produção de tomates especiais é comercializada em quilos. Caso não tenham volume para montar uma carga e transportá-la aos centros consumidores, consignam sua produção para atravessadores ou médio produtor, mas, também, pode ir, diretamente, para o atacadista e/ou para as feiras livres. É responsável pelo custo de levar a mercadoria até o local de comercialização.

Possuem estrutura simples de gestão, sendo que, geralmente, o próprio produtor realiza as atividades de gestão financeira e administrativa. Necessitam de documento de romaneio, contendo informações claras de origem, produtos, quantidades e destinatários, para entrar na Ceasa ou, de inscrição estadual, como produtores para poder emitir notas fiscais do produto, diretamente, a outros estados. No entanto, alguns utilizam da inscrição estadual dos atravessadores para validar suas produções.

Produtores em cultivo protegido e/ou orgânicos

Produzem empiricamente até 20.000 plantas por ciclo, com até três ciclos por ano. A quantidade a ser produzida por estes produtores não sofre influência direta da flutuação da demanda do mercado, no momento do plantio. Adquirem os insumos e equipamentos necessários para o cultivo com capital próprio e financiamento dos agentes de distribuição de insumo. Podem parcelar e planejar a compra de insumos, pois a atividade é constante. No caso do pequeno produtor, pode utilizar mão de obra familiar e quanto ao médio produtor, pode-se empregar o regime de CLT. A contratação de colaboradores é uma das estratégias utilizadas para retenção da mão de obra, uma vez que o cultivo em estufa e o orgânico são mais exigentes, do ponto de vista técnico.

O cultivo protegido é, principalmente, de tomates de padrões especiais (e.g. tipo cereja ou uva) e o cultivo orgânico pode ter, além dos tomates especiais, os tomates comuns como a longa vida e o “saladete”. Geralmente, os produtores têm uma área fixa onde são construídas estufas, em sistema semi-hidroponia, ou que esteja preparada para receber o cultivo orgânico. Possuem sistema de beneficiamento e classificação, o que facilita o atendimento às diferentes segmentações dos consumidores. Comercializam sua produção em caixas de plástico que são pesadas no momento da aquisição do produto com uma classificação manual de cor e tamanho. Destinam sua produção para atacadistas e, por possuírem propriedade própria e terem a possibilidade de controlar e escalonar a produção, podem fazer contratos de fornecimento, diretamente, com empacotadores de hortaliças e com as redes varejistas. São responsáveis pelo custo de levar a mercadoria até o local de comercialização, no caso do atendimento direto, e na responsabilidade do intermediário caso vá buscar os tomates na propriedade.

Possuem estrutura simples de gestão, mas geralmente tem um gerente para auxiliá-los em questões administrativa/comerciais. Necessitam de documento de romaneio, contendo informações claras de origem, produtos, quantidades e destinatários para entrar na Ceasa ou, de inscrição estadual, como produtores para emitir notas fiscais do produto, diretamente, aos seus clientes.

“Meieiro”

É um sócio informal de grandes ou médios produtores responsável por todos os tratos culturais e a mão de obra de, em média, 10.000 plantas. Tem os custos subtraídos do faturamento com a venda de tomate de sua área e lucro líquido dividido, igualmente, com os produtores. Existe uma cultura de adiantamento de valores semanais, por parte do produtor, para cobrir suas necessidades diárias. Estes adiantamentos são retirados do lucro líquido e se houver prejuízo, este se acumulará, para o próximo ciclo.

Ciclo de colheita

A produção de tomate geralmente tem 60 dias de tratos culturais, antes de se iniciar a colheita que se divide em 3 fases: os 15 primeiros dias de colheita em que o fruto é pequeno; os 30-40 dias intermediários em que o fruto tem seu ápice de cor e aparência e os 15 dias finais do ciclo, onde o fruto fica irregular em tamanho e maturação. Somando-se ao final do ciclo de 120 a 130 dias.

Tomates longa vida e saladete

São frutos que permanecem firmes por mais tempo. Geralmente, têm formato arredondado, o que facilita a sua classificação pelo diâmetro. Os tomates saladete possuem sabor mais acentuado e de maior rendimento para o preparo em saladas. Em geral, têm formato alongado, o que dificulta sua classificação pelo diâmetro.

5.2.2 Intermediários

Atacadistas dentro e fora do estado

Responsáveis por adquirirem o tomate, em grande volume dos grandes e médios produtores, e em menor volume dos pequenos produtores, e comercializarem em espaços individuais permissionados ou “box”, dentro da CEASA. Compram, selecionam e classificam os produtos nos padrões que os consumidores demandam em equipamentos próprios, quanto ao tamanho, aparência e coloração do tomate.

Comercializam os tomates em unidades de caixas de plástico até 23 Kg, com uma classificação automatizada de cor e tamanho. Em casos especiais, podem embalar o produto em caixas de papelão, com capacidade de 10 Kg, tendo o seu custo adicionado ao valor da mercadoria. Podem armazenar a mercadoria, por um curto período, sem grandes perdas, visto que têm câmara fria.

Cada tipo de varejo tem preferência por determinado tipo de tomate, o que possibilita ao atacadista compor uma base de produtores, que facilite um portfólio mais variado, e de clientes que o permita escoar rapidamente a mercadoria. Podem atuar como financiadores indiretos da produção agrícola, na aquisição de insumos e equipamento. Com isso garantem a preferência, no momento da compra do produto. Percorrem a “Pedra” e, junto com a previsão de entrega de seus produtores, estabelecem o preço de venda para os seus clientes. Oferecem crédito informal nas transações, pois efetuam o pagamento mesmo que não tenham comercializado o produto, e disponibilizam prazo de pagamento para seus clientes. Os atacadistas incorporam no serviço de classificação e transporte, ao produtor, no momento do pagamento, ou ao cliente, no valor de venda da sua mercadoria. Após os serviços de seleção e classificação, da entrega do produto aos clientes, retêm as caixas plásticas que emprestaram e devolvem as que são de propriedade dos produtores/clientes.

Geralmente, são empresas com compradores, vendedores, embaladores, departamentos administrativo e financeiro, com informações armazenadas em programa gerencial, e que têm de se relacionar com vários produtores e clientes, ao mesmo tempo. Emitirem notas fiscais de entrada de mercadoria, para dar validade fiscal aos produtos comercializados, todavia alguns pequenos e médios produtores emitem apenas o romaneio.

Atravessadores

Compram ou consignam a produção dos pequenos e médios produtores e a disponibiliza nos centros de distribuição, geralmente, na “Pedra”. O tomate pode ser classificado, manualmente, quanto ao tamanho, aparência e coloração, e, neste caso, é cobrado um valor adicional pelo serviço. Com o produto classificado em mãos, os atravessadores são os primeiros a estabelecerem o preço de mercado do produto na “Pedra”. Podem atuar como facilitadores no oferecimento de crédito para os pequenos

produtores comprarem seus insumos e equipamentos, para a produção como forma de pagamento e/ou garantia de fornecimento da venda da mercadoria.

Possuem estrutura simples de gestão, onde o atravessador é uma pessoa física ou microempresário que realiza todas as atividades da empresa. Assumem todo o valor de transporte da sua mercadoria até o local de comercialização. Possuem estrutura simples de gestão, geralmente, com o controle manual do próprio atravessador. Necessitam de documento de romaneio, contendo informações claras de origem, produtos, quantidades e destinatários para entrar na Ceasa, mas, não, necessariamente, precisa partir de sua propriedade.

Empacotadores

São agentes responsáveis por agregarem produtos selecionados e entregarem conforme a demanda personalizada de cada cliente. Os empacotadores recebem o produto, com preferência para tomates mais maduros do ponto de vista fisiológico, beneficiam e fragmentam em embalagens menores, selecionando-os quanto ao tamanho, aparência e coloração. Desta forma, conseguem entregar produtos em embalagens, pesos, formato e colocação da preferência de cada cliente. Atuam junto aos diversos tipos de varejo e direto ao consumidor final, via e-commerce ou televendas. Os empacotadores podem optar, também, por atender, diretamente, o consumidor final, visto que fracionam a mercadoria, em tamanhos menores e fazem uma seleção mais criteriosa do produto. Neste ponto de venda, os produtos são disponibilizados em embalagens de pesos determinados, podendo até mesmo serem embalados com a etiqueta do cliente. Geralmente, realizam o pagamento no momento da aquisição do produto, conseguindo prazo de pagamento caso tenham relacionamento estabelecido com os produtores. Ademais, incorporam o valor de transporte da sua mercadoria até o destino de comercialização. Em geral, são empresas com sistemas de gestão simples, computadorizados e dependendo da escala, podem possuir compradores, vendedores, embaladores, departamentos administrativo e financeiro.

“Pedra”

Trata-se de uma área permissionada, pelo estado, para que produtores comercializem dentro da CEASA. É ocupada por pequenos e médios produtores. É o local de formação inicial de preços, pois se observa a quantidade disponibilizada por estes comercializadores e o preço do dia anterior, para se estabelecer o primeiro valor da cotação diária do tomate. Atacadistas acompanham esse preço inicial para fazerem suas estratégias de precificação, durante o dia.

Padrões de comercialização

São classificados conforme descrito por Rodrigues, Zambon e Muraro (2007) quanto ao tamanho em: 3A ou boca 5 (diâmetro maior que 7,5 cm), 2A ou bocas 6 ou 7 (diâmetro entre 6,2 e 7,5 cm), 1A ou bocas 8 ou 9 (diâmetro entre 4,8 e 6,2 cm). O valor padrão de venda, refere-se a tomates do tipo 2A; e tomates 3A incorporam adicional de preço e os 1A desconto.

Preços e margens

Os preços são formados diariamente, levam em consideração o valor do dia anterior mais a especulação do volume, a ser comercializado, no próprio dia. Caso se tenha uma expectativa de volume grande a ser comercializado, os preços diminuem e vice-versa. Em geral, os produtos 3A são 10% mais caros do que o restante da média, os produtos 1A 30% mais baratos. Os atacadistas impõem uma taxa de serviço de até R\$15,00 por caixa beneficiada e comercializada. O acordo com cada produtor e atravessador varia entre R\$ 5 a R\$ 15 reais por caixa. Cada varejista utiliza uma estratégia diferente de precificação, mas pode chegar até a 50%, sobre o valor vendido.

5.2.3 Varejistas

Redes varejistas

Compreende os mercados, supermercados e hipermercados que disponibilizam o produto ao consumidor final de forma fracionada, seja em pequenas embalagens ou a granel. Cada varejista, individual ou de rede, tem preferência por determinada classificação e seleção do produto, de acordo com o perfil dos seus consumidores.

Na região, geralmente, não se observa o fornecimento direto dos produtores para o este tipo de varejo. No entanto, em nichos muito específicos, tipo orgânico, esse relacionamento pode ser direto. Tem um responsável pelas compras, que negocia a aquisição da mercadoria na “Pedra” e nos atacadistas, na CEASA, ou diretamente com os empacotadores. Além disso, os produtos, geralmente, são disponibilizados em embalagem de peso determinado ou vendidos por quilo. Redes de supermercado de médio e grande portes investem no estabelecimento de contratos informais de compra com determinados atacadistas, de forma que estes lhes deem preferência, no momento de escoamento do produto.

Varejos tradicionais mais próximos à CEASA têm, na frequência de compras diárias, uma estratégia de minimizar o estoque, na loja. Já, os grandes varejistas têm centros de distribuição onde recebem grandes volumes e armazenam sem grandes perdas, pois possuem câmara fria. Normalmente, realizam o pagamento a prazo, caso tenham estabelecido com os produtores. São empresas com sistemas de gestão que vão do simples ao complexo, computadorizados e dependendo da escala, podem possuir reabastecedores de gôndolas, consultores de setor, departamentos administrativo e financeiro;

Varejo especializado

Engloba os “verdurões”, as “boutiques de hortifrúti” e demais formas de varejo que buscam disponibilizar produtos diferenciados, com o foco de atração nos produtos hortifrutigranjeiros, também conhecido como aqueles oriundos “da fazenda”. Em geral, busca-se oferecer produtos mais selecionados quanto a aparência e sabor. Tem um

responsável pelas compras na CEASA, que pode ser o próprio dono, que negocia a aquisição da mercadoria na “Pedra”, juntos aos médios produtores e atacadistas.

Neste ponto de venda, os produtos, geralmente, são disponibilizados em embalagens de pesos determinados ou vendidos por quilo. Mostram-se dispostos a pagar adicional por seleção e classificação mais criteriosa do produto, visto que alguns oferecem a qualidade como diferencial das redes varejistas tradicionais. Como diferencial, preferem obter produtos que tenham mais informações desde o processo de plantio à colheita.

Geralmente, realizam o pagamento a prazo, caso tenham estabelecido com os produtores. São empresas com sistemas de gestão que vão do simples ao complexo, computadorizados e dependendo da escala, podem possuir reabastecedores de gôndolas, consultores de setor, departamentos administrativo e financeiro.

Feiras livres e mercados abertos

São unidades de comercialização ao ar livre, onde há um contato mais próximo ao comercializador e a impressão de produtos mais frescos. Estão associadas a outros feirantes para oferecer grande variedade de produtos “direto do campo”. Desse modo, os produtos são disponibilizados embalados em sacos plásticos, agrupados em bacias ou vendidos por quilo. No caso do produtor mandar seu produto diretamente para as feiras livres, o pequeno produtor deve atender à preferência do consumidor, sujeitando-se a perdas, caso o produto não seja comercializado.

Em alguns casos, o pequeno produtor, também, tem uma unidade nas feiras, devendo arcar com o custo de levar a mercadoria até o local de comercialização, ter um colaborador para dispor os produtos na banca e receber o valor da mercadoria vendida ao consumidor final. Geralmente, realizam o pagamento no momento da aquisição do produto, conseguindo prazo de pagamento caso tenham estabelecido com os produtores/fornecedores. Possuem estrutura simples de gestão, e normalmente envolvem a família nas atividades de gestão financeira.

Serviços alimentícios

São os agentes que transformam o produto, antes de chegar ao consumidor final. Dentre eles incluem-se: hotéis, serviços de alimentação coletiva, restaurantes e

lanchonetes. Têm preferência por produtos que necessitem de pouco manuseio, para o seu preparo. Comumente, realizam o pagamento no momento da aquisição do produto, conseguindo prazo de pagamento caso tenham estabelecido com os produtores/fornecedores. São empresas com sistemas de gestão que vão do simples ao complexo, computadorizados e dependendo da escala, possuem compradores, processos sofisticados e departamentos administrativo e financeiro.

5.2.4 Consumidor e agentes facilitadores

Consumidor final

É o destino final do produto. Aquele que consumiu os produtos e serviços, e gerou o recurso para a manutenção de toda a cadeia produtiva.

Participação dos facilitadores:

- assistência técnica: nestas transações são exigidos plenos conhecimentos específicos. Entretanto, pode ser prestado pelas revendedoras, onde os produtores adquiriram os insumos para a produção. A assistência pode ainda ser realizada, em pequena parte, pelos agentes de extensão do estado, ou ainda ser necessário contratar um profissional, especificamente, para a parte técnica nas estufas. Ademais, os produtores de orgânico tem alto conhecimento técnico. O foco de demanda dos produtores é sanar dúvidas técnicas de produção, como identificação de pragas, doenças, análise de solo etc.;
- financiadores: o financiamento se dá pelas agências de fomentos e instituições financeiras público/privadas nas linhas de crédito às empresas. No entanto, a baixa formalização dos contratos de venda é vista como ponto fraco, nessas operações;
- órgãos de fiscalização e controle: os órgãos de fiscalização e controle têm centrado suas ações em questões da utilização dos recursos hídricos e mão de obra. Tendem a uma posição mais assistencialista do que punitiva, para tais produtores;

- operadores logísticos: os operadores logísticos são contratados, principalmente, para facilitar o escoamento do produto, entre os intermediários e o varejo. No caso de produtos mais próximos a maturação fisiológica, exige-se o armazenamento em unidades refrigeradas.

5.3 CARACTERIZAÇÃO DOS ELOS DA CADEIA PRODUTIVA

5.3.1 Produção partindo do produtor

O elo dos produtores, representado na Figura 38, acessam diretamente a maior parte do varejo, necessitam dos intermediários para dar escoamento a todo volume produzido. O grande produtor não acessa, diretamente, o varejo, mandando a sua produção para atacadistas, dentro ou fora do estado. Os pequenos, médios e produtores de cultivo protegido têm restrições quanto ao volume que podem oferecer. Por isso, não possuem estrutura de armazenamento para fazer um estoque regulador, mesmo que por breve período. A informalidade na produção, também, é sempre um desafio, visto que a maior parte do varejo necessita de nota fiscal do produtor, para dar entrada da mercadoria, e alguns não possuem tal documento.

Figura 38 – Caracterização da cadeia produtiva do ponto de vista do produtor

Fonte: elaborado pelo autor.

5.3.2 Do ponto de vista dos intermediários

O elo dos intermediários, representado na Figura 39, acessa, diretamente, todo varejo, mas pode fazer transações entre eles. Estas transações, entre os intermediários, devem-se às sazonalidades da produção, pois o fornecimento pode ficar comprometido com a falta ou excesso de produto, em alguns períodos. Os atacadistas e empacotadores, usualmente, possuem estrutura de armazenamento para garantir um estoque regulador, mesmo por um breve período. Ademais, como os atacadistas recebem o tomate produzido pelos grandes produtores, são, também, os principais elos comercializadores. Assim sendo, conseguem atender atacadistas e redes varejistas, em outros estados. Os atravessadores têm o papel de viabilizar a distribuição de pequenos produtores e possuem demanda consolidada para o elo varejista. Os empacotadores, também, atuam como intermediários ou, diretamente, como consumidor final, via varejo eletrônico. A informalidade, é igualmente um desafio, principalmente, para os atravessadores, visto que a maior parte do varejo necessita de nota fiscal do produto, para dar entrada na mercadoria.

Figura 39 – Caracterização da cadeia produtiva do ponto de vista dos intermediários

Fonte: elaborado pelo autor.

5.3.3 Do ponto de vista do varejo

Considerando o elo varejista como um todo, representado na Figura 40, observa-se a capacidade de se atender diretamente as demandas do consumidor final. Desta forma, devem definir estratégias de segmentação e posicionamento afim de compor um portfólio de produtos e serviços que possibilitem experiências de compras positivas. Os varejistas igualmente buscam estratégias de fornecimento para obter o melhor produto para o seu público alvo, com o menor período de estocagem. Observa-se que o distribuidor, também classificado como intermediário, fornece para redes varejistas e varejo especializado e atua como varejo eletrônico. Aliado a tudo isso, esses tipos de comércios necessitam de notas fiscais dos produtos para dar entrada na mercadoria, e em alguns casos, transforma o produto em serviço, para o consumidor final.

Figura 40 – Caracterização da cadeia produtiva do ponto de vista do varejo

Fonte: elaborado pelo autor.

5.4 CARACTERIZAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS

5.4.1 Produção partindo do pequeno produtor

A cadeia produtiva de tomate, do pequeno produtor até o consumidor final, pode ser esquematizada, conforme a Figura 41. A descrição de cada uma das transações dos agentes baseada no relacionamento com o pequeno produtor está apresentada a seguir:

Figura 41 – Transações na cadeia produtiva, partindo do fornecimento dos pequenos produtores

Fonte: elaborado pelo autor.

- a) **visão geral do modelo:** o primeiro relacionamento se dá para com os pequenos produtores, com quantidade de produção não dimensionada pela demanda do mercado. É preciso escoar toda a produção, antes que o produto pereça, pois não possuem câmaras frias. Devido ao ciclo da colheita, têm dificuldades para agregar valor no início e no final da colheita, visto que os frutos são irregulares para a classificação e seleção. Então, recorrem aos atravessadores e atacadistas, que têm mais facilidades de encontrar compradores para este tipo de produto. No entanto, os intermediários priorizam produtores que entregam o produto, também, no período intermediário da

colheita, fazendo com que o pequeno produtor tenha dificuldade em vender o tomate, diretamente, aos canais varejistas. Caso não recorra aos intermediários, os tomates podem ficar sem destino, no início e no final do ciclo. Os atacadistas podem recorrer aos atravessadores caso necessitem atender alguma demanda de tomates produzidos pelos pequenos produtores, sem previsão de entrega. Os atravessadores, também oferecem aos atacadistas o tomate dos pequenos produtores a um preço mais baixo, caso exista excesso de oferta, no mercado. Os varejos tradicionais, varejos especializados, feirantes e serviços de alimentação coletiva recorrem aos atravessadores para comprarem tomates de ciclo de vida mais curto, porém, com formato e sabor demandados pelos consumidores.

b) transações:

- transação 1 (T1) – ocorre entre os pequenos produtores e seus canais de distribuição. Quando destina a sua produção para o médio produtor ou para o atravessador, estes irão agregar mais volume de outros produtores ou até mesmo a produção própria para negociar com outros clientes. Assim, recebe o valor do produto comercializado, menos uma taxa de serviço, referente ao transporte e a comercialização do seu produto. Na ocasião em que destina a sua produção para os atacadistas, estes podem pagar um valor mais alto pela caixa, caso a mesma já tenha sido selecionada com padrão de qualidade mais alto e tamanho maior dos frutos, uniformidade de maturação e melhor aparência externa. Se esses critérios não são atendidos, os atacadistas oferecem o valor de mercado decrescido da taxa de serviço da classificação e comercialização. Caso mande, diretamente, para as feiras livres, arca com todos os custos adicionais;
- transação 2 (T2) – acontece entre atravessadores e médios produtores, quando recebem dos pequenos produtores, e disponibilizam para os seus canais de distribuição. O tomate é oferecido a todos os canais varejistas, empacotadores e atacadistas. Necessitam de romaneio da carga para entrar com a mercadoria nas CEASA's. No caso dos atacadistas, estes são preteridos, pois pagam um valor menor do que o valor estipulado, inicialmente, pelo mercado, visto que passam o tomate por um processo de reclassificação, visando adequar ao seu padrão de comercialização. Caso o

produto não seja vendido, os atravessadores e médios produtores não repassam o valor da mercadoria para os pequenos produtores;

- transação 3 (T3) – realizada quando os atacadistas recebem dos pequenos produtores e disponibilizam para seus canais de distribuição. Nesta situação, agrupam a produção de vários pequenos produtores para atingir quantidade comercializável, após o processo de reclassificação. Em situações de necessidade de beneficiamento de grandes volumes de tomates de médios e grandes produtores, o atacadista, às vezes, recusa comprar dos pequenos produtores. O oferecimento do tomate diferenciado é uma oportunidade do atacadista aumentar o seu portfólio de produtos com o contraponto que a frequência de obtenção desses tipos de tomates serem mais irregulares do que o necessário. O tomate é oferecido a todos os canais varejistas e empacotadores. Necessitam dar entrada da nota fiscal do produtor e saída da nota de venda da mercadoria. A venda e a recepção das mercadorias para outros estados são mais restritas devido a menor resistência ao beneficiamento, ao transporte e inviabilidade econômica do frete para transportar os tomates produzidos por pequenos produtores;
- transação 4 (T4) – ocorre quando os empacotadores recebem o tomate dos produtores, dos atravessadores ou dos atacadistas. Esse produto compõe o portfólio de mercadoria oferecida aos demais canais de distribuição ou diretamente ao consumidor final. As redes varejistas e varejo especializado esperam comprometimento com o fornecimento regular de um volume pré-estabelecido de mercadoria;
- transação 5 (T5) – acontece entre os varejistas tradicionais, seja em rede ou individual, de mercados, supermercados e hipermercados que adquirem a mercadoria de atravessadores, empacotadores e/ou de atacadistas provenientes do pequeno produtor, onde mercados menores optam por oferecer somente um tipo de tomate, entre o tipo longa vida e o saladete, e um tipo especial. Grandes redes varejistas visam oferecer portfólio mais diversificado. Podem também terceirizar a aquisição do tomate de pequenos produtores pelos atacadistas, mesmo quando estes não têm o produto. Necessitam dar entrada da nota fiscal do produto e dar saída da nota de venda da mercadoria;

- transação 6 (T6) – realizada entre os varejistas especializados, sejam “verdurões”, mercearias com foco em hortifrúti e boutiques, que adquirem a mercadoria de atravessadores, empacotadores e/ou atacadistas provenientes do pequeno produtor. Assim, como os varejistas tradicionais, podem terceirizar a aquisição do tomate de pequenos produtores pelos atacadistas, mesmo quando estes não têm o produto. Necessitam de dar entrada da nota fiscal do produto e dar saída da nota de venda da mercadoria;
- transação 7 (T7) – ocorre entre feiras-livres que adquirem seus produtos, diretamente, de pequenos produtores ou através de atravessadores e/ou atacadistas. Pode ser que o pequeno produtor seja o próprio dono da barraca nas feiras livres. Se não for, geralmente, é produtor de alguma outra hortalíça próximo ao pequeno produtor de tomate;
- transação 8 (T8) – ocorre dos atravessadores, empacotadores e atacadistas para os serviços alimentícios, que incluem hotéis, serviços de alimentação coletiva, restaurantes e lanchonetes. Relação, estritamente, de pedido e aquisição de mercadoria, dentro dos padrões de consumo. Necessitam de dar entrada da nota fiscal do produto, mas o produto, geralmente, é transformado em serviço, na venda da mercadoria.

5.4.2 Produção, partindo do médio produtor

A cadeia produtiva de tomate do médio produtor até o consumidor final pode ser esquematizada, conforme a Figura 42. A descrição de cada uma das transações dos agentes baseada no relacionamento com o médio produtor está apresentada a seguir:

- a) **visão geral do modelo:** esse relacionamento se dá com produtores de médio porte que já possuem capacidade de produzir um volume que os permita levar a produção, diretamente, aos centros de distribuição. Podem, também, assumir a venda da produção de pequenos produtores, para diluir os custos de transportes. Esses produtores produzem, ao menos, duas vezes por ano para evitar que seus ativos fiquem parados. Podem optar por vender, diretamente, para os varejos especializados, mas necessitam maior controle na produção. Dependem ainda, de atacadistas para escoar a produção pela irregularidade

da produção e, conseqüentemente, frequência de entrega as redes varejistas tradicionais.

Figura 42 – Transações na cadeia produtiva, partindo do fornecimento dos médios produtores
Fonte: elaborado pelo autor.

b) transações:

- transação 9 (T9) – realizada dos pequenos produtores para os médios produtores. O pequeno produtor destina sua produção para o médio produtor que assume o papel do atravessador que junta as duas produções para comercializar na “Pedra” ou até mesmo repassar para atacadistas;
- transação 10 (T10) – acontece entre os médios produtores e seus canais de distribuição. O tomate é oferecido a todos os canais varejistas, empacotadores e atacadistas na “Pedra” ou diretamente da lavoura para os atacadistas e varejos especializados. Quando o médio produtor destina a sua produção para os atacadistas, estes oferecem o valor de mercado decrescido da taxa de serviço da classificação e comercialização. Porém, o produtor deve assumir todo o valor de transporte da sua mercadoria até o atacadista;
- transação 11 (T11) – ocorre quando os atacadistas recebem dos médios produtores. Podem agrupar a seleção com a de outros médios ou grandes

produtores devido à semelhança do produto a ser comercializado. No entanto, o beneficiamento de um determinado produtor deve ser iniciado e terminado para que se comece, em sequência, a de outro produtor. O tomate é oferecido a todos os canais varejistas e empacotadores. Entretanto, a venda e a recepção de mercadorias de médios produtores de outros estados são mais restritas, devido à baixa capacidade de compor uma carga viável, economicamente;

- transação 12 (T12) - realizada entre os varejistas tradicionais, seja em rede ou individual, de mercados, supermercados e hipermercados que adquirem a mercadoria de médios produtores e atacadistas. Algumas redes varejistas possuem um setor de compra que estabelece contratos formais de fornecimento de grandes volumes fechados de mercadorias de determinada classificação a um preço de mercado. Entre os pequenos e médios varejistas, há um comprador que negocia, diretamente, com as centrais de abastecimento;
- transação 13 (T13) – acontece entre os varejistas especializados, sejam “verdurões”, mercearias com foco em hortifrúti e boutiques, que adquirem a mercadoria dos médios produtores. Existem situações em que os varejistas especializados têm uma demanda que justifica a compra dos médios produtores direto, na propriedade rural. Desta forma, esses varejistas podem pedir a melhor seleção e classificação do produto em troca de um adicional de preço. Ademais, nessa configuração existe melhor controle das informações dos produtos quanto as suas informações técnicas de produção e de origem, no caso de varejistas especializados, que vão buscar a mercadoria na propriedade;
- transação 14 (T14) – ocorre quando as feiras livres que adquirem seus produtos de médios produtores. Ocorrem no mesmo padrão da sétima transação, com a exceção do médio produtor, geralmente, que não tem posse das unidades de comercialização, nas feiras.

5.4.3 Produção partindo do grande produtor

A cadeia produtiva de tomate do grande produtor, dentro e fora do estado, até o consumidor final pode ser esquematizada, conforme a Figura 43. A descrição de

cada uma das transações dos agentes, baseada no relacionamento com o médio produtor, está apresentada a seguir:

Figura 43 – Transações na cadeia produtiva, partindo do fornecimento dos grandes produtores
Fonte: elaborado pelo autor.

- a) **visão geral do modelo:** trata-se da comercialização predominante em termos de volumes na produção de tomate, no estado de Goiás. Os grandes produtores possuem equipes de trabalho responsáveis por cuidar de uma “roça”. Geralmente, são duas equipes que têm, aproximadamente, dez “meieiros” responsáveis por até 10.000 plantas. Tais equipes atuam, somente, com determinado produtor, e têm parte da venda futura adiantada em “vales”, que são descontados após a colheita. Caso a produção dê prejuízo e cubra os “vales” estes serão descontados na colheita do próximo plantio. Toda a produção da “roça” é estabelecida no mesmo período, fazendo com que a colheita se concentre e exista um grande volume a ser comercializado. Para assegurar a comercialização de todo o volume os produtores se comprometem a entregar a produção, para, em média, dois atacadistas, e acertam o valor da venda com o preço de venda dos atacadistas, menos uma taxa de serviço, a qual pode ser negociada caso o valor do produto esteja muito baixo, no mercado. Os atacadistas só têm ideia do volume colhido no dia anterior ao

beneficiamento, e logo se preparam para receber e escoar o produto, mediante o compromisso que estabeleceu, verbalmente, com os varejistas. Os produtos são destinados para os varejos de acordo com a sua classificação, sendo que os varejos têm preferência para negociar com determinados atacadistas devido a garantia do fornecimento do produto, mesmo em situações de pouca oferta, no mercado.

b) transações:

- transação 15 (T15) – realizada dos grandes produtores, dentro ou fora do estado, para os seus canais de distribuição. O grande produtor destina a sua produção para os atacadistas, dentro ou fora do estado, e estes oferecem o valor de mercado decrescido da taxa de serviço da classificação e comercialização. Os atacadistas necessitam estabelecer contratos informais com os varejistas e vice-versa. Da mesma forma que o atacadista necessita do volume dos grandes produtores para compor um estoque regulatório, os grandes produtores necessitam dos atacadistas para absorver sua produção. O transporte pode ser do próprio produtor ou do atacadista, mas o primeiro deve assumir todo o valor de transporte da sua mercadoria até o atacadista;
- transação 16 (T16) – ocorre quando os atacadistas recebem dos grandes produtores. Estas acontecem no mesmo padrão da décima primeira transação. Destaca-se que grande parte do volume comercializado dos atacadistas provém de grandes produtores. Desta forma, existe uma prioridade e preferência em beneficiar o tomate dos grandes produtores. Em algumas ocasiões, o atacadista absorve parte da produção desses produtores, mesmo em condições de excesso de oferta de tomate, no mercado. Necessitam de dar entrada da nota fiscal do produtor e dar saída da nota de venda da mercadoria. Sendo que, geralmente é o tomate de grandes produtores que vem ou vai para outros estados. Em alguns casos, possuem vendedores para se relacionar, diretamente, com as grandes redes varejistas;
- transação 17 (T17) – realizada pelo varejo especializado, quando recebe dos atacadistas a produção dos grandes produtores. O varejo especializado necessita manter o relacionamento com os atacadistas, para garantir o abastecimento constante de produto de classificação mais elevada.

5.4.4 Produção partindo do produto em cultivo protegido e tomates orgânicos

A cadeia produtiva de tomate do produtor em cultivo protegido e tomates orgânicos até o consumidor final pode ser esquematizada, conforme a Figura 44. A descrição de cada uma das transações dos agentes baseada no relacionamento com o médio produtor está apresentada a seguir:

Figura 44 – Transações na cadeia produtiva, partindo dos produtores em cultivo protegido
Fonte: elaborado pelo autor.

- a) **visão geral do modelo:** os produtores em cultivo protegido e tomates orgânicos plantam em estufas sem grande volume. Os que possuem mais de uma unidade produtiva escalam sua produção para ter uma melhor oferta, durante o ano. O produto, em si, tem maior controle de produção, ocasionando melhor sabor e aparência do produto, resultando em um valor agregado maior. Por se tratar de uma propriedade fixa e com o volume dimensionado, fica mais fácil estabelecer contratos, diretamente, com os atacadistas ou até mesmo com os empacotadores. E, apesar de ser um menor volume produzido, os atacadistas e empacotadores buscam aumentar o seu portfólio de produtos, para atender o varejo e o consumidor.

b) transações:

- transação 18 (T18) – acontece entre os produtores em cultivo protegido e/ou produtos orgânicos, para os seus canais de distribuição. O tomate é oferecido a todos os empacotadores, atacadistas, e diretamente aos varejistas tradicionais e especializados, no caso dos orgânicos. A diferença no atendimento direto aos varejistas ocorre porque adquirem um volume menor de produto e também a desuniformidade do fornecimento desses produtos. No momento, em que produtores destinam a sua produção para os empacotadores e/ou atacadistas, devem assumir todo o valor de transporte da sua mercadoria até o atacadista;
- transação 19 (T19) – ocorre quando os atacadistas e empacotadores recebem dos produtores em cultivo protegido e/ou orgânicos. Nesta situação, os intermediários recebem os produtos e o beneficiam para separá-los quanto a classificação tamanho, aparência e coloração. Nesse beneficiamento é necessário mão de obra qualificada ou equipamento específico, para tomates especiais. Para ambos os canais, os tomates compõem um portfólio mais diversificado de produtos. Essa mercadoria pode ser vendida a granel para os serviços de alimentação e feirantes ou em embalagens fracionadas, para os varejistas;
- transação 20 (T20) – realizada pelos varejistas tradicionais e especializados, seja em rede ou individual, que adquirem a tomate em cultivo protegido e/ou orgânicos, diretamente dos produtores, atacadistas ou empacotadores. Os varejistas dispõem de um espaço de destaque em suas lojas para diversos tipos de produtos, sendo que os mesmos possuem um apelo de saudabilidade pelo baixo teor ou ausência de resíduos químicos. Ademais, os produtos, quando embalados, contêm informações que tornam possíveis o rastreamento do produto até o local da produção, visando melhorar aspectos da segurança alimentar.

5.4.5 Produção em sistema fechado de comercialização

O último modelo apresentado, em que se tem um sistema de comercialização fechado, baseia-se na cadeia produtiva de tomates exclusivos, fornecidos por empresas de genética para produtores em cultivo protegido, até o consumidor final,

pode ser esquematizada, conforme a Figura 45. A descrição de cada uma das transações dos agentes baseada no relacionamento com o médio produtor está apresentada a seguir:

Figura 45 - Transações na cadeia produtiva em sistema fechado de comercialização.
Fonte: elaborado pelo autor.

- a) **visão geral do modelo:** os integrantes responsáveis pela produção e pela distribuição têm uma relação contratual de produção, fornecimento e comercialização. Hoje, o sistema funciona com produtos exclusivos, com intermédio de empresas de insumo que detêm as patentes dos produtos. Planeja-se um volume de produção, durante o ano, com a base de produtores, estabelece-se um padrão de cultivo e colheita, padronizam-se os critérios de seleção e classificação dos tomates, definem-se os preços mínimos a serem pagos aos produtos, monta-se uma estratégia de comercialização baseada em marca própria, e oferece o produto às redes varejistas, varejo especializado e serviços alimentícios com capacidade de entrega pré-determinada. Todo esse processo é rastreado, e cada agente tem atribuições bem definidas. A empresa de genética é responsável por fornecer as sementes exclusivas; o produtor precisa adquirir todos os insumos, equipamentos e mão de obra para o cultivo, e devem entregar o produto aos empacotadores; o distribuidor informa a

empresa de genética da demanda por sementes, contrata assistência técnica para os produtores, seleciona, classifica e embala os produtos na marca própria do modelo e estabelece os contratos com os varejistas. As informações ficam de livre acesso a todos os participantes do modelo. Todo esse processo é certificado por facilitadores para assegurar a rastreabilidade. Ainda, os empacotadores atestam perante agentes financeiros a demanda e os contratos de compra dos produtores, atuando como garantidores, para a aquisição de crédito;

b) transações:

- transação 21 (T21) – ocorre entre os empacotadores, empresas de genética e produtores em cultivo protegido. O material genético só é disponibilizado para o produtor caso tenha assinado o contrato de fornecimento exclusivo para os empacotadores, e atendido os critérios técnicos para a produção. No contrato, é definido o valor a ser pago pelo produtor pelo material genético. Em paralelo, o distribuidor, necessita de estrutura mínima de beneficiamento, e do contrato de compra de todo o tomate disponível pela empresa de genética, informando quanto planejou que o produtor cultive para atender o mercado. O distribuidor fica condicionado a pagar uma taxa para a empresa de genética sobre o volume comercializado para os varejistas;
- transação 22 (T22) – realizada entre os produtores em cultivo protegido e os empacotadores. Os produtores cedem todo o tomate, baseado na coloração do fruto, que indica sua maturação para os empacotadores, que recebem o produto e o beneficiam para separá-los pelo tamanho, aparência e coloração. Os empacotadores têm de pagar um valor pré-determinado aos produtores por quilo de mercadoria disponibilizada. Em seguida, o beneficiamento é realizado com mão de obra qualificada e equipamento específico para tomates especiais. Os produtores, geralmente, estão próximos aos empacotadores e têm de arcar com todos os custos de transportes da mercadoria;
- transação 23 (T23) - acontece entre os empacotadores e as redes varejistas, varejistas especializados e serviços alimentícios. Os empacotadores beneficiam o produto e embalam, conforme padrão da marca e, podem agregar à marca dos seus clientes, juntamente, com a marca própria do

modelo. As embalagens do produto possuem informações que tornam possíveis o rastreamento do produto até o local da produção, visando melhorar aspectos da segurança alimentar. Cada varejista deve informar determinado volume que será necessário em uma programação pré-determinada de entrega. Desta forma, os empacotadores programam-se para disponibilizar a mercadoria nos varejistas e minimizar as perdas no transporte.

5.5 DISCUSSÃO

5.5.1 O papel de cada elo na gestão da cadeia produtiva

Cada elo na cadeia produtiva de tomate, do produtor até o consumidor final, tem atribuições distintas que os separam e definidos, conforme a Figura 46. Para analisar cada elo observar-se-á o ponto de vista das microinstituições, conforme recomendado por Williamson (1985) e Machado (2002). O entendimento de cada atribuição pode auxiliar na decisão, sobre formas de coordenação ou integração de atividades, de cada organização.

Figura 46 – O papel de cada elo na gestão da cadeia produtiva
Fonte: elaborado pelo autor.

O elo dos produtores é a origem das informações da produção e responsável pela gestão de recursos para o cultivo do tomate. Observou-se que, os agentes são responsáveis por oferecer ou contratar mão de obra para os tratos culturais; obter o direito de usar a terra e a água para cultivar; adquirir insumos e equipamentos agrícolas; conseguir fontes de financiamentos; estar de acordo com as licenças ambientais, para a produção e dimensionar o plantio, de modo que haja uniformidade, na oferta do produto.

O elo dos intermediários é por onde transitam as informações da produção e do consumo. É responsável pela gestão da venda do tomate para diversos canais de distribuição. Observou-se que, os agentes são responsáveis por selecionar o tomate apto a comercialização; a classificar o fruto de acordo com o seu tamanho; fracionar a unidade de comercialização, caixa de 23 Kg, em unidades menores; proporcionar formas de melhorar a frequência de disponibilização do produto para o mercado consumidor; oferecer crédito para operações de compra e venda; implantar logística a fim de buscar a mercadoria no local da produção e para entregá-la no ponto de venda.

O elo dos varejistas é a origem das informações do consumo. Responsável pela gestão da oferta do tomate para o consumidor final. Observou-se que, os agentes são responsáveis por dispor o produto em suas prateleiras; obtê-lo de acordo com as segmentações dos consumidores por suas preferências de compra; propiciar experiências de compra que agradem o cliente; receber o dinheiro pelos produtos e serviços levados, diretamente, ao consumidor.

A captura e o entendimento dessas informações, produção e consumo, muitas vezes, se perdem. Não há o registro sistemático delas por todos os elos da cadeia, tampouco o compartilhamento. No entanto, a INC n. 2, de 7 de fevereiro de 2018, obrigará o registro e o compartilhamento, de parte dessas informações, constituindo-se uma oportunidade de promover a cooperação em um sentido mais amplo para todos os envolvidos.

Os facilitadores participam de atividades de manutenção da cadeia. Funcionam independente das atividades de fornecimento de hortícolas para os varejistas. Entre elas estão as atividades de regulamentação e fiscalização, suporte técnico, operadores de crédito, transporte e infraestrutura.

Assim, pelo exposto dos papéis de cada elo na cadeia produtiva, confirma-se a proposição inicial de que os produtores utilizam varejistas como canal de

comercialização, para atenderem um maior número de consumidores. Observa-se que mesmo com a presença de intermediários, os varejistas são, efetivamente, utilizados para alcançar o consumidor final. Ainda, confirma-se também a proposição de que os varejistas necessitam de intermediários, para atender a demanda de produtos perecíveis, uma vez que o relacionamento direto se dá com produtores pequenos e médios e apenas para determinados tipos de varejos.

5.5.2 Custos de transação

As transações identificadas nos modelos entre os produtores de hortícolas, intermediários e varejistas foram classificadas conforme seus comportamentos, mediante o restante da cadeia. Seguiu-se a orientação de Van de Ven (1976) em que cada transação envolve o transicionamento de recursos – dinheiro, material, etc. As transações foram classificadas de acordo com o proposto por Williamson (1981; 1985 1991), sendo que a frequência e a incerteza propostas por Machado (2002) foram consideradas como aspectos dentro do comportamento oportunista e assimetria de informações, respectivamente. Os resultados consolidados dessa classificação podem ser observados no Quadro 12, sendo que para os custos altos atribuiu-se nota 3, normais nota 2 e baixos nota 1. Cada um dos comportamentos em que se atribuiu um custo alto, e os trechos dos entrevistados que corroboraram com essas classificações, serão detalhados a seguir.

A assimetria de informações mostra um custo alto nas transações. Apenas na T7 e nas do sistema de comercialização fechado, T21-23, foram considerados baixos e em todas as outras, envolvendo pequenos e médios produtores para seus canais de distribuição foram considerados altos. Os produtores não sabem, exatamente, quanto vão receber na venda do produto, enviam seus produtos em caixas, as quais frequentemente não são pesadas, e não têm certeza para quais varejistas seu produto foi comercializado. O Entrevistado G apontou que o custo médio do tomate, por planta, é de R\$ 8,00, imaginando que uma colheita média é de 300 caixas a cada mil plantas, seria necessário que o produtor recebesse, no mínimo, R\$ 26,66 por caixa.

Transação	Assimetria de info.	Comportamento Oportunista	Especificidade dos ativos					
			Localização	Física	Capital humano	Ativos dedicados	Marca	Temporal
T1	3	2	3	3	3	3	2	3
T2	3	3	2	3	2	2	2	3
T3	3	3	2	3	2	2	2	3
T4	2	2	3	3	2	2	3	3
T5	2	2	2	3	2	2	2	3
T6	2	2	2	3	2	2	3	3
T7	1	1	3	3	3	3	3	3
T8	2	2	2	2	2	2	3	3
T9	3	3	2	3	2	2	2	3
T10	3	2	2	2	2	3	2	2
T11	2	3	2	2	2	2	2	2
T12	2	2	2	2	2	2	2	2
T13	2	2	2	2	2	2	3	2
T14	2	2	3	3	2	2	2	2
T15	2	2	2	2	3	3	2	2
T16	2	2	2	2	2	3	2	2
T17	2	2	2	2	2	2	2	2
T18	2	2	2	3	3	3	3	3
T19	2	2	2	3	3	2	3	3
T20	2	2	2	3	2	2	3	3
T21	1	1	2	3	3	3	3	1
T22	1	1	2	3	3	3	3	2
T23	1	1	2	3	2	2	3	2

Quadro 12 – Classificação das transações nos modelos entre produtores de hortícolas, intermediários e varejistas, no estado de Goiás.
 Fonte. elaborado pelo autor. As notas são 1 - baixo, 2 - normal, 3 - alto em relação ao comportamento médio das transações da cadeia.

Mas, a flutuação de preços faz com que, em momentos de alta disponibilidade do produto, esse valor chegue a R\$ 15,00 e em momentos de baixa disponibilidade, R\$ 100,00, pagos ao produtor. Considerando um custo fixo e margens de comercialização tão altos, caracteriza-se uma atividade de alto risco e oportunidade de vários intermediários participarem da cadeia. Nota-se que a falta de informatização, de conferência da mercadoria e da distância, entre o produtor e o consumidor final, fazem com que esta assimetria seja tão elevada, conforme aponta o Entrevistado A:

E o produtor está preocupado com a produção em si e não está muito preocupado em fazer esta venda direta para o consumidor. [...] Então, quer dizer que entre o produtor e o consumidor final tem, no mínimo, de duas a três pessoas comercializando o nosso tomate. [...] Por exemplo, o supermercado pede alguma coisa e o produtor vai lá e consegue alguma coisa, mas não quer dizer que é a coisa certa também, porque não tem fiscalização nenhuma. (Entrevistado A)

Já, o comportamento oportunista, também, mostra um custo alto nas transações, apenas nas transações T7 e nas do sistema de comercialização fechado, T21-23, foram considerados baixos. Observa-se custo mais elevado nas transações T2, T3, T9 e T11. São aquelas em que o produto a ser comercializado pode não ser o mais interessante para o canal. Os fatores são a preferência por vender o próprio produto antes do consignado, o baixo volume produzido e a prioridade por beneficiar o produto do fornecedor com melhor relacionamento, conforme apontado pelo Entrevistado D: “na Pedra, em si, a maioria é intermediário, que junta a produção de vários pequenos produtores. E, muitas vezes, ele trabalha só na oportunidade”; e fatores como a média de preços pagos, por todo o ciclo de colheita, apareceram como altos custos devido o comportamento oportunista, conforme Entrevistados A e C:

Então é muito difícil para a gente que produz, a gente saber o que vai acontecer de preço amanhã ou daqui três meses, o mercado de HF [hortícolas] é muito dinâmico, uma hora uma caixa de tomate está dez reais e daí na outra semana está de 30, então é muito difícil você fazer uma previsão de preço para você trabalhar em cima do semeio. [...] Compromisso de preço não existe. É o preço do dia, né? [...] Você manda tomate durante 30 a 40 dias para um comprador, e tem pessoas que só vai lá no final para pegar os cheques. (Entrevistado A)

Tem, você vai comprar do produtor, o começo, meio e fim, você como atacadista não quer nem esse começo nem o fim. O que presta é só o meio.” [...] Então, é uma conversa bem amigável. Na hora do preço

chega-se a um meio termo, depois que se vende o tomate. [...] Quando você depende demais de um atravessador, ele tem muito poder de negociação. (Entrevistado C)

Especificidade da localização torna-se maior em T1, T4, T7 e T14. Nestas, o pequeno produtor tem de levar o produto até o local de comercialização final, ou deve ser comprado para as feiras e ser colhido em uma área próxima, para minimizar os custos de transporte. Em outras situações, a possibilidade de entrega para vários destinos diminui o custo dessa transação, conforme apontado pelo Entrevistado A: “Nós produzimos para vender no Brasil inteiro”.

Especificidade física foi considerada maior para o tomate do tipo saladete e tomates especiais T1-7, T9, T14, T18-T20. Nota-se que a maior parte dos atacadistas influencia na escolha do produto que será plantado, mas a escolha por esses tipos de tomate direciona para um número menor de possíveis compradores, conforme dito pelo Entrevistado G:

O atacadista tem total influência em qual produto o produtor vai plantar. [...] O tomate não basta ser bem na roça, tem de ser bom na pós colheita. A exigência é assim, eu [atacadista] vou pegar determinado tomate primeiro e se precisar de mais pego outro, ou até mesma quebra de preço. (Entrevistado G)

A especificidade de Capital Humano maior foi encontrada nas transações T1, T7, T15, T18 e T19. Estas transações foram consideradas mais altas, pois a maior parte da mão de obra das organizações envolvidas estava, diretamente, alocada ou então, as transações necessitam de mão de obra especializada exclusiva, diferente das demais atividades da empresa, indo ao encontro da fala do Entrevistado D: “difícilmente, o produtor vai direto ao consumidor, pois a atividade exige um conhecimento específico para a comercialização”.

Ativos dedicados foram considerados maiores para a T1, T7, T10, T14, T15, T18. Estes foram considerados mais altos, pois a receita está diretamente ligada ao desempenho dessas transações, sendo que o direcionamento dos recursos físicos e financeiros estão relacionados à manutenção dessas transações. Observou-se que apesar dos ativos serem dedicados as transações, os agentes não possuem contratos formais, logo, existe um custo muito alto se for preciso mudar o direcionamento dos produtos, conforme apontado pelos Entrevistado D: “geralmente negociação de rede

pode ter contrato, mas que não tem quantidade determinada, mas garante um compromisso de compra”; e pelo Entrevistado B:

Ele pode vir comprando de você por 11 meses no ano, se no último ele encontrar um preço mais barato, ele muda. Ele te dá a oportunidade de negociar, mas se você não baixar, ele não (Continua). Como não tem contrato, não tem essa fidelização. [...] O trato que existe com as grandes redes é que o atacadista tem um bom relacionamento com o comprador, e aí então ele sempre tem preferência de venda, ele também tem uma parte cativa, ele pode até uma certa porcentagem comprar de outros, mas um tanto ali é de determinado atacadista. É claro que envolveu por parte dela um certo trabalho, tem de fazer divulgação, degustação, vai fazer um encarte ela participa, tudo isso exigiu um certo investimento, e mesmo que ela não tenha o melhor produto, ela consegue garantir uma demanda. [...] O produto sempre sai do produtor para ir para os atacadistas. Pois, uma rede varejista não recebe um tomate manchado, com poeira ou sujeira, então é onde os médios e grandes atacadistas estão investindo em máquinas de polimento e limpeza e seleção. (Entrevistado B)

Especificidade da Marca foi considerado com o custo maior para as transações T4, T6, T7, T8, T13, T18 e T19. Foram consideradas maiores pois os desempenhos dessas transações podem afetar o nome que a empresa construiu no mercado, ou também, onde o nome ou certificado ligado ao produto é um dos principais diferenciais, na escolha do produto. Alguns tipos de produtos estão, diretamente, relacionados ao posicionamento das marcas de varejo, conforme observou o Entrevistado E:

Muita gente [varejistas] pega um tomate, vamos colocar o exemplo, anuncia um tomate saladete e coloca um tomate rasteiro [tipo indústria], para quem compra, nós que estamos aqui todo dia, a gente conhece [a diferença], mas o consumidor final não conhece. (Entrevistado E)

Especificidade temporal foi considerada com custo maior da T1-9 e T18-20. A perecibilidade é um custo muito grande nas hortaliças, no entanto, observa-se um custo ainda maior do tomate saladete e tomates especiais em relação ao tomate longa vida. Nos primeiros, o tempo entre a colheita e a venda é muito curto e, a baixa adesão de câmaras frias pelos produtores, faz com que o produto seja comercializado muito rapidamente para que não se perca. Fatores como o tempo de prateleira do produto afeta, sensivelmente, a sua reposição, impactando muito todos os envolvidos,

conforme apontam os Entrevistados C: “Como o produto é perecível você não consegue armazenar por muito tempo, se não você perde a produção”, e pelo Entrevistado B:

Rede grande tem uma exigência maior que não pode ter ruptura (do fornecimento) [...] A rede pode pedir a troca, quando é embalado o atacadista consegue fazer isso, trocar um velho, estragado, rachado, por um novo. Isso acaba entrando no custo da rede. Se isso começar a acontecer demais, a rede impõe um desconto para o atacadista. (Entrevistado B)

As transações, dessa cadeia, são complexas e analisá-las sob a ótica da Economia dos Custos de Transação, conforme Arrow (1969), Cheung (1990), Eggertsson (1990) e Azevedo (1998) pode trazer pontos de melhoria a toda a cadeia. Assim sendo, outros modelos, diferentes do já existentes, podem reduzir o custo de transações, facilitando a troca e a gestão das informações, e até mesmo criando novos modelos de negócio. Segundo Estivalet (2007), os modelos podem reduzir o comportamento oportunístico entre os agentes. Afirma Pereira (2005), que se uma empresa acreditar que os custos de transação forem menores o bastante em condições não-hierárquicas, estas aliarão aos modelos de relacionamento interorganizacionais.

As informações dos custos de transação corroboram a proposição de que o modelo de gestão dos canais de distribuição de produtores de hortícolas possuem pontos de melhoria, buscando otimizar as suas transações. Ou seja, mesmo considerando somente as transações da cadeia, apontou-se custos mais altos do que a média para todas as transações avaliadas. Algumas características das organizações podem ser mudadas para reduzir esses custos, principalmente, as apontadas por Waldhauer et al. (2015), mas, as melhorias individuais podem não ser suficientes para criar uma vantagem competitiva para a cadeia, ou ainda, os ganhos individuais podem aumentar a assimetria de informação e o comportamento oportunista, se não se mudar, também, características do modelo como todo.

5.5.3 Relacionamentos interorganizacionais

As empresas da cadeia estão, realmente, ligadas a contratos com outras empresas, conforme afirma Coase (1937), buscam muito mais o interesse próprio em

detrimento do coletivo. Parte disto, deve-se ao fato dos grandes produtores terem forte influência no preço do produto, no mercado, e também, ao papel dos intermediários que são vistos como custos necessários para os produtores. Não foi observada qualquer forma de organização coletiva, em nenhum elo da cadeia. Assim sendo, deve-se atribuir por onde se pode ou por quem se deve começar a cooperação.

A matriz CPC, apresentada por Verschoore e Balestrin (2008b) e também alinhada a teoria de Besanko et al. (2006), foi utilizada para entender a importância estratégica e a competência dos elos em fazer três atividades essenciais para a distribuição de tomate: produção, transporte e comercialização. O resultado, conforme apresentado na Figura 47, mostra que a atividade de produção de tomate pode ser contratada pelos varejistas sem demais considerações, pois tem baixa importância estratégica e as empresas, desse elo, têm baixa competência.

Figura 47 – Matriz CPC com a classificação das atividades de produção, transporte e comercialização de cada elo na cadeia de tomate, em Goiás
Fonte: elaborado pelo autor.

O varejo deve manter-se firme nas atividades de comercialização, e os produtores rurais no cultivo do tomate, por serem atividades de alta importância e competência. Os atacadistas apresentaram vários pontos de cooperação, porém deveriam atuar, ativamente, no fortalecimento das relações interorganizacionais,

desses modelos. Pois, os membros se isolam em suas competências, envolvendo-se pouco no progresso dos demais integrantes. Tendem a produzir suas identidades separadas, sem, contudo, beneficiar o restante da cadeia. Mas, caso as empresas optem por integrar todas as atividades, pode não ter competências suficientes que as suportem.

As mudanças notadas pelos entrevistados apontam elementos que precisam ser corrigidos, urgentemente, gerando novo modelos de cooperação. Os objetivos comuns, a interação, os instrumentos de gestão deverão ser corrigidos para que e as empresas permaneçam, no mercado, e gerarem ganhos competitivos já dimensionados por Verschoore e Balestrin (2008b), conforme pode ser observado na Figura 48. Segundo Aiken e Hage (1968) e Thompson (1962), essa cooperação também gerará resultados que só serão percebidos pelos seus membros.

Figura 48 – Elementos para estabelecimento de redes de cooperação presentes na cadeia de tomate, em Goiás.

Fonte: elaborado pelo autor.

A gestão das empresas, apesar de mostrarem que os agentes da cadeia estão voltados para práticas tradicionais, apontam que já existem características de modelos de cooperação mostrados por Verschoore e Balestrin (2008b), representado no Quadro 13. A maior parte da gestão está voltada para a própria empresa. Todavia, há pontos de colaboração, como: na redução da burocracia, flexibilidade, decisão com base em negociações, entre empresas. A cooperação, primeiramente, ocorreria nas trocas de informações. Pois, o que se tem disponível, até o momento, que auxilia na criação de estratégias diferentes entre os agentes, baseiam-se na demanda e preço pago pelo produto.

Característica da gestão	Evidenciado como predominante no modelo
Objetivo principal	Lucro
Interação	Impositiva
Contratualização	Flexível
Orientação estratégica	Individual e Não burocrática
Coordenação	Funcionalista e hierárquica
Papel dos gestores	Por meio das empresas e com base na influência e negociação
Tomada de decisão	Centralizada e impositiva
Planejamento	Geral e em cada departamento
Direção	Definida de forma hierárquica
Controle	Baseado em direitos dos proprietários e em acordos contratuais
Avaliação	Resultados departamentais e por empregado

Quadro 13 – Características da gestão das empresas na cadeia de tomate em Goiás

Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto à gestão, ainda observa-se alto grau de informalidade nos elos produtivos. Alguns produtores dispõem do conhecimento e da disponibilidade pessoal em produzir, porém não possuem as licenças e alvarás necessários. Desta forma, utilizam propriedades ou empresas de terceiros consigam obter conformidade para escoar suas produções.

Levando essas questões expostas anteriormente em consideração, um dos modelos que poderiam ser incorporados de Verschoore e Balestrin (2008b) é o de rede de fornecimento. Notando-se que, existe uma assimetria de poder muito alta e cada vez mais tem sido demanda a formalidade da cadeia, inclusive com intervenção de INC. Lorange e Ross (1992), atestaram que o ingresso de empresas em modelos de cooperação podem melhorar o acesso a mercados, aproveitar as especialidades, maximizar a eficiência e reestruturar seus negócios. O atual modelo baseia-se na troca de produtos, concentração do fornecimento e garantia de frequência e volume, para os canais de distribuição. É necessário reestruturar operações que visem atender as novas necessidades e demandas dos consumidores.

O modelo poderia gerar valor por meio da rastreabilidade. Observa-se, ainda, que isto gerará custos a alguns dos agentes da cadeia. No entanto, exigências legais forçarão o armazenamento e a troca de informações de uma forma mais sistematizada. As operações de rastreabilidade devem ser melhores dimensionadas,

entre os agentes, contribuindo para diminuir os custos de transação para toda a cadeia produtiva.

Ainda segundo Dowling et al. (1996), as empresas podem compartilhar os seus recursos, incluindo informações, mais facilmente, quando está em rede do que individualmente. Isto é, além da criação de valor com a rastreabilidade, os modelos devem ser uma forma de atingir melhor o mercado, e desenvolver e difundir tecnologias. Nota-se que, algumas medidas isoladas de sucesso poderiam ser, rapidamente, difundidas juntos aos participantes, conseqüentemente não haveria apenas clientes da empresa, mas clientes dos modelos.

Obi, Pote e Chianu (2011) defendem que o ganho de eficiência deve ser observado na escolha de canais, para a distribuição. Observando o modelo seria possível ganhos com o alinhamento dos membros, objetivando eficiências no planejamento do plantio e no escoamento da produção. As demais operações não estratégicas da empresa poderiam ser repensadas, para diminuir o custo das operações.

As informações discutidas nos relacionamentos organizacionais do modelo confirmam, parcialmente, a afirmação de que não existe contrato firmado entre os membros dos canais de distribuição de produtores de hortícolas. No entanto, o principal problema é a falta de cooperação entre a cadeia produtiva, que também se reflete nas margens desiguais e na falta de planejamento, para diminuir a sazonalidade e alta perecibilidade dos gêneros comercializados.

5.5.4 Canais de distribuição e fluxos de marketing

A análise dos fluxos de marketing, conforme Coughlan et al. (2014), mostra que os fluxos, descritos pelos autores, estão presentes e que não há inversão da direção. No entanto, fluxos como propriedade, posse física e promoção não necessitaram passar por um intermediário, tal fator poderia ser contemplado com o desenvolvimento dos novos modelos que reduziriam o custo total das transações.

Os canais de distribuição no elo do varejo encontrados foram separados em conjuntos: redes de varejo, varejo especializado, feiras livres e serviços de alimentação. As contribuições de Luengo e Junqueira (1999) foram consideradas como: as redes de varejo, englobando o setor supermercadista; o varejo especializado, contendo as lojas especializadas e quitandas; as feiras livres se

mostraram como tal, nesse estudo, e os serviços de alimentação, contemplando o setor de refeições coletivas. As contribuições de Farina e Machado (2000) foram: o varejo especializado contendo os varejões. Não, se observaram os sacolões (LUENGO; JUNQUEIRA, 1999; FARINA; MACHADO, 2000), visto que esse tipo de comércio de hortaliças separadas, em sacolas com preço único, é adotado pelas feiras livres. Nem tampouco foi observado a presença de leilões, conforme apontado por Machado (2002).

A escolha dos canais em relação a mercados internacionais, conforme orientada por Djalalou-Dine et al. (2014) não mostra uma estratégia eficiente para a realidade da cadeia. Não existe produto destinado à exportação, e tal direcionamento certamente trará custos altos que agregarão pouco valor ao produto.

Outra opção para os canais é a de agentes ligados à produção integralizarem, verticalmente, as atividades de distribuição, conforme apontam Mason et al. (2015). Tal estratégia é uma realidade, também, constatada por grandes grupos produtores como Igarashi⁴ e Trebeschi⁵, mas os custos envolvidos podem se tornar muito altos. Caso um produtor decida por integrar, ele, provavelmente, irá assumir as atividades de geração de valor e distribuição, mas buscará o fornecimento com outros produtores. Visto que, a produção própria de todo o tomate a ser comercializado poderá imobilizar o capital da empresa por um grande período, que a área precisa ser rotacionada com outras culturas e, em casos em que o produto tenha um valor de mercado muito baixo, pode também gerar um fluxo de caixa negativo que inviabilizará a empresa.

A estrutura modular também apontada por Mason et al. (2015) já é adotada pela cadeia, porém de maneira informal. Desta forma, considera-se que é utilizada por algumas empresas e não para a cadeia de Goiás, devido o estado ser produtor para outros estados e não consumidor. O modelo, mostra parâmetros para quais os mercados deveriam ser foco, com quais produtos e a qual preço para toda a cadeia.

Waldhauer et al. (2015) propõem que melhorias nas operações, principalmente, com relação à informatização e alinhamento estratégico viabilizarão muito a distribuição de hortícolas. Os autores, ainda, propõem que uma rede integrada,

⁴ Grupo produtor que acessa diretamente médias e grandes redes varejo. Acesso em: <http://www.igarashi.com.br/produtos.php>

⁵ Grupo produtor que acessa diretamente médias e grandes redes varejo. Acesso em: <http://www.trebeschi.com.br/produto/>

separando as operações físicas, informacionais e organizacionais possam habilitar novas formas de cooperação. Achterbosch et al. (2014) mostram várias configurações que podem ser melhoradas, gradualmente, com a necessidade de formalização da cadeia. Portanto, pode-se utilizar dessas considerações para fazer uma transição mais suave, entre os modelos existentes, com o fortalecimento das estruturas atuais, podendo levar a diminuição do custo das transações até o estabelecimento, dessas redes.

5.5.5 Comparação com outras estruturas de canais de distribuição

O modelo de Artle e Berglund (1959) se encaixa no modelo atual do canal de distribuição de produtores de tomate, no estado de Goiás, pois os intermediários, realmente, facilitam a gestão da cadeia por diminuírem a quantidade de contatos entre os produtores e os varejistas. Os produtores possuem diversos varejistas que comprem os seus produtos. Os varejistas fazem isso por meio de alguns intermediários. Este modelo é de 1959, prevalecendo ainda, permite custos muito altos e a gestão da cadeia não eficiente e há necessidade de comprovar a existência de modelos que expliquem melhor a cadeia e sua gestão.

O modelo de Neves (2005), também, adotado em outros estudos do setor dos agronegócios, faz uma divisão na análise das cadeias de suprimento e canais de distribuição e se desenvolve em torno de uma empresa central. Desta forma, percebe-se que o modelo pode centralizar-se ao redor de empresas que desenvolvam as atividades mais importantes para a cadeia, e que não, necessariamente, seja alguma empresa já existente.

O modelo de Dent (2008) representa avanços nos canais de distribuição ao analisar a existência de várias estruturas de intermediários, que têm comportamento e funções diferentes além da redução dos contatos entre produtor e consumidor. Essa perspectiva é muito importante para analisar que o tomate tem de chegar ao consumidor por diversos tipos de varejo, para atender necessidades diferentes dos consumidores. Além disto, existem várias unidades de comercialização, para cada tipo de varejistas, necessitando capilaridade para atender toda a demanda da cadeia.

O modelo de Faulin e Azevedo (2003) demonstra os canais de distribuição de produtores de hortícolas, na realidade brasileira, para municípios do estado de São Paulo. Observa-se que os autores destacam o papel de centrais de compra, que já

estão integradas nas grandes redes de supermercado. Como essas centrais, também, funcionam para comprar outros produtos e atuam apenas para abastecer as unidades de suas redes, elas, também, podem ser consideradas como parte das redes varejistas. Nota-se que, na realidade de municípios, observou-se menor interação entre os intermediários e que a CEASA tem um papel mais centralizado em clientes de pequeno e médio porte.

O modelo de Lourenzanni e Silva (2004) apresenta uma estrutura múltipla dos canais de distribuição, para o atendimento ao consumidor. Além disto, os autores identificaram atacadistas especializados, que agregam valor ao produto, mas que para a realidade do estado de Goiás não foram observados. Os autores apontam apenas duas estruturas de canais de distribuição, para atender as centrais de compra de redes varejistas, pequenos e médios varejistas. Mesmo neste modelo, observou uma pequena interação entre os intermediários.

O modelo de Silva et al (2009) descreve uma estrutura de canal de distribuição em que houve a integração de produtores de orgânicos em cultivo protegido com boutiques de hortaliças, para atender as novas demandas dos consumidores. No entanto, percebeu-se que o ganho de escala desses modelos, para atender um maior número de consumidores e até mesmo regiões diferentes, mostra-se um desafio devido as características físicas e especificidades de ativos desse modelo.

Os modelos de Zhou, Ding e Otto (2013) apontam que a concentração da produção em elos intermediários facilita a distribuição de hortaliças. Seja na forma de atacadistas, organizações de colaboração agrícola, e no desenvolvimento de lojas especializadas. Como solução para os problemas, apresentam uma plataforma com forte atuação de agentes reguladores, embora promova as transações da cadeia. Este modelo dificulta os produtores de obterem maiores lucros nas transações. Fora do modelo, acabaria com a função dos atacadistas, demandaria integração de informações, entre todos, da cadeia produtiva e exigiria forte presença do estado.

A organização geral das empresas em órgãos representativos, em cada elo, é difícil. Apesar do empenho do estado, há baixa capacidade de atuação pela falta de recursos, para satisfazer as exigências do modelo proposto, ou seja, a integração entre empresas, em estágios de gestões diferentes.

Clark e Inwood (2015) mostram opções para empacotadores de médio porte que almejam serem inseridos nos canais de distribuição. A infraestrutura logística nos Estados Unidos é mais avançada que no Brasil. Isto é, o fornecimento dos médios

empacotadores, em diversos tipos de produtos, seria muito oneroso e inviabilizaria o modelo. No entanto, os autores informam que os vários canais de distribuição devem atuar em paralelo, objetivando atender à demanda do mercado.

O modelo de Mishra, Mahesh e Kolluru (2016) parte do princípio de que um dos agentes da cadeia torna-se responsável pela classificação do produto, entre os modelos de distribuição. Isto pode causar um comportamento oportunista, principalmente, se o agente for uma empresa privada. Ademais, toda a produção ainda teria de ser concentrada, para possibilitar o fornecimento com frequência e volume.

Para Arshad (2016), cadeias mais organizadas partem da gestão mais centrada da cadeia para novas formas de varejo, e.g. supermercados, hipermercados. No entanto, ainda existe diversidade entre os tipos dos varejistas, e baixa capacidade de investimento para desenvolver novos agregadores sem sobrecarregar, financeiramente, algum dos elos.

Os modelos de Hu e Gale (2016) diminuem, drasticamente, as transações, entre produtores e redes varejistas. Eles encurtam a distribuição com apenas um tipo de intermediário entre os produtores e supermercados. No entanto, observa-se presença maciça de cooperativas de pequenos produtores e forte incentivo do governo para que os varejistas comprem dessas cooperativas. Alguns varejistas também até verticalizaram a produção de hortaliças com o incentivo do estado. Esses modelos mostram-se difíceis de implementação, pois os produtores não têm a cultura de cooperarem, entre si. A rede varejista não tem incentivo do governo para buscar novos modelos de fornecimento, e nem tampouco o próprio governo intervém em algum outro elo da cadeia.

Sobre o modelo de Neves et al. (2017), observa-se que a organização geral das empresas, em unidades representativas, em cada elo, é difícil. Desta forma, apesar do modelo promover o alinhamento estratégico da cadeia, ainda serão necessários esforços mais localizados para o melhor desempenho das organizações, em relações interorganizacionais mais próximas das microinstituições.

A análise entre os modelos de cooperação, apresentada no Quadro 14, aponta que o foco tem sido repensar a cadeia, visando o encurtamento ou aproximação, do produtor com o consumidor final. Nota-se, também, uma tendência em analisar soluções com estruturas múltiplas de acesso dos produtores. Como contribuições para o trabalho, observa-se principalmente que as formas de encurtamento da cadeia,

inovação de serviços e renovação de canais podem auxiliar na elaboração de um novo modelo, mas adequado a realidade da cadeia.

Modelos	Foco	Setor	Estrutura	Realidade
Artle e Berglund (1959)	Redução dos contatos	Diversos	Simples	Global
Neves (2005)	Organização em rede	Diversos	Simples	Nacional
Dent (2008)	Aumento do alcance dos produtores	Diversos	Múltipla	Global
Faulin e Azevedo (2003)	Aumento do alcance dos produtores	Hortaliças	Simples	Municipal
Lourenzanni e Silva (2004)	Aumento do alcance dos produtores	Hortaliças	Múltipla	Regional
Silva et al (2009)	Integração vertical	Hortaliças	Simples	Modelo de negócio único
Zhou, Ding e Otto (2013)	Encurtamento da cadeia	Hortaliças	Múltipla	Nacional
Clark e Inwood (2015)	Fortalecimento das médias empresas	Hortaliças	Múltipla	Nacional
Mishra, Mahesh e Kolluru (2016)	Inovação de serviços	Hortaliças	Simples	Nacional
Arshad (2016)	Renovação dos canais	Hortaliças	Simples	Nacional
Hu e Gale (2016)	Encurtamento da cadeia	Hortaliças	Múltipla	Nacional
Neves et al. (2017)	Planejamento estratégico	Hortaliças	Simples	Nacional

Quadro 14 – Foco, estrutura e grau de contribuição de modelos de cooperação para distribuição

Fonte: elaborado pelo autor.

A comparação com outros modelos de canais de distribuição confirma a última proposição, de que outros existentes podem auxiliar na criação de um novo modelo de gestão de canais de distribuição de produtores de hortícolas e favorecer um relacionamento mais próximo entre produtor e varejo com múltiplas estruturas de escoamento da produção.

5.5.6. Considerações sobre o sistema de comercialização fechado

O sistema de comercialização fechado aproxima-se das redes de fornecimento de Verschoore e Balestrin (2008b). Entretanto, vários pontos, ainda, não são contemplados para afirmar que, realmente, é a mesma coisa. Observa-se que, o modelo do sistema em si tem capacidade de configurar-se como uma rede de

fornecimento, mas a cultura dos produtores e dos empacotadores que entraram no sistema é mais próxima à dos modelos não colaborativos.

A primeira observação que deve ser feita é que o sistema é, altamente, dependente da exclusividade de um material genético que faça com que os membros mantenham os contratos. Entretanto, outros materiais parecidos têm feito com que produtores e empacotadores não permaneçam no sistema fechado. Alguns produtores utilizam materiais concorrentes mais baratos, e até mesmo os empacotadores vão no mercado em busca de tomates de produtores não contratados. Tal comportamento dos empacotadores se dá, além do preço, pelo mal dimensionamento da demanda.

A gestão do sistema é feita por uma estrutura separada, mas originária da empresa de genética. Trata-se de um conhecimento muito específico de comercialização, que poderia ser desenvolvido por outros elos da cadeia produtiva.

A partir do momento em que, os membros começam a descumprir o contrato, o sistema fechado perde sua característica. Os ganhos coletivos começam a se deterioraram-se, e o sistema aproxima-se, novamente, aproximar dos sistemas de comercialização abertos. Portanto, a cooperação é além da questão do material. Exige-se dos membros comprometimento e mudança de cultura, para que percebam os benefícios e permaneçam no sistema, mesmo em momentos que a comercialização, por outros caminhos mostre-se, momentaneamente, mais interessante.

6 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS: PROPOSTA DE MODELO ORGANIZACIONAL

A proposta de modelo de gestão dos canais de distribuição de produtores de hortícolas, representada na Figura 49, adiciona quatro canais de distribuição ao modelo atual: as redes de fornecimento, as cooperativas de comercialização, as plataformas de troca e o leilão. Os modelos não são conflitantes entre si, e, ainda, não são amplamente adotados à realidade brasileira de distribuição de produtores de hortícolas.

O modelo tem potencial de reduzir o custo de transação de todos os membros envolvidos na cadeia produtiva. A assimetria de informação seria reduzida com a informatização e a adoção de plataformas de trocas de informação necessárias em praticamente todos os intermediários de comercialização. O comportamento oportunista poderia ser reduzido na formação da cultura de colaboração das redes ou até mesmo nas cooperativas de produtores, em caso extremo, o ambiente institucional seria, altamente, controlado nas plataformas de troca de produtos. Sobre a localização, poderia estabelecer entrepostos para armazenar brevemente a mercadoria e/ou contratar serviços terceirizados que reduziriam os custos de transporte das mercadorias acumuladas dos novos intermediários. A especificidade física e de capital humano, poderia ser reduzida com a melhoria das trocas e divulgação do conhecimento tácito e explícito, entre os membros. Os ativos dedicados ficariam melhor protegidos com a formalização de contratos e terem seus custos diluídos por todos os membros. Para as marcas, o maior controle das operações e a possibilidade de maior sortimento de cada intermediário auxiliaria na criação de estratégias de posicionamento e segmentação com maior segurança para todos envolvidos. Por fim, a especificidade temporal reduziria com planejamento da produção mais próxima a uma demanda dimensionada, com o compartilhamento das estruturas de armazenamento refrigerado e com a otimização do tempo entre o pedido e a entrega de mercadoria de acordo com as especificações dos varejistas.

Figura 49 – Proposta de modelo de gestão dos canais de distribuição de produtores de hortícolas
Fonte: elaborado pelo autor

Para os quatro canais de comercialização, no elo intermediário, da cadeia será necessária maior formalização em seus processos. A princípio, para atender às demandas da INC n. 2 de 7 de fevereiro de 2018 (ANEXO A), e posteriormente, para conseguir uma colaboração que possibilite menores custos. No entanto, as flutuações da produção poderão continuar a gerar margens que permitam a exploração de outros canais de distribuição. O papel institucional da regulamentação tem que ser atuante na fiscalização, para assegurar as mudanças de comportamento e cultural, dos membros.

A presença de várias estruturas é fundamental na cadeia produtiva do tomate, pois as dispersões dos canais precisam ser muito pulverizadas para atender os consumidores. Além disso, o tempo de prateleira das hortícolas também é muito breve, com a decisão de compra muito urgente e frequente.

A rede de fornecimento é o canal menos complexo, em termos de arranjo estrutural, porém deve contar com trocas de informações e gestão unificada, entre todos os participantes. Conforme representada na Figura 50, uma empresa central irá negociar toda a comercialização com o varejo, e alinhar o fornecimento, diretamente, com qualquer produtor participante da rede. As transações serão direcionadas de acordo com a demanda, sem necessidade de contatos de trocas de produtos com intermediários. O papel dos intermediários não seria extinto, poderiam assumir o papel da empresa central, mas de forma diferente. Pode utilizar da sua especialidade na comercialização, para intermediar e gerenciar as trocas de informação, para que o produto saia do produtor direto para o atacadista, oferecendo suporte com serviços essenciais, como: transporte; padronização da documentação; rastreamento e seleção; classificação e armazenamento em entrepostos; terceirizando todos os demais serviços não essenciais para cada membro. A interação com os facilitares, se dará com a rede de fornecimento como um todo.

Figura 50 – Detalhamento da rede de fornecimento no modelo de gestão dos canais de distribuição de produtores de hortícolas

Fonte: elaborado pelo autor

Observa-se, no modelo, que o papel dos atravessadores e empacotadores poderia ser integrado pelas redes de fornecimento e cooperativas, na figura da empresa central. Parte das funções dessa empresa, que seria a ponte com o varejo já é feita por estes agentes. No entanto, com a rede, minimizaria os fluxos de posse física e direito sobre a mercadoria, além de outros objetivos em comum que poderiam gerar valor, tanto para o cliente quanto para os seus membros.

Os produtores que não participam da rede ou àqueles que prefiram ter uma segunda opção de escoamento, podem atuar em cooperativas ou, diretamente, em plataformas de trocas. No caso das cooperativas, geraria mudanças culturais do produtor ou um incentivo maior do estado para que se unam nessas organizações. Novamente, é necessário compartilhar, um conjunto, informações e gestões de operações, ao menos a de comercialização.

Para as plataformas de troca, conforme Zhou, Ding e Otto (2013) é essencial, uma atuação intensiva do estado ou de outra entidade que tenha a confiança de todos os membros, para que enviem, obrigatoriamente, ou, voluntariamente, suas informações e produtos a uma plataforma de troca que diminua o tempo e as trocas,

entre os produtores e o consumidor final. Percebe-se que o sistema é, altamente, dependente de informações fidedignas e que depende de alguma organização, na plataforma, para não ocorrer desvios, entre o que foi pedido e o que foi entregue. A princípio, todos os canais de distribuição acessariam essa plataforma de troca, mas como o objetivo é encurtar o tamanho da cadeia, consequentemente os intermediários iriam atuar cada vez menos.

A outra opção, que também poderia ser acessada pelos outros canais de distribuição é a de leilões. Conforme apresentado por Machado (2002) seria uma estrutura mais próxima aos produtores ou as cooperativas. Mas, caso as redes de fornecimento tenham reduções de custos que as viabilizem competir com esses outros canais, poderiam, também, atuar via leilões. Nas estruturas existentes, constata-se mais a regulação da iniciativa privada do que a do estado. Assim, será importante a organização de produtores ou de empresas fornecedoras para estipularem a forma de viabilização econômica e administrativa.

Conforme apresentado, esses canais se complementam e não se excluem. Sendo que a progressão para sistemas mais controlada, pelo estado, poderia ser mais gradual e com menor impacto para a cadeia produtiva. Neste modelo, os produtores de cultivo protegido e orgânico podem ser incorporados em pequenos e médios produtores. Especificamente, os pequenos produtores continuam entregando para as feiras livres. Entretanto, há possibilidades de entregas para as redes de fornecimento, cooperativas, plataformas de trocas e leilões. Os médios produtores diminuem sua representatividade como atravessadores, mas podem se concentrar em produtos diferenciados numa escala maior. Os grandes produtores unem-se aos pequenos e médios, diminuindo o risco de se absorver toda a produção, compartilhando informações e serviços, melhorando sua imagem, na cadeia produtiva.

Pode-se, igualmente, reduzir os fluxos de produtos e propriedades físicas, e consequentemente, os custos de transação para movimentar o tomate do produtor para os varejistas. Ademais esses modelos partem do pressuposto de que as empresas estariam alinhadas em seu direcionamento estratégico, com objetivos comuns, para o ganho coletivo da cadeia produtiva. O modelo, também, contempla que a integração vertical dos agentes pode gerar custos muito altos a organização, seja em uma rede interorganizacional ou do elo produtivo. Pode ser uma solução com menos custos e resultados satisfatórios, para a comercialização e distribuição do tomate.

A melhoria das operações dos canais de forma individual, pode diminuir os custos das empresas, ocasionando um efeito residual menor para a redução dos custos das transações. A proposta de quatro canais diferentes, atuando em conjunto, contempla as discussões dos modelos apresentados na literatura em que não basta uma solução isolada, para melhorar acesso dos canais de distribuição.

Caso o estado se envolva mais nas atividades de regulamentação e fiscalização, facilitaria a adoção de canais de distribuição mais próximos às plataformas de trocas. Se os produtores conseguirem estabelecer uma unidade que represente o elo da produção, pode-se adotar um sistema de cooperativas. Caso consigam, também, aporte financeiro, pode-se viabilizar um sistema de leilão que facilite a comercialização transparente e rastreada, para todos da cadeia. E em todas situações, a rede de fornecimento pode aproveitar-se da obrigatoriedade da troca de informações, para o rastreamento e promover solução de canal de distribuição, na cadeia produtiva.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Serão apresentadas as conclusões, a partir dos objetivos propostos, das contribuições teóricas, das implicações gerenciais e, por fim, das limitações, e possibilidade de novos estudos.

7.1 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

O presente trabalho cumpre seu objetivo principal de propor um modelo de gestão mais adequado, para os canais de distribuição de produtores de hortícolas. Apresenta uma nova configuração entre os produtores, intermediários e varejistas com quatro canais de distribuição, para que as hortícolas cheguem aos varejistas. O modelo compreende no primeiro elo os produtores: pequenos, médios, grandes e de cultivo protegido/orgânico; no segundo elo intermediário com foco na comercialização: as redes de fornecimento, as cooperativas, as plataformas de trocas e leilões; sendo que as redes e cooperativas com atividades tanto no primeiro quanto no segundo elo; no terceiro elo, o varejo, que atende os consumidores: as redes varejistas, o varejo especializado, as feiras livres e os serviços alimentícios; sendo que a venda para fora do estado pode ser tanto para o elo dos intermediários quanto para o varejo.

Nesta nova estrutura dos canais de distribuição de hortícolas sugere-se mudanças que beneficiam diretamente os produtores. Seja por meio da cooperação entre produtores para criarem soluções colaborativas de comercialização ou por meio da atuação facilitadora do Estado ou de alguma entidade privada para facilitar e assegurar as informações na comunicação entre os membros da cadeia produtiva.

A contextualização das transações e das estruturas de canais de distribuição apresentaram transações cujos custos explicam atributos que geram esforços não financeiros, mas afetam o relacionamento entre os agentes da cadeia. Os modelos e teorias de organização dos canais de distribuição caracterizaram os membros da cadeia produtiva de tomate em Goiânia, Goiás, e podem contribuir para melhores resultados, para os envolvidos.

Observou-se que as transações têm custos relativos menores em determinadas configurações das estruturas de distribuição de hortícolas. Isso demonstra que o alinhamento entre os membros podem proporcionar melhorias que diminuem os

custos envolvidos sem que se necessariamente se gerem esforços ou tecnologias novas.

O trabalho também atende os objetivos específicos do estudo, auxiliando a conclusão do objetivo principal. A caracterização das transações e das estruturas de canais de distribuição existentes nos canais de distribuição de produtores de hortícolas, especificamente o tomate (*Solanum lycopersicum* L.), foi alcançada com sucesso e auxiliou no entendimento das categorias de análise dos modelos de gestão, entre os produtores de hortícolas, intermediários e varejistas.

As proposições teóricas foram validadas, parcialmente. Os produtores de hortaliças utilizam varejistas como canal de comercialização, para atender um maior número de consumidores; os varejistas necessitam dos intermediários para atender à demanda, por volume, de hortaliças para todas as suas necessidades, porém em casos específicos irão direto ao produtor. O modelo de gestão dos canais de distribuição de produtores de hortícolas possui pontos de melhora, buscando otimizar as suas transações; existe contrato firmado entre produtores de hortícolas, intermediários e varejistas, apenas para uma parte restrita da cadeia, sendo que o principal problema é garantir a colaboração contínua e contribuições de outras estruturas de canais de distribuição para auxiliar na criação de um novo modelo de gestão, para a distribuição da cadeia produtiva de hortícolas.

Como contribuição e melhoria da teoria e modelos relacionados aos canais de distribuição, foram identificadas congruência entre a teoria discutida pelos autores sobre a práticas de escolha e organização dos canais de distribuição. Delimitaram-se referências de elos, agentes e práticas de gestão essenciais para gestão dos canais de distribuição dos modelos pesquisados; perceberam-se os modelos revistos que não contemplavam as mesmas configurações nem os agentes dos outros modelos.

Ressalta-se que a tecnologia ainda pode influenciar intensamente as estruturas de canais de distribuição já existentes. Novas soluções, mudanças no comportamento dos consumidores, exigências regulatórias, entre outros podem intensificar o uso dos recursos e a disponibilidade de informações. Entre os exemplos, pode-se citar a economia compartilhada que pode fazer com que os produtores busquem alternativas mais criativas para seus ativos que ficam ociosos ou produtos que não são disponibilizados diretamente aos consumidores. Outra solução que está mais avançada são os embaladores atuando diretamente no e-commerce e atendendo o consumidor final.

Desta forma, o estudo evidencia que a caracterização da cadeia produtiva, as análises das transações, e a identificação das contribuições e melhorias a serem adicionadas as estruturas de canais de distribuição de produtores de hortícolas auxiliam no entendimento e na elaboração de um modelo, que promova de maneira menos onerosa o relacionamento entre produtores de hortícolas, intermediários e varejistas, aplicado à realidade brasileira.

Como contribuição para os gestores e especialistas de canais de distribuição, o modelo apresenta um arranjo ordenado que facilita a organização e colaboração da cadeia produtiva de hortícolas.

7.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS

O trabalho limitou-se ao estudo da cadeia produtiva de uma hortícola específica: o tomate. A dinâmica da cadeia, a forma de relacionamento entre os agentes, e as características podem ser diferentes das observadas, em outros setores. Isto é, apesar de oferecer subsídios que agreguem a discussão, não é possível generalizar todos os resultados, para as demais hortícolas e setores.

As abordagens, aqui, relatadas não devem ser aplicadas a todas as realidades de cultivo de hortaliças. O estudo foi realizado com uma das principais hortícolas produzidas, em nosso país: o tomate. No entanto, as hortícolas têm muitas características específicas, que variam de acordo com as espécies cultivadas.

As análises realizadas, durante o estudo, refletem aspectos da realidade brasileira. Assim sendo, caso o estudo seja reproduzido em outros territórios, devem ser percorridas todas as etapas, desde o princípio. As características climáticas, socioculturais e governamentais podem afetar, consideravelmente, a forma com que se deve proceder a organização, entre os produtores de hortícolas e redes varejistas.

Como sugestões para futuros estudos, pode-se apontar:

- a) implementar o modelo em cadeia produtiva de hortaliças para verificar a sua aplicabilidade, identificar e propor melhorias para o modelo.
- b) realizar o estudo com modelos organizacionais em outras cadeias produtivas de hortícolas com outras hortaliças, para verificar se é possível formar-se o modelo para todo o setor.

- c) realizar o estudo com modelos organizacionais em outras realidades de distribuição de produtores de hortícolas, para propagar o modelo para outros países produtores.
- d) verificar a aplicabilidade do modelo para outros produtos e setores que não sejam o de hortaliças, para difundir os resultados para outros canais de distribuição de empresas.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSSON, M.; ALDIN, N.; STAHRÉ, F. Logistics platforms for improved strategic flexibility. **International Journal of Logistics Research and Applications**, v. 6, n. 3, p. 85-106, 2003.
- ACHROL, R. S. Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a Network Paradigm. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, p. 56-71, 1997.
- ACHTERBOSCH, T.J.; DORP, M. VAN; DRIEL, W.F. VAN; GROOT, J.J.; LEE, J. VAN DER; VERHAGEN, A.; BEZLEPKINA, I. **The food puzzle**: pathways to securing food for all. 2014. Disponível em: <<http://edepot.wur.nl/305182>>. Acesso em 8 de novembro de 2018.
- AIKEN, M.; HAGE, J. Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure. **American Sociological Review**, v. 33, n. 6, p. 912-930, dez. 1968.
- ALCÂNTARA, R. L. C. **A gestão estratégica dos canais de distribuição**: um exame do atual estágio do relacionamento entre o atacado de entrega e a indústria. São Paulo, SP, 1997. Tese (Doutorado) – FGV, São Paulo. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1997. 194 p.
- ALDIN, N.; STAHRÉ, F. Electronic commerce, marketing channels and logistics platforms: a wholesaler perspective **European Journal of Operational Research**, v.144, n. 2, p. 270–279, 2003.
- ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D.; ANDRADE, T. D. A.; REIS, E. D. Confiança, aprendizagem e conhecimento nos relacionamentos interorganizacionais: diagnóstico e análise dos avanços sobre o tema. **REAd. Rev. eletrôn. adm.**, Porto Alegre, v. 19, n. 3, dez. 2013.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva**: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial. São Paulo, SP, 1999. Tese (livre docência) – USP, São Paulo. Departamento Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999. 236 p.
- ARROW, K. J. The organization of economic activity: issues pertinent to be choice of market versus nonmarket allocation. **The analysis and evaluation of public expenditure**, v.1, p. 59-73. Washington, DC, 1969.
- ARTLE, R.; BERGLUND, S. A Note on Manufacturers' Choice of Distribution Channels, **Management Science**, v. 5, n. 4, p. 460-471, 1959.
- ARSHAD, F. M. The New Supply Chains in Malaysia: Implications to the Fruits and Vegetables Producers. In: N. C. RAO; RADHAKRISHNA; R. MISHRA, R. K.; KATA, V. R. (eds.), **Organised Retailing and Agri-Business**, India Studies in Business and Economics, Nova Deli: Springer, 2016.

ASFAW, S.; SHIFERAW, B.; SIMTOWE, F.; MURICHO, G.; ABATE, T.; FERED, S. Socio-economic assessment of legume production, farmer technology choice, market linkages, institutions and poverty in rural Ethiopia. **Field Crops Research**, v. 36, p. 103–111. 2010.

AZEVEDO, P. F. Organização Industrial. In: MONTORO FILHO, et al. (Org.) **Manual de Economia**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Tradução: Raul Rubenich. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 616p.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5 ed. Lisboa: edições 70, 2008.

BATALHA, M. O.; BUAINAIN, A. M.; SOUZA FILHO, H. M. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. In: SOUZA FILHO, H. M.; BATALHA, M. O. (Orgs.). **Gestão integrada da agricultura familiar**. São Carlos: Edufscar, 2005.

BENFICA, R.; TSCHIRLEY, D.; BOUGHTON, D. Interlinked transactions in cash cropping economies: the determinants of farmer participation and performance in the Zambezi River Valley of Mozambique, 2006. In: International Association of Agricultural Economists Conference, 26., **Anais...** 2006, Queensland, Australia.

BERNI, D. D. A. **Teoria dos jogos**: jogos de estratégias, estratégias decisória, teoria da Decisão. Rio de Janeiro, RJ: Editora Reichmann & Affonso, 2004.

BERDEGUÉ, J. A.; BALSEVICH, F.; FLORES, L.; REARDON, T. Central American supermarkets' private standards of quality and safety in procurement of fresh fruit and vegetables. **Food Policy**, v. 30, p. 254-269, 2005.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A economia da estratégia**. Tradução: Bazám Tecnologia e Linguística. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 608 p.

BLANCO, E. E.; FRANSOO, J. C. Reaching 50 million nanostores: retail distribution in emerging megacities. BETA publicatie: **working papers**; v. 404. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven, 2013

BLANDON, J.; HENSON, S.; ISLAM, T. Marketing preferences of small-scale farmers in the context of new agrifood systems: A stated choice model. **Agribusiness**, v. 25, p. 251–267, 2009.

BORDIEU, P. The production of belief: contribution to an economy of symbolic goods. **Media Culture Society**, v. 2, n. 3, p. 261 - 293, 1980.

BOUGHTON, D.; MATHER, D.; BARRETT, C. B.; BENFICA, R.; ABDULA, D.; TSCHIRLEY, D. Market participation by rural households in a low-income country: An asset-based approach applied to Mozambique. **Faith and Economics**, v. 50, p. 64–101, 2007.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta INC n. 2, de 7 de fev. de 2018. Define os procedimentos para a aplicação da rastreabilidade ao longo da cadeia produtiva de produtos vegetais frescos destinados à alimentação humana, para fins de monitoramento e controle de resíduos de agrotóxicos, em todo o território nacional. **Diário Oficial União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 8 fev. 2018. p. 148-149.

BUCKLIN, L. P. Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels. **Journal of Marketing Research**. v. 2, n.1, p. 26-31, Feb. 1965.

BULSARA, H. P; TRIVEDI, K. G. An Exploratory study of factors related to Consumer Behaviour towards purchase of Fruits and Vegetables from different Retail Formats. **Journal of Research in Marketing**, v. 6, n.1, p. 397 - 406, jun. 2016.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.

CHEUNG, S. On the new institutional economics. In: CHEUNG, S. et al. **Contracts economics**. 1. ed. p. 48-75. New Jersey: Blackwell Pub, 1990.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Supply chain management: strategy, planning and operation**. 3. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007. 536 p.

CLARK, J. K.; INWOOD, S. M. Scaling-up regional fruit and vegetable distribution: potential for adaptive change in the food system. **Agric Hum Values**, 2015.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, v. 4, n. 16. p. 386-405, nov., 1937.

CODRON, J. M.; GIRAUD-HÉRAUD, E.; SOLER, L. G. Minimum quality standards, premium private labels, and European meat and fresh produce retailing. **Food Policy**, v. 30, p. 270-283, 2005.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **The American Journal of Sociology**, v. 94, p. S95-S120, 1988.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640p.

COSTA, E. C. Refrigeração. 3. ed. São Paulo: Blucher, 1982. 324 p.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. **Marketing Channels**. 7. ed. England: Pearson Education, 2014. 558 p.

COX, J. F.; BLACKSTONE, J. H. **APICS Dictionary**. 10. ed. Alexandria: APICS - The Association for Operations Management. 1995.

DJALALOU-DINE A. A. A.; PASCUCCI, S.; LINNEMANN, A.; R. L.; COULIBALY; O. N.; HAGELLAR, G.; ONNO, S. W. F. O. Marketing Channel Selection by Smallholder Farmers, **Journal of Food Products Marketing**, p. 1-21, 2014.

DAVIS, L. E.; NORTH, D. **Institutional change and American economic growth**. Cambridge: Cambridge University Press, 1971.

DENT, J. **Distribution Channels**: Understanding and Managing Channels to Market. Kogan Page Limited: Londres, 2008. 324 p.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The SAGE handbook of qualitative research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2005. 1210 p.

DIMITRI, C.; TEGENE, A.; KAUFMAN, P. R. U.S. Fresh Produce Markets: Marketing Channels, Trade Practices, and Retail Pricing Behavior. **Agricultural Economic Report**, n. 825, Washington: USDA, 2003.

DOLAN, C.; HUMPHREY, J. Governance and trade in fresh vegetables: The impact of UK supermarkets on the African horticulture industry. **Journal of Development Studies**, v. 37, p. 147–176, 2000.

DOWLING, M. J.; ROERING, W. D.; CARLIN, B. A.; WISNIESKI, J. Multifaceted Relationships under Competitions: Description and Theory. **Journal of Management Inquiry**, v.5, n.2, p. 155-167, jun. 1996.

EGGERTSSON, T. **Economic Behavior and Institutions**. Cambridge University Press: Cambridge, 1990.

EINSTEIN, A. **Physics & Reality**. 1996. In: A. EINSTEIN, A. Out of my later years. New York: Philosophical Library, 1950.

EISENHARDT, K. M. **Building Theories From Case Study Research**. The Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct.1989.

ESTIVALETE, V. F. B. **O processo de aprendizagem em redes horizontais do elo varejista do agronegócio: do nível individual ao interorganizacional**. Porto Alegre, RS, 2007. Tese (Doutorado) - Programa de Pós Graduação em Agronegócios: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. 269 p.

FARINA, M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. Competitividade: Mercado, Estado e Organizações. São Paulo, SP: Singular, 1997.

FARINA, M. M. Q.; MACHADO, E. L. Regulamentação governamental e estratégias de negócio no mercado brasileiro de frutas e legumes frescos. In: BELIK, W.; MALUF, R. S. (Orgs). **Abastecimentos e segurança alimentar**: os limites da liberalização. Campinas: UNICAMP/IE, 2000. p. 161-182.

FAULIN, E. J.; AZEVEDO, P. F. Distribuição de hortaliças na agricultura familiar: uma análise das transações. **Informações econômicas**, São Paulo, v.3, n.11, p.24-37, nov. 2003.

FAWCETT, S. E.; MAGNAN, G. M. The rhetoric and reality of supply chain integration. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 32, n. 5, p. 339-, 2002.

FAWCETT, S. E.; MAGNAN, G. M.; MCCARTER, M. W. Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management. **Supply Chain Management**, v. 13, n. 1, p. 35-48, 2008.

FLEURY, A. C. C. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003.

GAMA, A. **Começa a valer em agosto sistema de rastreabilidade de vegetais frescos**. 2018. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA. Disponível em: <<https://www.cnabrazil.org.br/noticias/comeca-a-valer-em-agosto-sistema-de-rastreabilidade-de-vegetais-frescos>>. Acesso em 8 de novembro de 2018.

GATTAZ, C. C. **Um modelo de referência de formação e gestão de redes organizacionais**: o caso do sistema de CT&I do setor aeroespacial brasileiro. São Paulo, SP, 2010. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 2010. 201 p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GREWAL, R.; DHARWADKAR, R. The Role of the Institutional Environment in Marketing Channels. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 3, jul. 2002.

GROULX, L. H. Contribuição da pesquisa qualitativa à pesquisa social. In: POUPART, J.; DESLAURIERS, J. P.; GROULX, L. H; LAPERRIÈRE, A.; MAYER, R.; PIRES, Á. P. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. p. 95-126.

GUEZÁN, G.; MATEOS, M.; VITERI, L. Impact of Supermarkets and Fast-Food Chains on Horticulture Supply Chains in Argentina. **Development Policy Review**, v. 20, n. 4, p. 289-408, 2002.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where Do Interorganizational Networks Come From? **American Journal of Sociology**, v. 104, n. 5, p. 1439-1493, mar. 1999.

HAIR Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006. 471 p.

HELTBERG, R.; TARP, F. Agricultural Supply Response and Poverty in Mozambique. **Food Policy**, v. 27, n. 2, 2002.

HU, D.; GALE, F. An innovative marketing model for fresh produce in China: Farmer-Supermarket Direct-Purchase. In: N. C. RAO; RADHAKRISHNA; R. MISHRA, R. K.; KATA, V. R. (eds.), **Organised Retailing and Agri-Business**, India Studies in Business and Economics, Nova Deli: Springer, 2016. p. 119-138.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2010**. Sistema IBGE de Recuperação Automática – Sidra. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 26 nov. 2018.

_____. **Produção Agrícola Municipal**. 2017. Rio de Janeiro, 2018. Tabela 1 - Área plantada, área colhida, quantidade produzida, rendimento médio e valor da produção do Brasil, das Grandes Regiões e das Unidades da Federação, segundo os produtos das lavouras temporárias. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/geratabela?name=Tabela%201.xlsx&format=xlsx&medidas=true&query=t/1612/n1/all/n2/all/n3/all/v/allxp/p/2017/c81/all/l/t%2Bp,v,c81>>. Acesso em 8 de novembro de 2018.

IFAD - INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT. (2003). **Promoting market access for the rural poor in order to achieve the Millennium Development Goals**. Roundtable Discussion Paper for the Twenty-Fifth Anniversary Session of IFAD's Governing Council. Disponível em: <<http://www.ifad.org/gbdocs/gc/26/e/markets.pdf>>. Acesso em 8 de novembro de 2018.

JARI, B.; FRASER, G. Influence of institutional and technical factors on market choices of smallholder farmers in the Kat River Valley. In VAN SCHALKWYK, H. D.; GROENEWALD, J. A.; FRASER, G. C. G.; OBI, A.; VAN TILBURG, A. **Unlocking markets for smallholders: Lessons from South Africa**, v. 10. Holanda: Wageningen Academic Publishers. 2012. p. 58-89.

JOSKOW, P. The new institutional economics: alternatives approaches. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v.151, n.1, p. 248-259, 1995.

KIM, Y.; CHOY, T. Y.; YAN, T.; DOOLEY, K. Structural investigation of supply networks: A social network analysis approach. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 3, p. 194-211, mar. 2011.

KING, N. Using templates in the thematic analysis of text. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (Ed.) **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. 1. ed. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd, 2004. 388 p.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 219 p.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: Implementation issues and research opportunities. **International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p. 1-20, 1998.

LORANGE, P.; ROSS, J. **Strategic alliances: formulation, implementation and evolution**. Oxford: Blackwell, 1992.

LOURENZANNI, A. E. B. S.; SILVA, A. L. Um estudo da competitividade dos diferentes canais de distribuição de hortaliças. **Gestão & Produção**, v.11, n. 3, p. 385-398, set.-dez. 2004.

LUENGO, R. F. A.; JUNQUEIRA, A. **Distribuição de hortaliças no Brasil**. Brasília: Embrapa Hortaliças, 1999. 7 p. (Circular Técnica, 16).

LUSCH, R.F., ZIZZO, D., KENDERDINE, M. Strategic Renewal Distribution. **Marketing Management**, v.2, n.2, 1993.

MACHADO, E. L. **O papel da reputação na coordenação vertical da cadeia produtiva de frutas, legumes e verdura frescos**. São Paulo, SP, 2002. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002. 182 p.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Tradução: Laura Bocco. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.

MASON N., FLORES H., VILLALOBOS J.R., AHUMADA O. Planning the Planting, Harvest, and Distribution of Fresh Horticultural Products. In: PLÀ-ARAGONÉS L. (eds) **Handbook of Operations Research in Agriculture and the Agri-Food Industry. International Series in Operations Research & Management Science**, v. 224. Nova York, NY: Springer, 2015.

MASPERO, E.; VAN DYK, F. E. Na analysis of the South African Fruit logistics infrastructure. **Orion**, v. 20, p. 55-72, 2004.

MISHRA, R. K.; MAHESH, P.; KOLLURU, S. Contribution of Organized Retailing to Agricultural Distribution System: Prospects and Challenges. In: N. C. RAO; RADHAKRISHNA; R. MISHRA, R. K.; KATA, V. R. (eds.), **Organised Retailing and Agri-Business**, India Studies in Business and Economics, Nova Deli: Springer, 2016.

MUNKSGAARDA, K. B.; MEDLINB, Christopher John. Self- and collective-interests: Using formal network activities for developing firms' business. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 4, p. 613-621, maio 2014.

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. **Strategy & Leadership**, v. 25, n. 6, p. 28-33, 1997.

NASH, J. F. J. The Bargaining Problem. **Econometrica**, v. 18, n. 2, p. 155–162, 1950.

NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. São Paulo, SP, 1999. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999. 297 p.

NEVES, M. F. **Planejamento e Gestão Estratégia de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 2005. 232 p.

NEVES, M. F.; ALVES PINTO, M. J.; BRANDÃO COSTA, J. E.; VILELA, L. C.; PACOTTE, M. R. (Coord.) **Mapeamento e quantificação da cadeia produtiva das hortaliças do Brasil**, Brasília: CNA, 2017, 79 p.

NORTH, D. C. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.

OBI, A.; POTE, P.; CHIANU, J. Market access: Components, interactions, and implications in smallholder agriculture in the former homeland area of South Africa. In: BATIONO, A.; WASWA, B.; OKEYO, J. M.; MAINA, F.; KIHARA, J. M. (Eds.). **Innovations as key to the green revolution in Africa** (pp. 1161–1167). Holanda: Springer, 2011. p 1161-1167.

O'KEEFFE, J. M.; GILMOUR, D.; SIMPSON, E. A network approach to overcoming barriers to market engagement for SMEs in energy efficiency initiatives such as the Green Deal. **Energy Policy**, v. 97, p. 582-590, out. 2016.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, v.8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001.

PECI, A. Novo marco regulatório para o Brasil da pós privatização: o papel das agências reguladoras em questão. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 4, p. 121-135, 1999.

PEREIRA, B. A. D. **Estruturação de relacionamentos horizontais em redes**. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005. 218 p.

PORTER, M. E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Original On Competition. Harvard Business Book, 1996.

REUVER, M. D.; BOUWMAN, H.; HAAKER, T. Business model roadmapping: a practical approach to come from an existing to a desired business model. **International Journal of Innovation Management**, v. 17, pg. 1340006-1-1340006-18, 2013.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 334 p.

RODRIGUES, L. R.; ZAMBON, F. R. A.; MURARO, D. Classificação do tomate por atacadistas e produtores Curitiba. **Horticultura Brasileira**, n. 25, p. 521-526, 2007.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W.; KIDDER, L. H. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. Tradução: Marcia Martha Hubner d'Oliveira; Miriam Marinotti del Rey. v. 2. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987. 133 p.

SHUKLA, M.; JHARKHARIA, S. Agri-fresh produce supply chain management: a state-of-the-art literature review. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, n. 2, p. 114-158, 2013.

SILVA, V, L S.; RODRIGUES, F.; SANNOMYA, J.; PERES, L.; CORVACHO, T. Integração vertical como estratégia de apropriação de valor: um estudo exploratório no canal de distribuição de produtos agrícolas. **Gest. Prod.**, São Carlos , v. 16, n. 1, p. 44-53, Mar. 2009.

SODA, G.; ZAHEER, A. A network perspective on organizational architecture: performance effects of the interplay of formal and informal organization. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 6, p. 751–771, jun. 2012.

SOUZA, A. P. de O.; ALCÂNTARA, R. L. C., CUNHA, P. Do gerenciamento da produção à gestão da distribuição de produtos hortícolas orgânicos: um estudo de caso. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2001. Salvador. **Anais... ABEPRO**, 2001.

SOUZA, R. A. M. de.; SILVA, R. O. P.; MANDELLLI, C. S.; TASCO A. M. P. Comercialização hortícola: análise de alguns setores do mercado varejista de São Paulo. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 28, n. 10, p. 7-23, out. 1998.

SOUZA, R. A. M. de. **Mudanças no consumo e na distribuição de alimentos**: o caso da distribuição de hortaliças de folhas na cidade de São Paulo. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico: Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2004. 142 p.

SOUZA, R. C.; SCUR, G. As transações entre varejistas e fornecedores de frutas, legumes e verduras na cidade de São Paulo. **Prod.**, São Paulo, v. 21, n. 3, p. 518-527, Set. 2011.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 1995. 173 p.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. **Marketing Channels**, 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996. 576 p.

STUART, T. E. Network Positions and Propensities to Collaborate: an Investigation of Strategic Alliance Formation in a High-technology Industry. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, p. 668-698, 1998.

SUPPLY CHAIN COUNCIL. **Supply Chain Operations Reference – SCOR Model Overview 8.0**. 2005.

TEIXEIRA, F.; GUERRA, O. Redes de aprendizado em Sistemas Complexos de Produção. **RAE**, v. 42, n. 4, p. 93-105, out./dez. 2002.

THOMÉ E CASTRO, L. **Incentivos em canais de distribuição**: um estudo comparativo entre o Brasil e os EUA no setor de defensivos. São Paulo, SP, 2008. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração: Faculdade de

Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008. 234 p.

THOMPSON, J. D. Organizations and Output Transactions. **American Journal of Sociology**, v. 68, n. 3, p. 309-324, nov., 1962.

VAN DE VEN, A. H. On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations Among Organizations. **Academy of Management Review**, v.1, n.4, p. 24-36, out. 1976.

VAN SCHALKWYK, H. D.; GROENEWALD, J. A.; FRASER, G. C. G.; OBI, A.; VAN TILBURG, A. **Unlocking markets for smallholders: Lessons from South Africa**, v. 10. Holanda: Wageningen Academic Publishers. 2012.

VAN TILBURG, A.; VAN SCHALKWYK, H. D. Strategies to improve smallholders' market access. In VAN SCHALKWYK, H. D.; GROENEWALD, J. A.; FRASER, G. C. G.; OBI, A.; VAN TILBURG, A. **Unlocking markets for smallholders: Lessons from South Africa**, v. 10. Holanda: Wageningen Academic Publishers. 2012. p. 35-58

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração Eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 1, art. 2, jan./jun. 2008a.

_____. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008b. 216 p.

VILELA, N. J.; MACEDO, M. M. C. Fluxo de poder no agronegócio: o caso das hortaliças. **Horticultura brasileira**. Brasília, v. 18, n. 2, p. 88-94, jul. 2000.

WALDHAUER, N.; VAN DER BURGH, M.; VAN DER VORST, J. G. A. J.; BING, X.; SCHEER, F. P. **Perspectives on the distribution of fresh food in emerging metropolises: the cases of Mexico City and Cairo**. n 1529. Wageningen UR-Food & Biobased Research. 2015.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: o exemplo das redes varejistas na Alemanha. **Revista de Administração (FEA-USP)**, v. 45, p. 221-237, 2010.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies**. New York: The Free Press, 1975.

_____. The economics of organization: the transaction cost approach. **American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p. 548-577, nov. 1981.

_____. **The economic institutions of capitalism**. London: Free Press, 1985.

_____. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 269-296, jun. 1991.

WONG, M. Guanxi management as complex adaptive systems: a case study of Taiwanese ODI in China. **Journal of Business Ethics**, v. 91, n. 3, p. 419-432, 2010.

WREN, B. M. Channel Structure and Strategic Choice in Distribution Channels. **Journal of Management Research**. v. 7, n. 2, Aug. 2007, p. 78-86.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução: Ana Thorell. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.

YOKOYAMA, M. H.; LOURENZANNI, A. E. B. S.; DA SILVA, A. L. Os desafios gerenciais e o acesso de produtores a canais de distribuição de FLV no Brasil. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 11., **Anais...** 2006.

YUSUF, Y. Y.; GUNASEKARAN, A.; MUSA, A., DAUDA, M., EL-BERISHY, N. M.; CANG, S. A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry. **International Journal of Production Economics**, v. 147, p. 521-543, jan. 2014.

ZAHEER, A.; GÖZÜBÜYÜK, R.; MILANOV, H. It's the Connections: The Network Perspective in Interorganizational Research. **Academic Management Perspective**, v. 24, n. 1, p. 62-77, fev. 2010.

ZYLBERSZTAJN, D.; JANK, M. S.; KOOL, M. Holanda: um modelo de agribusiness. In: Seminário Internacional de Agribusiness, **Anais...** São Paulo: Pensa/FEA-USP, 1992.

ZHOU, H.; DING, Q.; OTTO, J. (2013) 'The reality and prospect of fresh agricultural product supply chains in China', **Int. J. Applied Management Science**, v. 5, n. 3, p.251–264, 2013.

ZUNIGA-ARIAS, G.; RUBEN, R. Determinants of market outlet choice for mango producers in Costa Rica. In: Ruben, R.; VAN BOEKEL, M. A. J. S.; VAN TILBURG, A. TRIENEKENS, J. (Eds.). **Tropical food chains**: governance regimes for quality management. Holanda: Wageningen Academic Publishers, 2007, p. 49-68.

APÊNDICE

APENDICE A - QUESTIONÁRIOS

1 Caracterização das transações e modelos de gestão existentes nos canais de distribuição de produtores de hortícolas

Dados cadastrais

Roteiro de Entrevistas (Produtores)

Entrevistado/cargo:

Data:

Início: Final:

Perguntas

- 1 – Entendemos que o produto percorre um caminho para chegar desde o produtor até o consumidor final. O(a) senhor(a) poderia descrever esse caminho?
- 2 – Como o senhor decide o volume e a época de plantio? O custeio é feito com recursos próprios (à vista) ou financiado (a prazo)? Se for financiado, por quem?
- 3 – Quantos produtores são alocados na mesma área produtiva? Qual percentual é de área para produção própria? Como se decide a participação de cada um no faturamento?
- 4 – Por favor, descreva o seu relacionamento com os seus compradores(as). Por exemplo: Existe algo que garanta o fornecimento e o pagamento? Algum diferencial de preço pago?
- 5 – Por favor, descreva o seu relacionamento com outros produtores(as). Por exemplo: Existe alguma forma de organização de classe?
- 6 – Quais são as informações que você armazena dos seus compradores? Algum deles pede alguma informação?
- 7 – Quais são os atributos do seu produto mais buscados pelos seus compradores?
- 8 – Existe algum fator que irá transformar essa forma com que você vende as suas mercadorias?
- 9 – Quais são os pontos fortes e melhorias que o senhor(a) visualiza na cadeia produtiva como um todo desde a produção até a entrega ao consumidor final?

2 Caracterização das transações e modelos de gestão existentes nos canais de distribuição de produtores de hortícolas

Dados cadastrais

Roteiro de Entrevistas (Intermediários)

Entrevistado/cargo:

Data:

Início: Final:

Perguntas

- 1 – Entendemos que o produto percorre um caminho para chegar desde o produtor até o consumidor final. O(a) senhor(a) poderia descrever esse caminho?

2 – Por favor, descreva o seu relacionamento com os seus produtores(as). Por exemplo: Existe algo que garanta o fornecimento e o pagamento? Algum diferencial de preço pago?

3 – Por favor, descreva o seu relacionamento com os seus compradores(as). Por exemplo: Existe algo que garanta a frequência de entrega e o pagamento? Algum diferencial de preço pago?

4 – Quais são as informações que você armazena dos seus produtores? E de seus compradores? Algum deles te pede alguma informação?

5 – Quais são os atributos mais buscados por você ao comprar de seus produtores? Quais são os atributos mais buscados pelos seus compradores?

6 – Qual o caminho que a mercadoria percorra para venda para outras regiões / estados?

7 – Por favor, descreva o seu relacionamento com outros produtores. Por exemplo: existe alguma forma de organização de classe?

8 – Existe algum fator que irá transformar essa forma com que você compra e vende as suas mercadorias?

9 – Quais são os pontos fortes e melhorias que o senhor(a) visualiza na cadeia produtiva como um todo desde a produção até a entrega ao consumidor final?

3 Caracterização das transações e modelos de gestão existentes nos canais de distribuição de produtores de hortícolas

Dados cadastrais

Roteiro de Entrevistas (Varejistas)

Entrevistado:

Data:

Início: Final:

Perguntas

1 – Entendemos que o produto percorre um caminho para chegar desde o produtor até o consumidor final. O(a) senhor(a) poderia descrever esse caminho?

2 – Por favor, descreva o seu relacionamento com os seus produtores(as). Por exemplo: Existe algo que garanta frequência ou volume de entrega e o pagamento? Algum diferencial de preço pago?

3 – Por favor, descreva o seu relacionamento com os produtores. Por exemplo: existe alguma forma de controle sobre o produto?

4 – Quais são as informações que você armazena dos seus produtores? E dos produtores dos seus produtores? Algum deles pede alguma informação?

5 – Quais são os atributos mais buscados por você ao comprar de seus produtores(as)? Quais são os atributos mais buscados pelo consumidor final?

6 – Por favor, descreva o seu relacionamento com outros varejistas. Por exemplo: existe alguma forma de organização de classe em que se discuta assuntos específicos para esta cadeia?

7 – Existe algum fator que irá transformar essa forma com que você compra e vende as suas mercadorias?

8 – Quais são os pontos fortes e melhorias que o senhor(a) visualiza na cadeia produtiva como um todo desde a produção até a entrega ao consumidor final?

4 Caracterização das transações e modelos de gestão existentes nos canais de distribuição de produtores de hortícolas

Dados cadastrais

Roteiro de Entrevistas (Especialistas)

Entrevistado:

Data:

Início: Final:

Perguntas

1 – Entendemos que o produto percorre um caminho para chegar desde o produtor até o consumidor final. O(a) senhor(a) poderia descrever esse caminho?

2 – Por favor, descreva o relacionamento dos produtores com os fornecedores (intermediários).

3 – Por favor, descreva o relacionamento entre os (intermediários) fornecedores e compradores (varejistas).

4 – Por favor, descreva o relacionamento dos produtores com os compradores (varejistas).

5 – Por favor, descreva o relacionamento dos produtores com os consumidores.

6 – Quais são as principais demandas de treinamentos/assistência da cadeia produtiva? Quem solicita?

7 – Existe algum fator que irá transformar a forma como se compra e vende as mercadorias?

8 – Quais são os pontos fortes e melhorias que o senhor(a) visualiza na cadeia produtiva como um todo desde a produção até a entrega ao consumidor final?

APENDICE B - ENTREVISTAS

Entrevistado A

Perguntas

1 – Entendemos que o produto percorre um caminho para chegar desde o produtor até o consumidor final. O(a) senhor(a) poderia descrever esse caminho?

Ele sai da minha lavoura, normalmente quem pega o tomate é um comprador, por que normalmente o produtor não tem acesso ao consumidor final. Sempre é assim, né? E o produtor está preocupado com a produção em si e não está muito preocupado em fazer esta venda direta para o consumidor. Quem faz essas vendas diretas para o consumidor são os feirantes, supermercados, né, e entre nós e o supermercado e o feirante, ainda, existe um comprador, né, que é a pessoa que vai lá na roça, compra e leva para o CEASA, do CEASA ele passa para o supermercado e o supermercado passa para o consumidor. Então quer dizer que entre o produtor e o consumidor final tem no mínimo de duas a três pessoas comercializando o nosso tomate. [Algum motivo especial para o produtor não ir direto para a dona de casa?] Sim, tem muitos motivos. Primeiro, que ele não consegue atingir um público grande, se o produtor fosse fazer isso ele teria de montar um supermercado ou ele teria de montar um verdurão. E o produtor não adianta, por que ele não está [preparado], ele não consegue fazer isso. Ele tem de ficar é na produção mesmo. Eu concordo. O pessoal, eles falam muito da questão do atravessador e tal, mas na verdade o atravessador é a pessoa que pega o meu tomate e leva para o mercado, entendeu? Eu não consigo fazer isso. Eu convivo muito bem com isso aí. A maioria das pessoas veem isso como um vilão, mas eu acho que não tem [um vilão] não é isso. O produtor não tem condição nenhuma de vender direto para o consumidor. [Essas pessoas que enxergam o atacadista ou atravessador como vilão, eles geralmente vão como para o mercado? Acaba que ele não consegue fugir, também, do atacadista?] Não, ninguém consegue fugir do atacadista ou de um comprador que não seja um atacadista. Por que tem muitos compradores que não é atacadista nada, tem muitos que vão na sua roça, pegam 50 caixas de tomate e vão para o supermercado ou vai direto para o verdurão né, aí seria uma pessoa só no meio.

2 – Como o senhor decide o volume e a época de plantio? O custeio é feito com recursos próprios (a vista) ou financiado (a prazo)? Se for financiado, por quem?

Isso aí é muito aleatório. A gente não tem uma data pré-definida de quando semear e de quanto também não. A gente tenta que ir meio que na oportunidade, né? Tipo assim, normalmente na época da chuva a gente consegue uma produção muito pequena e consegue um preço um pouco melhor. Na época da seca aí, a gente consegue uma produção muito alta e um preço menor. Então é muito difícil para a gente que produz a gente saber o que vai acontecer de preço amanhã ou daqui três meses, o mercado de HF [hortícolas] é muito dinâmico uma hora uma caixa de tomate está dez reais e daí na outra semana está de 30, então é muito difícil você fazer uma previsão de preço para você trabalhar em cima do semeio. A gente sabe mais ou menos das épocas em que o pessoal está plantando muito, por exemplo, você manda uma semente à estufa hoje e daqui dez dias você percebe, “puxa vida semearam muito”, mas você não sabia que ia semear tanto, entendeu? E é assim que funciona, não tem como a gente saber muito do mercado. Aqui na região nossa você planta tomate o ano todo, né. Então, é terminando uma e começando outra. O custeio de HF, em geral, é custeado pelas empresas do ramo que são as revendas, que são os

distribuidores, que são as multinacionais, e o produtor né. O governo não financia nada, 100% é o mercado mesmo que financia ou é a empresa ou é o produtor. Normalmente, o produtor entra com 25%-30% do recurso próprio e o restante é financiado pelas empresas, 70%. O nosso mercado não tem esse tipo de exigência não [em que as empresas definem o tipo de produto a ser produzido] o produtor é muito livre para plantar aquela variedade que ele quer plantar. O que a empresa faz é no máximo dar uma opinião, tipo: não semeie esse material agora que não é a época. A revenda encarrega de levar material novo, de prestar assistência técnica, essas coisas. Mas, a revenda não se encarrega de definir o tipo de material, não.

3 – Quantos produtores são alocados na mesma área produtiva? Qual percentual é de área para produção própria? Como se decide a participação de cada um no faturamento?

Normalmente, o produtor tem uma área isolada dele, que ele arrendou para ele mesmo. Que ele toca sozinho ou com, no máximo, mais uma ou duas pessoas que é da família ou algum amigo dele ou sócio. O meheiro não é um funcionário, ele é um sócio da sua lavoura né, o meheiro entra com a mão de obra e o produtor com o restante, que é o custeio com semente, defensivo, fertilizante, preparo de solo, né, no final tira as despesas e divide o lucro.

4 – Por favor, descreva o seu relacionamento com os seus compradores(as). Por exemplo: Existe algo que garanta o fornecimento e o pagamento? Algum diferencial de preço pago?

Compromisso de preço não existe. É o preço do dia, né? Ninguém faz programação de preço para daqui a 30, 60 e 90 dias. Normalmente, o comprador não financia, também, não. Tem produtor que sim, que pega dinheiro com esse atravessador, com esse atacadista, mas não é comum, não. Primeiro, o produtor conta e depois manda para os distribuidores. A gente tenta manter contato com quatro ou cinco compradores. Tem época que um compra mais ou compra menos. [Volume] Tudo é relativo, tudo depende da sua conversa com o atacadista, a gente conciliar as coisas, por exemplo, o cara fala que quer 200 caixas para depois de amanhã, tomate assim e assim e tal, e você tenta conciliar com o que está precisando, mas normalmente você não [é compromissado] pode ser que você queira vender mais ou menos para ele né. [Diferencial] pagam, sempre pagam. O tomate de primeira qualidade é um preço, o de segunda é outro e o de terceira outro. Aí vem a qualidade, quanto melhor a qualidade, mas você consegue pegar um preço melhor. A classificação de qualidade é feita dentro da lavoura, a gente que faz ele e já manda classificado pro mercado. Mas tem alguns casos de produtores que mandam para o atacadista é lá que passa na máquina, classifica e manda para o produtor também né. O tomate já sai classificado e, mesmo assim, vai para o atacadista que faz a distribuição.

5 – Por favor, descreva o seu relacionamento com outros produtores(as). Por exemplo: Existe alguma forma de organização de classe?

Já tentaram associação, mas não deu certo, e não acredito que funcione também não. Na nossa região não tem cooperativa e não tem associação. Eu acompanho muitas associações e nosso modelo econômico capitalista é difícil você trabalhar com associação. O principal problema é que o produtor concorre com o outro pelo preço, não existe muito companheirismo nesse negócio, não. Cada um planta e vende do jeito que lhe convém.

6 – Quais são as informações que você armazena dos seus compradores? Algum deles pede alguma informação?

Eu passo para o comprador a quantidade de caixa e classificação, quando eu ligo para ele no outro dia eu quero o preço, entendeu? Ele não me dá garantia de pagamento, por que esse mercado funciona na base da confiança. Um dos poucos mercados que, ainda, funciona na base da confiança. Você manda tomate durante 30 a 40 dias para um comprador, e tem pessoas que só vai lá no final para pegar os cheques. Ele pega lá na roça uma quantidade e lá no final vai acertar o preço. O controle que o produtor tem é o que sai da lavoura. Se o atacadista faz a classificação, o produtor, também, não é bobo. Ele sabe o tipo de produtor que ele tem. Então se ele acha que o atacadista está fazendo algo de errado dá para ele perceber e fazer algo. [informação da propriedade?]. O comprador não faz nenhuma pergunta nesse sentido [procedência, nota fiscal], ele não quer saber se você cadastrou sua lavoura, se você está certo no ministério do trabalho, o produto que você aplicou, por que é muito difícil para o comprador, também, fazer esse controle. Vai acreditar no que você fala, então ele não pergunta a função do atacadista, do comprador, não é ver qualidade do produto ou o teor de defensivo, isso aí tem a fiscalização dos órgãos do governo que eu acredito, que não funciona bem, aliás, que não funciona quase nada, que deveria funcionar que deveria fiscalizar, para tirar amostragem mesmo, para ver o que está indo mesmo para o mercado final. Mas, infelizmente, hoje os órgãos do governo tentam fazer, mas a estrutura é muito ruim, falta dinheiro, falta combustível, falta carro, falta tudo.

7 – Quais são os atributos do seu produto mais buscados pelos seus compradores? Pede qualidade. Tamanho, coloração, peso, tudo que envolve qualidade.

8 – Existe algum fator que irá transformar essa forma com que você vende as suas mercadorias?

A gente acredita que no futuro esse produto deve ser rastreado, deve ser fiscalizado, tem de ter mais garantia para o consumidor. A gente espera uma ação do governo, por que ninguém vai fazer isso daí a não ser o governo. As grandes redes de supermercados já estão mais atentas a isso daí, mas mesmo assim é muito difícil fazer esse controle. Hoje, tem uma grande parte de supermercados que pede um documento ou algum tipo de rastreabilidade do seu produto. Mas, são poucos produtores que consegue fazer isso daí. E não é sempre que é verdade o que está escrito. Por exemplo, o supermercado pede alguma coisa e o produtor vai lá e consegue alguma coisa, mas não quer dizer que é a coisa certa também, porque não tem fiscalização nenhuma. É muito fácil arrumar papel e arrumar documento, hoje, que os atacadistas exigem. [Número de atravessadores]. É dinâmico, ninguém sabe o número de atravessadores que tem, ninguém sabe se vai aumentar ou diminuir, isso é dinâmico, isso é capitalismo. Se está ganhando dinheiro tem uma quantidade boa de compradores, e quando está ruim tem menos compradores. Quem determina isso é o próprio mercado. É o capitalismo. Não tem uma vontade de vender assim ou de outro jeito. O mercado é esse. O que hoje não existe atravessador? O meu tomate vai para São Paulo, Tocantins, Nordeste, como seria feito isso se não tivesse atravessador? A gente tem de parar com esse negócio de desmistificar o atravessador. O atravessador é necessário ao mercado. Esse termo não deveria nem existir, ele é comerciante, ele compra e vende, isso é natural do mercado.

9 – Quais são os pontos fortes e melhorias que o senhor(a) visualiza na cadeia produtiva como um todo desde a produção até a entrega ao consumidor final?

O produtor não consegue vender no mercado de Goiânia. O tomate produzido na região de Goianópolis, o estado de Goiás é um estado produtor. Nós produzimos para vender no Brasil inteiro. E como o produtor faria isso. Você acha que seria possível o produtor sair daqui e ir vender lá no Tocantins? E mesmo se eu vendesse eu venderia diretamente para o consumidor. Isso não existe. Eu não consigo entender essa questão de atravessador [pejorativo]. Eu não vou saber quanto ele vendeu o tomate dele em outro estado, ele tem as despesas dele. O meu negócio é produzir, nós temos de preocupar sim em produzir em qualidade e quantidade, nós precisamos ter lucro. Eu, sinceramente, acho que temos de melhorar dentro da lavoura. Não adianta eu falar para você que tem que melhorar certos parâmetros. E tentar melhorar sempre a questão da nossa venda. O que manda no HF é oferta e procura. Se a oferta é grande o preço vai lá em baixo e se a oferta diminui o preço sobe.

Entrevistado B

Perguntas

1 – Entendemos que o produto percorre um caminho para chegar desde o produtor até o consumidor final. O(a) senhor(a) poderia descrever esse caminho?

O mercado ele recebe de um intermediário. O consumidor recebe de dois intermediários. O consumidor compra do supermercado, mercadinho, varejo, feira que [são] por sua vez compra de um atravessador. Cada vez mais o produtor se distancia do consumidor final com o incremento de um novo elo na cadeia. Antigamente o mercadinho comprava, depois começou a entrar o intermediário que compra a produção de vários produtores, e depois começou a entrar o supermercado. Ele entra com um elo, também. Ele tem diversos fornecedores, distribuidores de hortaliças para ele manter também a oferta ao longo do ano. O elo vem aumentando, então o produtor vai se distanciando. Em alguns casos, em alguns momentos o supermercado compra direto do produtor, e também para os produtores que também são distribuidores conseguem vender direto. O produtor que só produz, geralmente, não consegue. E tem outro elo que é atravessador que passa comprando daqueles pequenos produtores, que não conseguem volume para colocar em uma caminhonete ou caminhão para levar, então ele passa nos pequenos põe em sua caminhonete e vem para a CEASA. E este tem dois destinos, ou vai para a pedra que vai direto para o consumidor, geralmente, bar, restaurante, hotel, essas coisas, ou ele vai para um box (outro atravessador), já aumentou mais uma pecinha, na cadeia do hortifrúti.

2 – Como o senhor decide o volume e a época de plantio? O custeio é feito com recursos próprios (à vista) ou financiado (a prazo)? Se for financiado, por quem?

Os produtores não têm organização suficiente para se apresentarem para o consumidor final. A própria relação entre os produtores é um pouco conturbada. Cada um fica tentando descobrir o que o outro produtor está semeando, quanto o outro vai semear para fazer o seu planejamento, o que acaba por sacrificar um pouco o planejamento do atacadista. O atacadista, um concorre com o outro. Às vezes ele passa que não precisa semear pois já comprou de fora. Tem essas nuances comerciais que impedem que a cadeia tenha um padrão de funcionamento.

Muito do planejamento de plantio é entre uma conversa entre os produtores. Eles intuem que pode dar preço, mas perde-se a noção do que acontece no mercado fora do estado. No estado, tem 4 viveiros, então com poucas ligações dá para saber a

previsão do mercado. O tomate, ainda, tem outra variável de clima. Pode ser que afete uma safra fora do estado e melhore o preço, mas, é difícil de prever.

3 – Quantos produtores são alocados na mesma área produtiva? Qual percentual é de área para produção própria? Como se decide a participação de cada um no faturamento?

No caso somente um produtor na área.

4 – Por favor, descreva o seu relacionamento com os seus compradores(as). Por exemplo: existe algo que garanta o fornecimento e o pagamento? Algum diferencial de preço pago?

Geralmente, tem um compromisso entre eles para garantir a produção. O atacadista não tem nenhuma produção, ele simplesmente compra e vende. E o produtor precisa das portas abertas para ele escoar o produto. Nessa relação, a gente ouve, a gente vê o atacadista que compra e garante o pagamento de revenda, de defensivo, de adubo ou semente ou que adianta pagamento para produtor para que ele possa fazer pagamento da horta, que é o que a gente chama de financiamento da horta. Às vezes o atacadista financia a horta. E nessas relações, naquelas mais duradouras, também, existe uma questão de afinidade pessoal. Quando tem afinidade pessoal entre o produtor e o atacadista, mesmo que seja só o comprador do atacadista a coisa flui por mais tempo e roda com menos problemas. E, quando a gente vê que um produtor saiu de um atravessador e foi para outro, geralmente, é disputa de preço, desconto que é injustificado, e quando há essa afinidade pessoal isso é revelado, mas, quando é somente relação comercial, isso começa a dar problema. Exclusividade (o atravessador) sempre pede. Quando o atacadista financia ele quer pagar um pouco mais barato. O produtor fica naquela que não quer entregar tudo. O atacadista aventureiro, que chega e só compra aquela carga sua, ele não vale a pena. Pois quando der um preço mais baixo ele não vai pegar, enquanto que o mais tradicional vai. Geralmente, os atacadistas se juntam com produtores mais tradicionais, eles não financiam produtores novos.

Principalmente nas redes médias, eles têm pedido muito preço. Então um atacadista e outro vem, perdendo ou ganhando (a concorrência) por causa do preço. Ele pode vir comprando de você por 11 meses no ano, se no último ele encontrar um preço mais barato, ele muda. Ele te dá a oportunidade de negociar, mas se você não baixar, ele não (Continua). Como não tem contrato, não tem essa fidelização. O que consegue fidelizar um pouco mais é dar diversidade. O cara liga, geralmente redes muito pequenas, pede o seu tomate e quero mais pepino, pimentão, cebola, e aí como não dá volume para um grande atacadista atender, o atacadista vai lá e pega e vende junto. Rede grande tem uma exigência maior que não pode ter ruptura, não pode faltar. O trato que existe com as grandes redes é que o atacadista tem um bom relacionamento com o comprador, e aí então ele sempre tem preferência de venda, ele também tem uma parte cativa, ele pode até uma certa porcentagem comprar de outros, mas um tanto ali é de determinado atacadista. É claro que envolveu por parte dela um certo trabalho, tem de fazer divulgação, degustação, vai fazer um encarte ela participa, tudo isso exigiu um certo investimento, e mesmo que ela não tenha o melhor produto, ela consegue garantir uma demanda.

Geralmente, quando é uma rede interessante, há uma negociação. A rede pode pedir a troca, quando é embalado o atacadista consegue fazer isso, trocar um velho, estragado, rachado, por um novo. Isso acaba entrando no custo da rede. Se isso começar a acontecer demais, a rede impõe um desconto para o atacadista. Em algumas redes, eles ainda cobram uma joia, para você começar a vender para eles

ele cobra um “X”, por ano, mesmo sem garantir a compra do produto. Pode até garantir verbalmente, mas, em contrato assinado nunca, nem volume nem preço. Tentar fazer uma margem flutuante, em momentos de preços menores. O atacadista recebe tudo, no momento de beneficiar, em uma época de comercialização rápida ele não cobra do produtor, mas no momento de uma época muito dura ele cobra do produtor. Beneficiou e colocou dentro da câmara fria a responsabilidade é do atacadista. Mas, pode ter negociação se não conseguir vender uma caixa. A rede compra tudo que pegou, mas pode impor uma penalidade no caso de alguma quebra.

5 – Por favor, descreva o seu relacionamento com outros produtores(as). Por exemplo: existe alguma forma de organização de classe?

O produto sempre sai do produtor para ir para os atacadistas. Pois, uma rede varejista não recebe um tomate manchado, com poeira ou sujeira, então é onde os médios e grandes atacadistas estão investindo em máquinas de polimento e limpeza e seleção. Para o produtor, é difícil ele conseguir selecionar tamanho e cor na banca, ele teria de ter uma estrutura que se viabilizasse economicamente, para ele fazer essa seleção antes de ele mandar para o supermercado. Isso também é um impedimento, né?

Geralmente, o atacadista pede a variedade que vai ser plantada e a época.

Os preços são estipulados com base na pedra, e é acordado por venda.

6 – Quais são as informações que você armazena dos seus compradores? Algum deles pede alguma informação?

Volume e preço. Não pedem outro tipo de informação.

7 – Quais são os atributos do seu produto mais buscados pelos seus compradores?

O comprador pede o preço e a quantidade. Ele também pede a cor. Ele vê, se o tomate estiver com um padrão de cor fora, eles reclamam. Na Pedra, eles fazem um preço diferenciado, pela variedade também. Pelo fato de determinado tomate aguentar mais na banca. O atacadista é mais ou menos igual, no Brasil inteiro.

8 – Existe algum fator que irá transformar essa forma com que você vende as suas mercadorias?

De forma preventiva, para se livrar do problema, o atacadista vai parar de misturar o tomate e vai começar a cobrar o rastreamento e o registro. A rastreabilidade só tem registro se você registrar o que aconteceu. Se mistura à carga de diversos produtores para atender um cliente, perde o sentido. Do jeito o atacadista vai exigir que o produtor faça, mas a rastreabilidade autodeclarada é ineficiente. Pois ele só vai ser penalizado, se for pego. Um produtor que plante em um lugar hoje, vai plantar em outro lugar, muitas vezes longe uma da outra. Como saber, então, qual é o responsável da área. Vai ter que começar a exigir o alvará de funcionamento, daí talvez o negócio comece a funcionar. O atacadista, ainda, vai ter a importância como fornecedor de um volume regulatório. O varejista não sabe e não tem condições de cobrar direto do produtor. Tirar da sua margem uma coisa que ele pode passar para outro. O estado tem de cumprir a obrigação dele, mas ele não cumpre. Quantas hortas são registradas na Agrodefesa, o mesmo com a aplicação de produtos sem registro. Não tem um órgão que coordene essa fiscalização. A cadeia do produtor até o consumidor vai ter de estar preparada, mas, hoje, não está. Quem determina o número do lote tem que ser um órgão oficial.

9 – Quais são os pontos fortes e melhorias que o senhor(a) visualiza na cadeia produtiva como um todo desde a produção até a entrega ao consumidor final?

Relação de atendimento de demanda entre a rede varejista e os atacadistas está bem consolidada. É muito cômodo para uma rede fazer duas ou três ligações e receber o que ele quer. Na relação entre produtor e atacadista a relação é muito frágil, não tem um padrão. Em outros lugares a relação entre as redes os atacadistas é a mesma. Em relação aos produtores muda, em alguns estados é mais exigente. Quando um atacadista daqui financia a produção em outro estado, pode ser que ele esteja querendo baixar o preço do mercado, o que não é uma relação justa.

Não vê muita mudança nos elos, hoje os produtores têm a mesma preocupação de 20 anos atrás, eles não estão muito preocupados, pois não vão ganhar nada com isso. Estão mais preocupados em produzir mais, pois geralmente os atacadistas pagam pelo tamanho, mas se for um mais saboroso, não interessa qualidade é uma coisa subjetiva, qualidade para o varejista é uma coisa, para o atacadista é outra. O atacadista quer uma questão de armazenamento e transporte enquanto que o varejista quer sabor. Pode ser que os atacadistas façam uma média. Eles entram em um acordo e definem [o preço]. O mercado também pode influir no preço, se tiver vendendo mais um determinado tipo, pode mudar o preço. A caixa é de 20, mas se não colocar 22 o atacadista reclama, é mais ou menos uma quebra que o atacadista banca.

Entrevistado C

Perguntas

1 – Entendemos que o produto percorre um caminho para chegar desde o produtor até o consumidor final. O(a) senhor(a) poderia descrever esse caminho?

O tomate tem de passar pelo atacadista. Não tem condição de vender direto. Tem você vai comprar do produtor, o começo, meio e fim, você como atacadista não quer nem esse começo nem o fim. O que presta é só o meio. É a questão de qualidade, de coloração. A gente não é tipo uma grande empresa verticalizada que é produtor, mas os outros produtores não dão conta. O produtor não dá conta de fornecer para o supermercado, não tem qualidade, volume e infelizmente, tem alguns produtores que você vai lá e ele te vende esporádico. Segunda e terça você compra promoção, compra umas 1.000 caixas de tomate, quinta e sexta é menor e você compra 200. Para o produtor você quebra um ciclo. Se você fosse um grande supermercado, você compraria toda a produção do produtor, mas como supermercado só quer comprar o que é bom para você [supermercado] aí já começa a ter os entraves para vender. Daí o produtor começa a selecionar os clientes que compram com maior frequência. Por exemplo: eu vendo para o supermercado que só compra na promoção e não compra fora. O supermercado só quer ganhar, se [na produção] der 1000 caixas ele só vai pegar 500, já eu não. Se der 1000 caixas eu vou pegar as 1000 e der 500 eu vou pegar as 500. Daí eu me viro para passar para frente. [Cliente]. Têm os clientes de contrato que ajuda em inauguração e aniversário, e mais os que aparecem, mais é supermercado 80%, restaurante, varejão, feirante pega direto na pedra. Dona de casa não compra na CEASA por causa do volume. Já tentou fazer associação de consumidores, mas não deu certo, para alguma HF pode dar certo, mas para outras não. Tem de consumir muito rápido.

2 – Por favor, descreva o seu relacionamento com os seus fornecedores(as). Por exemplo: existe algo que garanta o fornecimento e o pagamento? Algum diferencial de preço pago?

Os produtores que a gente tem hoje, alguns me pedem ajuda no custeio, e eles pagam com a produção. Mas, os produtores entregam para outros. Alguns produtores já ofereceram para pegar toda a produção, mas para grandes produtores é difícil pegar todo o volume. Mesmo em situações que o preço está bom, o produtor não entrega tudo só para um atravessador, pois quando o preço está ruim uma maior quantidade de atravessadores ajuda a escoar a produção. Com o preço ruim, todo dia ele põe uma quantidade determinada, tanto para o preço ruim como para o preço bom. Outra questão é ver o preço, o atravessador que estipula o preço. Quando está bom para vender o atacadista que procura, quando o preço está ruim o produtor é que vem atrás. Então, é uma conversa bem amigável. Na hora do preço chega-se a um meio termo, depois que se vende o tomate. Às vezes pagar no momento de receber a mercadoria seria uma boa para o produtor, mas o mercado não funciona assim. [preço] O atravessador tira um valor determinado da venda. Mas, se o mercado estiver ruim o atravessador tem de tirar menos. Nunca existiu contrato formal, tem gente que faz isso, mas é outro tipo de negociata. Quando o produtor não tem dinheiro o contrato pode ser pior para ele. Quando você depende demais de um atravessador, ele tem muito poder de negociação. Não tem um diferencial no preço, mas eu tenho a impressão do mercado que paga. A gente empresta dinheiro e não cobra nada, em um patamar mensal. Quando o produtor faz o balanço entre os outros atravessadores e vê qual atravessador paga mais.

3 – Por favor, descreva o seu relacionamento com os seus compradores(as). Por exemplo: Existe algo que garanta a frequência de entrega e o pagamento? Algum diferencial de preço pago?

Volume determinado por mês ninguém tem. Tem uma base, que a gente fala, a gente funciona com promoção, nem o preço pode ser promocional, mas o cliente te paga mais. A gente já entra com uma promoção para vender um volume maior. Os nossos compradores não têm problema quando, se combina um preço se tem o compromisso de entregar. O cliente que a gente tem o contrato, sabe que sempre terá o produto. Mas, só sabe que ele vai comprar, apenas tem-se uma ideia do volume que ele quer comprar. Quando vem uma venda de oportunidade pode ser que não tenho o produto. Com relação ao preço, ele compra hoje e já vai saber quando vai pagar hoje, em regiões mais distantes tem um período maior. Os clientes pagam um diferencial pela qualidade. A gente manda o produto e depois acerta. [Diferença fora do estado] PTV, laudo para vender no Pará, a gente acaba incluindo este custo na mercadoria. Lá, no Pará, a gente vende tanto para atacadista, como varejista.

4 – Quais são as informações que você armazena dos seus produtores? E de seus compradores? Algum deles te pede alguma informação?

A gente tem como saber volume e preço. Busca-se qualidade, que é tamanho, cor. Como se tem um contrato de qualidade, se o produtor errar a gente tem de comprar o bom e o fraco. Quando se compra esporádico, se exige tamanho, peso, cor. Quando se ter o contrato muda-se, no máximo, o tempo da colheita.

5 – Quais são os atributos mais buscados por você ao comprar de seus fornecedores? Quais são os atributos mais buscados pelos seus compradores?

Hoje, a gente não está trabalhando com paripassu. A maioria dos clientes só se preocupa de onde veio o tomate quando ele foi fiscalizado. A fiscalização vem de lá para cá. Se a fiscalização não for, não tem problema. Tem uma cliente para cada tipo de produto.

6 – Qual o caminho que a mercadoria percorra para venda para outras regiões / estados?

Respondido na primeira.

7 – Por favor, descreva o seu relacionamento com outros fornecedores. Por exemplo: Existe alguma forma de organização de classe?

Geralmente, o contato é de produtor para produtor, não tem nenhuma organização de produtores.

8 – Existe algum fator que irá transformar essa forma com que você compra e vende as suas mercadorias?

Tudo é questão de fiscalização. Se a fiscalização for no supermercado e cobrar eu vou cobrar do produtor. O que acontece é que se tem um crédito de PTV e a gente tira e coloca em outro tomate. Então, nesses laudos não sabem de qual produtor está originando. Mas, é lógico que se souber que está aplicando um produto proibido se recusa o produto. O atravessador pode ser consciente disso, mas o produtor nem sempre segue as recomendações. Se acontecer uma exigência de identificação de lote o atravessador vai ter de se adaptar. A rede varejista nunca vai comprar direto do produtor a não ser que o produtor mude para produtor empresário.

Você atender uma rede varejista direto, você atende, mas o que tem de fazer. Tem de ter uma estrutura de classificação, o produtor não tem direito uma banca para selecionar e quando o preço está bom ele quer vender tudo, e quando está ruim ele quer segurar. Se o produtor atender da mesma forma que o atacadista ele vai querer comprar direto. O dia em que se recusar a demanda do varejista ou tiver uma qualidade de tomate ruim, acaba-se não tendo para quem entregar o tomate. Nada funciona de graça, se ele quiser entregar o produto que não conseguiu para o supermercado o atacadista, também, recusa o produto.

9 – Quais são os pontos fortes e melhorias que o senhor(a) visualiza na cadeia produtiva como um todo desde a produção até a entrega ao consumidor final?

Está se mudando um pouco o modelo. Como o produto é perecível você não consegue armazenar por muito tempo, não se você perde a produção. Um produtor grande consegue te atender o supermercado, mas o supermercado não vai querer comprar tudo, o que fazer com o resto. Se todos os supermercados forem buscar no produtor o frete vai ficar muito caro. Se o produtor vende para o atacadista ele faz uma só venda, enquanto que se vendesse para o supermercado teria de fazer dez vendas para se ter o mesmo volume. O ponto a melhorar ainda é a concorrência desleal com o mercado informal. O atravessador não consegue colocar o preço que quer também devido aos concorrentes, desta forma cada vez mais tem se buscado a redução dos custos. Para produtor melhoraria se estipular o preço mínimo, para os atacadistas tirar o comércio informal, para o supermercado se melhorar a qualidade.

Entrevistado D

Perguntas

1 – Entendemos que o produto percorre um caminho para chegar desde o produtor até o consumidor final. O(a) senhor(a) poderia descrever esse caminho?

Quando o produto sai da produção ele não está pronto para o consumidor final. Ele tem de passar por um intermediário, que não é só pegar a mercadoria e trocar de embalagem, ele passa por um processo de classificação muito criterioso, seleção e agrupamento por valor. Daí sim, o mercado aceita a mercadoria proposta, no caso nosso é o tomate. O caminho sempre vai passar por uma situação de processo do produto. Você compra do produtor e vende para redes varejistas, restaurantes. Hoje, não vai direto para o produtor, mas existe o interesse e já viu outros modelos onde isso é feito. Dificilmente, o produtor vai direto ao consumidor, pois a atividade exige um conhecimento específico para a produção. A não ser aqueles que consideram o seu negócio como empresa que tem uma estrutura que consegue dar suporte para esta atividade. No caso ele teria de ter um *packing house*, barracão para fazer a seleção e posterior a isso uma equipe responsável por divulgar o produto, embalar e fazer a parte comercial. Que demanda muito tempo para quem é dedicado a produção. Aqui, no estado, existem projetos pequenos [de venda direta] de hortas não muito grandes que atingem nichos específicos, e os casos que eu conheço não têm prosperado. Com certeza pode ter um caso bem-sucedido, mas eu desconheço no momento. Geralmente, com orgânicos ou hidropônicos, alguns produtos minimamente processados, mas que não conseguem atingir uma grande parcela do consumidor interessado. O produtor manda para o intermediário que vai para a rede varejista. [Vários tipos de intermediários?] Trabalho de intermediário que trabalham alguns conceitos diferentes, o papel não é comercializar o que o produtor está pedindo e sim o que o mercado está pedindo. [Separar por valores?] Primeiro separa que o tomate pelo aspecto geral está sano, se tem perfuração, crescimento irregular (tomate torto), sujeira em excesso. Primeiro faz-se uma peneira. Uma vez tirado os que não tem valor comercial, que vão para descarte, primeiro classifica-se por aspecto e tamanho, consequentemente, os menores têm menor valor, os intermediários vão seguindo a valorização até os produtos de maior tamanho que tem maior valorização e com aspectos mais perfeitos. Esses frutos [maiores] merecem um posicionamento diferenciado de maior valor. Ele é apresentado para o cliente de uma forma diferenciada, seria, basicamente isso. A gente passa por eles por uma limpeza que é chamado de tomate maquinado. Existe uma nomenclatura para os diferentes tamanhos de tomate. Eles recebem uma letra A, 3A é um tomate de melhor padrão seguido pelo 2A e pelo 1A. Mas esse conceito a gente não tem aplicado muito. Mas, as máquinas brasileiras têm um padrão diferente que são chamados de boca, o produto que tem a melhor boca é o cinco, o boca 6 é um intermediário, o boca 7 um secundário e um boca 8 um tomate menor. Geralmente, os frutos de menor padrão são direcionados para zonas periféricas ou para feiras que vendem a granel ou em sacolas. Que são produtos mais baratos para chamar a atenção do consumidor. Onde o poder aquisitivo é maior, acompanha a classificação. O 6 e 7 vão para mercados de giro maior onde se busca promoção e o 5 vão para empórios ou bons restaurantes que exigem tamanho de fruto, um padrão mais específico, embalagem. O pessoal tem preferência por embalar um boca 5. Um boca 6 e 7 vão na bandeja. Existe também outros intermediários que vão buscar o produto mais premium para entregar para restaurantes e mercados menores. Como a cadeia de HF tem muita quebra, alguns atacadistas se beneficiam disso como oportunidade de mercado. [Preço] A gente parte

do padrão que um produto de primeira vale 80, o produto 6 e 7, valeria uns 20% para menos, o produto mais barato seria a metade. Mas, não quer dizer que os produtos mais baratos não tenham uma procura grande. O produtor manda o tomate e a gente mostra a quebra e passa para o produtor. A gente usa o preço que está na CEASA, e cobra um valor variável. Geralmente, tem um valor consensual, o produtor entende quando tem muito produto a sua remuneração será menor, e quando tem muita procura ele aproveita para ganhar mais. Geralmente negociação de rede pode ter contrato, mas que não tem quantidade determinada, mas garante um compromisso de compra. Em relação a produtor, tem alguns que fazem contrato formal ou informal, mas a maioria não gosta disto.

2 – Por favor, descreva o seu relacionamento com os seus fornecedores(as). Por exemplo: existe algo que garanta o fornecimento e o pagamento? Algum diferencial de preço pago?

Geralmente, o produtor que faz contrato pede fidelidade de compra. Pode pedir algum financiamento, frete, adiantamento. Financiamento do parceiro não é tão usual, mas acontece. No caso, nós bancamos o frete para comprar, o produtor disponibiliza a mercadoria na porta da propriedade e a gente vai buscar. No caso da entrega depende, mas, geralmente se cobra. Os fornecedores pedem a questão do volume de cada classificação e o preço.

3 – Por favor, descreva o seu relacionamento com os seus compradores(as). Por exemplo: existe algo que garanta a frequência de entrega e o pagamento? Algum diferencial de preço pago?

Cada cliente quer a mercadoria de um jeito. Um quer um tomate mais maduro, outro mais verde para aguentar mais tempo de banca, e um quer extremamente verde para aguentar transporte para outro estado. Alguns, que não são parceiros a gente tem a liberdade de comprar a quantidade que deseja, os que são integrados a gente tem de pegar toda a produção. A informação chega algumas horas antes da quantidade de produto. Existe uma estimativa com antecedência, mas o produtor tem uma certa resistência de passar uma quantidade mais precisa. O produto pode ter dano ou não estar bom. Mais ou menos 5% do que vem na caixa é quebra. Às vezes até mesmo o produto de quebra a gente compra, mas é de acordo. Como o produto é transportado e o frete é alto o produto já podia ter sido separado, no campo. Mas a gente consegue ajudar às vezes com restaurantes que já vendem esse produto cortado.

Geralmente, os compradores estão preocupados com a estética. No momento da compra, pode ser que o cliente peça para ver a compra. E, na hora que chega a mercadoria o cliente também verifica. Geralmente o comprador que entende vai no atacado. Em alguns casos, já exigem um terceirizado que compra em nome de algum supermercado. Exigem terceirizados que armazenam em outras regiões também. O comprador, geralmente, compra o mesmo tipo de produto, a não ser em momentos de promoção.

4 – Quais são as informações que você armazena dos seus produtores? E de seus compradores? Algum deles pede alguma informação? Não pedem informações.

5 – Quais são os atributos mais buscados por você ao comprar de seus fornecedores? Quais são os atributos mais buscados pelos seus compradores?

Geralmente, é qualidade, frutos não perfurados por nenhum inseto, produtos de padrão parecido. Geralmente, um produtor maior tem uma condição melhor de te atender quando você deseja. Geralmente o pequeno produtor já está compromissado. Muitas vezes o pequeno produtor vem ofertar mercadoria. Na Pedra, em si, a maioria é intermediário, que junta a produção de vários pequenos produtores. E, muitas vezes, ele trabalha só na oportunidade.

6 – Qual o caminho que a mercadoria percorre para venda para outras regiões / estados?

Geralmente é questão de maturação de frutos. Não tem regra de para quem manda, mas, geralmente, são atacadistas que procuram. Mas em redes tem de fazer trabalho direto. O tempo de transporte do tomate casa bem com o tempo de maturação, mas hoje consegue mandar para o sul e norte, para o norte é mais difícil, mas dá.

7 – Por favor, descreva o seu relacionamento com outros fornecedores. Por exemplo: existe alguma forma de organização de classe?

É, praticamente, impossível organizar os produtores em um grupo, eles ainda competem muito pelo preço de venda. Como é perecível, se ele não vender hoje, vai vender amanhã para quem? O que faz com que o produtor agrida (comercialmente) outros produtores.

8 – Existe algum fator que irá transformar essa forma com que você compra e vende as suas mercadorias?

Próximo não, mas têm coisas com relação ao embalagem. Seria muito interessante se todo mundo usasse o papelão, mas como o custo fica mais alto muitos retornam para a caixa plástica. O produtor pode se preparar para as informações, mas com relação a classificação e comercialização talvez não, a menos que tenha uma cooperativa.

9 – Quais são os pontos fortes e melhorias que o senhor(a) visualiza na cadeia produtiva como um todo desde a produção até a entrega ao consumidor final?

Ponto forte desse sistema é muito difícil de definir. Tem produto todo dia, mas não sabe o quanto vem e quanto vai vender. O ponto forte é a demanda crescente. Pontos de melhoria tem muitos, mas tudo demanda investimentos e o volume é muito alto, pois o consumo é muito alto. A maioria dos consumidores vai comprar em relação a estética. Não deixa de ser percebido o valor de rastreio e maior controle, mas o consumidor ainda valoriza mais a estética.

Entrevistado E

Perguntas

1 – Entendemos que o produto percorre um caminho para chegar desde o produtor até o consumidor final. O(a) senhor(a) poderia descrever esse caminho?

Pelo pouco que me informam, hoje, eu converso muito com o pessoal, o que acontece, é... esse tomate sai de lá e o atravessador, no caso a empresa (atacadista), tem uma..., um leque de produtores, é uma pessoa muito forte. Hoje, o que pega mais, o que eu vejo mais é que tem as lojas lá e uma quantidade ele pega lá esse tomate e colhe ele. Tá. Até chegar aqui (Ceasa) ele tem um custo, hoje a lei é da procura e da oferta, certo? O que acontece? Hoje, têm muitos produtores no mercado e o que está acontecendo? Hoje, nós não estamos ganhando dinheiro mais. O produtor tem de

ganhar, o distribuidor que é no caso a Ceasa em si tem de ganhar, e lógico, quem está vendendo, que é o supermercado vai ter que ganhar até... tem fornecedor, o que está acontecendo? Supermercadista que está pegando esse produto (tomate) e dando praticamente de graça pro cliente para poder ganhar (venda) [para atrair ele?] justamente. É a hora em que o produtor não ganha nada. Não é isso? Vamos supor, o tomate esse final de semana teve supermercado que anunciou ele a noventa e nove centavos (o Kg). O que o produtor está ganhando com isso? O fornecedor da Ceasa teve de ganhar o dele. Por que ele não vai pegar um tomate que saiu de lá a vinte reais e tem mais o frete que chega aqui. Vamos supor, que ele gaste 2 a 3 reais por caixa, e ele vai entregar esse trem (tomate) a quanto pro fornecedor? Então, hoje o que está pegando para a gente (supermercadistas) é a mídia, tem muitos mercados que está pegando esse produto (baixando o preço demasiadamente), e deixando o consumidor final já (com expectativa sobre o preço)... porque quer atrair esse cliente. Esse produtor, eu sei que ele gasta insumo, gasta veneno, ele gasta isso, gasta aquilo, então ele tem um custo. Tem muito produtor que está passando o trator na roça. Por quê? Porque não compensa nem pagar, por que eu já ouvi falar que ele paga de 2 a 3 reais por caixa para o peão dele ir lá colher. Não é isso? Então hoje a maior dificuldade que eu vejo é a questão do produtor, por que eu sei a dificuldade que é, eu vejo alguns históricos, o histórico da empresa (Atacadistas) aqui, nós trabalhamos com eles há uns 20 anos, e eu vejo que a dificuldade não é dele mas, do produtor final. A mídia, hoje, o consumidor, o supermercadista está pegando (e focando em uma “guerra de preços”), não só isso, não só no tomate, em todos os itens, então fica muito mal para a gente e para o produtor. Muita gente (varejista) pega um tomate, vamos colocar o exemplo anuncia um tomate saladete e coloca um tomate rasteiro, para quem compra, nós que estamos aqui todo dia a gente conhece (a diferença), mas o consumidor final não conhece. Então, pega muito isso. Não estou falando, generalizando, mas acontece. Muita gente não conhece a qualidade de um tomate. [Ele acaba prejudicando todo o mercado].

2 – Por favor, descreva o seu relacionamento com os seus fornecedores(as). Por exemplo: existe algo que garanta frequência ou volume de entrega e o pagamento? Algum diferencial de preço pago?

Sim. Hoje, eu tenho um contrato de fidelidade. Hoje, no caso a rede de supermercado que eu trabalho ele tem um contrato com tudo, um contrato de parceria. A empresa visa qualidade e (oferece em troca) a exclusividade no produto. Tanto é que hoje tomate é só desse pessoal aqui (atacadista). [Você pede uma quantidade mínima de caixas por semana?] Justamente, no mínimo quatrocentas caixas. [Tanto qualidade como quantidade para mantê-lo]. [Como define o preço?] É o preço do dia. Por exemplo: hoje o tomate já deu um valor X, a gente olha, faz pesquisa na “Pedra”, vê o que está falando o mercado e a gente paga o preço do mercado. Preço justo, né. A gente senta com o fornecedor e combina o preço. Apesar da fidelidade, o preço é o do dia.

3 – Por favor, descreva o seu relacionamento com os produtores. Por exemplo: Existe alguma forma de controle sobre o produto?

Eu tenho muito contato com produtores, mas hoje, por ter esse contrato de parceria, eu já não compro direto. Eu compro do distribuidor. No produtor, eu visito e vejo a qualidade...

4 – Quais são as informações que você armazena dos seus fornecedores? E dos produtores dos seus fornecedores? Algum deles pede alguma informação?

Geralmente, eles sempre falam, esse tomate está vindo de tal região é um tomate muito bom, a gente vê a qualidade. Não pede muita informação sobre o produtor. [Mas, com relação ao volume e ao preço, vocês armazenam. Né?] Isso. Os fornecedores não pedem muita informação, por que já fica pré-definido. Eu vou comprar a tanto para vender a tanto, você me ajuda (atacadista)? E a gente entra em acordo.

5 – Quais são os atributos mais buscados por você ao comprar de seus fornecedores(as)? Quais são os atributos mais buscados pelo consumidor final?

Qualidade, né? Hoje a gente visa muito qualidade. Aparência né. Geralmente, tem uma certa data do ano em que ele está um tomate mais aguado, você o pega e vê que ele sugou muita água da chuva, então é isso a gente olha muito a qualidade dele. E tamanho, principalmente tamanho.

6 – Por favor, descreva o seu relacionamento com outros varejistas. Por exemplo: existe alguma forma de organização de classe em que se discuta assuntos específicos para esta cadeia?

Não existe relacionamento com outros varejistas. A rede que eu trabalho nem permite o contato com outros vendedores. Até então, para não divulgar informação. Vamos supor que eu vou anunciar, nós estamos falando de tomate, para outro fornecedor não me queimar, igual eu citei no começo, eu evito de ter muito contato. Não quer dizer que eu não tenha amizade. Tenho amizade com todos, conheço da Rede X, do Rede Y, da Rede Z, todos eles vão na Pedra, mas não tenho muita afinidade. [Cada um com sua estratégia de negócio.] Justo.

7 – Existe algum fator que irá transformar essa forma com que você compra e vende as suas mercadorias?

Isso tem ocorrido muito. Por exemplo, lá onde eu trabalho tem aumentado muito a embalagem. No caso como você citou. Hoje o embalado em si a margem dele é bem representativa. Quer dizer, hoje seu pegasse um produto e vendesse quinhentas caixas de tomate não ganhando nada, já tem o embalado que me ajuda muito. Eu posso aplicar uma margem esporadicamente de 60%. Ele vai me fazer recuperar aquilo que eu perdi [com o outro tomate a granel]. Então, o embalado vem aumentado muito. E, esse igual, voltando ao primeiro assunto, eu não sei se é o caso, mas está chegando em um ponto que você já tenha de procurar o fornecedor, no caso o produtor. Por quê? Porque há o caso da mídia que eu te falei. Tem muita gente já comprando direto. Buscando preço, preço. Não visa qualidade, vai lá e compra um caminhão de tomate e esse tomate ele vai anunciar. Quer dizer, o que sairia hoje do fornecedor a vinte reais ele vai comprar a 20 reais lá do produtor, o fornecedor tem que venda a [quanto]? vamos supor 30. Ele tem de colocar uma margem [de lucro]. Esse tomate vai sair quase o dobro do que esse supermercado está comprando na roça. [Por que a sua rede não vai direto no produtor?] Por questão de qualidade, de fidelidade, hoje eu não tenho problema com qualidade, não falta mercadoria. Com essa greve que teve esses dias passados aí não faltou nada na minha loja, que eu represento, então tem essa questão. [A questão de lote] vai trazer uma segurança a mais para o consumidor. Hoje a gente já trabalha com informação nutricional, origem, a gente não tem o lote ainda por que o fornecedor não está pondo. Mas, hoje, tudo o que vai para loja já vai definido. Informação nutricional, código de barra, a origem, que

está saindo aqui da empresa atacadista, então se ele vai ter que colocar qual a origem de qual produtor ele está comprando, se é da Bahia, se é de Minas, e se é do Paraná, etc. Então só falta isso a gente se adequar. A gente está no caminho certo.

8 – Quais são os pontos fortes e melhorias que o senhor(a) visualiza na cadeia produtiva como um todo desde a produção até a entrega ao consumidor final?

A vantagem hoje é a questão de quantidade, né? Hoje, como eu vou comprar aqui e já tenho uma noção dos encarregados que me passam o pedido, eu já tenho a noção do que será vendido, então vai lá e compra tipo 500 caixas, aí vai lá um atacadista, tipo atacarejo X, atacarejo Y e compra um caminhão. Um caminhão vem quantas caixas, vamos jogar lá umas 2.000 caixas. Então, para ele vai sair melhor direto do produtor. O que eu vejo é exatamente o que você falou [os atacadistas não têm conhecimento da venda do produto]. Eles anunciaram essa semana [um produto: tomate] que para mim não passa na minha loja, mas ele [atacarejo] quis comprar assim, então é igual você falou, ele não está visando qualidade. O cliente chega lá e vê que não é aquilo que ele quer e vai para outra rede. [Você está vendo um maior movimento desses atacarejos em comprar em grande volume para tentar abaixar o preço?] Justamente. Focando a questão da mídia, hoje, os pequenos comerciantes não focam nisso. Por quê? Porque eles não dão conta (conseguem). Se for olhar, vem um pequeno aqui e compra 10 caixas e vai pagar trinta reais, aí em um grande e vai pagar 15. Então o poder de compra e venda é muito grande. [potencial de melhoria]. Hoje, eu acho que o produtor não deveria vender diretamente. Já que tem a Ceasa, deveria ser vendido só na Ceasa. Todo mundo vinha negociar só na Ceasa, por quê? Porque daí as condições de compra e venda iam ser iguais. Quem comprasse mais, tudo bem, só que aí a diferença ia ser muito pouca. Igual eu falei de início. Têm os varejistas que estão comprando e estão comprando direto. E, têm alguns que optam e outros não. Então quem não opta fica para trás. Hoje, eu acho que seria a coisa a decisão mais certa é o produtor não vender direto para o varejista. Poderia melhorar só a questão da origem. A origem dava uma garantia uma segurança a mais para o consumidor. Por exemplo: o QR code, só passaria no leitor e o consumidor saberia o que é que usou, os insumos e tal etc. [Existe uma diferença no preço, um prêmio?] Não. Já se negocia um final.

Entrevistado F

Perguntas

1 – Entendemos que o produto percorre um caminho para chegar desde o produtor até o consumidor final. O(a) senhor(a) poderia descrever esse caminho?

A gente “vamos” até a roça, conversa com o produtor, o levantamento de comprar na roça até chegar na loja é a gente mesmo que leva. Nós somos responsáveis por tipo assim, antigamente a gente comprava e o pessoal fazia a entrega no CD (centro de distribuição) e a gente vai e faz por segmento, o tamanho da mercadoria específica. Se você não levar em conta a mercadoria adequada para os consumidores, você acaba não vendendo. Nós mesmos fazemos o trabalho, vemos se o pessoal faz lá a separação, nós levamos até lá, na área de consumo. Tipo, hoje eu consigo pegar direto do produtor, a gente já faz no tamanho certo até a área de consumo. Mas, digamos, quando você pega do atacadista, daí é o atacadista que leva até o CD, e do CD fica disponibilizado para a gente levar até o consumidor. Hoje, você pega do atacadista, como a gente tem uma quantidade bem ampla na gondola, o produtor consegue fazer. Por exemplo: quando você pega um atacadista grande, como ele tem

um volume de venda grande ele não consegue fazer aquela seleção, que o produtor consegue fazer para nós.

2 – Por favor, descreva o seu relacionamento com os seus fornecedores(as). Por exemplo: existe algo que garanta frequência ou volume de entrega e o pagamento? Algum diferencial de preço pago?

Quando vou lá no produtor pede-se, por exemplo 100 caixas de tomate saladete e 100 caixas de tomate longa vida, daí de acordo com o que [o produtor] vê que a mercadoria não vai servir para nós, da primeira a terceira panha [colheita] não serve, daí a gente já tem vários pessoal para a gente carregar. [E o preço, como combina?] O preço tipo, entre o produtor e o atacadista, ele varia de preço, tipo 5 a 6 reais de diferença. Nós dois chegamos em um acordo, como por exemplo hoje, carreguei tomate ontem, mas não fechamos o preço, deixamos para fechar hoje. Daí eu vou para ele e falo: o mercado fechou a 50, proponho para você a 40. Compra-se todos os dias. Todas as feiras nós compramos. Não compramos para deixar armazenado. Nós compramos o consumo. Por exemplo: nós vamos consumir 100 caixas, nós compramos as 100 caixas e consumimos hoje. E amanhã de novo. Por que não é certo deixar estocado. A gente vai direto na roça. Inclusive, semana passada eu tive em várias roças, de tomate, de frutas também, vai-se todos os dias.

O diferencial de preço vai do diferencial do mercado. Não existe uma lista. Não pode perder a qualidade, não pode perder o produtor, mas não pode pagar um preço exorbitante.

3 – Por favor, descreva o seu relacionamento com os produtores. Por exemplo: existe alguma forma de controle sobre o produto?

Tomate hoje a gente pede tamanho, Boca 5, e coloração. Uma coloração que de hoje para amanhã ela não perca aparência. Quando o produtor fala que fechou um volume, automaticamente ele vai ver o que ele vai conseguir ou não. Daí ele fala se até meio dia ele não conseguir, a gente entra em contato com outros. E, assim por diante. A gente pede [de informações], tipo hoje é muito agrotóxico que põe, alguns falam o nome da semente, a qualidade, o que põe e o que não põe. Mas, eles não passam nada escrito. A empresa sim tem [informações de onde veio, quando e em que quantidade] eu também tenho no meu relatório. Se me perguntam, semana passada você comprou tomate de quem? Eu vou lá no meu relatório e puxo, e a empresa tem tudo armazenado lá.

4 – Quais são as informações que você armazena dos seus fornecedores? E dos produtores dos seus fornecedores? Algum deles pede alguma informação?

Sim. As informações que eles pedem da gente é informações básicas. Como é feito o pagamento, como a empresa é, como que é que prossegue. Vai até a loja para ver também. [Quanto você vendeu ele não pergunta?] Não. Nós compramos por quilo. Por exemplo: hoje a gente fechou o tomate a quarenta reais, eu vou pegar lá o quarenta e dividir por 22. Acaba sendo por caixa. Com ele [produtor] a gente fecha por caixa, mas para a empresa tem de mandar por quilo. Não faz nenhum desconto por quebra. Quando nós fechamos a qualidade, daí por diante [é nossa responsabilidade]. Acontece, de comprar mercadoria e o próprio produtor avisar que vai dar problema. Daí a gente vai e faz devolução. Porque na área de venda não pode ficar. Não é uma venda consignada, se a mercadoria der problema depois vai negociar.

5 – Quais são os atributos mais buscados por você ao comprar de seus fornecedores(as)? Quais são os atributos mais buscados pelo consumidor final?

Hoje, o consumidor busca para começar a qualidade, a variedade. Hoje para mim não há a menor possibilidade, mas o consumidor quer saber da variedade, tipo o tomate Guará. O Guará é um tomate lindo, tem tamanho, mas às vezes não tem massa, não tem estrutura para aguentar banca. Hoje, a dona de casa busca muito a qualidade. Aparência, hoje, muitos também buscam saber se tem muito agrotóxico, lá no varejo especializado mesmo pergunta muito. Hoje, por exemplo, a nutricionista está indo na roça com a gente para buscar informações para chegar até o consumidor.

6 – Por favor, descreva o seu relacionamento com outros varejistas. Por exemplo: existe alguma forma de organização de classe em que se discuta assuntos específicos para esta cadeia?

Nós não temos associação com ninguém. Tem coisa lá, em São Paulo, que a maioria dos produtores tem parceria com o dono. Ele [o produtor] fala para o dono [varejista] que não tem condições para plantar para você, daí o dono vai lá [no produtor] e investe. Ele faz um investimento nele [produtor]. Daí ele [varejista] já fica em cima. Não quero agrotóxico, não quero isso, não quero aquilo e a responsabilidade fica com ele [produtor]. As pessoas [varejo] só têm a base de estar na compra. Ele [varejo especializado] já entrou em contato com eles [produtores] para dar mais margens para eles trabalharem, ter mercadoria boa, mas muitas pessoas acham que não é viável.

7 – Existe algum fator que irá transformar essa forma com que você compra e vende as suas mercadorias?

Hoje não, não vejo. [questão da nova portaria]. Em São Paulo já tem controle de lote. E, realmente, vai ter de ter isso. Por que o consumidor chega e pergunta de onde veio esse tomate? De que tipo de fazenda? Como foi colhido? Como foi feito? Então vai ter de ter informação sim. Aqui [em Goiás] está atrasado quanto a isso. Em São Paulo está mais avançado. Acho que quem vai fazer isso são os produtores. Mas, os supermercadistas têm de dar uma proteção, por que muitas vezes o produtor não consegue ter aquele tipo de informações. O supermercado, no caso nós os compradores, temos de tentar passar para eles a forma de ser feito. Para ficar bom para os dois lados. Acho que para a rede de supermercado estaria disposta a pagar para alguém fazer isso. Seria bom até mesmo para eles. Por quê? Por que hoje nós vamos comprar uma mercadoria, ela me traz um problema, para a minha rede, mas esse produto veio de onde? Veio de tal produtor. Mas, se nós não demos condição para este produtor, acho que a rede já vai ter problema, lá no futuro, porque o consumidor não vai querer sair de lá para ir lá no produtor. Quem está consumindo somos nós, né.

8 – Quais são os pontos fortes e melhorias que o senhor(a) visualiza na cadeia produtiva como um todo desde a produção até a entrega ao consumidor final?

Aqui, em Goiás, tem uma variedade muito grande quando comparada a outros lugares. Ainda tenho dificuldade em ter um produto com mais qualidade, mesmo pagando mais caro. [Mas, por que paga mais caro?] Porque o nosso consumidor exige. Mas, aqui não precisa, nós sempre consumimos dessa forma. Mas, eu vejo, que se fizer dessa forma, é uma oportunidade de vender mais. É um custo a mais, só que dá para repassar. Chego a pagar 5 reais a mais. Eu enxergo que vai diminuir o papel do atacadista, por que hoje a maioria da nossa rede lá em São Paulo não compra direto da Ceasa. Já faz direto, porque como o nosso consumo é muito grande.

Vamos colocar, se o atravessador cobra dez a quinze reais a caixa, nós podemos usar esse valor, até mesmo por que a gente compete todo dia. E a gente pede uma qualidade diferenciada. [Você tem receio ficar sem produto quando compra direto?] Mas, tem coisa que me pedem e eu não consigo, mas como nós somos 37 compradores, nós temos um grupo, Goiânia, Brasília, Campinas, São Paulo. O que eu não consigo, eu vejo na rede alguém para me mandar.

Entrevistado G

Perguntas

1 – Entendemos que o produto percorre um caminho para chegar desde o produtor até o consumidor final. O(a) senhor(a) poderia descrever esse caminho?

Basicamente, hoje o produtor, ele já colhe nas caixas do atravessador dele, não tem mais seleção na roça mais como tinha antes, já manda para o depósito. No depósito passa na máquina, faz a seleção dele e já manda, encaminha os mercados, para as redes, grandes redes. Basicamente é a forma de hoje. Tem a forma também de mandar para a Pedra. Produtor colhe lá ou ele mesmo leva a pedra ou ele coloca na mão de um intermediário é o que vai trazer Pedra. Mas, acaba que o destino é o mesmo. na Pedra ele geralmente não é direcionado diretamente para o supermercado ele geralmente vai o próprio depósito. O Box que manda para as grandes redes. [Produtor direto?] muito pouco. O que existe, que diminui um pouco, é quando fica familiar. Tem um produtor que é irmão, e o outro irmão é o comercializador. Para organizar a produção assim. O produtor não consegue tomar conta da roça e fazer a comercialização. [caso do produtor X] O tomate que o [comercializador] pegar primeiro é o do irmão. Não é a nossa realidade o produtor mandar direto para o supermercado. Se tem é um ou outro e é muito pouco. Tem de ter um intermediário nesse meio. O produtor manda em um volume determinado pelo atacadista. Acaba que o produtor já sabe a quantidade que cada atacadista demanda. Pode ser que se tenha o preço fechado, mas já vi combinado de preço do dia. O atacadista tira a sua parte e passa o resto para o produtor. Já viu caso em que o atacadista foi na roça e falou quanto ia pagar. Isso é por carga e não por roça. Não tem uma estabilidade de fechar o preço por roça. Acompanha o preço do Ceasa, é por dia. [Preço do Ceasa] está relacionado a demanda. Se tem muito tomate de fora, a quantidade por dia é determinada. A caixa tem 23 Kg. E a carga depende do tamanho do caminhão. Geralmente o atacadista não tem [somente] um tipo de caminhão. Ele já dimensionada pela quantidade de caixas que ele vai buscar na roça.

2 – Por favor, descreva o relacionamento dos produtores com os fornecedores (intermediários).

Eles veem os atacadistas, primeiro que eles necessitam. A quebra é maior. Eles vendem mais barato para o atacadista do que se viesse para a Pedra ou ter um braço direito na comercialização. Mas é um mal necessário, por que senão ele não consegue comercializar toda a roça, porque quem pega grandes volumes é esses atacadistas. Tem que ter um que ele comercializa muito para ele colocar volume. Aí o que eles veem é assim, o que eles me falam, se o preço estiver muito bom ele [produtor] pode passar sem eles [atacadistas], todo tomate que ele trouxer vai vender no preço do mercado. Mas, se o preço do tomate estiver ruim, ele vai ficar com o tomate freiado na roça. Não vai ter como comercializar. Então, ele enxerga esse atacadista como uma válvula, ele [produtor] precisa dele [atacadista], por mais que ele [atacadista] vai pagar para ele [produtor] um valor médio menor, mas ele [produtor] pega volume. É,

lá [atacadista] que ele consegue escoar a produção dele [produtor]. [Preço, como afeta a comercialização]. Quando, tá faltando tomate para os grandes, pois eles já têm os produtores deles, quando dá uma quebra, ele mesmo [atacadista] já vai para a pedra vão atrás de outros produtores. Por isso que quando o preço está bom o produtor consegue vender o tomate dele, se ele trouxer 2 carretas de tomate ele vai vender. Se o atravessador for de um ou outro depósito ele vai conseguir vender, e ao preço que o produtor pedir. Ao preço que está o mercado, ao preço que ele está querendo. [Fidelização?] Fidelização 100% nenhum tem. O produtor já tem na cabeça que não adianta ele tentar colocar fora do atacadista o produto quando o preço está bom. Mesmo com o preço bom, e com o preço ruim, a forma de comercialização não muda muito. Uma parte ele manda para a Pedra, outra parte ele manda para outros atacadistas, mas o grosso mesmo, o volume ele manda para os atacadistas que compra volume. Boa parte dos atacadistas, também, ajudam financiando o produtor. No caso aí é principalmente pagar peão, que é os diaristas, faz adiantamento, para acertar quando [colhe], de certa forma já está amarrando cara né, já faz o adiantamento para quando estiver colhendo já faz o acerto. Até com insumo mesmo, precisa comprar algo e as vezes ele está com o crédito limitado é esses atacadistas que financiam o produtor. O atacadista tem total influência em qual produto o produtor vai plantar. Pode ser que o tomate não seja o “queridinho” do produtor, mas ser qual o mercado quer comprar. Aí esse mercado exige tal tomate do produtor. O tomate não basta ser bem na roça, tem de ser bom na pós colheita. A exigência é assim, eu [atacadista] vou pegar determinado tomate primeiro e se precisar de mais pego outro, ou até mesma quebra de preço. Se você vier com outro tomate a quebra vai ser maior. O produtor gosta de informação e pega a informação com o atacadista do mercado. Como está a oferta lá fora, Bahia, São Paulo, Sul. Até para saber o que ele pode esperar da roça dele em relação ao preço. Até o atacadista que passa essa informação para o produtor. O produtor pergunta quanto que o atacadista passa o produtor dele, mas não sabe se a informação é verdadeira. O produtor liga para o cara, e perguntando o que deu o tomate dele. O cara informa, mas se informa o real, não sei dizer. Teoricamente, a quebra é de R\$10 a 15 reais por caixa. Preço está a R\$ 45 a 50, o produtor vai receber 30 reais a 25 reais. Já está na cabeça do produtor que é a quebra é desse valor. Quando vai para do atacadista para o produtor já vai por quilo em caixas de papelão e é uma venda por quilo. É a favor de cada produtor ter uma balança, seja qual for o atacadista, ele está comprando o tomate por caixa e até hoje só viu um produtor com balança, as vezes o produtor pode estar mandando 30kg em uma caixa. Se cada produtor começar a colocar balança. Até a produção nominal vai aumentar. A cada 4 caixas de tomate pode ser que o atacadista está ganhando uma. [Ao que se refere o termo meeiro?] O termo meeiro, o produtor é o responsável, patrão da roça, responsável pelo crédito. É ele que vai atrás do insumo, ele que faz o controle do que gastou, do que entrou, de para quem vendeu, e o meeiro é um cara que tem uma parte na roça. Cada meeiro tem de 7 a 10 mil plantas. Quando o produtor faz a conta do que gastou e do que entrou, o meeiro recebe o que sobrou proporcional a quantidade de pés. Se o produtor tiver prejuízo, este fica por conta do produtor. Se teve um prejuízo, além das despesas da roça, todo meeiro recebe um vale semanal, que é a despesa pessoal dele. Cada produtor defini um valor de 200 a 500, o meeiro vai fazendo o vale, junta-se a despesa da roça a despesa dos vales para dividir a despesa. 60 dias de roça e 60 dias de colheita. As vezes o meeiro já tem tanto vale que não sobra depois da divisão. Se a horta não cobrir, fica para a próxima. Mas todos os meeiros têm vale, se não o cara não consegue sobreviver. É onde pode entrar o financiamento do atacadista. Sempre o meeiro recebe sobre a área que ele é

responsável. A adubação em forma de gotejamento, a aplicação com auxílio de um equipamento é feito para a horta todo, mas os tratamentos culturais individualizados e colheita é por meeiro. Vai anotando um a um na hora da colheita. A divisão é feita em cima da produção de cada meeiro. Depois que plantou e fez a replanta, a horta está chegando no arame, um cara conta planta por planta. Esse controle é para saber o custo da horta e o custo por pé, para fazer a despesa por planta. Se trabalhar com o número de tomate longa vida 10.000.000 só 7 produtores fazem 4.200.000. O pequeno está saindo e está ficando na mão desses caras. Representa 50-60% da produção total. Com tomate saladete vai menos para o atacadista e vai menos para pedra e não vai muito para o atacadista. Por ser um tomate de comercialização local. A pedra é uma forma de comercialização dentro do CEASA e é teoricamente a forma do produtor vender o produto, mas muito deles são atravessadores. Esse [atravessador] pega a produção de vários pequenos e às vezes coloca dentro de outros atravessadores. Ele, geralmente, aumenta o número de atravessadores. O que faz com o produtor da pedra pode receber um pouco menos.

3 – Por favor, descreva o relacionamento entre os (intermediários) fornecedores e compradores (varejistas).

Eu vejo muita briga de preço. Não está muito relacionado a qualidade e sim ao preço. Tem algumas redes já preocupadas com o rastreamento. Se o cara vai conseguir uma frequência de entrega e preço. Deve ter alguma rede que tem contrato, principalmente a que exige algum diferencial. Mas, em grande parte não. Tal fornecedor consegue um preço bom no mercado, participa das minhas promoções e aí consegue uma certa fidelização. Mas são poucas redes que têm contrato formal. Ainda a maioria das redes não tem contrato formal.

4 – Por favor, descreva o relacionamento dos produtores com os compradores (varejistas).

Hoje o relacionamento que existe é da rede [varejista] com o atacadista. Não existe relacionamento do supermercadista com os produtores. [O produtor] sabe a grosso modo para quem o atacadista vendeu o produto dele. Mas sabe de modo muito superficial, para qual rede ou qual estado. Tem até o caso do atacadista definir qual tomate o produtor vai plantar. Plante tal tomate pois este aguenta a viagem. É a minha mercadoria para tal estado, ela precisa suportar viagem, mas bem superficial, nada detalhado.

5 – Por favor, descreva o relacionamento dos produtores com os consumidores.

Não existe, praticamente, contato entre o produtor e o consumidor. Do tomate do campo, o grande volume. Não existe essa ligação.

6 – Quais são as principais demandas de treinamentos/assistência da cadeia produtiva? Quem solicita?

O que ele mais exige é questão de doença, praga, o que ele faz, o que ele aplica, dependendo do jeito que está a roça, é nutrição, qual adubo que ele usa, dosagem. Não tem nada, do tipo eu preciso entender do mercado, nada fora da roça. Hoje o produtor não se atentou para fora da porteira. O atacadista e rede supermercadista não pede nenhum treinamento, até porque não tem ligação. A gente não tem ligação com a rede. Com relação aos outros órgãos, Emater, não dão assistência técnica e os produtores não vêm estes órgãos como apoio do governo. Ele tem muito mais confiança do suporte técnico de alguma empresa, ou até mesmo um vendedor. Ele dá

muito mais ouvido. Ele dá muito mais credibilidade a esses caras do que a escola. Ele é fornecido pelas empresas que atuam com insumos, fornecedores ou revendas, no suporte em geral. Se a rede varejista ou atacadista a assistência técnica terá de vir deles. Hoje, o atacadista não consegue controlar não. O produtor pode ter uma resistência inicialmente, [mas se mudar o sistema] o produtor vai ter de aceitar. Produtor vai ter de aceitar.

7 – Existe algum fator que irá transformar a forma como se compra e vende as mercadorias?

Eu tô observando que o produtor que fica só na mão do atravessador, que passa toda a sua comercialização para o atravessador está saindo do mercado. Que o lucro dele está ficando só no atravessador. Aí, é onde, o que está acontecendo hoje, aquilo que eu falei inicialmente, é... ou tem um gerente de confiança que fica dentro da roça direto e ele vai para o mercado, nem que seja assim, ele não sabe, ele está colocando na mãos de outros, dentro da Ceasa, coloca na mão de um atacadista, de outro, até mesmo de outro dentro da pedra mesmo, que tem um comercializador, mas ele está acompanhando de perto. Ele está diminuindo essa quebra do produto final dele. Esse produtor é o que ainda está continuando. É o que está conseguindo continuar no mercado. Agora aquele que não tem nenhum tipo de acompanhamento, não tem um cara de confiança que fica na roça, ou ele na roça e um cara de confiança no mercado, para diminuir essa quebra por parte do atravessador, esse cara está saindo do mercado. O lucro que ele teria, ele está pagando para trabalhar. Em alguns casos, o produtor passou a ser atacadista. São 4 irmãos, um deixou de ser produtor e passou a ser atacadista, não um atacadista que passa ser um produtor.

8 – Quais são os pontos fortes e melhorias que o senhor(a) visualiza na cadeia produtiva como um todo desde a produção até a entrega ao consumidor final?

Melhoria: essa questão de conhecer o produto, em um futuro próximo ter um rastreamento mesmo. Entender de onde está vindo. A questão do comercializador não sabe o que o produtor está usando na roça, se o produtor está usando algo proibido e se pode fazer mal para o consumidor. O produtor não tem suporte nenhum, por parte do comercializador, a não ser financeira. Ponto forte: a qualidade na forma de aparência, não sei da parte química, mas a questão do produto acabado é difícil ter um tomate com essa qualidade, em outras regiões. As cadeias em outras regiões funcionam semelhante. São outros atacadistas que estão mandando tomate para cá. O atacadista tem uma máquina que faz a lavagem e seleção, além de mais funcionários. Ele teria de ter uma estrutura de packing, mesmo que simples. Além de ser caro, tem a questão burocrática do comercio, pode ser complicado esse contato com os varejistas. Facilita a gestão do produtor. Colheu, ele pega o caminhão e vai para o packing e simplifica as atividades.

ANEXOS

ANEXO A - INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA INC N. 2 DE 7 DE FEVEREIRO DE 2018

Diário Oficial da União nº 28 Brasília-DF, quinta-feira, 8 de fevereiro de 2018. Pp. 148-149
O conteúdo dessa versão não substitui o texto publicado no DOU.

INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA INC Nº 2, DE 7 DE FEVEREIRO DE 2018.

O SECRETÁRIO DE DEFESA AGROPECUÁRIA DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO e o DIRETOR PRESIDENTE DA AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA – ANVISA no uso das suas respectivas atribuições legais, tendo em vista o disposto na Lei nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999, na Lei nº 8.171, de 17 de janeiro de 1991, na Lei nº 9.972, de 25 de maio de 2000, na Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, na Lei nº 7.802, de 11 de julho de 1989, na Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990 e na Lei nº 6.437, de 20 de agosto de 1977, resolvem:

Art. 1º Ficam definidos os procedimentos para a aplicação da rastreabilidade ao longo da cadeia produtiva de produtos vegetais frescos destinados à alimentação humana, para fins de monitoramento e controle de resíduos de agrotóxicos, em todo o território nacional, na forma desta Instrução Normativa Conjunta e dos seus Anexos I a III.

Parágrafo único. Esta Instrução Normativa Conjunta se aplica aos entes da cadeia de produtos vegetais frescos nacionais e importadas quando destinadas ao consumo humano.

Art. 2º Para efeito desta Instrução Normativa Conjunta são adotadas as seguintes definições:

I- Cadastro Geral de Classificação (CGC/MAPA): procedimento administrativo para registro junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, das pessoas físicas ou jurídicas processadoras, beneficiadoras, industrializadoras e embaladoras de produtos vegetais, seus subprodutos e resíduos de valor econômico padronizados sujeitos à classificação, e das pessoas físicas ou jurídicas autorizadas a executar a classificação desses produtos;

II- cadeia produtiva de produtos vegetais frescos: fluxo da origem ao consumo de produtos vegetais frescos abrangendo as etapas de produção primária, armazenagem, consolidação de lotes, embalagem, transporte, distribuição, fornecimento, comercialização, exportação e importação;

III- Certificado de Cadastro de Imóvel Rural (CCIR): documento emitido pelo INCRA, que constitui prova do cadastro do imóvel rural, sendo indispensável para desmembrar, arrendar, hipotecar, vender ou prometer em venda o imóvel rural e para homologação de partilha amigável ou judicial;

IV- consumidor: toda pessoa física ou jurídica que adquire produtos vegetais frescos como destinatário final;

V- ente: toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que desenvolve atividades na cadeia produtiva de produtos vegetais frescos em território brasileiro;

Diário Oficial da União nº 28 Brasília-DF, quinta-feira, 8 de fevereiro de 2018. Pp. 148-149
O conteúdo dessa versão não substitui o texto publicado no DOU.

VI - insumos agrícolas: todo fator de produção utilizado com o objetivo de garantir a nutrição e a proteção dos vegetais cultivados, de forma a melhorar a produtividade da lavoura e obter um produto final de boa qualidade;

VII - lote: conjunto de produtos vegetais frescos de uma mesma espécie botânica e variedade ou cultivar, produzidos pelo mesmo produtor, em um espaço de tempo determinado e sob condições similares;

VIII - lote consolidado: lote oriundo de dois ou mais lotes de origens diferentes;

IX - produto vegetal fresco: frutas, hortaliças, raízes, bulbos e tubérculos, embalado ou não, destinado à comercialização para o consumo, após os procedimentos de colheita e pós-colheita, cujo estado de apresentação mantém as características de identidade e qualidade do produto vegetal fresco;

X- produtor primário: pessoa física ou jurídica que tem como atividade econômica a produção e comercialização de produtos vegetais frescos;

XI- rastreabilidade: conjunto de procedimentos que permite detectar a origem e acompanhar a movimentação de um produto ao longo da cadeia produtiva, mediante elementos informativos e documentais registrados;

XII - receituário agrônomo: documento contendo a prescrição e orientação técnica para utilização de agrotóxico ou afim, emitido por profissional legalmente habilitado;

XIII- registros: conjunto de elementos informativos e documentais, impressos ou eletrônicos, mantidos pelos entes da cadeia produtiva de produtos vegetais frescos que assegurem as informações obrigatórias, visando a rastreabilidade;

XIV - tratamento fitossanitário: procedimentos fitossanitários adotados nas etapas de produção e de pós-colheita dos vegetais para o controle de pragas;

XV- unidade de consolidação: o local onde a pessoa física ou jurídica recebe lotes de produtos vegetais frescos de diferentes origens para formar um ou mais lotes consolidados;
e

XVI- variedade ou cultivar: produtos de mesma espécie botânica que podem ser agrupados por suas características semelhantes.

Art. 3º A rastreabilidade de que trata esta Instrução Normativa Conjunta será fiscalizada pelos serviços de Vigilância Sanitária e pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), de acordo com as competências estabelecidas na Lei 9.782, de 26 de janeiro de 1999 e nas Lei nº 8.171, de 17 de janeiro de 1991 e nº 9.972, de 25 de maio de 2000, respectivamente, ou outras que vierem a substituí-las.

Art. 4º. A rastreabilidade deve ser assegurada por cada ente da cadeia produtiva de produtos vegetais frescos em todas as etapas sob sua responsabilidade.

Diário Oficial da União nº 28 Brasília-DF, quinta-feira, 8 de fevereiro de 2018. Pp. 148-149
O conteúdo dessa versão não substitui o texto publicado no DOU.

Parágrafo único. Os registros que assegurem a rastreabilidade devem conter, no mínimo, as informações obrigatórias dispostas nos Anexos I e II desta Instrução Normativa Conjunta, nos seguintes casos:

I - nos estabelecimentos que compõem a etapa de produção;

II - nos estabelecimentos que beneficiam ou manipulam produtos vegetais frescos; e

III - nas demais etapas da cadeia produtiva (transporte, armazenamento, consolidação e comercialização).

Art. 5º Cada ente deve manter, no mínimo, registros das informações obrigatórias dispostas nos Anexos I e II desta Instrução Normativa Conjunta e a nota fiscal ou documento correspondente, de forma a garantir a identificação do ente imediatamente anterior e posterior da cadeia produtiva e dos produtos vegetais frescos recebidos e expedidos.

Art. 6º Os produtos vegetais frescos, ou seus envoltórios, suas caixas, sacarias e demais embalagens devem estar devidamente identificados de forma a possibilitar o acesso, pelas autoridades competentes, aos registros com as informações obrigatórias e documentais em conformidade com o art. 5º, observadas as legislações específicas sobre embalagens e rotulagem de produtos destinados à alimentação humana.

§ 1º A identificação de que trata o caput pode ser realizada por meio de etiquetas impressas com caracteres alfanuméricos, código de barras, QR Code, ou qualquer outro sistema que permita identificar os produtos vegetais frescos de forma única e inequívoca.

§ 2º O detentor do produto comercializado a granel, no varejo, deve apresentar à autoridade competente informação relativa ao nome do produtor ou da unidade de consolidação e o nome do país de origem.

Art. 7º Na formação do lote consolidado, as unidades de consolidação e os estabelecimentos que beneficiam ou manipulam produtos vegetais frescos deverão manter registros das informações obrigatórias, dispostas no Anexo I e II desta Instrução Normativa Conjunta, para todos os lotes que deram origem ao lote consolidado, assim como a sua data de formação.

Art. 8º O produtor primário e as unidades de consolidação, deverão manter os registros dos insumos agrícolas, relativos a etapa da cadeia produtiva sob sua responsabilidade, utilizados no processo de produção e de tratamento fitossanitário dos produtos vegetais frescos, data de sua utilização, recomendação técnica ou receituário agrônomo emitido por profissional competente e a identificação do lote ou lote consolidado correspondente.

Art. 9º Os registros das informações de que tratam esta Instrução Normativa Conjunta deverão ser mantidos à disposição das autoridades competentes por um período de 18 (dezoito) meses após o tempo de validade ou de expedição dos produtos vegetais frescos.

Diário Oficial da União nº 28 Brasília-DF, quinta-feira, 8 de fevereiro de 2018. Pp. 148-149
O conteúdo dessa versão não substitui o texto publicado no DOU.

Art. 10. O descumprimento dos termos desta Instrução Normativa Conjunta sujeita o infrator às penalidades previstas na Lei nº. 6.437, de 20 de agosto de 1977, e na Lei nº 9.972, de 25 de maio de 2000, cuja incidência se dará independentemente de outras infrações administrativas, civis e penais previstas na legislação ordinária.

Art. 11. Esta Instrução Normativa Conjunta entra em vigor nos prazos estabelecidos no Anexo III, contados de sua publicação oficial.

JARBAS BARBOSA DA SILVA JR.

Diretor-Presidente da Agência Nacional de
Vigilância Sanitária

LUIS EDUARDO PACIFICI RANGEL

Secretário de Defesa Agropecuária do
Ministério da Agricultura, Pecuária e
Abastecimento

Diário Oficial da União nº 28 Brasília-DF, quinta-feira, 8 de fevereiro de 2018. Pp. 148-149
O conteúdo dessa versão não substitui o texto publicado no DOU.

ANEXO I: Informações obrigatórias do ente anterior na cadeia produtiva a serem registradas e arquivadas.

1 – Informações sobre o Produto Vegetal:	
1.1 – Nome do produto vegetal:	1.2 – Variedade ou cultivar:
1.3 – Quantidade do produto recebido:	1.4 – Identificação do lote:
1.5 -Data de recebimento do produto vegetal:	
2 – Informações do Fornecedor:	
2.1 – Nome ou Razão social:	2.2 – CPF, IE ou CNPJ ou CGC/MAPA:
2.3 – Endereço Completo, ou quando localizado em zona rural, coordenada geográfica ou CCIR:	

Diário Oficial da União nº 28 Brasília-DF, quinta-feira, 8 de fevereiro de 2018. Pp. 148-149
O conteúdo dessa versão não substitui o texto publicado no DOU.

ANEXO II: Informações obrigatórias do ente posterior na cadeia produtiva a serem registradas e arquivadas.

1 – Informações sobre o Produto Vegetal:	
1.1 – Nome do produto:	1.2 – Variedade ou cultivar:
1.3 – Quantidade do produto expedido:	1.4 – Identificação do lote:
1.6 -Data de expedição do produto vegetal:	
2 – Informações do Comprador:	
2.1 – Nome ou Razão social:	2.2 – CPF, IE ou CNPJ ou CGC/MAPA:
2.3 – Endereço Completo, ou quando localizado em zona rural, coordenada geográfica ou CCIR:	

ANEXO III: Prazo para implementação da Rastreabilidade em diferentes cadeias produtivas.

Grupos	180 (dias)	360 (dias)	720 (dias)
Frutas	Citros, Maçã, Uva	Melão, Morango, Coko, Goiaba, Caqui, Mamão, Banana, Manga	Abacate, Abacaxi, Anonáceas, Cacau, Cupuaçu, Kiwi, Maracujá, Melancia, Romã, Açaí, Acerola, Amora, Ameixa, Caju, Carambola, Figo, Framboesa, Marmelo, Nectarina, Nêspora, Pêssego, Pitanga, Pêra, Mirtilo
Raízes, tubérculos e bulbos	Batata	Cenoura, Batata doce, Beterraba, Cebola, Alho	Cará, Gengibre, Inhame, Mandioca, Mandioquinha-salsa, Nabo, Rabanete, Batata yacon
Hortaliças folhosas e ervas aromáticas frescas	Alface, Repolho	Couve, Agrião, Almeirão, Brócolis, Chicórea, Couve-flor	Couve chinesa, Couve-de-bruxelas, Espinafre, Rúcula, Alho Porro, Cebolinha, Coentro, Manjeriço, Salsa, Erva-doce, Alecrim, Estragão, Manjerona, Salvia, Hortelã, Orégano, Mostarda, Acelga, Repolho, Couve; Aipo; Aspargos
Hortaliças não folhosas	Tomate, Pepino	Pimentão, Abóbora, Abobrinha	Berinjela, Chuchu, Jiló, Maxixe, Pimenta, Quiabo