

Agricultura, concentração no setor da comercialização e novos espaços para a distribuição de produtos frescos

Walter Belik¹

RESUMO: O artigo analisa o desenvolvimento da produção e distribuição de alimentos no Brasil dentro do contexto de uma nova dinâmica estabelecida pela introdução de inovações nos sistemas de provisionamento e logística. Esse movimento, ocorrido ao longo dos últimos 15 anos, levou a uma intensa concentração nos principais ramos da indústria e do varejo. Essa concentração foi intensificada pela entrada de novos *players* no mercado em decorrência da expansão dos investimentos das multinacionais na América Latina. A concentração e a internacionalização das cadeias de supermercados no Brasil é irmã gêmea de um processo similar observado na indústria de alimentos brasileira. O fato é que em um curto espaço de tempo, tendo como base o seu poder de mercado, os supermercados passaram a coordenar um sistema de distribuição segmentado e produtos diferenciados com eficiência e economia de custos. O artigo examina a área de alimentos frescos que é justamente aquela em que o supermercado brasileiro compete mais diretamente com as feiras livres. Nesse campo, a grande distribuição logrou desenvolver interessantes programas de qualidade junto a produtores familiares. Em um dos casos analisados, verificou-se que com a ajuda do poder público, esses produtores estão sendo capacitados para produzirem especialidades e itens diferenciados a custos extremamente competitivos, o que tem influenciado todos os demais elos da cadeia a assumir novos padrões.

PALAVRAS-CHAVE: Agricultura familiar. Supermercados. Distribuição de alimentos.

Agriculture, concentration in the commercialization sector and new spaces to distribution of fresh food products

ABSTRACT: This paper analyzes the expansion of production and distribution of fresh food in Brazil under a new dynamics presented by the introduction of innovations in supply and logistics. This movement happened in the last 15 years has led into an intense concentration in the main chain of industry and retail. Moreover this concentration was intensified by the entry of new players in the Latin American market, mainly multinationals. The concentration and internationalization of supermarket chains in Brazil is the other side of process happened in the food industry. Just in a short term the few and powerful supermarket companies established a coordinated system based on public segmentation and product differentiation based on them efficiency and cost safe policy. Regarding fresh products market where the supermarket competes directly with open market fairs, they succeed in implement interesting quality programs into family farms. Analyzing one of the cases, we found out that it was possible to prepare producers to offer different products and specialties with very low costs, persuading the other links of the chain to adopt the same patterns.

KEYWORDS: Familiar agriculture. Supermarkets. Distribution of fresh food.

¹ Professor livre docente do Instituto de Economia da Unicamp e coordenador adjunto do NEPA – Núcleo de Estudos e Pesquisas em Alimentação da Unicamp. belik@eco.unicamp.br

1. Introdução

O desenvolvimento da produção em massa no final do século XIX, ocorrida nos Estados Unidos, esteve baseada na igual viabilização de um sistema de distribuição em massa. Esse fenômeno relatado por Chandler (1988, p. 89) reproduz a situação observada na Inglaterra no período que antecedeu a Revolução Industrial, mas no caso do país americano reveste-se de um interesse especial dada a extensão e a importância do mercado que poderia ser abastecido. Em resumo, a produção dependia do acesso aos mercados que, por sua vez, estavam ávidos aguardando por consumir.

A expansão da produção e distribuição de alimentos no Brasil obedeceu a essa mesma dinâmica até meados dos anos 1980. De um lado, a agricultura e a indústria de alimentos produziam grande quantidade de mercadorias indiferenciadas, buscando atingir um mercado em constante difusão. De outra parte, a rápida taxa de urbanização, a introdução do automóvel como bem de consumo e as mudanças no mercado do trabalho com o crescimento da participação da mulher colaboravam para o sucesso desse crescimento.

Em poucos anos esse padrão de desenvolvimento do consumo de alimentos começa a entrar em crise. Os problemas decorrentes do ajuste na estrutura econômica brasileira, nos anos 1990, reduziram o poder de consumo da população e, ao mesmo tempo, elevaram a concentração de rendas, beneficiando os consumidores do alto da pirâmide. Todavia, do lado da oferta, foram introduzidas inovações importantes na produção de alimentos e distribuição, que tiveram como origem a disseminação de tecnologias com base na informática e telecomunicações. Esse movimento permitiu ganhos de competitividade e uma verdadeira reengenharia nas relações da indústria de alimentos, distribuidores e seus fornecedores.

O resultado perverso desse movimento foi a concentração econômica. Analisando os dados brasileiros do período, observa-se uma intensa concentração nos principais ramos da indústria e do varejo. Essa concentração foi intensificada pela entrada de novos *players* no mercado em decorrência da expansão dos investimentos das multinacionais na América Latina.

A concentração e a internacionalização das cadeias de supermercados brasileiros se intensificaram nos últimos 15 anos. Todavia, o fato genuíno é que em um curto espaço de tempo, essas passaram a promover um sistema de distribuição segmentado para produtos diferenciados com eficiência e economia de custos. Na área de Frutas Legumes e Verduras – FLV em que o auto-serviço brasileiro compete mais diretamente com as feiras livres e quitandas, a Grande Distribuição logrou desenvolver interessantes programas de qualidade junto a produtores familiares. Com a ajuda do poder público, esses produtores estão sendo treinados para produzirem especialidades e produtos diferenciados a custos extremamente competitivos, o que tem influenciado toda a cadeia a assumir novos padrões.

O objetivo desse artigo é o de demonstrar que não obstante o aumento da concentração no setor de distribuição e a despeito da introdução de sistemas modernos de classificação, compra e transporte ainda tem espaço para a pequena produção de alimentos frescos² produzidos em bases quase que artesanais. Para tanto, vamos analisar rapidamente as mudanças que estão ocorrendo no sistema de distribuição de alimentos frescos brasileiro e a disseminação de um novo paradigma na relação entre produtores e mercados. Em seguida, pretende-se examinar o funcionamento das Centrais de Compra e de Distribuição, que segundo as entidades do setor já ultrapassam o número de 100 em todo o Brasil. Finalmente, apresentamos dois exemplos interessantes em relação aos pequenos produtores e às cadeias de distribuição: o primeiro coordenado por uma rede de supermercados e o segundo pelo poder público, baseado em um programa de apoio à produção.

2. A evolução do auto-serviço no Brasil

O desenvolvimento do varejo moderno está diretamente ligado ao sistema de produção em massa. O final do século XIX é um período de grande interesse para entendermos a abertura e a constituição dos mercados de massa. É nessa época que se amplia a capacidade de transporte e as telecomunicações se colocam a serviço do escoamento da produção. Era necessário dar vazão à quantidade crescente de mercadorias e isso teria que ser feito igualmente por um sistema de distribuição em massa.

Os grandes *magazines*, dedicados à venda de artigos de vestuário e utilidades domésticas, surgem na Europa e depois nos Estados Unidos no século XIX mas essa revolução só iria chegar a venda de alimentos décadas mais tarde. Os primeiros supermercados surgem nos Estados Unidos nos anos 1930, devido a condições muito peculiares que decorrem das suas características urbanas e da necessidade de barateamento dos preços dos produtos em função da crise econômica.

Esse mesmo modelo deverá se espalhar primeiramente na Europa e posteriormente no resto do mundo somente ao final dos anos 50. Até então, devido aos problemas decorrentes da guerra o consumo se encontrava absolutamente reprimido com o racionamento de produtos e também em razão do grande esforço de reconstrução.

No Brasil, o sistema de vendas através de supermercados começa a ser implantado também nos anos 1950. Com ele, alguns elementos fundamentais da sua gestão e que influenciam diretamente no mercado de alimentos começam a ser implementados, entre esses estão: a estrutura departamentalizada, o auto-serviço, a organização e gestão de Recursos Humanos e; a fórmula vencedora da baixa margem e alta rotação de estoques.

Até esta época, a legislação que regulamentava o comércio de alimentos era extremamente antiquada e obsoleta em praticamente todas as cidades do Brasil. As lojas de Secos & Molhados e padarias eram obrigadas a trabalhar aos sábados e domingos até as 20 horas, e os primeiros supermercados também deveriam se enquadrar nesta categoria. Como

² Definem-se alimentos frescos como sendo as verduras, frutas e legumes comercializados com um mínimo de processamento. Costuma-se agregar a esse conjunto de produtos os derivados de leite e carnes processadas que necessitam de uma cadeia de frio para o seu transporte e comercialização. Para efeito desse trabalho, estamos considerando somente o primeiro tipo de produto.

normalmente os empórios e mercearias eram administrados pela própria família, não havia problemas trabalhistas. Ademais, os próprios donos conheciam a clientela e poderiam dar um atendimento direto respeitando as preferências da clientela. Essas características faziam com que a instalação de estabelecimentos comerciais do varejo de alimentos, fora dos moldes convencionais, fosse custosa e até mesmo inviável.

Outra questão institucional importante era a carga tributária imposta à venda de alimentos. Até 1966, era vigente no Brasil o sistema de impostos “em cascata”, que era aplicado em todas as fases de produção e distribuição de uma determinada mercadoria. Com isso, a mercadoria chegava ao consumidor com preços elevadíssimos. Contudo, como o supermercado trabalhava com uma estrutura profissional, não era possível praticar a sonegação como nas pequenas empresas, pois isto levava a custos mais elevados de operação (CYRILLO, 1987).

Os supermercados traziam um conceito novo para o brasileiro que começava a entrar em contato com a modernidade trazida pela televisão, pela motorização da classe média e pelo *american-way-of-life*. A sensação era de que o Brasil entrava na era desenvolvimentista, deixando para trás os seus resquícios rurais e provincianos. Como país jovem e confiante em suas potencialidades, o novo formato caiu no gosto do consumidor que se adaptou rapidamente às inovações trazidas pelo supermercado³.

Somente em 1968, os supermercados foram reconhecidos oficialmente como uma categoria diferenciada de varejo de alimentos e com uma incidência tributária à parte, regulamentando a atividade de supermercados e o auto-serviço. Da mesma forma, a carga tributária começava a ser aliviada devido às mudanças fiscais que eliminaram o antigo imposto, ao mesmo tempo em que se implantava outro, mais conveniente para os supermercados. Vieram também os incentivos creditícios à expansão das redes de supermercados com taxas de juros muito reduzidas e prazos de pagamento mais largos. Rapidamente os supermercados começam a ganhar espaço. Dados levantados por Furtuoso (1985) mostram que em 1970 os supermercados tinham 2,2% dos pontos comerciais realizando 29,3% das vendas de alimentos. Trinta anos depois, a participação dos pontos comerciais havia subido para 17,7% do total e as vendas somavam 86,8% .

O governo militar, que no Brasil exercia o poder de forma centralizada, tinha planos de modernização para a distribuição de alimentos *in natura*. Haveria uma distribuição de papéis em que o atacado, por exemplo, deveria exercer um papel importante na instituição do preço e na estabilização da oferta. Para tanto, se criou uma bem montada rede de entrepostos e armazéns que eram controlados pelo Estado. Todavia, alguns anos depois, com a abertura da economia, o crescimento do poder de mercado da ponta da distribuição (varejo) e a reestruturação da indústria de alimentos em bases flexíveis, as bases da intervenção do Estado no setor de abastecimento começam a apresentar um rápido esgotamento. Já no final dos anos 1980, começa-se a se questionar os benefícios desta intervenção.

³ Esse e os dois parágrafos que se seguem foram baseados na pesquisa realizada por ocasião da preparação do capítulo 3 de Belik (2001).

Nessa década, nos países desenvolvidos, já se vivia a plenitude de um novo ambiente competitivo, suplantando o paradigma da produção e distribuição em massa. Havia claramente um esgotamento do crescimento baseado na expansão extensiva dos mercados, aumentos de escalas de produção e verticalização. Com isso, gestava-se uma revolução tecnológica de grande envergadura proporcionada pela informática e pelas telecomunicações. Nasce, portanto, o sistema que se costumou denominar de "varejo flexível", representando uma nova revolução no comércio de alimentos ao mesmo tempo em que provocava alterações nas relações entre produtores, processadores e distribuidores⁴.

A mudança tecnológica, a automação, a busca de novas linhas de produtos e de novos mercados, a dispersão geográfica das indústrias, as fusões empresariais e as novas formas organizacionais permitiram uma aceleração no ritmo da inovação e na produção dos produtos. Em consequência, as indústrias passaram a oferecer um número maior e mais diversificado de produtos, ampliando-se assim o rol de mercadorias a serem apresentadas à população. Também pelo lado do consumidor se observa mudanças significativas no seu comportamento, com a busca de produtos diferenciados e uma preocupação maior com a informação e a qualidade.

Para os FLV e os produtos *in natura* em geral, este novo paradigma produtivo nos propõe diferentes desafios. Os mandamentos impostos pela produção flexível esbarram em alguns limites. De parte da demanda, que já atua de forma segmentada, ocorrem enormes flutuações, prejudicando o planejamento por parte dos produtores. A produção, por sua vez, operando em condições estabelecidas pela natureza, necessita realizar pesados investimentos de forma a vencer as limitações impostas pela perecibilidade dos produtos. Este comportamento da demanda e o novo paradigma colocado para a oferta proporcionam necessidades de aprovisionamento e manipulação de produtos distintas daquelas colocadas pelo comércio de produtos não perecíveis (GREEN & PINTO, 1999).

3. Centrais de compra e logística de distribuição

O principal elemento de mudança nas relações entre produtores de alimentos frescos e a distribuição nos anos 1990 é a emergência de um novo sistema de aprovisionamento representado pela Central de Distribuição. Esse sistema começa a ser esboçado nos Estados Unidos em meados dos anos 1970 com a informática, que consiste em um sistema de leitura de códigos de barras e a organização do negócio do varejo em escala nacional. Na Europa esse sistema chega nos anos 1980 empurrado pela queda de barreiras alfandegárias e pela uniformização da legislação sanitária para a circulação de produtos de origem agropecuária (VALCESCHINI & NICOLAS, 1995)⁵.

No Brasil, a chegada do modelo de Centrais de Compra e de Distribuição rompe com a dinâmica estabelecida anteriormente pelas grandes redes de supermercado – a descentralização. A partir dos anos 90, reduz-se a autonomia dos departamentos e dos

⁴ Ver a esse respeito Everaere (1994) e o rigoroso estudo sobre o sistema Toyota de produção realizado por Coriat (1991).

⁵ Dentro do quadro da reforma da Política Agrícola Comum – PAC foram estabelecidas regras no documento *Communication sur l'Avenir du Monde Rural* de 1988. Mais tarde, em 1992, os países firmaram um acordo com regras claras aceitando mutuamente as áreas demarcadas por países e os produtos de origem controlada, assim como os atestados emitidos por cada um dos países (VALCESCHINI & NICOLAS, 1995, p. 34).

gerentes de unidades para centralizar todas as compras em uma única negociação, visando ganhos em termos de preços, qualidade e redução dos custos de transação. Nesse sentido, são instaladas as primeiras centrais pertencentes a grupos varejistas atuantes no ramo de supermercados, sacolões e varejões.

A presença de Centrais de Compras e de Distribuição representam uma mudança significativa com relação a forma de comercialização tradicional. Nos mercados tradicionais, as operações se realizam com a presença física da mercadoria, e o preço é definido em função da qualidade e das quantidades demandadas e ofertadas no momento da negociação.

No caso de produtos homogêneos e “commoditizados”, as relações tradicionais entre os atores chegam a ser até mesmo impessoais, pois não se coloca a necessidade de grandes arranjos institucionais para a promoção das transações. Os preços são obtidos pelas necessidades de oferta e demanda, e a qualidade é estabelecida por arranjos anteriores. Entretanto, quando analisamos o fornecimento baseado em demandas irregulares ou a fabricação de produtos a partir de necessidades específicas, temos um volume maior de custos de transação envolvidos. As negociações se dão caso a caso com base na qualidade ofertada, nas condições de pagamento, no tamanho do lote, no local de entrega e em uma série de outras variáveis. Ou seja, a necessidade de “administrar uma contínua barganha” (PONDÉ, 1993, p. 40) exige o desenvolvimento de acordos institucionais de mais longa duração.

No entanto, alguns elementos ligados a estas características do ambiente, como por exemplo, o maior poder da informação, permitem reduzir os custos de transação a partir da perspectiva de um dos elos da cadeia produtiva. É exatamente este o caso do elo da distribuição na cadeia produtiva de alimentos *in natura*. Na medida em que a tecnologia permite um melhor conhecimento do mercado, incluindo uma certa previsibilidade da demanda, a ponta da distribuição leva vantagens em relação aos demais agentes da cadeia e passa a ter vantagens no sentido de coordená-la. Por estar em contato com o consumidor, a distribuição tem a possibilidade de ajustar os seus custos em relação aos atributos do produto, exercendo um peso mais significativo na coordenação da cadeia produtiva.

Em seguida vamos realizar o exercício de decupar as transações nesse mercado por tipo de função exercida e categoria do agente. Esse trabalho deverá permitir um melhor compreensão sobre o funcionamento das transações sob o novo ambiente criado pelas Centrais de Compra e de Distribuição. Com efeito, a análise das transformações sofridas pelas funções de compra e venda ao longo do tempo pode nos auxiliar a entender como funciona o cotidiano das relações mercantis que envolvem os produtos hortifrutigranjeiros.

As funções tradicionais envolvidas na transação de produtos hortigranjeiros e que podem ser observadas nos equipamentos tradicionais de atacado presentes de forma majoritária no Brasil são as seguintes:

a) Informação de mercado

As antigas funções de mercado ligadas à informação são aferidas de forma imediata por meio do contato direto entre as partes, visando concretizar o negócio. Os principais

aspectos envolvidos nessa função a verificação de quesitos como a cor, tamanho, conservação etc., de forma a estabelecer a qualidade do produto a ser comercializado naquele momento.

b) Condições financeiras

No sistema tradicional, entre parceiros de negócio, as condições de pagamento são acertadas no momento da compra e venda e em condições de costume, que variavam de lugar para lugar e que dependiam do tipo de produto. Essas condições de pagamento seriam dadas por acordos entre as partes, respeitando muitas vezes as relações pessoais que são transmitidas de uma geração para outra de comerciantes.

c) Logística física

Na maior parte dos mercados atacadistas do Brasil, o transporte é feito imediatamente após a transação comercial propriamente dita, e normalmente realizado por veículos de carga contratados verbalmente no local ou de propriedade das partes negociantes. A embalagem e a apresentação do produto não têm nenhuma forma de tratamento ou padronização. Para o transporte de legumes e algumas frutas se utiliza o mesmo tipo de embalagem (caixas “k”), que são reaproveitadas transmitindo pragas e doenças entre os produtos ademais das perdas no processo de manipulação, carga e descarga.

As novas funções desenvolvidas pelas Centrais de Compra e de Distribuição fazem uma separação completa dessas atividades, que podem estar localizadas fisicamente em áreas distintas com relações impessoais e de forma atemporal. Essas novas funções são resumidamente as seguintes:

a) Informação virtual

As novas funções de comercialização podem receber contribuições de conjuntos de informações baseadas em pregões ou redes de negócios que ofereçam o produto com uma padronização conhecida e, portanto dispensando o contato direto entre o comprador e o produto no momento do negócio. O mercado deixa de ser local e passa a ser regional ou nacional, e a assimetria de informação é utilizada como arma de concorrência. A informação tradicional obtida no momento do encontro entre compradores e vendedores torna-se obsoleta e desfuncional para as duas partes.

b) Contrato de compra

Os contratos de compra e venda já são estabelecidos baseando-se em conjuntos de regras de negociação que reservem obrigações e direitos jurídicos previamente acordados por escrito entre as partes. As relações entre as partes não são fortuitas e sim inter-dependentes além de estarem amparadas por documentos que permitem um maior nível de proteção sobre transações, reduzindo o oportunismo e a seleção adversa. Nesse ambiente, o “contrato de referência” (GREEN; VAZ & SCHALLER, 1997) apresenta-se como o elemento central dessa relação flexível entre produtores e distribuidores.

c) Logística operacional

Nesse novo ambiente, os sistemas de transportes de mercadorias podem ser terceirizados, contratados, ou previamente organizados em centrais de compra e distribuição que pré-classifiquem, selecionem, manipulem ou até mesmo embalem e paletizem a carga antes de

ser remetida ao comprador. As atividades pós-colheita, no caso das hortaliças e verduras, passam a desempenhar uma função muito importante, pois na classificação já foram estabelecidas em contrato e são parte integrante do produto.

Essas condições irão refletir de maneira direta nas relações entre o setor de distribuição e os produtores de alimentos frescos. Não seria por demais afirmar que essa mudança no ambiente competitivo teve reflexo nas duas pontas da cadeia de comercialização de alimentos frescos. A modernização e a revisão das funções agiram não só na produção agrícola, mas também retirou do mercado rapidamente os pequenos varejistas tradicionais do ramo de alimentos, tornando difícil a manutenção dos supermercados não integrados em redes. Evidentemente novos competidores mais capitalizados e possuidores de tecnologias modernas surgiram no mercado, e a oferta se concentrou. Os efeitos desse movimento para o consumidor necessitaria de uma maior avaliação dados os seus resultados diferenciados. Por esse motivo, nos propomos fazer algumas considerações sobre os efeitos dessa concentração de mercado para trás na cadeia produtiva, ou seja, na relação com os seus fornecedores.

4. A rápida expansão das multinacionais de distribuição

Até o ano de 1995 o Brasil tinha apenas uma única rede de supermercados de capital estrangeiro. A empresa francesa Carrefour entrou no Brasil no início dos anos 1970. Em 1975, o Carrefour construiu o seu primeiro supermercado na cidade de São Paulo, revolucionando o varejo brasileiro. Durante mais de 20 anos essa empresa francesa permaneceu como a única estrangeira dentre uma maioria brasileira. Em poucos anos ela assumiu a liderança nas vendas e, através de um bem montado plano de expansão, iniciou a compra de pequenas redes locais. Na realidade, tratava-se do início de uma guerra que trouxe para o Brasil a competição que se dava em escala global entre as grandes empresas de distribuição (BELIK & ROCHA DOS SANTOS, 2002).

Em apenas cinco anos, entre 1995 e 2000, fizeram grandes aquisições e se implantaram no Brasil os grupos supermercadistas Wal-Mart (norte-americano), Sonae e Jerônimo Martins (portugueses), Casino, Promodés e Comptoirs Modernes (franceses), Royal Ahold (holandês). No último ranking elaborado pela Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS com informações de 2007, temos que das cinco maiores empresas brasileiras, apenas uma era de capital totalmente nacional (ver QUADRO 1).

Esse ranking foi construído com os últimos movimentos observados entre as cinco maiores redes de supermercados. A recente compra da rede Atacadão (líder no setor de atacado, porém aberta ao varejo) pelo Carrefour; a compra da rede G. Barbosa pelo Cencosud (maior rede de varejo chilena) e a compra de pequenas redes por parte da Companhia Brasileira de Distribuição (Supermercados Pão de Açúcar, entre outras), inclusive o atacadista Asai, têm levado a uma grande concentração no ramo do comércio de alimentos no Brasil.

QUADRO 1
Classificação das empresas por volume de vendas. Dezembro de 2007

Posição	Empresa	Origem do capital	Vendas (US\$ 10⁶)	(%)
1	Carrefour	França	19.257	14,7
2	Companhia Brasileira de Distribuição	Brasil/França	18.762	14,3
3	Wal Mart	EUA	15.002	11,4
4	G. Barbosa	Chile	1.898	1,4
5	Zaffari	Brasil	1.607	1,2

Fonte: www.abrasnet.com.br

O cenário de compras e entrada do capital estrangeiro não é muito distinto do se está verificando em outros países da América Latina. Reardon et al. (2003) mostra que o crescimento dos supermercados na década de 1990 foi observado no mundo todo e não apenas na nossa região. Essa expansão das transnacionais do ramo do varejo, que teve como primeira onda a entrada nas grandes cidades da América Latina, na Ásia (principalmente a China) e posteriormente nas regiões mais atrasadas da América Latina, seguindo finalmente para o sul da Ásia e África Ocidental.

Pela TAB. 1 observa-se que, em 2007, os cinco principais grupos controlavam 36,5% das vendas⁶, o que representa um percentual menor que aquele observado na década de 1990. Os dados do ano anterior apontam uma participação de 40,2% para os cinco primeiros grupos, portanto haveria uma queda na concentração mesmo após o intenso processo de fusões observado em 2006. Essas cifras colocam em dúvida as fontes utilizadas e não permitem maiores comparações. Entretanto, podemos afirmar que o fenômeno da concentração não é só brasileiro; os autores demonstram que as cinco maiores redes concentram 65% das vendas em todos países da região, muito mais que os 40% dos Estados Unidos, porém menos que na França e Inglaterra. “The results are striking: 3 of each 10 pesos spent on food by Mexicans are now spent in Wal-Mart” (REARDON *et al.* 2003, p. 8)

Pode-se afirmar que há um efeito dominó entre as multinacionais com essas empresas, buscando ocupar espaços e fechar áreas de atuação para os seus competidores internacionais. Ademais, vale registrar a pouca resistência dos capitais locais dada a sua fraqueza e baixa eficiência. O padrão verificado na América Latina para a concentração é “aquele em que o peixe grande come o peixe pequeno e então um peixe maior come o peixe grande e finalmente um peixe gigante come o maior” (REARDON & BERDEGUÉ, 2002, p. 375).

⁶ É preciso mencionar que o ranking ABRAS não tem critérios muito claros para o levantamento de dados do ramo supermercadista. O próprio critério de como se define um auto-serviço pode ser questionado. Além disso, a pesquisa se baseia em dados informados pelos associados, o que nem sempre pode representar a realidade.

Para os fornecedores de FLV, a mudança de cenário ocorrida nos anos 1990 teve enormes impactos. Como foi mencionado, os programas de redução de custos com a introdução de métodos como, o Electronic Database Interchange EDI – e o Efficient Consumer Response – ECR obrigaram os produtores a promoverem uma rápida adaptação na sua forma de operar. Sabemos que as facilidades para identificação de nuances nos hábitos de consumo reforçam o poder de coordenação imposto pela distribuição junto aos seus fornecedores, fazendo com que a administração de marcas próprias, lançamento de produtos diferenciados e exclusivos ocorra com muito mais facilidade.

Raynaud *et al* (2002) analisando o caso das FLV, e mais outras duas categorias de alimentos, em sete países europeus, demonstra que a imposição de qualidade para as marcas próprias de supermercados se dá por meio de formas de coordenação vertical (contratos escritos, *joint-ventures* e integração), e esses são muito mais importantes que a governança baseada no mercado e sustentada por políticas institucionais do tipo Denominação de Origem Controlada. Ou seja, os “cadernos de tarefas” estabelecidos pelos supermercados e as especificações acordadas verticalmente pela cadeia têm um peso maior que as relações horizontais e associativas, canceladas pelo governo, nas denominações de origem controlada. Essas práticas retiram vários graus de liberdade dos produtores e eliminam também as possibilidades desses agricultores comercializarem os seus produtos em outros mercados, visando reduzir futuros prejuízos por cancelamento de encomendas. Entretanto, esse parece ser o caminho a ser trilhado pelos produtores que pretendem comercializar os seus produtos em um mercado cada vez mais concentrado.

Segundo Belik & Rocha dos Santos (2002), a tendência é de que a integração entre fornecedores e distribuidores se realize de forma cada vez mais estreita, mediante o gerenciamento conjunto da *supply chain*, em que procura-se melhorar a produtividade e reduzir os estoques em todos os níveis, inclusive no elo dos fornecedores. A necessidade de reduzir custos para manter a competitividade torna obrigatório o desenvolvimento de instrumentos logísticos e informáticos. Agrupar num só local, estrategicamente situado, as tarefas administrativas antes dispersas pelas lojas, parece ser um procedimento comum entre as grandes redes. Os hipermercados da rede Carrefour na França já eliminaram seus estoques alimentares em 1998. A intenção do grupo é de que as lojas do Brasil e da Argentina também procedam da mesma forma, com o depósito dos hipermercados sendo reduzidos a um décimo do tamanho atual. No entanto, a complexidade da negociação com os fornecedores cresce com o aumento do número de itens comercializados e a estratégia de incorporar equipamentos menores como os supermercados para aumentar a densidade operacional. O Carrefour, que se caracterizava pelo sistema descentralizado de compras – pioneiro nessa modalidade – mudou sua estratégia de negociação com os fornecedores para adaptar-se à estratégia mundial do grupo e está respondendo às novas condições do ambiente competitivo pela construção de uma central de distribuição em São Paulo, que visa atender a um território formado por três Estados brasileiros (São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais). Estão também previstas implantações de novos centros nas regiões Nordeste e Centro-Oeste. O Grupo Sonae, que já opera com centrais de distribuição no Rio Grande do Sul e no Paraná, vai também instalar uma grande central de distribuição em São Paulo.

Para o caso dos FLV que, como vimos, convive com o problema da perecibilidade e que portanto necessita de uma distribuição mais próxima do ponto-de-venda, ainda existe um enorme espaço de atuação. Isso explica porque as quitandas e as feiras livres representam zonas de resistência à entrada dos supermercados que são difíceis de serem dobradas. Além disso, essas pequenas empresas familiares trabalham com custos extremamente reduzidos, proporcionando preços competitivos e atendimento personalizado. Entrevistas com executivos de redes supermercadistas brasileiras mostram que hoje o grande desafio está em estabelecer suprimentos regulares e de qualidade na categoria FLV. Ao contrário do que se observava no passado, a margem de lucro na venda dessas mercadorias é elevada e a qualidade e diversidade garantem a frequência e a fidelidade dos clientes.

Todavia, algumas tendências não estão claras quando nos referimos ao futuro das relações entre pequenos produtores e as gigantescas redes de distribuição. Dois projetos desenvolvidos no Brasil chamam a atenção e mostram as possibilidades de integração da pequena produção em bases modernas, fornecendo produtos diferenciados e de alta qualidade. Esses dois casos mostram como a coordenação da cadeia pode exercer um papel importante, dinamizando a produção agrícola e saltando etapas na curva de aprendizado para uma estrutura mais moderna de fornecimento.

A seguir, apresentaremos o projeto *Caras do Brasil*, em que a atual vice líder no setor de auto serviço exerce a sua coordenação capacitando produtores e criando uma espécie de híbrido de “marca própria” com “denominação de origem controlada” que está estabelecendo um novo padrão em termos de consumo para o cliente de alta renda. Outro projeto, inspirado e organizado sob a liderança do Governo do Estado do Paraná – Fábrica do Agricultor –, apresenta uma nova forma de intervenção no setor, organizando a cadeia produtiva, coordenando processos e promovendo a regulação em novas bases.

Caras do Brasil

Trata-se de um programa especial de comercialização do Grupo de Supermercados Pão de Açúcar (a segunda maior cadeia de Supermercados do Brasil em faturamento, com cerca de 500 pontos de vendas, operando com as bandeiras Pão de Açúcar, Extra e Compre Bem), que leva às prateleiras de suas lojas produtos de todo o Brasil elaborados por grupos e organizações que promovem a inclusão social, preservam o meio ambiente e encontram alternativas criativas de geração de renda por meio da produção sustentável.

São produtos agrícolas, agroindustriais e artesanais das mais variadas origens e usos tais como: mercearia (farinha de banana), culinária, perecível (doces, geléias e méis), higiene pessoal (sabonetes e xampus), decoração (velas, potes, cestas e caixas), utensílios domésticos e têxteis e produtos orgânicos (café, mel, açúcar). No caso do café, por exemplo, o produto é vendido por um preço 30% superior ao produto standard.

O projeto *Caras do Brasil* começou a funcionar em agosto de 2003. Atualmente quase uma centena de organizações de pequenos empreendedores trabalham como fornecedores do projeto. A seleção dos fornecedores obedece a critérios básicos como ser uma organização legalmente constituída, habilitada a emitir nota fiscal de venda e recolher os impostos e

encargos cabíveis; que rejeite o trabalho infantil; que respeite os direitos dos povos indígenas; que preserve o meio ambiente; que promova a igualdade entre funcionários homens e mulheres, e que promova a distribuição de renda na comunidade em que atua. Essas organizações têm que comprovar os laços com suas comunidades, demonstrando que são canais para a melhoria da qualidade de vida local.

Só a partir da análise desses critérios é que o Pão de Açúcar passa para a segunda fase de avaliação em que são analisados os produtos. Nesse momento são observados a qualidade e o preço, além de serem estudadas as necessidades de adequação das embalagens para exposição e venda nos supermercados. Várias das comunidades interessadas em participar do programa nunca haviam tido a oportunidade de apresentar seus produtos em gôndolas de uma grande rede de supermercado, e se viram às voltas com um sistema de comercialização completamente novo, profissionalizado. Esses pequenos fornecedores tiveram que ser orientados quanto a códigos de barras e padrão de embalagem para transportes, assuntos novos que tiveram que ser aprendidos e incorporados.

Uma das características do projeto é o respeito à capacidade de produção dos fornecedores, que não são obrigados a atingir grandes escalas que normalmente caracterizam as empresas que colocam seus produtos em supermercados. Esse respeito à capacidade de produção visa garantir que o pequeno produtor possa manter seu padrão de qualidade. Isso é um atrativo a mais para o consumidor, que passa a ter acesso a um produto original, tradicional, típico de determinada região do Brasil, que é feito em poucas unidades.

Por este motivo os produtos estão presentes em apenas 40 lojas da rede Pão de Açúcar, Compre Bem e Sendas nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Atualmente são 260 itens comercializados com um custo médio de R\$ 7,00⁷. Paulatinamente, a empresa está ampliando o programa e está aumentando o número de fornecedores. Além disso, estudando as condições financeiras desses pequenos fornecedores, o grupo Pão de Açúcar decidiu abrir uma nova condição de pagamento para os participantes do *Caras do Brasil*. Os pagamentos foram antecipados e, no caso dessas comunidades, estão com prazo médio de 10 dias, diferente do padrão adotado pela companhia de 30 dias, em média.

O Grupo Pão de Açúcar avalia que o projeto *Caras do Brasil* tem alcançado o objetivo de ser uma ponte entre pequenos produtores de várias regiões do país e consumidores da cidade de São Paulo. O projeto é visto como uma prática de comércio justo, que contribui para gerar emprego e renda em comunidades pobres.

Fábrica do agricultor

O programa Fábrica do agricultor foi implantado em 2000 pelo Governo do Estado do Paraná e busca a inclusão social e econômica do pequeno agricultor, além de tratar da questão ambiental e do desenvolvimento regional.

Neste programa, o Estado atua dando suporte para viabilizar e melhorar o funcionamento de agroindústrias, basicamente aquelas que o Programa Nacional da Agricultura Familiar –

⁷Ver http://www.grupopaodeacucar.com.br/carasdobrasil/default_noticias_interna.asp?st_menu=1&str_area=0&idNoticia=4518

PRONAF caracteriza como de agricultura familiar, ou seja, qualquer pequeno produtor pode ser inserido no programa. Até o final de 2007, o programa registrava um total de 1.800 pequenas agroindústrias beneficiadas⁸. O objetivo da Fábrica do Agricultor é ampliar esse montante e vincular cada vez mais o sistema de crédito do PRONAF às ações do Fábrica do agricultor.

O governo apóia desde a regularização do produtor até a comercialização dos produtos. Cursos de capacitação são oferecidos nas áreas de marketing e tecnologia. O programa funciona por meio de convênios com empresas de design para a criação de rótulos, logomarcas e embalagens.

Não existe nenhuma restrição com relação ao tipo de produção, o que permite ampla diversificação de produtos como compotas e geléias caseiras com sabores exóticos, como de cravo, rosa, canela e até pimenta; frutas desidratadas, licores, sucos, cachaça orgânica, açúcar mascavo, patês, conservas, flores, embutidos e defumados e cortes especiais de carne.

A Fábrica do agricultor incentiva a criação de associações regionais para orientar, organizar e facilitar a venda, o acesso ao mercado e aos créditos dos pequenos produtores. Já existem várias associações reunindo, em média, de 30 a 40 agricultores cada uma. Com isto o produtor não precisa criar uma empresa para que possa emitir nota fiscal como pequeno produtor. Vale lembrar, no entanto, que o programa recebe críticas pela burocracia, pela tentativa e pela lógica de atrelar o saber artesanal às necessidades do mercado. Destaca Brito que

o que os profissionais precisam fazer é fornecer o instrumental administrativo e burocrático para que os agricultores possam formalizar a venda de seus produtos no mercado, conforme está sendo exigido pelos seus concorrentes das grandes agroindústrias capitalistas. Com relação às exigências dos consumidores, os produtos elaborados e/ou transformados pela agroindústria do agricultor familiar já estão adaptados, ao longo dos muitos anos que mantêm essa relação de compra e venda do produto na informalidade (BRITO, 2005, p. 93).

Atualmente o programa é executado pela Empresa de Extensão Rural do Paraná – Emater, sendo que cada município tem um executor e cada uma das vinte regiões de atuação da Secretaria da Agricultura do Estado também apresenta um coordenador.

Um dos pontos fortes do programa é o suporte na comercialização dos produtos. Isso é feito por meio de feiras e centros de comercialização organizados pelo governo. Há também um convênio com a Associação Paranaense de Supermercados – APRAS, no qual o governo isenta, através de um decreto, pequenos produtores rurais do pagamento do Imposto sobre circulação em mercadorias e prestação de serviços – ICMS, o que tem atraído o interesse de mais pontos de venda.

⁸ Ver informação do SEBRAE em:

http://asn.sebraepr.com.br/portal/page/portal/PORTAL_INTERNET/ASN_AGENDA/ASN_PAUTA?_dad=portal&_pauta=5230

Outro exemplo de apoio do governo às pequenas agroindústrias é o caso do açúcar mascavo, obrigatório na merenda escolar paranaense, que é adquirido pelas prefeituras de agroindústrias beneficiadas pelo programa.

5. Conclusões

Esse trabalho procurou demonstrar que a grande distribuição no Brasil está passando por enormes transformações. Nos últimos 15 anos, o setor supermercadista recebeu grandes volumes de capital estrangeiro e sofreu uma enorme concentração. Hoje, as cinco maiores redes de supermercados detêm aproximadamente 40% das vendas em auto-serviço no país, o que representa uma enorme concentração nas vendas de produtos alimentares. Esse não foi um fenômeno isolado e sim o resultado de uma onda de crescimento dessas empresas em escala mundial em busca de mercados com algum potencial e também com baixa competição.

A entrada dos competidores estrangeiros provocou mudanças radicais na forma de relacionamento com fornecedores, clientes e nas rotinas de provisionamento. No entanto, essas mudanças são particularmente delicadas para o caso das FLV que, devido às suas características e à dispersão na oferta, devem ser analisadas como casos especiais. Normalmente, as redes de supermercados têm procurado estabelecer formas de coordenação junto aos pequenos produtores que possam dar conta da necessidade de uma padronização de qualidade e também de garantias de regularidade e suprimento permanente para cada ponto-de-venda. Estudos realizados em redes europeias mostram que a percepção de qualidade por parte do consumidor está diretamente ligada à intensidade da integração entre produtores e redes de varejo. Isso tem levado a que os supermercados intensifiquem seus esforços criando marcas próprias e fornecedores cativos para esses produtos, que cada vez pesam mais em termos de volume de vendas de contribuição para a margem de lucro.

Como a tendência natural desse movimento é a de concentrar o provimento de FLV junto aos mais capitalizados e dinâmicos, o artigo procura destacar duas experiências relevantes que estão permitindo mudanças nas relações entre produtores e supermercados. No projeto *Caras do Brasil*, uma das empresas líderes do setor supermercadista está capacitando produtores para atuar em segmentos *premium* para o fornecimento de produtos às suas lojas. Além de dar treinamento aos produtores e orientações sobre logística e sistemas de qualidade, a rede Pão de Açúcar estabelece orientações quanto aos aspectos legais da comercialização para finalmente expor esses produtos na sua área de vendas. Outro exemplo de destaque é o projeto Fábrica do produtor, que é uma parceria entre o governo do Paraná e os supermercados locais. Por meio de um sistema de compensações fiscais, os supermercados estão sendo incentivados a trabalhar com associações de produtores locais que, por sua vez, estão melhorando a qualidade de seus produtos e a logística de distribuição.

Referências

BELIK, Walter. *Muito além da porteira – mudanças nas formas de coordenação da cadeia agroalimentar no Brasil*. Campinas: IE – Unicamp, 2001. 184 p.

BELIK, Walter & ROCHA DOS SANTOS, Roseli. Regional market strategies of supermarkets and food processor in extended MERCOSUR. *Development Policy Review*, Oxford, v. 20, n. 4, p. 515-528. 2002

BRITO, Celestino de O. *A agroindústria artesanal e o programa Fábrica do agricultor: uma tentativa de racionalizar as atividades em uma unidade de produção familiar*. 2005. 101p. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Economia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

CHANDLER Jr., A. D. “The Integration of Mass Production and Mass Distribution”. Harvard Business School case 377-031 (separata), 1976.

CHANDLER Jr., Alfred. D. *La Main Visible des Managers*. Paris: Economica, 1998. 635p.

CORIAT, Benjamin *Penser à l’Envers*. Paris: Christian Bourgois, 1991.186p.

CYRILLO, Denise C. *O papel dos Supermercados no Varejo de Alimentos*. São Paulo: FIPE-USP, 1987. (Série Ensaios Econômicos, nº 68)

EVERAERE, Christophe. Integration et flexibilité: une relation ambiguë. *Revue Française de Gestion*. Paris, v.20, p. 41-53, juin./août, 1994.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. Consolidation, multinationalisation and competition in Brazil: impacts on horticulture and dairy product systems. *Development Policy Review*, Oxford, v. 20, n. 4, p. 441-458, 2002.

FURTUOSO, M. C. O. O Desempenho do Auto-serviço no Brasil. *Conjuntura Alimentos*, São Paulo, v. 7 , n.1, p.39-42 ,1985.

GREEN , Raul. & PINTO, Alexandra. *L’Analyse des Canaux de Distribution*. Paris: INRA, 1999. 27p. Relatório de Pesquisa.

GREEN, Raul; VAZ, SCHALLER, Bernard . Supermarkets and co-ordination forms in the Food Sector. In: INTERNATIONAL CONFERENCE VERTICAL RELATIONSHIPS AND COORDINATION IN THE FOOD SYSTEM.,1997, Piacenza. *Anais...* Piacenza: Editora, 1997. 25 p.

PONDÉ, José S. P. Coordenação e aprendizado: elementos para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e nos mercados. 1993. Dissertação (Mestrado em Teoria econômica) – Instituto de Economia, Universidade de Campinas, São Paulo, 1993.

RAYANAUD, E.; SAUVEE, L. & VALCESCHINI, E. Quality Enforcement Mechanisms and the Governance of Supply Chains in the European Agro-food Sector. In: ANNUAL CONFERENCE, INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL

ECONOMICS INSTITUTIONS AN PERFORMANCE. 6., 2002. Massachusetts. *Anais...*
Massachusetts: Cambridge, 2002. (arquivo em CD)

REARDON, Thomas. & BERDEGUÉ, Julio. A. The rapid Rise of Supermarkets in Latin America: Challenges and Opportunities for Development. *Development Policy Review*, Oxford, v. 20, n.4, p. 371-388. 2002.

REARDON, T.; TIMMER C.P.; BARRET, C.B. & BERDEGUÉ, J. The Rise of Supermarkets in Africa, Asia and Latin America. *American Journal of Agricultural Economics*, Milwaukee, v. 85, n. 5, p.1147-1154. Dec. 2002.