

# DO GERENCIAMENTO DA PRODUÇÃO À GESTÃO DA DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS HORTÍCOLAS ORGÂNICOS: UM ESTUDO DE CASO

**Ana Paula de Oliveira Souza**

Departamento de Engenharia de Produção- UFSCAR/ anasol@asbyte.com.br  
Via Washigton Luiz, Km 235 – Cx P.676- 13565-905 -São Carlos, SP

**Rosane L.C. Alcântara**

Departamento de Engenharia de Produção-UFSCAR / rosane@power.ufscar.br  
Via Washigton Luiz, Km 235- Cx P. 676 –13565-905- São Carlos -SP

**Pedro Cunha**

Cooperagro- Jaboticabal, SP/ cunhape@netsite.com.br  
Rua José da Costa, 1474- 14870-000

## **ABSTRACT:**

*The market growth of organic products certificated in Brazil is one of the most elevated, with data ranging between 20 to 50% by, year, while in Europe that growth is around 25%, but still there is a contained search due to production difficulties and logistics for supply.*

*This work searches through a case study, to analyse the relationship among some agents of that marketing channels, pointing out its particularizations and challenges to attend the final consumer.*

**Key Words:** *marketing channels, organic products, distribution strategy*

## **1.INTRODUÇÃO e OBJETIVOS**

Em consonância com a atual tendência de países desenvolvidos, como Europa, Estados Unidos e Japão, também o Brasil vem aumentando aceleradamente a produção e consumo de produtos com maior apelo à saúde e à consciência ecológica, como é o caso dos produtos orgânicos. O crescimento do mercado brasileiro é tido como um dos mais elevados, com dados variando de 20 a 50% ao ano, enquanto na Europa esse crescimento gira em torno de 25%. (CAPOZOLI, R., 2000)

A opção preferencial por parte do consumidor, pelo produto orgânico de origem assegurada reflete a sua busca e preocupação por produtos que contenham informações sobre procedência e modo de cultivo. Tais informações são garantidas por processos como certificação, rastreabilidade, selo de origem, mecanismos de segregação para alimentos transgênicos, etc. O Brasil está afinado com essas novas regras comerciais dos maiores mercados mundiais, que permitem ao consumidor através de informações seguras, a oportunidade de escolha entre os que mais lhe convier.

Apesar disso, a produção nacional ainda é pequena em relação aos países que tem seus mercados mais desenvolvidos, com concentração nas regiões sul e sudeste, mas com projetos se desenvolvendo também nas outras regiões. Atualmente 30% do que é produzido no Brasil é consumido no mercado interno e 70% é destinado ao mercado externo, sendo nos dois mercados exigida a certificação do produto. O mercado interno está em expansão mas existe uma demanda reprimida, função da falta de volume para atender às necessidades e sistemas logísticos que garantam o abastecimento (MELO, 2000). Essa situação torna mais fácil a compra da produção por *trades* para exportação.

Portanto, o desenvolvimento do mercado interno passa necessariamente pelo aumento da produção e do apoio logístico, principalmente na distribuição e no fluxo de informações, que possibilitem a chegada do produto até o consumidor final em quantidade e variedade satisfatórios, estimulando a demanda e alicerçando o crescimento do mercado.

O objetivo deste trabalho é investigar as atuais estratégias de distribuição adotadas no mercado de produtos orgânicos certificados no Brasil, através de um estudo de caso em uma das principais empresas distribuidoras do setor. Partindo do gerenciamento da produção dos fornecedores até a gestão da distribuição, analisa-se os principais desafios impostos nos diferentes canais utilizados, para o estabelecimento de um bom nível de serviço aos distribuidores e clientes finais.

## **2.METODOLOGIA**

A empresa foi escolhida com base na sua grande representatividade no mercado em que atua. A coleta de informações foi feita através de entrevistas com pessoas-chaves no processo, através de um roteiro de questões abertas, possibilitando grande interação entre pesquisador e o entrevistado. Além disso, observações diretas *in loco*, análise de material fornecido pela empresa e material público divulgado na imprensa, também contribuíram para a composição do panorama.

## **3.FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **3.1.Canais de distribuição**

Para STERN & EL-ANSARY (1992), os canais de distribuição podem ser definidos como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para consumo ou uso”. Segundo BOWERSOX (1996), um canal de distribuição é uma estrutura de unidades organizacionais internas a empresas e de agentes externos à mesma, comerciantes, varejistas e atacadistas, através da qual um bem, produto ou serviço é comercializado.

Os principais serviços prestados por um canal de distribuição são: *conveniência espacial*, reduzindo o tempo e o custos de procura e de transporte para consumidores encontrarem os produtos em oferta; *redução dos tamanho dos lotes* dos produtos, que permite a compra de produtos por unidades e não por caixas por exemplo; *melhoria no tempo de espera* (tempo entre o pedido de um produto e a entrega) e *variedade de sortimentos*, ou seja conveniência de compra de vários itens “sob o mesmo teto”.

Um canal de distribuição pode apresentar várias configurações, de acordo, com a decisão estratégica da empresa, mas o arranjo que ele assume deve ser o mais estável possível, para torná-lo mais previsível, facilitando o seu planejamento e a maximização dos resultados. A distribuição pode ser direta, ou seja do produtor ao cliente final, ou indireta, através do atacado ou varejo ou mista. Segundo ALVES (1997), o gerenciamento dos sistemas de distribuição tem que ter prioridade nas decisões estratégicas de uma empresa, dado que, ganhar, manter e defender o acesso a uma ampla base de consumidores está se tornando cada vez mais importante dentro de empresas que orientam sua filosofia de negócios ao consumidor final.

Para ALCÂNTARA (2000), as empresas que fazem parte de uma canal de distribuição podem se relacionar de forma apenas adversarial ou buscar formas mais cooperativas de negociação, obtendo maiores ganhos de eficiência econômica e operacional, e aumentando a satisfação do consumidor, através do estabelecimento de parcerias ou alianças estratégicas. Essas ações seriam mais comuns em condições onde as relações entre as empresas tendem a se repetir frequentemente e por prazos mais

longos, criando uma situação onde as mesmas reconhecem sua dependência mútua, em uma área particular de atividade.

### **3.2. Canal logístico e nível de serviço**

O sistema logístico estabelece a integração dos fluxos físico e de informações, responsáveis pela movimentação de materiais e produtos, desde a previsão das necessidades para suprimento de matéria prima e componentes, passando pelo planejamento da produção e conseqüente programação de fornecimento aos canais de distribuição para o mercado consumidor. (ALVES, 1997).

Um sistema logístico é composto por diferentes canais logísticos que dependem, para sua conformação, das tecnologias de processo, de informação e de comunicação utilizadas e do poder dos agentes que participam dos canais de distribuição associados. Um canal logístico, composto por empresas independentes, realiza as funções de ajuste, transferência, armazenagem e manuseio dos produtos e comunicação entre os agentes componentes.

O canal canal logístico serve ainda de suporte ao canal de distribuição cuidando dos aspectos operacionais para atendimento da cadeia de abastecimento, cumprindo as funções *informativa* (controle na transferência de pedidos), *física* (transporte e manuseio de mercadoria) e *financeira* (pagamento de serviços e mercadorias) (BALLOU, 1993).

A qualidade com que o fluxo de bens e serviços são gerenciados num canal de distribuição representa o nível de serviço logístico do canal. Quando bem administrados, representam um meio de assegurar fidelidade dos clientes, fazendo com que estes tenham os produtos desejados no local e instantes certos. O nível de serviço de uma empresa pode ser medido pela habilidade de uma empresa em disponibilizar os produtos requisitados na velocidade e consistência prometidas, e a habilidade da empresa em fornecer informação consistente sobre os pedidos e de assistência ao cliente (ALVES, 1997).

### **3.3. A certificação de produtos orgânicos**

Para NASSAR (1999), a certificação é a definição de atributos de um produto, processo ou serviço e a garantia de que eles se enquadram em normas pré-definidas. Ela atua como um instrumento econômico que diferencia produtos e é capaz de oferecer incentivos tanto ao produtor como ao consumidor.

Para um produto receber o selo de certificação orgânico ele necessita ser produzido, como regra básica, sem a utilização de agrotóxicos ou adubação química, utilizando-se de práticas culturais como rotação de cultura, adubação verde, controle biológico etc, e apenas insumos permitidos, sendo ainda um dos requisitos importantes a relação com os trabalhadores envolvidos no processo, que precisam ter uma remuneração adequada. A fazenda ou unidade de beneficiamento também não podem oferecer qualquer tipo de risco ao meio ambiente. (PASCHOAL, 1994).

No Brasil as principais entidades certificadoras são a AAO (Associação de agricultura orgânica) que certifica produtores no estado de São Paulo e O IBD (Instituto Biodinâmico de Desenvolvimento Rural) que certifica produtores em todo o país, sendo seu selo de certificação reconhecido no mercado internacional.

## **4. OS PONTOS DE VENDA DE PRODUTOS ORGÂNICOS NO PAÍS**

Serão representados a seguir os diferentes formatos de varejo utilizados pelos distribuidores de produtos orgânicos como super e hipermercados, feiras e lojas de

produtos naturais. O atacado não será representado já que não comercializa o produto certificado, não havendo garantia de diferenciação para o produto.

- Os super e hipermercados são o tipo de canal organizado sob o conceito de auto-serviço onde o cliente encontra produtos dispostos em gôndolas, para sua escolha. No Brasil é um setor formado por grandes grupos nacionais e internacionais. O atual processo de modernização e reorganização através do uso de tecnologias de informação, por exemplo, e a proximidade com o consumidor final, aumentou o poder de barganha deste setor sobre seus fornecedores provocando uma reorganização do sistema produtivo como um todo.

O crescimento das vendas de frutas e hortaliças pelo auto-serviço deve-se em parte ao potencial estratégico de negócios representado por este segmento, pois as visitas dos clientes às lojas tem que ser mais frequentes, devido à natureza perecível desses alimentos, criando oportunidades de venda dos produtos das demais seções. (JUNQUEIRA, 1999). Estima-se que no Brasil, o setor de frutas, legumes e verduras (FLV) no auto serviço já responda por 10 a 13% do faturamento das grandes redes supermercadistas e por cerca de 8% a 9% nos hipermercados (JUNQUEIRA, 1999).

As grandes redes de supermercado são os principais pontos de venda de produtos orgânicos no país em volume, e viram no produto orgânico uma oportunidade de diferenciação no seu *mix* de produtos e da valorização da imagem da empresa frente ao consumidor. No Grupo Pão de Açúcar por exemplo, a venda de produtos orgânicos representa 5% do faturamento do setor de hortifrutis, e representam 25 mil das 1200 toneladas comercializadas por dia no segmento. (SCARAMUZZO, 2000).

- feiras- As feiras de produtos orgânicos foram as primeiras a ofertar os produtos no país a partir da produção de produtores associados de entidades ecológicas como AAO (Associação de Agricultura Orgânica), em São Paulo, capital, e COOLMÊIA, de Porto Alegre (RS), que também certificam o produto. Durante algum tempo, foi o principal canal de comercialização de orgânicos, mas com a entrada dos supermercados, a participação relativa diminuiu. Hoje em dia, continua sendo um canal bastante explorado por produtores de orgânicos, que também precisam ter o produto certificado e uma produção em quantidade, qualidade e variedade suficientes, mas deve passar por algumas mudanças para se consolidar como um canal atraente para o consumidor e produtor.

- lojas de produtos naturais- são um canal de pequena participação na comercialização de orgânicos *in natura*, predominando produtos processados ou cereais orgânicos, mas existe a possibilidade de se incrementar a oferta nestes canais, desde que haja interesse do varejista e investimento em infra estrutura para abrigar produtos frescos perecíveis.

## **5. O CASO DO SÍTIO A BOA TERRA**

### **5.1. Caracterização da empresa**

O Sítio “A Boa Terra” é um propriedade de 24 hectares situada no município de Casa Branca, interior do Estado de São Paulo e distante 350 Km da capital. Atua no mercado desde 1986, sendo uma das principais empresas de distribuição de produtos orgânicos no país. Atualmente pertence a três sócios-proprietários que dividem as funções de planejamento da produção dos fornecedores e comercialização dos produtos.

A empresa comercializa a produção de fornecedores certificados pelo IBD (Instituto Biodinâmico de Desenvolvimento), certificadora de Botucatu (SP), oferecendo uma ampla variedade de hortaliças, legumes e alguns tipos de frutas à varejistas e em entregas à domicílio.

## **5.2. Gerenciamento do fornecimento: planejamento da produção, certificação e assistência técnica**

Atualmente a empresa conta com três grupos diferentes de fornecedores, que perfazem um total de 46 produtores. São eles:

- Os autônomos, que produzem em terras da propriedade, e vendem seus produtos exclusivamente para o sítio, normalmente adaptando sua produção às maiores demandas do sítio, como cenoura, milho e mandioca e ao planejamento da empresa;
- Os produtores independentes: situados em regiões próximas fornecendo principalmente folhosas ou em outras regiões como sul de Minas Gerais, e Paraná e Santa Catarina onde buscam o abastecimento de produtos fora de época, aproveitando-se das diferenças climáticas entre as regiões;
- Uma pequena participação da Associação de produtores ATRAI, criada dentro da propriedade, mas com menor participação em volume.

Um os pontos mais importantes é o planejamento da produção envolvendo todos os produtores, para que o abastecimento aos supermercados e às cestas a domicilio possa oferecer uma boa variedade de produtos. Todos os produtores são certificados pelo IBD, e o custo da certificação é da responsabilidade da empresa a princípio.

Não existe um contrato formal entre a empresa distribuidora e seus fornecedores, mas já existe a preocupação que este comprometimento seja formalizado no futuro através de um contrato de parceria, podendo-se até ser requerida certa exclusividade no fornecimento para o produtor, já que existe um trabalho de assistência técnica à produção, garantia de compra e busca da certificação pela distribuidora.

## **5.3. Recepção da mercadoria, classificação e pagamento**

Todos os produtos são entregues pelos próprios produtores, na propriedade, em galpão próprio para recebimento, manuseio e embalagem dos produtos. Assim que chegam são classificados, através de uma amostragem onde se analisa a qualidade e quantidade de produtos danificados. De acordo com essa classificação, os produtos vão receber pelo produto dentro de um limite entre um preço mínimo e máximo previamente combinado, variando também de acordo com a época do ano. A partir daí, praticamente todos os produtos vão ser manuseados, alguns serão lavados em água corrente, em equipamentos específicos, secados e passando novamente por uma triagem rigorosa e embalados de acordo com o destino, supermercados, cestas para entrega a domicilio ou à granel para feirantes. Se necessário os produtos são acondicionados em câmaras refrigeradas até a entrega. As verduras são entregues pelos próprios produtores em sacos próprios, fornecidos pela própria empresa e com o seu logotipo.

## **5.4. Canais de distribuição**

A empresa “Sítio A Boa Terra” possui diferentes formatos de distribuição vendendo aproximadamente 70% da sua produção ao grande varejo, redes de supermercados como o Pão de Açúcar e Extra, 20% das vendas são cestas entregues à domicilio por terceiros e 10% aos varejistas de feiras de produtos orgânicos e lojas de produtos naturais. Praticamente toda a sua produção é destinada à cidade de São Paulo, sendo que um caminhão refrigerado terceirizado leva a mercadoria a um entreposto de outra empresa no Bairro de Pirituba na capital, de onde os pedidos vão ser triados e entregues aos seus diferentes destinos (Fig 1 ). Na época de safra, o volume de produtos movimentados chega a 4 toneladas por dia. A seguir o processo de atendimento aos diferentes canais serão apresentados:

- **Supermercados :** O fornecimento ao supermercado é o mais trabalhoso pois as lojas com quem trabalham são de grandes redes, e querem o produto limpo, embalado em bandejas de isopor, papel filme e colocada uma etiqueta com o nome da rede, que deve ser comprada pela empresa. No galpão de recebimento do supermercado é colocada a etiqueta com código de barras, definindo o peso, o número do produtor e o preço ao consumidor final. Como os pesos por embalagens já são pré-definidos pelo supermercado, acontece uma razoável perda por parte da empresa, já que normalmente o arranjo dos legumes e frutas nas bandejas ultrapassa a quantidade especificada. Outro fator bastante relevante é o tamanho dos vegetais, determinados no momento em que são colhidos, pois o consumidor não aceita vegetais nem muito grandes nem muito pequenos. Estas informações também são repassadas ao produtor, para que ele colha no tempo certo e ofereça os vegetais nos tamanhos desejados pelos clientes. Os pedidos são feitos diretamente do supermercado para a empresa através de um *software* fornecido pela rede varejista. Os pedidos chegam no final da tarde e no início da madrugada as mercadorias já estão sendo entregues nas lojas, sendo o custo do frete repassado ao supermercado no preço do produto. Para a colocação do produto nas gôndolas do supermercado, a empresa dispõe de reposidores que podem trabalhar nas várias lojas ou em uma específica, dependendo do interesse da empresa. O produto é comprado pelo varejo, mas o que não é vendido nas gôndolas é descartado e a empresa distribuidora deve repor a mercadoria sem custo adicional para o supermercado. Existe um contrato formal entre a rede e a empresa que estabelece as condições do fornecimento.
- **Cestas à domicilio:** Atualmente a empresa entrega 600 cestas semanais, principalmente na capital do estado de São Paulo e também em algumas cidades do interior, e pretende chegar a 1500 até o final do ano. As cestas são entregues semanalmente por distribuidores ligados ao sítio a Boa Terra, em locais pré-definidos pelo cliente e a um preço pré-estabelecido. Os distribuidores compram a cesta e a entregam, obtendo determinado lucro na venda. As cestas contêm 10 itens e os produtos são embalados em sacos plásticos, mas outros itens podem ser pedidos adicionalmente de acordo com uma relação de todos os produtos comercializados, disponíveis de acordo com a época do ano, e os respectivos preços. A denominação “cestas” é utilizada pelo reconhecimento do consumidor, mas atualmente estas foram substituídas por caixas de papelão, mais caras para a empresa mas que acomodam e preservam melhor o produto. Semanalmente a empresa manda uma relação para o distribuidor com os produtos e previsão de entrada no sítio, de acordo com o seu planejamento de produção, e com a possível constituição da cesta daquela semana. Esta previsão não é enviada ao consumidor final, a menos que ele solicite. Em pesquisa realizada na cidade de Ribeirão Preto / SP em abril de 2001, um distribuidor das cestas orgânicas declarou haver uma alta rotatividade de clientes. De acordo com alguns consumidores entrevistados, os produtos são de excelente qualidade, a quantidade também é boa, dificilmente chegam produtos impróprios ou danificados e não há falhas na entrega. O único ponto referido como insatisfatório por alguns foi em relação à variedade, pois em determinados períodos, há excesso de oferta de alguns produtos. O consumidor diz entender a problemática da produção agrícola, ainda mais dos produtos orgânicos, mas gostaria de poder se abastecer só com esses produtores, sem ter que fazer compras suplementares.(SOUZA, A P.O & GABARRA,R., 2001) .Apesar das dificuldades desse canal, a empresa diz ser muito mais rentável que a venda aos supermercados, daí sua intenção de aumentar a sua comercialização de cestas. Já está se preparando para este aumento, através da busca de novos produtores e um alto investimento em

marketing para este canal. Para o consumidor, os mesmos produtos que vêm nas cestas, se comprados no supermercado, sairiam 60% mais caros.

- **Feiras e lojas de produtos naturais:** a distribuição para varejistas de feiras ou lojas é feita sempre através de um distribuidor e representam uma parcela muito pequena das vendas da empresa.

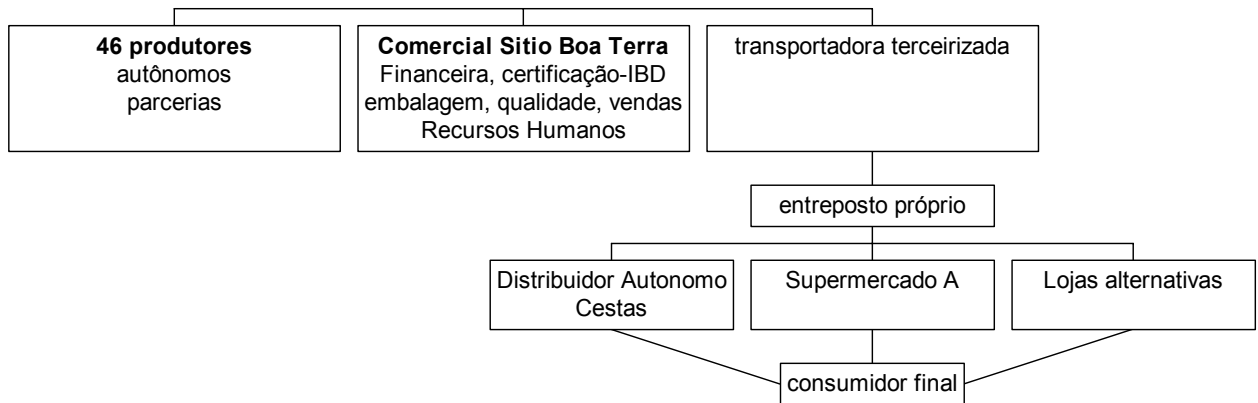


Fig. 1. Cadeia de distribuição de produtos orgânicos do Sítio A Boa Terra.

### 5.5. Nível de serviço oferecido aos clientes

Percebe-se uma grande preocupação com o nível de serviço oferecido ao cliente pela empresa, tanto no caso dos supermercados, quanto no caso das cestas, cujas exigências para fidelizar o cliente são maiores. Os ajustes são feitos constantemente, quanto à divisão de tarefas dentro da empresa, para sincronizar oferta suficiente, com qualidade e variedade, processamento rápido e velocidade para entrega dos pedidos, Além de serviços adicionais prestados ao varejo como codificação de barras na própria empresa, etiquetagem com selo da marca do varejo, colocação de promotores/repositores nas lojas, e bonificações através da reposição de mercadorias. Ainda assim a preocupação com a obtenção de maior variedade de produtos é primordial, sendo a principal dificuldade a obtenção de frutas orgânicas. No entanto, alguns produtores vem sendo preparados para a produção de frutas.

## 6. CONCLUSÕES

O relacionamento com os fornecedores é bastante estável, apesar de ainda não existirem contratos formais porque existe assistência técnica, orientação e garantia de compra da produção. Além disso, pratica-se a economia de preços justos, ou seja, a remuneração ao produtor é equivalente à remuneração da empresa pelo produto, o que gera condições de sortimento adequado para a empresa.

Quanto à distribuição, o fato de haver um contrato formalizado de fornecimento da empresa distribuidora ao varejo, configura um relacionamento mais estável, através inclusive da adoção do software oferecido pelo varejo para a troca eletrônica de dados, e a troca de informações para o atendimento do consumidor final. No entanto, para o oferecimento de um alto nível de serviço a esse cliente, os custos são bastante altos, tornando este formato bastante oneroso para a empresa. Percebe-se ainda que todos os custos e perdas acabam sendo de responsabilidade da empresa distribuidora, o que explicita o elevado poder de barganha do varejo, apesar de existir um contrato de parceria entre as duas empresas. Por outro lado, o grande varejo funciona, principalmente como um canal de divulgação e fixação da marca e dos produtos da empresa, e para fornecimento de capital de giro. Como alternativa, o “Sítio A Boa

Terra” busca na entrega das cestas à domicílio, uma forma alternativa de distribuição mais rentável por unidade, mas com grande necessidade de expansão e a manutenção dos outros canais, por enquanto menos expressivos como as feiras orgânicas e lojas de produtos naturais.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- ALCANTARA, R.L. **A integração das estratégias de Logística e Marketing maximizando o Serviço ao cliente: algumas reflexões** Anais do XX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Paulo/SP, 2000.
- ALVES, M.R.P A. **Logística Agroindustrial** In: BATALHA, M.O (coord.) *Gestão Agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 1997.
- BALLOU, R.H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BOWERSOX, D.J. & CLOSS,D.J. **Strategic marketing channels**. New York : McGraw- Hill, Inc., 1992.
- CAPOZOLI, R. **Mercado de produtos orgânicos atrai empresas**. *O Estado de São Paulo*, Economia/Agricultura. 29/10/2000. p.B-8.
- JUNQUEIRA, A H. **Tendências e desafios da distribuição de produtos hortícolas no Brasil**. *Preços Agrícolas*, maio 1999. p5-11.
- \_\_\_\_\_.Centrais de Abastecimento. **Momento Decisivo**. *Agroanalysis*, Junho, 1999. p 14-31.
- MELO, B. **Mercado de orgânicos está em expansão**. *O Estado de São Paulo*. Suplemento Agrícola. 15/11/2000. p G10.
- NASSAR, AM. **Certificação no Agribusiness** In: IX Seminário Internacional PENSA de Agribusiness: A Gestão da Qualidade dos Alimentos. 1999. p.16-30
- PASCHOAL, A. **Produção Orgânica de Alimentos**. Piracicaba: Esalq/ USP, 1994
- SCARAMUZZO, M. **Vendas de orgânicos dobram no varejo**. *Gazeta Mercantil*, Finanças & Mercados. 29/09 a 01/10/2000.
- STERN,L.W. & EL-ANSARY,<sup>a</sup>I. **Marketing channels**, 4 ed. Englewood Cliffs: Prentice – Hall, 1992.
- SOUZA, A P. O.& GABARRA,R. **Consumidores de cestas orgânicas em Ribeirão Preto** (SP). Não publicado. Abril, 2001.