

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE HORTALIÇAS: ANÁLISE DE ALGUMAS OPÇÕES DE DISTRIBUIÇÃO SOB O FOCO DO PRODUTOR

VEGETABLE DISTRIBUTION CHANNELS: ANALYSIS OF SOME CHOICES OF DISTRIBUTION OVER PRODUCERS' PERSPECTIVE

Luiz Henrique de Barros Vilas Boas¹

Márcio Lopes Pimenta²

RESUMO

Este trabalho trata das características de três canais de distribuição de hortaliças no Brasil: as Ceasas, as agroindústrias e os supermercados, sob a perspectiva do produtor rural, e objetiva levantar vantagens e desvantagens da utilização destes canais. A relação entre produtores e agentes das Ceasas possui pouca formalidade, colocando em risco a rentabilidade dos produtores, porém, evitando a burocratização dos processos; nas agroindústrias, de relação formal, o produtor participa de contratos que pré-estabelecem preços, prazo de entrega e padrões de produção; já os supermercados, estabelecem padrões de qualidade, horários de entrega e quantidades bem definidas, tornando-se uma opção em que o produtor pode defender a adimplência e a distribuição em grandes volumes. O produtor tem por opção a análise e seleção destes canais individuais ou de forma combinada para buscar a competitividade de seu negócio.

PALAVRAS-CHAVE: Hortaliças; Canais de Distribuição; Agronegócios; Supermercados; Ceasa.

ABSTRACT

This paper is a study about the characteristics on three channels of horticulture distribution in Brazil: Ceasas, agro-industries and supermarkets, under the producers' perspective and aims to bring about advantages and disadvantages on using these channels. The relationship between producers and Ceasa agents deals with little formality, putting at stake producers' profitability, but, avoiding bureaucratization of processes; in the agro-industry, that works based on formal activities, the producers share contracts with stated prices, delivery time and production standards; since supermarkets, establishes quality standard, time delivery and well defined quantities, turning into a distribution channel in which the producer can protect himself from non payment and to sell at larger scales. The producer can either have the analysis and selection of these individual channels or as a whole to seek competitiveness for his business.

KEY WORDS: Vegetables; Distribution Channels; Agribusiness; Supermarkets; Ceasa.

¹ Doutor e Mestre em Administração e graduado em Agronomia pela Universidade Federal de Lavras. Professor da Universidade Federal de Alfenas. Ex-professor das Universidades Federais de Lavras e Uberlândia.

² Doutorando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos, mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia e graduado em Administração de Empresas pelo Centro Universitário de Patos de Minas. Professor da Universidade Federal de Uberlândia. Ex-professor da Universidade Federal de Itajubá.

1 – INTRODUÇÃO

A área rural passa atualmente por uma profunda crise que compromete sua rentabilidade financeira. Tal situação foi provocada por questões climáticas como estiagem nos anos de 2004 e 2005, fatores estruturais como infra-estrutura logística precária e fatores conjunturais com as implicações trazidas pelos juros altos, pelo câmbio baixo, queda na oferta de crédito rural e pela ampliação da safra americana.

Estando o produtor rural inserido neste contexto, mais especificamente no Brasil, nota-se que as unidades de produção agrícola em geral contam com um poderio competitivo inferior em relação a outras entidades da cadeia produtiva, principalmente fornecedores de insumos (caracterizados por grandes empresas multinacionais) e grandes redes varejistas. Essa situação acaba implicando em um baixo poder de barganha do produtor rural em relação aos demais elementos da cadeia, acabando, estes últimos, por obter vantagens competitivas diante desse tipo de relação.

Em complemento às condições expostas acima, percebe-se um ambiente em que o produtor tem pouco poder de decisão estratégica ao longo de sua cadeia, porém, tem autoridade para gerir sua atividade “da porteira para dentro”, definição que segundo Araújo (2005) dá a ele a liberdade de escolher “o que plantar” e conseqüentemente em que mercado atuar. Dessa forma, destaca-se a importância de o produtor estabelecer relações rentáveis com os elementos a jusante e a montante de sua propriedade, principalmente as relações que possam ser formalizadas por contrato, desta forma, no intuito de guardar garantias como a rentabilidade e adimplência de sua atividade agrícola.

Lourenzani (2003) destaca que a ineficiência no processo de comercialização de hortaliças é um dos maiores entraves para que a toda a cadeia produtiva funcione de forma eficiente.

Machado (2002) acrescenta um fator que dificulta muito o controle de informações gerenciais, nesse setor, e por conseqüência, a gestão de empresas

produtoras: a desmedida informalidade no processo de comercialização por meio de Centrais de Abastecimento S.A. (Ceasas).

Na busca por fatores de ganho de competitividade, o agricultor pode se concentrar na seleção dos canais mais rentáveis. Lourenzani (2003) destaca que produtores de hortaliças têm obtido resultados satisfatórios ao recorrer a canais de distribuição alternativos, ou seja, demais canais além das Centrais de Abastecimento (Ceasas). Para obter uma conclusão sobre as vantagens e desvantagens ao produtor no contexto aqui apresentado, esse estudo tem por objetivo específico destacar algumas opções por meio de análises das características de três canais de distribuição de hortaliças frescas: as Ceasas, as agroindústrias e os supermercados.

2 – METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica que levanta conceitos publicados em trabalhos sobre canais de distribuição e sobre distribuição de hortaliças e fornece uma análise sobre as opções que o produtor de hortaliças, em grande escala, pode contar para distribuir sua produção ao tempo em que busca rentabilidade e redução do risco de inadimplência.

Nota-se que o intuito da análise é observar essas características em relações diretas entre os produtores rurais e os três canais em questão. Tal comentário é relevante considerando que podem ainda haver relações indiretas, por exemplo, entre o produtor e um supermercado, mas, porém, tendo um atacadista como intermediário.

3 – CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Um canal de marketing consiste no agrupamento sistêmico de agentes no intuito de conduzir um determinado produto ou serviço até a posse do consumidor final.

Coughlan *et al.* (2002, p.20) define que “Um canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número III Jan-jun 2011	Trabalho 05 Páginas 68-93
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

um produto ou serviço para uso ou consumo”. Desta forma, diversas organizações, cada qual com seu papel específico, exerce uma função particular para que as ações de condução de recursos e informações do canal sejam realizadas, buscando, desta forma, manter os clientes satisfeitos, por motivo da compra até o consumo.

Kotler (1998, p.466) define canais de marketing: “são conjuntos de organizações interdependentes envolvidos no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo”.

Bowersox e Closs (2001), destacam que um canal pode ser definido como um grupo de entidades que assumem a propriedade de bens ao longo da cadeia produtiva ou facilitam o trabalho de outras empresas responsáveis pela condução do bem ou serviço até o consumidor final. Não só os aspectos econômicos do canal devem ser observados, mas também, os relacionamentos necessários para seu funcionamento. Estes autores destacam a importância de uma visão conjunta entre os membros de um determinado canal visando a obtenção sinergia por meio de cooperação e denominam essa prática como um dos princípios da gerência de relacionamento. Dessa forma altera-se a prioridade de uma visão individual para conjunta, objetivando o alcance de eficiência geral, visto que para que o produto ou serviço atinja seu destino com eficácia é necessária à sinergia entre todos os membros.

De acordo com Rosenbloom (2002), “estratégia de canal e gestão logística estão intimamente relacionadas, mas a estratégia de canal é muito mais ampla e essencial do que a gestão logística”. Tal definição implica que a estratégia de canal corresponde aos esforços intra e inter-organizacionais para cumprir os objetivos do canal, atendendo as necessidades e desejos do consumidor final; a gestão logística, por sua vez, implica na disponibilidade de bens ou serviços em tempo, local e quantidade demandados, conforme indica a figura 1.

Em outras palavras, um canal de marketing exerce funções que abrangem desde informações sobre preferências de consumo, passando por desenvolvimento de produtos e estratégia, até chegar ao fluxo de produtos e serviços. Já o canal de distribuição, como parte do canal de marketing, representa o fluxo logístico de mercadorias, serviços e informações.

A visão do canal na perspectiva de marketing proporciona estudar as atividades do canal de modo apontado para o atendimento das necessidades e desejos do consumidor. Dessa forma, se pode utilizar o paradigma marketing mix para avaliar e desenvolver estratégias em canais de marketing, bem como avaliar as variáveis micro e macro-ambientais. (ROSENBLOOM, 2002)

Silva Jr (2004) define que as empresas podem dinamizar com maior eficiência sua estrutura de distribuição e o seu relacionamento com distribuidores por meio do marketing de canais. O autor defende que a boa e freqüente comunicação entre os componentes da cadeia neste processo é imprescindível.

A estratégia em canais de marketing proporciona ações de marketing além dos limites da fábrica, ou seja, consiste em estratégias relacionadas ao “p” de praça, do marketing mix, de forma a completar e aprimorar as outras três variáveis do composto.

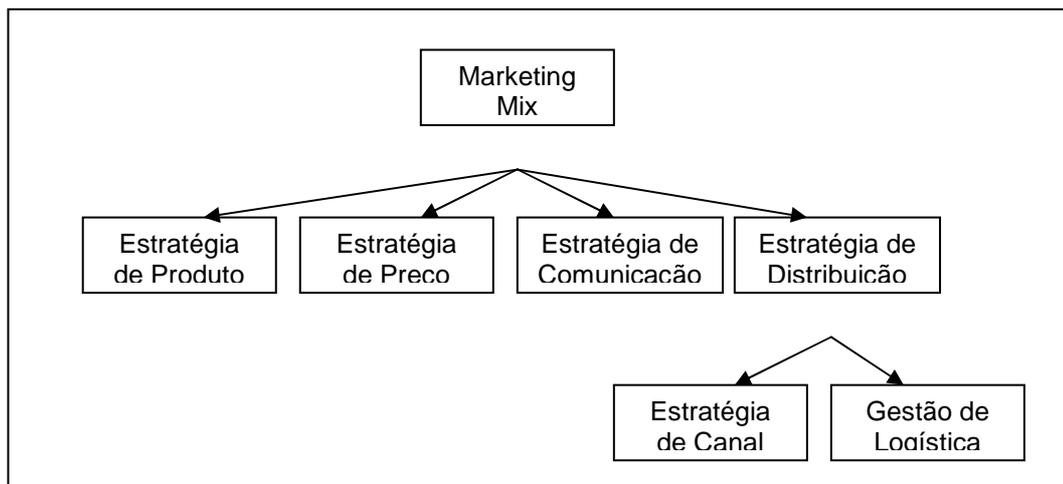


Figura 1 – Variáveis estratégicas do marketing mix com a variável distribuição subdividida pelos componentes de canal e logística. Fonte: Rosenbloom (2002, p. 31)

Rosenbloom (2002) destaca que os canais são dotados de fluxos que fornecem elos de ligação entre seus agentes, e ainda, sugere outro conceito que diferencia canais de marketing de redes de distribuição. Tais fluxos se representam por:

- Fluxo de produto: movimento físico real;
- Fluxo de negociação interação de funções de compra e venda;

- Fluxo de propriedade: direitos sobre o produto à medida que flui no canal em direção ao consumo final;
- Fluxo de informação: troca de informações para trás e para frente do agente foco;
- Fluxo de promoção: comunicação persuasiva.

Os fluxos de canal contribuem para manter o funcionamento dinâmico de canal, ou seja, a própria necessidade de movimentação constante desses elementos, leva a processos adaptativos no canal em caso de mudanças nas necessidades do consumidor, saída de algum agente do canal, ineficiência ou conflito em alguma parte do canal.

Os agentes de um canal podem se caracterizar como primários (os que assumem responsabilidade física e financeira pelos estoques de produtos) ou especializados (que prestam serviços aos agentes primários) que podem ser classificados em especialistas funcionais ou de apoio. (BOWERSOX E CLOSS, 2001; SILVA E MACHADO, 2005).

Rosenbloom (2002) destaca que o uso de intermediários nos canais pode oferecer benefícios como especialização e divisão do trabalho (que levará a economia de escala e aumento de produtividade) e eficiência contratual, que reduz custo e tempo gasto em relação a contatos e negociações diretas.

Alem da estrutura operacional, os canais possuem estruturas auxiliares, que segundo Rosenbloom (2002) consiste em agentes facilitadores que prestam serviços e assistência aos membros do canal, não participando estes, das funções de negociação de compra, manutenção de estoques, venda e transferência de direitos.

O seguinte quadro descreve alguns tipos de participantes de canais de distribuição, responsáveis por tornar disponíveis os produtos certos, no lugar certo e no momento certo:

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número III Jan-jun 2011	Trabalho 05 Páginas 68-93
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Participantes Primários	
Fabricantes (bens de consumo e insumos industriais)	Atacadistas (agentes, atacadistas distribuidores)
Agricultura	Varejistas
Mineração	
Participantes Especializados	
Especialistas Funcionais	Especialistas de Apoio
Transporte	Finanças
Armazenagem	Informação
Montagem	Publicidade
Atendimento de pedidos	Seguro
Seqüenciamento	Consultoria/ pesquisa
Comercialização	Outros

Quadro 1 - Participantes primários e especializados típicos do canal. Fonte: BOWERSOX e CLOSS (2001, p.93)

Sendo um canal, um sistema social, ou seja, objeto onde não apenas ocorrem transações econômicas, mas também, interações sociais, este se sujeita a dimensões comportamentais como conflitos, poder e processos de comunicação.

A eficiência dos canais depende da forma de relacionamento entre seus componentes, podendo haver relações formais, informais, oportunistas ou acordadas, Pigatto e Alcântara (2006), destacam que o interessante é que se possam construir acordos de colaboração que venham a reduzir custos de transação, evitando ações oportunistas diante das falhas contratuais ou até mesmo da ausência de contratos.

Rosenbloom (2002) destaca que as possíveis formas de um canal são influenciadas pela extensão do canal (número de níveis que o compõe), pelo número de intermediários presente em cada um desses níveis e pelos tipos de intermediários presentes, ou seja, por suas funções e padrões de ação.

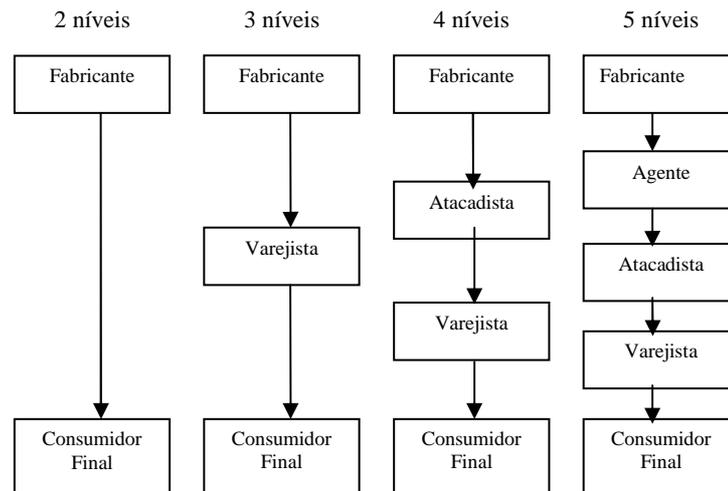


Figura 2 - Membros de um canal de distribuição. Fonte: ROSENBLOOM (2002)

Conforme mostra a figura 2, existem relacionamentos em vários níveis, estes se tornam necessários pelo fato de que nem todas as empresas têm competência para estender suas atividades além de sua atuação principal da cadeia.

Segundo Coughlan *et al.* (2002) a presença de intermediários no canal, ou seja, de agentes que contribuem com o setor produtivo fazendo o papel da distribuição de produtos e serviços, ou prestando serviços a elementos do canal, implica na facilitação do processo de distribuição e na agregação de valor.

Segundo Kotler (1998), a atuação em canais envolve o uso de intermediários para conduzir produtos físicos, serviços e informações desde a matéria prima, passando pela fabricação, até o consumidor final. As principais vantagens em se utilizar intermediários, ao invés de investir em estratégias de verticalização, podem ser: a economia de recursos financeiros, por evitar investimentos a jusante ou a montante; o aumento de eficiência distributiva alcançado por ganhos de escala e especialização de cada membro em sua respectiva tarefa. Desta forma, os intermediários de canal desempenham funções-chave como:

- Coleta e disseminação de informações;
- Comunicação sobre a oferta
- Negociação e pedidos

- Financiamento e manutenção de estoques em diferentes níveis do canal, assunção de riscos ocorrendo ou não propriedade física.
- Pagamentos e recebimentos (instituições financeiras)

Anderson e Narus (1990) destacam a tendência de crescimento em vendas com uso de atacadistas e demais intermediários com forma de trabalho em conjunto ao longo da cadeia produtiva. Trabalhando em parcerias, pode-se obter uma melhor coordenação das atividades técnicas e de marketing, característica essencial para o êxito no mercado consumidor.

Os intermediários, por se caracterizarem como organizações especializadas em determinada função, se integram aos fabricantes, formando um canal de distribuição que tem por objetivo o aumento de eficiência do processo como um todo, considerando que vários elementos especializados desempenhem um papel de forma melhor do que se poucos elementos desempenhassem diversos papéis ao longo do fluxo de distribuição.

Segundo Consoli, Neves e Castro (2006, p.03), grande parte dos canais de distribuição possuem intermediários que desempenham algum tipo de papel na cadeia até que o produto ou serviço chegue em poder do comprador, sendo assim, uma forma de agregação de valor na medida que traz vantagens para o cliente. “Para satisfazer as necessidades dos usuários finais atendidos pelo canal, os membros de canal realizam diversas funções, a fim de melhorar o nível de serviços prestado a seus clientes.”

Nessa visão, o canal é responsável não pelo produto que está sendo vendido, mas pelo serviço necessário para que atinja o destino final com o nível de serviço adequado com as expectativas do comprador.

Na busca de destacar a importância da utilização de intermediários em canais de marketing, Coughlan *et al.* (2002) destacam os principais fatores de geração de vantagens para a empresa componente do canal (que busca localizar e atender o consumidor) e para o consumidor (que busca um determinado produto em determinado local):

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número III Jan-jun 2011	Trabalho 05 Páginas 68-93
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

- Intermediários de canais proporcionam facilitação da busca: Com a pulverização de locais de compra, consumidores, em diversos locais encontram produtos desejados; enquanto nesse mesmo contexto, vendedores identificam demandas por determinados produtos;
- Ajuste de discrepância de sortimento: Ajuste entre a variedade de produtos oferecida pelos fabricantes e a variedade demandada pelo usuário final por meio de estoques intermediários, formação de lotes com combinações de produtos de diferentes origens com destinos e itinerários planejados;
- Rotinização de transações: Padronização das tarefas necessárias para a realização do fluxo de produtos/ serviços e informações (pedidos, avaliações, pagamentos, etc.) em vista de reduzir custos de transação e aumentar a eficiência da operação do canal;
- Redução do número de contatos: Intermediários ajudam a reduzir o número de transações que haveria em um possível contato direto entre fabricantes e consumidores. Com a ação do intermediário, pode-se reduzir o custo total do canal por meio da redução de contatos.

Também para destacar a importância dos intermediários no canal, Neves (1999) coloca as razões do surgimento deste tipo de elemento na estrutura dos canais, que resumidamente consiste na busca de racionalidade nos processos em vista de obtenção de eficiência.

-
- Intermediários ajudam a melhorar a eficiência dos processos diminuindo o número total de transações;
 - Intermediários ajudam a ajustar a discrepância da oferta no processo de suprimento;
 - Proporcionam a rotinação das transações que ocorrem em função das operações de venda (pedidos, avaliações, negociações, pagamentos), reduzindo custos de transação;
 - Melhora a disponibilidade de produtos;
 - Melhora o contato com consumidores;
 - Gera especialização de tarefas, dividindo funções complexas em tarefas simplificadas de forma a aumentar a eficiência dos processos.
-

Quadro 2 - Razões da emergência dos canais de distribuição. Fonte: Adaptado de NEVES (1999, p.36)

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número III Jan-jun 2011	Trabalho 05 Páginas 68-93
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Segundo Stern e El-Ansary (1992) citado por Silva e Machado (2005, p.227) “fabricantes, atacadistas, varejistas e outros membros do canal existem para desempenhar funções como: movimentação de estoques, geração de demanda, ou venda, distribuição física, serviço pós venda, crédito, entre outros”.

Com funções diferentes e interdependentes, as organizações podem buscar simetrias em suas operações e desenvolver confiança de que seu comportamento caminhe gradativamente à colaboração mútua (ANDERSON E NARUS, 1990).

Batalha e Silva (2001), sob a ótica dos sistemas agroindustriais, destaca a crucial importância da gestão de relacionamentos ao longo da cadeia produtiva, no intuito de responder rapidamente às oportunidades de negócios. Neste ínterim, estão envolvidas atividades de coordenação da produção e da distribuição ao longo de toda a cadeia. Segundo estes autores, a competitividade não se restringe apenas a competências individuais de cada organização, mas nas características e na capacidade de coordenação de todas as organizações que compõe seu sistema agroindustrial.

Como os canais são formados elementos interdependentes, existem relações de poder e dependência entre eles. Dessa forma, o poder torna-se um importante item de estudo na literatura sobre canais, apesar da difícil mensuração de sua existência e de seus impactos. Segundo Coughlan *et al.* (2002) o estudo sobre poder nos canais, consiste em como conseguir poder, como utilizá-lo corretamente e como conservá-lo. O poder, se utilizado corretamente, contribui para a gestão do canal, ou seja, na busca por agregação de valor no canal por meio de comportamento cooperativo entre os membros, havendo uma respectiva e proporcional recompensa por tal comportamento.

Coughlan *et al.* (2002), no intuito de explicar características do poder e destacar suas formas de obtenção, manutenção e uso, sugere a existência de cinco fontes de poder, que podem ser usadas de forma combinada:

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número III Jan-jun 2011	Trabalho 05 Páginas 68-93
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

- Poder de recompensa: poder de conferir a um membro do canal uma recompensa por agir de forma cooperativa, ampliando os ganhos conjuntos do canal ou os ganhos de um elemento que exerce o poder;
- Poder de coerção: Quando um agente influenciador ameaça a retirada de algum benefício acordado ou o agente alvo reconhece alguma ação do influenciado como ameaçadora;
- Poder de especialidade: Conhecimento e perícia de uma determinada atividade específica e relevante ao canal. Por exemplo: supermercados têm poder de informação sobre os fornecedores por possuírem os dados das caixas registradoras;
- Poder de legitimidade: Visto como certo e adequado, ou seja, de acordo com os padrões percebidos como normais, instituídos por lei, por acordos formais ou informais. Muitas vezes os membros de um contrato fogem de suas especificações, ou vão além delas, e se comportam com base em normas informais percebidas no contexto prático de seu relacionamento. Contratos nem sempre abordam todo o poder existente em um relacionamento;
- Poder de referência: Agentes alvo buscam referência com agentes que tenham obtido êxito em suas operações de forma a relacionar sua imagem ou manter influência inspiradora.

Conflitos podem gerar disfunções nos processos do canal, no entanto, de certa maneira podem ajudar a estabelecer melhores relacionamentos. A ocorrência de conflitos, não constantes, pode levar à reflexão sobre problemas recentes, à busca por uma mais freqüente comunicação, e ainda, pela busca por sincronia de objetivos e ações. É importante que os membros de um canal frequentemente descubram seus pontos de atrito e entendam o respectivo impacto destes no desempenho do canal. Por meio destas ações de compreensão e ajuste, pode se conservar e desenvolver a eficiência do canal.

Conflito em canais de marketing, não recebe a pura conotação negativa, como no cotidiano, quando em certo grau e forma de utilização adequada, contribui

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número III Jan-jun 2011	Trabalho 05 Páginas 68-93
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

para aperfeiçoar um canal. De certa forma, representa uma incompatibilidade em algum nível.

Kotler (1998) destaca que conflitos geram disfunções operacionais, no entanto, podem proporcionar adaptações dinâmicas em relação a mudanças ambientais. O autor aponta causas de conflitos:

- Incompatibilidade de metas;
- Papéis e direitos mal definidos ou indefinidos;
- Diferenças de percepção (pode-se corrigir com estratégias de comunicação);
- Dependência muito elevada por uma das partes

Coughlan *et al.* (2002) define três níveis de conflito, estes avançam do primeiro ao terceiro, caso não haja interferência entre as partes para paralisar ou eliminar suas fontes:

- Conflito latente: situações que criam desigualdades entre partes, choque por objetivos distintos e disputa por recursos limitados;
- Conflito percebido: sentimento de oposição, pontos de vista, sentimentos. Membros chegam a vivenciar emoções negativas como: tensão, hostilidade, raiva e frustração;
- Conflito manifesto: consolidação de comportamento, bloqueio mútuo e desapoio. Pensamento de incompetência e má fé quanto ao opositor.

Rosenbloom (2002) e Coughlan *et al.* (2002), sugerem que regras de intervenção, políticas de transação e compartilhamentos de informações são estratégias benéficas à resolução e para precaução de conflitos.

Conforme o conteúdo disposto neste tópico, percebe-se que as entidades que compõem um canal, tem por função beneficiar consumidores com redução de custos finais ou agregação de valor, ao passo em que geram competitividade a estas entidades, de forma conjunta. O produtor pode selecionar em que tipo de canal

atuar. A observação de suas características permite a seleção de canais com potencial mais elevado para o alcance de objetivos da firma produtora.

3.1 – As Centrais Atacadistas

A maior parte das hortaliças produzidas no Brasil é comercializada por meio das Centrais Estaduais de Abastecimento Sociedade Anônima (CEASA), que estão presentes nas capitais dos Estados e nas principais cidades brasileiras. De acordo com Vilela e Henz (2000) o volume de hortaliças comercializado pelas Ceasas gira em torno de 60 % da produção nacional. As Ceasas são estruturas atacadistas/distribuidoras de alimentos que têm por função integrar o setor de produção agrícola com os mercados varejista e consumidor.

Lourenzani e Silva (2003) confirmam essa participação majoritária das Ceasas na distribuição de hortaliças e destacam que tal fato se dá desde a década de 1960.

O sistema de abastecimento de hortifrutícolas no Brasil passou por várias modificações provocadas por intervenções governamentais desde a década de 1930. Buscou-se estruturar grandes atacadistas nos grandes centros urbanos brasileiros. Segundo Chaim (1999), em 1966 foi concluída a obra que deu início às atividades do Entrepasto Terminal de São Paulo, administrado pelo Ceagesp, que seria responsável basicamente pela distribuição de hortifrutigranjeiros e pescados.

“Esta proposta partia da idéia de que ao impedir a ação de grupos atacadistas e oligopólios varejistas evitaria-se a manipulação de preços.” (CHAIM, 1999 p.14)

Dessa forma, o intuito governamental seria criar uma estrutura que funcionasse em concorrência pura ou perfeita, para incentivar a produção agropecuária, garantir o abastecimento contínuo dos centros urbanos e eliminar as ações de intermediários. No início da década de 1970 o governo instituiu normas que visavam criar um sistema nacional de centrais de abastecimento, levando a idéia estrutural do Ceagesp para outras regiões brasileiras objetivando alcançar os mesmos benefícios.

Segundo dados da Associação Brasileira das Centrais de Abastecimento (ABRACEN), em meados da década de 1980, a Companhia Brasileira de Alimentos (COBAL) (hoje Companhia Nacional de Abastecimento, CONAB), por decisão do Governo Federal, resolveu retirar sua participação acionária nas Ceasa, que compunha o SINAC – Sistema Nacional das Centrais de Abastecimento, passando para os Estados ou Municípios onde elas estavam localizadas, seu controle acionário.

De acordo com Cunha (2006), as Ceasas atualmente consistem em estruturas público-privadas, onde cabe aos Estados e Municípios o controle de questões legais, normativas e de infra-estrutura; já a estrutura de comercialização é formada por empresas privadas, que em geral possuem boxes (lojas que comercializam produtos adquiridos de produtores rurais) ou “pedras” que são espaços onde o próprio produtor, ou seu representante, oferta seus produtos diretamente ao mercado.

Esse tipo de estrutura não viabiliza a adoção de estratégias de diferenciação, pelo fato de concentrar em um ambiente, que em seu conjunto caracteriza um grande mercado atacadista, muitos vendedores, sem poder de influência no preço de venda. Além disso, as hortaliças são produtos muito perecíveis, que necessitam de cuidados especiais de transporte e armazenagem, não podendo assim permanecer em estoque sem uma tecnologia de resfriamento adequada.

Vidal, Barros e Boteon (2003) apontam o interesse do produtor em comercializar seus produtos por Ceasas pelo fato de que ele, neste ambiente, já se encontra habituado a negociar com compradores atacadistas que falam a sua “língua” em uma relação de pouca formalidade, evitando, dessa forma, imposições contidas em contratos formalizados entre agroindústrias ou supermercados.

3.2 – Agroindústrias

Belik (1994) descreve sobre as particularidades das indústrias processadoras e intermediárias de produtos agrícolas pelo fato de trabalharem com

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número III Jan-jun 2011	Trabalho 05 Páginas 68-93
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

matérias-primas de alta perecibilidade, de difícil homogeneização e de alta sazonalidade. Essas organizações tiveram que desenvolver uma competência em se adaptar a esses fatores adversos, visando atender uma demanda contínua e crescente por produtos agro-industrializados.

Quanto ao ambiente da agroindústria alimentar no Brasil, houve uma considerável mudança a partir da década de 1970, que segundo Belik (1994), tem suas raízes cravadas na emergência de uma política de incentivos à exportação de produtos agrícolas semi-processados e manufaturados, bem como na consolidação de um mercado interno, de perfil urbano, que passa a demandar por esse mesmo tipo de produtos remetidos ao exterior.

De acordo com Zerio *et al.* (2004), os mercados mais avançados no Brasil são: tomate, batata, citros e manga. Apesar da tendência de consumo de produtos industrializados, mais de 50% desses produtos no Brasil ainda são consumidos *in natura*.

Atualmente, um dos segmentos de alimentos minimamente processados que mais crescem é o de mini-hortaliças como a mini-cenoura (*baby carrot*) e o tomate cereja. Segundo Luz *et al.* (2006), estes produtos possuem um alto nível de valor agregado por proporcionar melhor aspecto aos pratos, aumentando a atratividade dos pratos quanto ao visual e paladar.

Segundo Zerio *et al.* (2004), a agroindústria pode ser uma alternativa para escoar a produção, visto que por meio deste canal, se destaca a oportunidade de comercialização de descarte ou especialização por parte do produtor, onde há uma tendência de os consumidores buscarem cada vez mais produtos derivados do processamento de hortifrutícolas (HF) (sucos, molhos prontos, conservas e congelados, etc.) em busca de comodidade e conveniência.

Dias (2005) discorre sobre as relações contratuais entre grandes empresas transnacionais processadoras de alimentos e produtores rurais como sendo uma alternativa viável para ambas as partes. Segundo o autor, o produtor opta por essa modalidade de distribuição por que em muitos casos e períodos, o mercado de produtos *in-natura* não é suficiente para absorver as quantidades produzidas, causando queda no preço dos produtos e conseqüentemente na

rentabilidade. Já as relações contratuais acima citadas retiram o produtor como agente da concorrência de mercado de produtos *in-natura*.

As principais vantagens dessa modalidade ao produtor, segundo Dias (2005), implicam em redução do risco de prejuízo em função de pouca produtividade (por questões contratuais, pode-se estipular uma compensação pré-safra, com preços pré-definidos).

“O contratante oferece ao produtor a chance de fechar parte da sua renda antecipadamente, antes do início do plantio, recebendo pela produção um valor médio menor que aquele que seria obtido após a colheita.” (DIAS, 2005 p. 02)

Dessa forma, os produtores acabam aceitando um preço mais baixo em favor da segurança de recebimento e da garantia de uma receita acima de seu ponto de equilíbrio.

Zerio *et al.* (2004) destacam características da relação entre produtores rurais e agroindústrias, trazendo informações sobre os principais mercados de hortifrutícolas processadas. Tais informações serão discutidas até o fim deste tópico com o intuito de apontar pontos fortes e pontos fracos deste canal na perspectiva do produtor.

As transações diretas entre produtores e agroindústrias se caracterizam em formais e informais. O quadro 3 demonstra as características de cada um.

Transações Formais	Transações Informais
<p>Investem na lavoura do produtor para adaptar as práticas agrícolas às suas necessidades industriais.</p> <p>Atuam com seu marketing além de sua estrutura, envolvendo outros elementos de sua cadeia produtiva.</p> <p>Contratos antes do plantio da safra especificando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade/ padrões • Variedade • Preço • Prazos de entrega e duração do fornecimento <p>Maiores exigências com os produtores</p> <p>Requer investimentos altos por parte dos produtores</p>	<p>Não fornecem contratos formais</p> <p>Suas relações com o produtor ocorrem no momento da colheita (não há relações pré-safra)</p> <p>Consumem descarte ou excessos da produção <i>in-natura</i> voltada para o consumo doméstico</p>

Quadro 3: Características dos tipos de transação entre produtores e agroindústria de hortifrutícolas. Fonte: Adaptado de Zerio *et al.* (2004).

Nas relações formais, as agroindústrias investem na lavoura do produtor para adaptar as práticas agrícolas às suas necessidades industriais e atuam com seu marketing além de sua estrutura, envolvendo outros elementos de sua cadeia produtiva.

Na agroindústria da batata apenas 4,5% da produção brasileira é destinada à agroindústria. Neste nicho de mercado, os produtores buscam proteger sua rentabilidade, constantemente ameaçada pelas oscilações do mercado *in natura*. Os principais produtos finais são batata palha, batatas chips e batatas palito (*french fries*), sendo que essas últimas ainda representam um baixo volume.

Atuando neste canal, os produtores têm que cultivar variedades adequadas ao padrão de tamanho e qualidade exigidos pela indústria, de acordo com o tipo de produto final. Por exemplo, para batatas chips ou palito são recomendadas variedades com baixo teor de açúcar e mais arredondadas para facilitar o descascamento e o corte.

No caso das batatas chips e palito, são elaborados contratos formais entre a indústria e os produtores antes mesmo que a lavoura seja plantada, com prazos determinados e preço pré-estabelecido. A indústria somente adquire a mercadoria classificada como “especial” e as demais são descartadas, visto que em uma lavoura são colhidas batatas em diversas classificações de tamanhos e formatos.

Também a agroindústria fornece insumos, assistência técnica da lavoura e financiamento de parte das operações, este último é descontado no acerto, ao fim da colheita.

A batata palha pode ser uma oportunidade para que o produtor faça o escoamento das batatas fora do padrão do mercado doméstico in-natura. São caracterizadas por pequenas indústrias localizadas principalmente em São Paulo, Minas Gerais e Paraná. Não trabalham com contratos pré-safra, exigem um mínimo de qualidade e padronização, apenas que sejam variedades adequadas para fritura, tais como: Bintje, Asterix e Atlantic. A compra é feita através de atravessadores, ou seja, não há relação direta entre a indústria e o produtor. Os preços acompanham valores de mercado.

Aproximadamente 40% do tomate produzido no Brasil é destinado à indústria. Nesse mercado existem barreiras de entrada, visto que os produtores devem caracterizar um perfil pré-determinado pela indústria.

Os principais derivados são molhos prontos e extrato de tomate, correspondendo às tendências de crescimento de empresas de *fast-food* e de busca por praticidade no consumo doméstico. Os contratos são realizados diretamente com os produtores, sendo que toda a produção deve ser entregue na fábrica. São estabelecidos contratos formais, pré-safra com preços pré-determinados e baseados na estimativa de custo de produção.

A agroindústria oferece insumos (acordo com fornecedores de defensivos, sementes e fertilizantes, compras em grande volume) e capital de giro para operações. Em caso de quebra de safra, o produtor deve arcar com os prejuízos.

No caso da cebola, aproximadamente 36% da produção brasileira é destinada à indústria, para os principais subprodutos: pasta de cebola, creme de cebola e cebola desidratada em pó. Em geral, esses produtos são utilizados em outras agroindústrias para preparo de sopas, molhos, condimentos e demais alimentos preparados para consumo rápido.

São utilizadas cebolas graúdas e com problemas de pele adquiridas nas Ceasas ou em beneficiadoras de cebola. Esse fato traz a vantagem ao produtor de ser um canal de escoamento para os padrões não aceitos no mercado doméstico. Não há contrato ou fixação de preço antes do plantio.

Ao produtor de cebola não é viável direcionar toda sua produção para esses canais, mas sim, o seu descarte, para que consiga preços que cubram seu custo de produção e ainda tenha possibilidade de baixa inadimplência.

Zerio *et al.* (2004) ainda aponta vantagens no fornecimento de hortifrútiolas para agroindústrias:

- Garantia de recebimento;
- Estabilidade de renda (Formais);
- Escoamento de produtos que não atendem os padrões do mercado doméstico;

- Fornecimento de assistência técnica das lavouras;
- Oferta de custeio de operações e insumos agrícolas, para desconto no final da safra, proporcionando redução do custo de produção e alívio do fluxo de caixa.

3.3 – Supermercados

Diversos autores destacam o expressivo crescimento da participação dos supermercados na distribuição varejista de hortifrutícolas no Brasil, entre eles: (VIDAL, BARROS E BOTEON, 2003); (CHAIM, 1999); (LOURENZANI E SILVA, 2003); (DANTAS, COELHO E FÁVERO, 2005); (BELIK, 2005).

Segundo Lourenzani e Silva (2003), os supermercados dominam a distribuição de hortaliças no nível de varejo, no Brasil.

“O setor supermercadista é considerado como um importante canal de distribuição de hortaliças, sendo responsável por cerca de 50% das hortaliças consumidas no Brasil.” (Lourenzani e Silva, 2003 p.07)

Ressalva-se que nem todas as transações são realizadas diretamente entre o produtor e o supermercado, pois este último pode ainda adquirir produtos nas Ceasas.

As principais vantagens percebidas pelo consumidor ao optar por comprar hortaliças nesse tipo de canal são: conveniência, localização das lojas e qualidade dos produtos, fatores que estão contribuindo para o aumento da preferência por esse tipo de varejo. (Lourenzani e Silva, 2006)

Vidal, Barros e Boteon (2003) destacam que 50% das compras de hortifrutícolas no estado de São Paulo são realizadas em supermercados e revelam as vantagens e desvantagens vividas por produtores e supermercados diante desta tendência:

[...] a abertura econômica em 1994, no período de valorização do real, facilitou a entrada de produtos importados no mercado interno. Mercadorias modernas, com preços reduzidos, ficaram acessíveis aos consumidores, tornando-os mais exigentes no momento da compra. Esse fato forçou a modernização, tanto dos produtores como dos varejistas. (VIDAL, BARROS E BOTEON, 2003 p.03)

Os supermercados acompanharam rapidamente esta tendência e como estratégia passaram a comprar hortifrutícolas (HF) diretamente do produtor, visando

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número III Jan-jun 2011	Trabalho 05 Páginas 68-93
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

eliminar intermediários atacadistas como as Ceasas. Tal fato proporcionou o desenvolvimento de um novo canal de distribuição para as HF que permitiu aos supermercados exigir do produtor o controle da qualidade das HF, os rígidos prazos de entrega e a regularidade da oferta.

Já o produtor não passou por muita modernização de gestão ou processo. Apenas alguns produtores de porte maior passaram, diante deste cenário, a adotar práticas como melhoria na padronização e benefício de produtos e controle na utilização de defensivos agrícolas.

Os supermercados, acostumados em negociar com as indústrias, onde há uma relação profissional, um rigoroso controle de entrega e qualidade, passou a se relacionar diretamente com os produtores com esse mesmo padrão de comportamento.

O quadro 4 aponta vantagens e desvantagens da relação comercial direta sob a ótica de produtores e de supermercados. Por este, percebe-se uma relação mais vantajosa por parte dos supermercados que para os produtores.

Ótica dos Produtores		Ótica dos Supermercados	
Vantagens	Desvantagens	Vantagens	Desvantagens
Baixa inadimplência, visto que se trata de um setor turbulento nesse sentido;	Desconto da “bonificação” (despesas logísticas)	Determinação do preço;	Dificuldades na qualidade dos produtos
Garantia de compra em grande volume;	Horários de entrega muito rígidos (dificuldade diante de intempéries climáticas no campo e no transporte)	Determinação da padronização de tamanho e qualidade de acordo com suas normas próprias.	Dificuldades na regularidade da oferta
Eliminação de atravessadores.	Imposição de preços por parte do supermercado.	(Nas Ceasas, são aceitos produtos com classificações não padronizadas, visto que estas atendem diferentes tipos de canais de comercialização.)	

Quadro 4: Vantagens e desvantagens na relação entre produtores e supermercados.

Fonte: Adaptado de Vidal, Barros e Boteon (2003)

Nota-se que as desvantagens percebidas pelos supermercados são relacionadas às exigências acima comentadas a respeito da necessidade de profissionalização da produção agrícola no intuito de atender adequadamente os padrões de mercado.

4 – CONCLUSÃO

Por meio deste estudo, pode-se compreender basicamente as principais características e particularidades da distribuição de hortaliças por meio das Ceasas, de agroindústrias e de supermercados. O produtor rural, diante deste cenário, deve analisar sua atual estrutura de canal com o intuito de selecionar estruturas que lhe proporcionem maior segurança financeira e econômica, de acordo com as particularidades geográficas, produtiva, política, estrutural, entre outras questões estratégicas em relação ao seu negócio.

Percebe-se, nas operações em que as Ceasas participam da distribuição, a existência de relações pouco formais, devido à legislação e à cultura organizacional dos elementos que compõe este nível de canal. Tal característica é vista com bons olhos pelo produtor pelo fato de facilitar e agilizar o envio de produtos colhidos sem encomenda prévia de um varejista ou agroindústria específicos. Isso porque se trata de um canal com exigência relativamente baixa em termos de padrão de produtos, datas e que possui pouca formalidade em termos de contratos, no entanto, é um canal não sensível a estratégias de diferenciação com o intuito de melhorar preços de produtos.

Utilizando de agroindústrias como um nível de canal, os produtores rurais que estabelecem relações formais (contratuais) com estas empresas processadoras visam obter vantagens como evitar inadimplência, estabilidade de renda, assistência técnica nas lavouras, fornecimento de capital e insumos para o manejo das lavouras, destacando assim uma relação que garante a segurança de abastecimento para a indústria e de rentabilidade e adimplência ao produtor. Em relações informais com as agroindústrias, como não há contratos nem relacionamento antes da colheita, o produtor pode obter vantagens em termos de distribuir seus excessos de produção,

produtos de descarte ou que estejam fora dos padrões do mercado doméstico, bem como evitar a inadimplência.

A relação direta de produtores com supermercados se mostra vantajosa ao produtor por reduzir intermediários no canal, garantir o recebimento e o escoamento de grandes volumes de produção; no entanto, coloca o produtor responsável por atender altos níveis de exigência, possuindo baixo poder de barganha na negociação de preços e desconto de taxas, caracterizando, dessa forma, uma relação mais vantajosa para o supermercado, que se encontra mais preparado em termos de gestão, que para o produtor.

O produtor de hortaliças pode se utilizar das três formas de distribuição citadas neste trabalho de forma única, ou seja, utilizando apenas um canal, ou em conjunto, utilizando mais de um canal. A seleção e utilização conjunta de canais pode fornecer ao produtor alternativas de proteger a rentabilidade de seu negócio, assegurando resultados econômicos e financeiros por meio de relações formais, bem como assegurar a distribuição e aproveitar-se de períodos de bons preços nas relações informais com agroindústrias ou agentes das Ceasas.

5 – REFERÊNCIAS

ANDERSON, James C.; NARUS, James A. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, Jan 1990, v.54, n.1, p. 42-58.

Associação Brasileira das Centrais de Abastecimento. Disponível em: <<http://www.abracen.org.br/Lnk01.htm>> Acesso em: 10 fev. 2007.

ARAÚJO, Massilon J. *Fundamentos de Agronegócios*. São Paulo: Atlas, 2005.

BATALHA, Mario Otávio; SILVA, Andréa Lago. *Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas*. In: BATALHA, M.O. (Org.). *Gestão Agroindustrial*. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2001, v. 1, p. 23-63. 690 p.

BELIK, W. Agroindústria e Reestruturação Industrial no Brasil: Elementos para uma Avaliação. *Revista de Economia*, Curitiba, v. 18, n. 20, p. 121-136, 1994.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número III Jan-jun 2011	Trabalho 05 Páginas 68-93
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

BELIK, W. A Nova Dinâmica dos Mercados Alimentares: Supermercados e Produtores: Limites e Desafios. In: XII Congresso Brasileiro de Sociologia, 2005, Belo Horizonte. *Anais...*Belo Horizonte: UFMG, 2005.

BOWERSOX, D.J; CLOSS, D.J. *Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001.

CHAIM, Nuria Abrahão. *Mudanças no Abastecimento de Frutas, Legumes e Verduras e o Papel dos Supermercados*. 1999. 110 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia. 1999.

CONSOLI, M. A.; NEVES, M. F.; CASTRO, L. T.e. Análise da Captura de Valor nos Canais de Distribuição: Utilização como Ferramenta de Auxílio ao Planejamento de Canais. In: II EMA - Encontro de Marketing da Anpad, 2006, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD.

COUGHLAN, Anne T., ANDERSON, Erins, STERN, Louis W., EL-ANSARY, Adeli I. *Canais de Marketing e Distribuição*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CUNHA, Altivo Roberto Andrade de Almeida. Os Paradigmas de uma Gestão Participativa: a Importância das Alianças Estratégicas para a Sustentabilidade dos Mercados. *Conferência Mundial de Mercados Atacadistas*. São Paulo. 2006. Disponível em:

<http://minas.ceasa.mg.gov.br/scriptcase/file/docprhartigos/altivo_port.pdf> Acesso em: 09 fev. 2007.

DIAS, Darlene Ramos. Relações Contratuais na Agroindústria em Goiás: O caso dos Produtores de Tomate. In: *XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural*. Ribeirão Preto. 2005.1 CD.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.

LOURENZANI, A. E. B. S. *Análise da Competitividade dos Principais Canais de Distribuição de Hortaliças: O Caso do Tomate in Natura no Estado de São Paulo*. 2003. 147 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos. 2003.

LOURENZANI, A. E .B. S. e SILVA, A. L.da. Análise da Eficiência da Distribuição de Hortaliças no Estado de São Paulo. In: IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares. 2003, Ribeirão Preto. *Anais...* Ribeirão Preto, USP, 2003.

LUZ, J. M. Q.; CARVALHO, J. O. M.; COELHO, C. M. B.; CARVALHO, T. D. Produção de Mini-Cenouras não Processadas em Função de Diferentes Cultivares e Espaçamentos. *Horticultura Brasileira*, Brasília, v. 24, n. 2, p. 221-223, abr./jun. 2006.

MACHADO, E. L. *O Papel da Reputação na Coordenação Vertical da Cadeia Produtiva de Frutas, Legumes e Verduras Frescos*. 2002. 182 f. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade de São Paulo, São Paulo. 2002.

NEVES, Marcos Fava. *Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos*. 1999. 297 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo. 1999.

PIGATTO, G.; ALCÂNTARA, R. L. C. Relacionamento Colaborativo nos Canais de Distribuição. In: ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R.(Org.). *Agronegócio: Gestão e Inovação*. São Paulo: Saraiva, 2006. p.133-166.

ROSENBLOOM, Bert. *Canais de Marketing: Uma Visão Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, Andréa Lago; Machado, Melise Dantas. Canais de Distribuição para Produtos Agroindustriais. In: BATALHA, M. O. (Coord.) *Gestão do Agronegócio: Textos Seleccionados*. São Carlos: EdUFSCar, 2005.

SILVA JR., A. G. da. Feira de Negócios como Instrumento de Marketing de Canais no Agronegócio. In: MOURA, A. D.; SILVA JR. A. G. da (Org.). *Competitividade do Agronegócio Brasileiro em Mercados Globalizados*. Viçosa: UFV, 2004. p. 257-252.

VIDAL, A. J.; BARROS, M. H. C.; BOTEON, M. Análise da Relação Comercial entre o Horticultor e o Supermercado. In: IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares, 2003, Ribeirão Preto. *Anais...* Ribeirão Preto: USP, 2003. 1 CD.

Vilela, N. J.; Henz G. P. Situação Atual da participação das hortaliças no agronegócio brasileiro e perspectivas futuras. *Cadernos de Ciência & Tecnologia*, Brasília, v.17, n.1, p.71-89, jan./abr. 2000.

Zerio, E.; Boteon, M.; Sardella, A. B.; Ferro, I. N. *Oportunidades de Negócios entre Produtores de Hortifrutícolas e Agroindústria*. Projeto Hortifruti: Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA). 2004. Disponível em: <<http://cepea.esalq.usp.br>> Acesso em: 09 fev. 2007.