

5

Contextualização do mercado de frutas e vegetais

Este capítulo apresenta a caracterização geral dos complexos agroindustriais brasileiro e britânico. O primeiro diz respeito à contextualização do mercado brasileiro, visando a estabelecer um paralelo entre a situação atual no Reino Unido e no Brasil; essa comparação permitirá que sejam constituídas propostas de pesquisas futuras no Brasil. Para tanto, serão descritas as mudanças recentes ocorridas no atacado e varejo do setor, no Brasil. A atenção a esse ponto específico permitirá a visualização de características específicas do comércio varejista de auto-serviços (supermercados e hipermercados), setor responsável pelas principais mudanças recentes no sistema de negócios com a cadeia de frutas e vegetais. O segundo objetivo diz respeito à contextualização do mercado britânico de frutas e vegetais, que será assumido como parâmetro de referência (*benchmarking*).

5.1

O mercado de frutas e vegetais no Brasil

5.1.1

Atacadistas

Souza (2001) afirma que existem ineficiências nos aspectos logísticos, administrativos e de economia de escala identificados no mercado atacadista brasileiro. Dentre eles, destaca: falta de conhecimento dos compradores inadimplentes, altos custos de movimentação de mercadoria (sem a preocupação de agregar serviços aos produtos comercializados), falta de preocupação com a distribuição dos hortícolas, falta de padronização e classificação.

O sistema tradicional de compras de hortigranjeiros passa pelas Centrais Estaduais de Abastecimento – CEASAs, mas atualmente existem grandes empresas do setor de varejo que estão buscando formas para comprar diretamente dos produtores. O setor distribuidor de hortícolas é composto pelas empresas que comercializam produtos no atacado e que estão estabelecidas física e geograficamente fora das CEASAs e dos mercados municipais, embora muitas estejam instaladas bem próximas a eles. Assim, o distribuidor é o comerciante atacadista que adquire os produtos nas CEASAs ou diretamente do produtor e revende aos varejistas (quitandas

e pequenos supermercados), restaurantes comerciais e industriais, processadores, instituições públicas, escolas, creches, hospitais e presídios. Esses comerciantes diferenciam-se dos atacadistas das CEASAs e dos mercados municipais, justamente por estarem fora deles e por possuírem opções de venda mais restritas (e portanto com menor número de clientes), numa relação mais estreita, em que a qualidade do produto comercializado está vinculada às exigências e necessidades desses clientes (Souza, 2001).

Para as empresas pequenas, a CEASA ainda é o grande responsável pela distribuição dos legumes em geral. A situação das frutas não é muito diferente, pois a CEASA continua sendo o grande fornecedor, tanto de frutas nacionais como de importadas, sendo que, no caso do produto nacional, já há uma parcela significativa de supermercados comprando da CEASA e do produtor.

De acordo com Vilela (2002), o segmento atacadista de hortifrutis, concentrado nas Centrais de Abastecimento espalhadas por todo o país, é o que, de forma mais imediata, precisa rever seu papel, suas premissas, a fim de determinar novas formas de atuação na cadeia. O modelo baseado nas CEASAs foi desenhado sob a ótica de organização e regulação do mercado fornecedor de alimentos básicos para abastecimento dos grandes centros, atuando com grandes volumes e sem diferenciação de produtos. Trata-se do único elo da cadeia que nasceu a partir de uma intervenção governamental no mercado, permanecendo nessa situação sem manifestar sinais de evolução na forma de agir frente às mudanças nas relações comerciais na cadeia e no consumo.

5.1.2

Auto-serviço (hiper e supermercados)

O setor de Frutas, Verduras e Vegetais (FVV) representa, no Brasil de hoje, cerca de 10% a 13% do faturamento dos super e hipermercados, tendo constituído um montante de US\$ 6 bilhões em 1999. De acordo com a Frutifatos (1999c), o setor supermercadista paulista, em relação ao volume de compras dos hortifrutis é responsável por um volume de 30% do total de hortaliças e frutas transacionadas

através do sistema atacadista paulista (CEASAs), contabilizando um total de 3,6 milhões de toneladas/ ano, dos quais 53% são de frutas e 47% são de hortaliças. Com respeito à forma de aquisição, identificou-se que apenas 22% das hortaliças e 29% das frutas são compradas já “embaladas” em unidades de varejo, sendo e o restante comercializado “a granel” ou em embalagens de atacado.

Fruto de alterações do perfil de consumo, os supermercados vêm promovendo constantes mudanças em seu leiaute, a fim de adaptá-los às necessidades dos consumidores, apresentadas na Figura 5.1. A evolução tem sido observada pelo crescimento da área destinada aos produtos perecíveis, dos quais os *hortifrutis* fazem parte: ela duplicou nos últimos dez anos, crescendo de 30% para 60%. Com a diversificação das variedades de hortaliças e frutas, as novas formas de apresentação e exposição e a busca da excelência na decoração, os supermercados têm nos *hortifrutis* a certeza de manutenção e de atração de novos clientes, o que tem-se refletido na participação de aproximadamente 10% do faturamento global desses estabelecimentos no crescimento das vendas do setor (Frutifatos, 1999c).

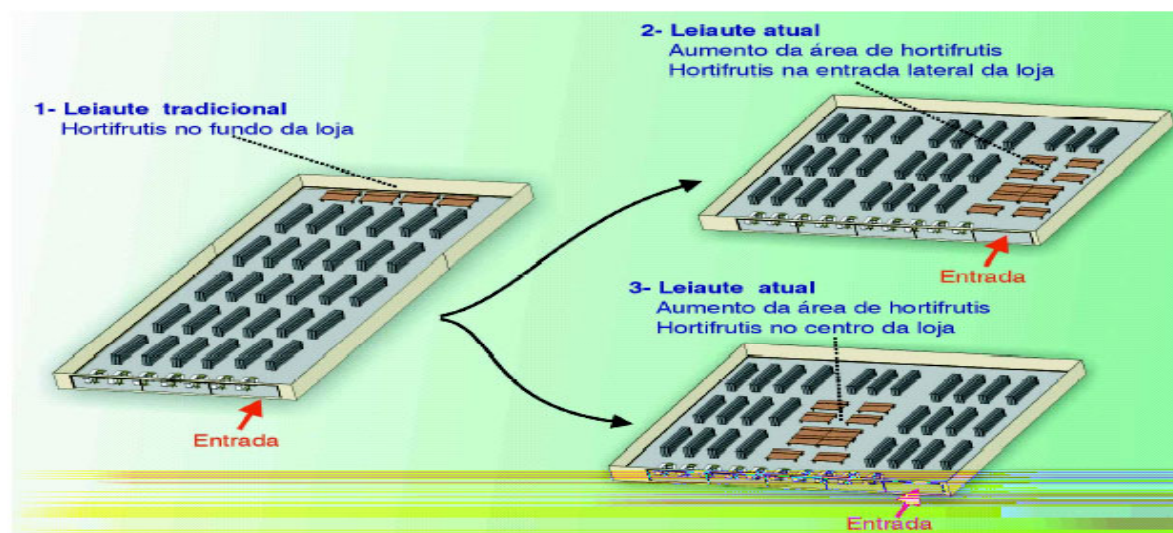


Figura 5.1: Alteração no leiaute dos supermercados com relação aos hortifrutis.

Fonte: Frutifatos (1999c, p. 14).

Com as ineficiências no sistema de suprimentos do mercado atacadista, a tendência é a mudança na direção de novos canais de comercialização, especialmente com relação aos supermercados, que já representam 85% na distribuição de alimentos

no Brasil. Com relação à mudança na estrutura comercial do setor, o início da década de 90 foi marcado pela entrada de muitos supermercados no Brasil, principalmente devido à fusão e aquisições de redes locais. Entretanto, o setor de frutas e hortaliças tem-se tornado um diferenciador entre as redes (Farina e Machado, 1999).

Uma das mudanças ocorridas no setor de frutas e vegetais está na comercialização de vegetais minimamente processados (VMP), procedimento que se encontra concentrado no ambiente das CEASAs. Além disso, nos auto-serviços, esse atendimento tem-se dado de forma ainda pouco sistematizada, pois o beneficiamento dos produtos é feito pelos próprios supermercadistas (Frutifatos, 1999a).

O setor varejista moderno vem se fortalecendo como o elo mais importante na cadeia de distribuição de alimentos industrializados e perecíveis, ocupando grande parte do espaço que os fabricantes já ocuparam. Pode-se mesmo afirmar que, nos países desenvolvidos, a distribuição de alimentos está cada vez mais concentrada na mão das redes de hiper e supermercados. Tal situação pode ser observada na caracterização do mercado de alimentos no Reino Unido, apresentada na sequência deste capítulo. A economia de escala, o capital e os riscos associados e a forte concorrência criam barreiras à entrada de novos concorrentes.

De acordo com Souza (2001), o mercado brasileiro está evoluindo na mesma direção que o mercado internacional, isto é, existe uma tendência de concentração e de crescimento da importância das grandes empresas varejistas na distribuição de produtos hortícolas. As vinte maiores empresas varejistas de alimentos foram responsáveis por cerca de 46% do faturamento bruto do segmento. As cinco maiores empresas varejistas de alimentos foram responsáveis por cerca de 33% do faturamento bruto do segmento (BNDES, 2000). Isso significa uma redução do número de compradores no mercado e uma busca mais objetiva por qualidade de produtos.

Os supermercados vêm sofrendo grandes transformações, buscando privilegiar a seção de *hortifrutis* e, especialmente, a área de exposição dos pré-processados, que tem sido ampliada e diversificada. Para atender a esse “boom” de consumo e suprir a pouca oferta com produtos de qualidade, cerca de 63%, os supermercados de São

Paulo têm buscado realizar algum tipo de preparo, embalando ou pré-processando os *hortifrutis* que adquirem “a granel”. O volume de pré-processados adquirido pelos supermercados ainda é pequeno, representando apenas 1,3% do volume total comercializado de *hortifrutis*. Entretanto, a tendência de aumento no consumo foi comprovada pelo percentual de 61% dos supermercados que têm a intenção de ampliar a área atualmente destinada a tais produtos. A quantificação dos volumes médios adquiridos mensalmente pelos supermercados paulistas indicou que para um volume de 1.178 toneladas/mês de *hortifrutis* pré-processados, cerca de 54% são de frutas e 46% de hortaliças (Frutifatos, 1999b).

Analisando-se os investimentos feitos pelos super e hipermercados, verifica-se que estes têm dado maior atenção às funções de abastecimento de suas lojas, implantando estruturas de recepção, padronização e embalagem próprios, diminuindo a intermediação comercial e utilizando sistemas logísticos mais eficientes (Vilela, 2002). De acordo com os dados apresentados no Quadro 5.1, a participação de vegetais minimamente processados, incluídos na categoria de pré-processados, ainda é insignificante nos supermercados. Tanto as pequenas quanto as grandes redes estão desenvolvendo timidamente as parcerias para o pré-processamento de produtos, além de existir um desejo de investimentos em todos os casos.

Característica	Unidade	Tamanho		
		Pequeno	Médio	Grande
Faturamento médio mensal	R\$ mil	312	1654	3450
Faturamento hortifrutis no total da loja	%	8	9	10
Pré-processados no faturamento do hortifrutis	%	3	3	4
Redução de perdas nos últimos 6 meses	%	28	26	43
Preparam hortifrutis para a venda	%	57	74	100
Volume médio de hortifrutis <i>in natura</i> embalados na loja	%	19	13	10
Volume médio de hortifrutis pré-processados na loja	%	4	2	1
Vendas de pré-processados nos últimos seis meses	%	24	59	86
Intenção de investimento em hortifrutis pré-processados	%	57	71	72
Aquisição de hortifrutis direto do produtor rural	%	2	18	0

Quadro 5.1: Características dos supermercados do Estado de São Paulo.

Fonte: Frutifatos (1999c, p.20).

Um dos fatores facilitadores da mudança de comportamento das empresas do setor varejista com seus fornecedores tem sido a nova tecnologia de comunicação. A resposta eficiente ao consumidor (*Efficient Consumer Response-ECR*) tem sido

elemento de destaque no setor supermercadista. Ela constitui um conjunto de técnicas e ferramentas que permite maior agilidade na circulação da informação e no contato entre o comprador e o fornecedor, à medida que procura agregar valor aos produtos oferecidos ao consumidor final, tornando mais eficiente cada etapa da cadeia produtiva. Na etapa final, de acordo com Souza (2001), o varejo passa a dividir as informações coletadas nos pontos de vendas com o fornecedor enquanto este, associado aos componentes das etapas anteriores, comunica-se, operacionalmente, pela troca eletrônica de dados (*Electronic Data Interchange-EDI*).

Os intermediários e os atacadistas de produtos agroalimentares, no Brasil, estão tendo sua área de atuação reduzida, porque suas funções estão sendo assumidas pelas novas tecnologias de informação. A principal mudança observada ocorre na interface entre os grandes supermercados e a indústria de transformação de alimentos, e no estabelecimento de canais de suprimento dos produtos agrícolas diretamente dos produtores (Vieira, 1998).

5.1.3

Comportamento do Consumidor

A crescente participação da mulher no mercado de trabalho, o aumento do número de restaurantes de comida vendida a peso, a estabilização da moeda e a preocupação com o consumo de alimentos mais saudáveis, especialmente frutas e hortaliças, em suas diversas formas, têm provocado uma verdadeira revolução nos hábitos de consumo da população brasileira, particularmente nos grandes centros urbanos. Com núcleos familiares cada vez menores e sem dispor de tempo suficiente para o preparo de frutas e hortaliças da maneira tradicional, os consumidores têm demandado cada vez mais produtos que recebem algum tipo de preparo, antes de serem adquiridos (Frutifatos, 1999b).

Como consequência, em função do novo perfil da população, o mercado deve:

- ✓ diferenciar-se, através de serviços desenhados sob medida para o público que quer atingir, ofertando maior diversificação de produtos, novas formas de apresentação e preparo;
- ✓ oferecer produtos mais práticos (pratos prontos, embalagem a vácuo, embalagens menores, sanduíches naturais, saladas prontas) com tempo de preparo menor e, no caso dos alimentos, com maior valor agregado;
- ✓ oferecer produtos naturais (como, por exemplo, aqueles sem agrotóxicos), minimamente processados, de baixa caloria e de baixo teor de colesterol e sódio;
- ✓ oferecer mais produtos resfriados ou congelados, já que não há a preocupação de estoque semanal ou mensal;
- ✓ oferecer produtos de maior qualidade, uma vez que há concorrência com os importados;
- ✓ diversificar a oferta de produtos frescos;
- ✓ aumentar a oferta de serviços em domicílio;
- ✓ aumentar a flexibilidade do horário de atendimento no varejo.

Alguns segmentos do mercado consumidor internacional têm aumentado suas restrições relacionadas à saúde com preferências por produtos menos gordurosos e com maior participação de vegetais e hortaliças nas refeições. Além disso, existe uma preocupação com a segurança alimentar no que diz respeito aos alimentos geneticamente modificados e / ou com o uso de materiais inorgânicos na produção, fazendo assim crescer o interesse por alimentos orgânicos. Tais fatores, inerentes à mudança de comportamento do consumidor externo, têm gerado a necessidade de informar, monitorar e garantir a origem do produto (Neves, 2000).

Os segmentos constituídos formam nichos de mercado importantes e crescentes, pelos quais muitas empresas têm mostrado grande interesse, em razão da disposição que apresentam de pagar preços relativamente elevados em contrapartida às suas exigências. A nova exigência possibilita o desenvolvimento de produtos que lhes permitam trabalhar com margens de lucros maiores, fugindo do mercado de *commodities* de frutas e verduras, conforme observam Fearne e Hughes (1998). As empresas que atendem a essa demanda apresentam investimentos significativos em qualidade, fazendo-se notar cada vez mais um grande aumento na competição por esse segmento do mercado, expresso pela queda relativa dos preços, pelo aumento da

diversidade de produtos oferecidos e pelo crescimento nas áreas de exposição dos produtos na rede varejista.

5.1.4

O mercado brasileiro de produtos da cadeia de frutas e vegetais

O mercado brasileiro de produtos de frutas tem dois segmentos distintos: o dos produtos prontos para consumo e o dos produtos destinados à indústria. Em alguns casos, existem produtos que servem aos dois segmentos, como polpas de frutas e frutas secas, por exemplo. Analisando o segmento industrial de processamento de produtos, os principais produtos identificados são: 1 - polpas de tomate, destinadas à indústria processadora de extratos concentrados e molhos derivados do tomate; 2 - polpa de goiaba, destinada à produção de goiabada; 3 - polpas de outras frutas tropicais e de clima temperados, destinadas a saborização de produtos alimentares, principalmente lácteos, sorvetes e alimentos infantis; 4 - sucos concentrados, destinados à produção de refrigerantes, néctares e bebidas mescladas de sucos; e 5 - frutas secas e cristalizadas (laranja, figo, cidra, mamão e abacaxi), destinadas à indústria de produtos de panificação e confeitaria.

No segmento de produtos prontos para o consumo, os principais produtos no mercado interno são: 1 - doces de corte, ou em massa (goiabada, marmelada, bananada); 2 - frutas em calda (pêssego, abacaxi e figo); 3 - geléias (morango, abacaxi, goiaba, uva e pêssego); e 4 - sucos pasteurizados (maracujá e caju), refrigerados (laranja), preparados na hora (laranja) e longa-vida (laranja e uva) (Vieira, 1997).

O mercado dos vegetais minimamente processados (VMP) está em crescimento, fenômeno que, segundo Fares e Nantes (2001), encontra um bom argumento no fato de sua distribuição ser realizada, principalmente, pelos super e hipermercados; estes, além de assumirem a função de principal centro varejista, representam o maior irradiador das tendências do mercado. Por outro lado, o mercado dos VMP tem esbarrado na falta de articulação e coordenação dos segmentos da cadeia produtiva. Os diferentes níveis de estruturação dos segmentos têm provocado

desequilíbrios na oferta de matéria-prima, irregularidades na entrega dos produtos processados e oscilações no preço do produto final. Tais desajustes são comuns em mercados novos e em cadeias produtivas não-organizadas.

Vegetais minimamente processados são apresentados ao mercado de várias formas, sendo a mais comum apenas um tipo de produto em cada bandeja. Também podem ser encontrados em *mix* de vegetais, pré-cozidos ou crus e compostos. As bandejas de vegetais minimamente processados são envolvidas com filme plástico, cujo objetivo é modificar a atmosfera interna, aumentando a vida útil do produto. Além disso, as embalagens reduzem as perdas com manuseio, além de conter informações sobre os produtos e instruções de preparo (Schlimne, 1995 *in* Fares e Nantes, 2001). Zylberstajn (2000) apresenta algumas alterações mercadológicas que envolvem não apenas as características dos produtos como também outros elementos negociais, quais sejam:

- ✓ Surgimento de nichos de mercados como as “feiras limpas”, as “boutiques de verduras” e as casas especializadas no comércio de frutas e verduras frescas;
- ✓ Surgimento de empresas distribuidoras – prestadores de serviço a pequenos e médios supermercados;
- ✓ Perda de importância dos entrepostos oficiais, substituídos por centrais atacadistas independentes (otimização de funções ligadas ao abastecimento);
- ✓ Maior controle das técnicas de produção (quantitativo e qualitativo, por exemplo a aplicação de defensivos agrícolas); e
- ✓ Classificação de produtos – padrões de mercado, atributos, origem, data da colheita, validade etc.

5.1.5

Direcionadores de coordenação vertical (parcerias)

Conforme pesquisa desenvolvida por Souza (2001), no Brasil os supermercados estabelecem pré-requisitos junto aos fornecedores, o que restringe a participação de alguns deles e incentiva a procura por outros que se enquadrem em suas necessidades. O pré-requisito número um, reconhecido por 34,8% dos entrevistados, foi o de padronização e classificação. Considerando os 26,1% que mencionaram o item sem indicar especificação de preferência, temos 60,9% de supermercados preocupados

com a questão. Na seqüência, a resposta mais indicada foi a que ressaltava assiduidade nas entregas. Foi lembrado, ainda, o item “qualidade”, diretamente ligado à *padronização e classificação*. Todos esses elementos podem ser compreendidos como exigências que o mercado vem impondo e, portanto, constituem posturas fundamentais para nele atuar.

Segundo Fares e Nantes (2001), as dificuldades para o desenvolvimento do mercado de VMPs atingem todos os segmentos da cadeia produtiva. As principais restrições referem-se à baixa qualidade da matéria-prima, à falta de padronização, à pouca tecnificação (tanto de *know-how* quanto de infra-estrutura do produtor rural, à ausência de legislação específica e fiscalização, ao transporte inadequado, à baixa vida útil do produto e ao suprimento irregular, tendo como consequência preços elevados para o produto final.

Analisando a cadeia de suprimentos da indústria de alimentos como um todo, Vilela (2002) acredita que não há horizonte confiável sem que os produtores encontrem formas de atuação conjunta, desde a compra de insumos até a venda de produtos, passando pela informação e análise permanente do mercado consumidor. Iniciar um tal processo de organização nesse momento evitará possíveis constrangimentos e frustrações dentro do novo modelo de mercado, cada vez mais comum ao setor produtivo rural brasileiro, tradicionalmente caracterizado por um baixo índice de organização.

O relatório do BNDES (2000) destaca como um importante benefício decorrente da integração da cadeia de suprimentos de alimentos a flexibilidade de capacidade física adquirida pelas lojas, as quais deixam de ter a necessidade de estocar grande quantidade de mercadorias nas próprias dependências. Desse modo, as cadeias varejistas passam a ter maior autonomia no planejamento da área e dos espaços físicos de suas lojas, o que lhes possibilita, inclusive, ingressar em localidades antes consideradas inviáveis. Trata-se, na verdade, da própria valorização do conceito de cadeia de suprimentos, segundo o qual a logística deve ser operada para otimizar toda a cadeia produtiva, o que, no caso do varejo, compreende desde o

suprimento de produtos até os centros de distribuição e à entrega programada às lojas para posterior comercialização.

Segundo Vieira (1998), as exigências ditadas pelos supermercados para viabilizar o relacionamento direto com fornecedores e a automação dos seus serviços, na busca de redução de seus próprios custos, podem implicar para as pequenas agroindústrias custos bastante altos. Estes custos estão relacionados à escala de produção (códigos de barra), à necessidade de superar limitações tecnológicas e aos investimentos na ampliação de linhas de produtos que atendam aos padrões dos compradores. Superar essas condições exigiria, em muitos casos, estabelecer parcerias com outras pequenas empresas, e aí novamente existe a necessidade de mudanças de posturas e práticas gerenciais correntes. Superadas essas exigências, outras, relacionadas à velocidade de giro do produto e adequação das embalagens às gôndolas de exposição, devem também ser satisfeitas.

5.2

O mercado de frutas e vegetais no Reino Unido

5.2.1

Cadeia britânica de produtos alimentícios

A indústria de alimentos frescos (*fresh produce industry*) está inserida na indústria de comidas (*food industry*) no Reino Unido. A cadeia de alimentos britânica compreende a agricultura, horticultura, pesca, aquicultura, manufatura de comida e bebida, atacadista de comida e bebida, distribuidores de comida e bebida. Excluindo os pescadores, aquicultores e os agentes de negócios e caterings, essa indústria totaliza um valor bruto de £56 bilhões de libras (R\$ 224 bilhões, aproximadamente 8% do PIB britânico), possui 3,3 milhões de empregados (12% do total dos empregos) e exporta 9 bilhões de libras (6% do total das exportações) (MAFF, 1999). Na Figura 5.1 é apresentado o macrofluxo da cadeia de alimentos, destacando-se o faturamento das empresas de cada sub-setor e o número de empregos gerados.

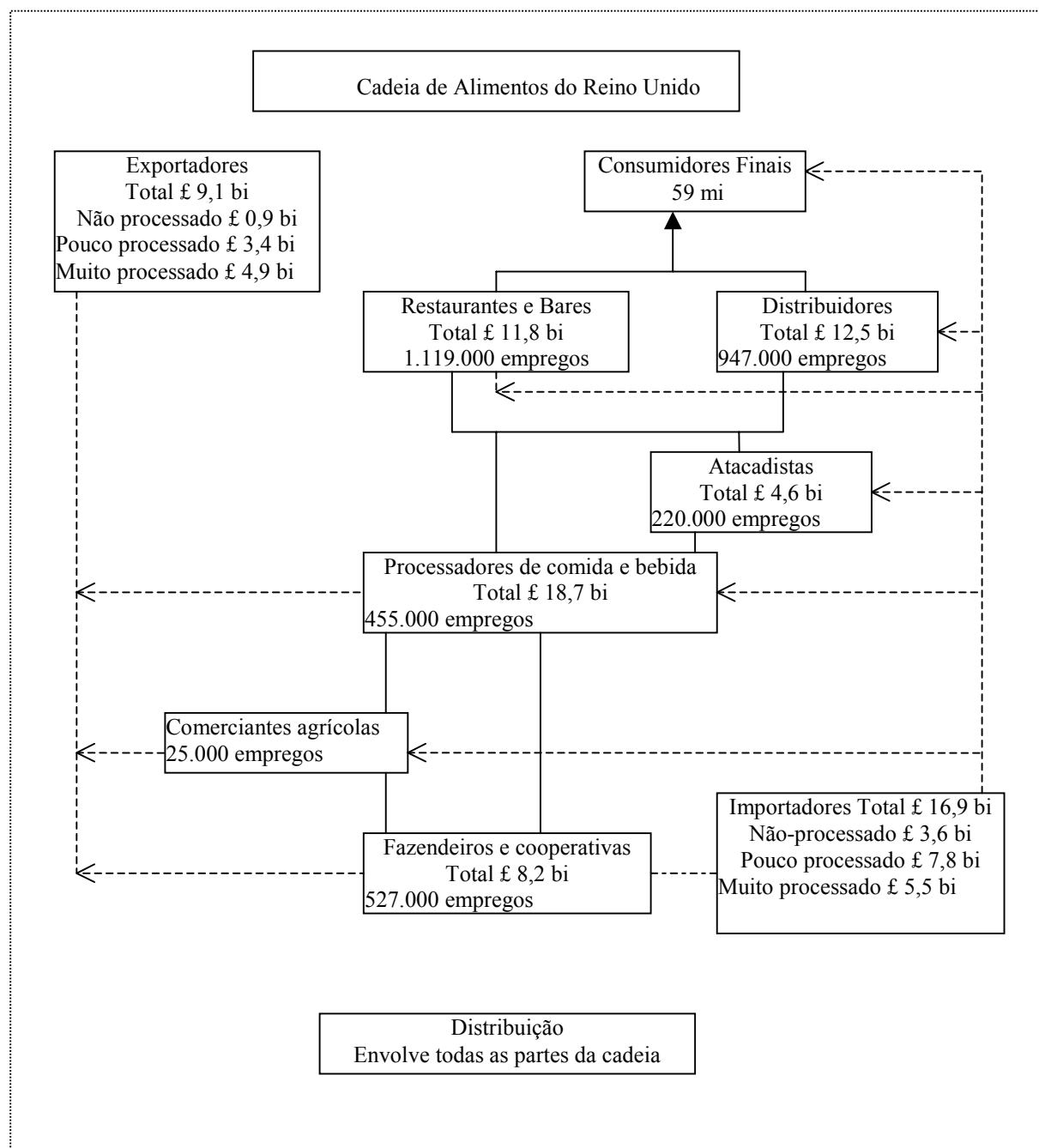


Figura 5.1: Cadeia de alimentos no Reino Unido.

Fonte: Adaptado de MAFF (1999, p.13)

No conjunto da cadeia de alimentos, a indústria agrícola tem um total de £ 8,2 bilhões (R\$ 32,8 bilhões), equivalentes a 1,2% do produto interno bruto. O percentual é um dos mais baixos do mundo, refletindo a sociedade pós-industrial britânica.

Entretanto, ele ainda gera 527.000 empregos, o corresponde a 2,0% dos empregos britânicos, mas apenas metade em regime de tempo integral. A produção total equivale a 53% do consumo britânico, sendo que cerca de 70% da variedade dos produtos consumidos no Reino Unido podem ser produzidos no país. As exportações de produtos não-processados somam £851 milhões (R\$ 3,41 bilhões), correspondentes a 0,5% do total exportado. Existem cerca de 300.000 pequenos produtores registrados.

5.2.2

O mercado varejista de alimentos no Reino Unido

Considerando-se a redução proporcional dos gastos com alimentação em relação ao total da renda das pessoas, os distribuidores de alimentos¹ têm utilizado como estratégia para continuar crescendo o aumento nas vendas de produtos de maior valor agregado, ampliando o mercado de atuação e diversificando sua linha de produtos.

Nos últimos 30 anos, os supermercados no mundo todo têm crescido e diversificado sua atuação. Como consequência tem-se observado a redução no número de estabelecimentos de menor porte que vendem alimentos, verduras, frutas e carnes. A redução nos negócios dos atacadistas de comidas, por outro lado, faz com que os fornecedores de frutas e verduras passem a ter contato comercial direto com os grandes distribuidores. Além disso, os grandes atacadistas de alimentos frescos têm redirecionado suas estratégias para os mercados de comidas semiprontas, que se está em plena expansão.

O crescimento dos distribuidores, em conjunto com o aumento da preocupação com a segurança, a rastreabilidade e a qualidade, tem também conduzido a mudanças na cadeia de alimentos. Muitos supermercados têm exigido de seus fornecedores de

¹ Para facilitar a compreensão, utiliza-se nesta tese o termo “distribuidor de alimentos” para supermercados, mercearias e hipermercados que comercializam alimentos. Tal convenção torna-se necessária para que se evitem interpretações divergentes com relação aos termos traduzidos.

alimentos frescos serviços como processamento de carnes e empacotamento de vegetais. Assim, o papel de agentes intermediários tem-se reduzido, a partir do contato direto dos supermercados com os produtores (*Fresh Produce Journal*, 2001).

O aumento do poder de compra dos distribuidores de alimentos tem intensificado a competição entre todos os participantes na indústria de alimentos e bebidas. Um grande distribuidor, com poder de barganha expressivo, manifesta características bem definidas, como a habilidade de comprar grandes volumes, sistemas integrados de distribuição e sistemas avançados de informação e troca eletrônica de informação (EDI). Com relação à concentração de mercado, pode-se observar, na Figura 5.1, que as quatro maiores redes de distribuidores de alimentos britânicas detêm 81% do mercado.

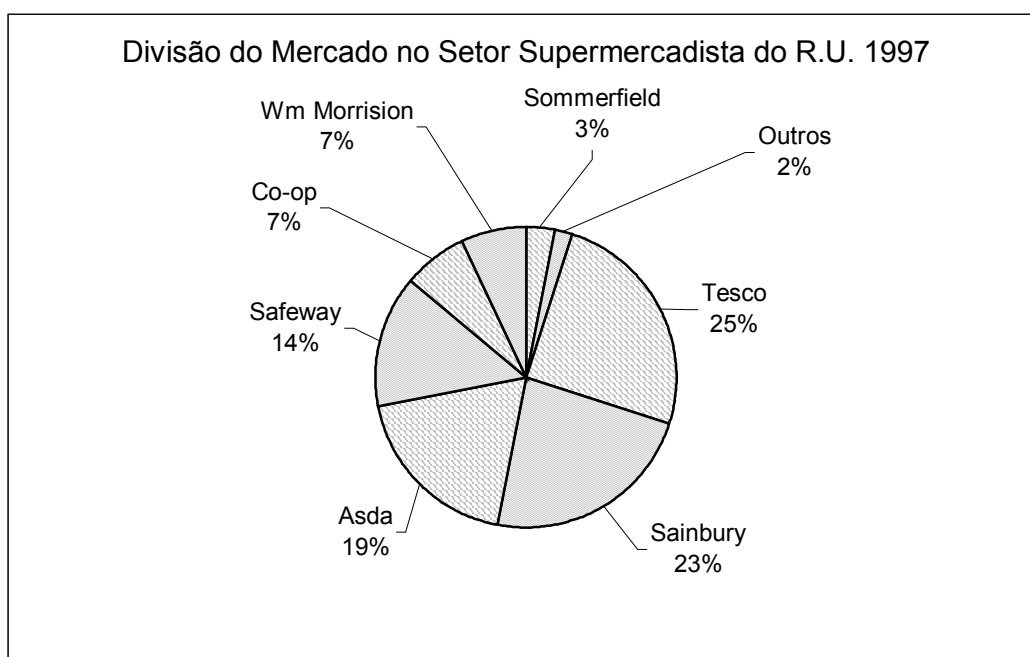


Figura 5.1: Participação no mercado dos distribuidores de alimentos

Fonte: FDF (1998, p.228)

As grandes redes de lojas têm estabelecido seu próprio domínio na cadeia de distribuição de alimentos e bebidas através de concentração de mercado com *joint ventures* e aquisições, participação ativa nas alianças de compras, exploração de marcas próprias e melhoria em seus sistemas de informação. Este último elemento,

inclusive, tem sido utilizado significativamente como vantagem competitiva sobre outros distribuidores, principalmente para controlar de forma mais sistemática os fornecedores atuais e potenciais.

O que se pôde observar é que essas empresas começaram a moldar suas próprias cadeias de suprimentos, selecionando os fornecedores mais fortes e descartando os mais fracos. Com isso, os fornecedores de alimentos estão passando por um processo de adaptação de seus modelos gerenciais e processos produtivos, com o objetivo de atender às exigências. Dentre os requisitos exigidos pelas grandes redes destacam-se: alto nível de serviços, curto *lead time* e preço baixo, com a finalidade de manter seus clientes fiéis e mais rentáveis. Os fornecedores têm proporcionado as melhorias exigidas pelos compradores através de sistemas produtivos mais eficientes, com inovação de produtos e cooperação.

5.2.3

Mercado de frutas e vegetais

O crescimento no mercado de frutas mantém relação direta com a demanda por pequenas frutas, movendo-se para uma alimentação mais saudável. Existe uma redução no mercado de verduras tradicionais como cenouras e repolhos, mas existe um crescimento no mercado de verduras exóticas. De acordo com os dados apresentados na Figura 5.1, deve-se considerar o consumo de vegetais em comidas semi prontas como pizzas, lanches etc. (IGD,1999).

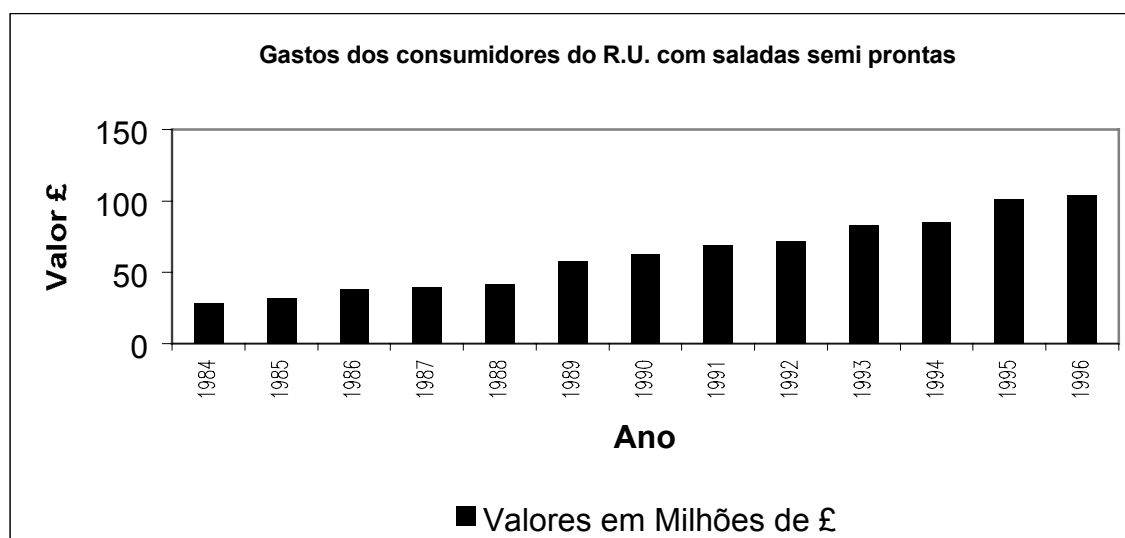


Figura 5.1: Consumo de comidas semi prontas no Reino Unido.

Fonte: IGD (1999, p. 35).

Com relação à inovação no setor de alimentos, o Reino Unido é considerado um dos mais inovadores, quando comparado a outros mercados internacionais. Existem duas formas principais de inovação: a **inovação do produto**, relacionada a melhorias nos produtos e serviços disponíveis aos consumidores; e a **inovação no processo**, associada ao desenvolvimento e melhoria na produção e na cadeia de suprimentos como um todo. As grandes redes de supermercados do Reino Unido têm estado, constantemente, entre os melhores em ambas as áreas (*Competition Commission*, 2000).

A mudança de postura com relação ao consumo de alimentos, por parte dos britânicos, valoriza não somente o preço, mas também a comodidade e a qualidade. Existe aumento da preocupação com as condições nas quais os alimentos são produzidos e as implicações ambientais da produção tanto agrícola quanto animal. Como elemento amplificador dessa mudança, a mídia tem dado destaque a questões como condições sanitárias, condições de produção e, principalmente, origem dos produtos. Esse último requisito tem sido, de forma constante, influenciado também pela legislação que exige rastreabilidade dos alimentos produzidos. Verifica-se, assim, uma nova postura dos participantes das cadeias de alimentos estabelecidas pelas grandes redes, pois as empresas precisam explicar melhor suas atitudes para os

consumidores primários, além de auxiliar os consumidores finais a entender melhor as realidades econômicas, ambiental e social dos alimentos no Reino Unido (MAFF, 1999).

5.2.4

O papel do governo britânico

O Ministério da Agricultura do Reino Unido – DEFRA (*Department of Environment and Rural Affairs*) criou um grupo de estudos denominado **grupo da cadeia**, que tem como objetivo conhecer as oportunidades de desenvolvimento de parcerias dentro da cadeia de alimentos e promover ações no sentido de integrar o setor produtivo, os comerciantes e os consumidores finais.

A comissão que coordena o grupo considera que é o momento de se encorajar a colaboração, o entendimento e o trabalho conjunto entre os diferentes atores comerciais na cadeia de alimentos (MAFF, 1999). De acordo com suas diretrizes, esse comitê está firmemente comprometido a trabalhar para garantir a continuidade da cadeia de alimentos do Reino Unido. Para tanto, é vital que todos os membros da cadeia de alimentos e o governo britânico estejam conscientes do comprometimento necessário. A comissão de competição é um corpo independente, que substituiu a comissão de monopólios e fusões. Ela tem duas funções principais. A primeira diz respeito às questões relacionadas a monopólios, fusões e regulação de mercado. A segunda tem as funções de um tribunal de apelações. Os membros são designados pela Secretaria de Estado de Comércio e Indústria.

De forma crescente, as empresas estão competindo em um mercado global no qual o padrão de suprimento e demanda para produtos primários está desbalanceado. Como resultado, ocorre uma pressão pela redução de preços vindos dos distribuidores de alimentos para os fornecedores de primeiro nível (processadores de frutas e vegetais) e, finalmente, a pressão que tais empresas intermediárias da cadeia recebem é transferida para os fornecedores de segundo nível (produtores independentes e cooperativas), configurando um processo que tem aumentado com a entrada de novos distribuidores de alimentos no mercado britânico, além da estabilização do mercado europeu.

De acordo o relatório apresentado pelo MAFF (1999), utilizar-se da prática do preço mais baixo pode significar conflitos com outros objetivos de médio prazo para as empresas, o governo e os consumidores. No caso da continuidade dessa prática, existe um risco iminente de deterioração da base de suprimento do Reino Unido.

O relatório citado acima destaca que diferentes partes da cadeia de alimentos precisam trabalhar em conjunto para cortar os custos desnecessários, mas, além disso, devem reconhecer que existem custos que são inevitáveis a cada uma das partes. No médio prazo, os fornecedores locais eficientes têm que demonstrar que podem oferecer aos seus consumidores, ao longo de toda a cadeia, atributos como qualidade, valor e segurança dos produtos, alcançando, assim, as necessidades dos consumidores finais (MAFF, 1999).

5.2.5

Coordenação vertical na cadeia de frutas e vegetais

Na Figura 5.1 são apresentados os elementos que compõem a cadeia de frutas e vegetais do Reino Unido. Apesar da cadeia de suprimentos encontrar-se em pleno desenvolvimento, existe um grande vazio entre as capacidades dos grandes e pequenos membros dentro da cadeia de suprimentos. Um posicionamento de duas vias tem implicações significantes para os pequenos fornecedores e produtores, principalmente no que diz respeito às restrições econômicas necessárias para se desenvolverem parcerias com os grandes **distribuidores de alimentos**.

Os fornecedores têm tido grande preocupação em melhorar o nível de integração junto a seus clientes, mas pouco tem sido feito, ao menos em termos relativos, para melhorar a integração com os fornecedores de matérias-primas. A menos que isso ocorra, os benefícios projetados para uma coordenação das operações na cadeia de suprimentos sofrerão uma redução de 1/3. A integração, tanto quanto os fornecedores, está-se tornando um fator cada vez mais importante na legislação de confiabilidade (Fidds, 1997). De acordo com relatório do MAFF (1999), sobreviverão apenas os produtores rurais que identificarem e responderem às mudanças de comportamento dos consumidores finais no médio prazo. Um dos desafios-chaves em relação a outros integrantes da cadeia de alimentos é encontrar a maneiras eficientes

de ajudá-los a manter-se nos limites dessa alternativa , através da manutenção de sua competitividade.

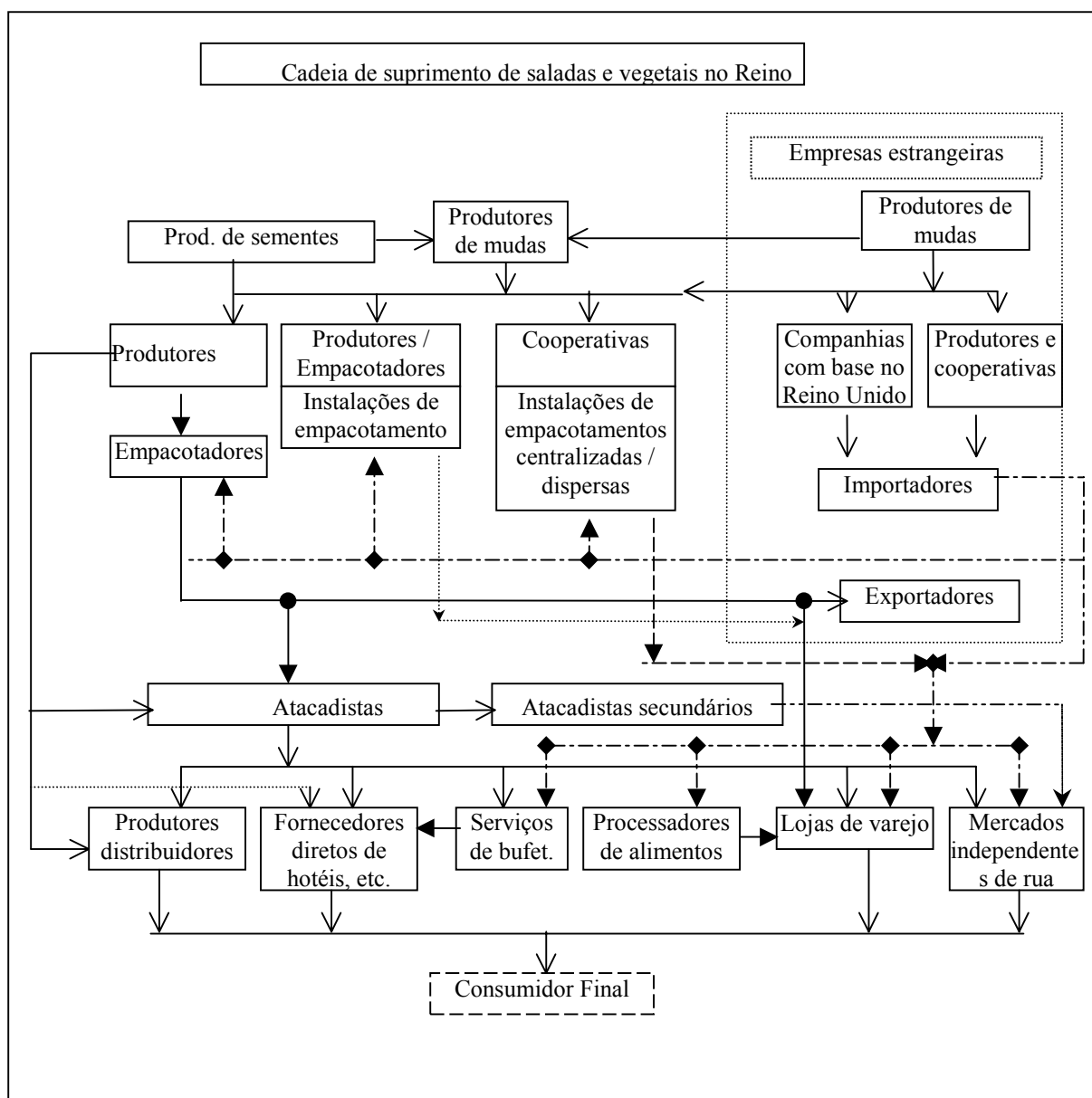


Figura 5.1: Cadeia de suprimento de saladas e vegetais no Reino Unido.

Fonte: MAFF (1999, p. 53).

Como complemento às considerações apresentadas nesta seção, destaca-se as principais tendências na cadeia de alimentos do Reino Unido. Tais tendências estão afetando diretamente todos os membros pertencentes ao sistema (MAFF, 1999):

- Globalização dos mercados e erosão das barreiras comerciais. Competição global em todos os estágios da cadeia;
- Grande ênfase na segurança alimentar, com exigências de auditorias e rastreabilidade;
- Maior escolha do consumidor final e segmentação do mercado;
- Aumento com relação a preocupações com o meio ambiente, incluindo, nesse caso, os produtos orgânicos e cuidados com os animais;
- Preocupação dos consumidores finais com alimentos geneticamente modificados;
- Mudanças sociais e nos hábitos alimentares;
- Desenvolvimento de tecnologias que conduzem a produção a mais baixo custo, além de possibilitar alimentos mais frescos e novas variedades; e
- Diversificação na economia rural.

5.2.6

Direcionadores da coordenação vertical (parcerias)

As parcerias desenvolvidas no contexto da cadeia de suprimentos de alimentos do Reino Unido têm sido motivadas por questões competitivas e legais. Assim sendo, procura-se agora identificar os fatores-chaves que estão conduzindo o processo de integração, quais sejam: ganho de escala, regulamentação, marca própria, desenvolvimento de novos produtos e inovação dos processos.

5.2.6.1

Ganho de escala

O ganho de escala tem sido percebido como chave para conseguir eficiência produtiva e redução de custos. Entretanto, conforme relatório do MAFF (1999), existe lugar para os pequenos produtores em um mercado diversificado como o agrícola. Eles devem encontrar, de uma forma ou de outra, o ganho de escala requerido pelos compradores intermediários e finais. Para isso, têm como opção principal a associação horizontal ou a formação de cooperativas.

5.2.6.2

Regulamentação

Por causa da importância do setor de comida e bebida e dos ricos potenciais associados com sua produção, manejo e estocagem, a cadeia de alimentos tem sido objeto de relevantes regulamentações pelos órgãos de segurança e embalagens britânicos. As leis seguem a legislação da Comunidade Econômica Européia (CEE), garantindo padrões consistentes e evitando barreiras comerciais dentro da própria comunidade. No Reino Unido, a regulação alimentar passará a ser responsabilidade da agência de padrões alimentares (*Food Standards Agency*).

5.2.6.3

Marca própria

Nas décadas de 60 e 70, os produtos com marcas próprias eram uma alternativa de baixo preço disponível aos supermercados para a concorrência com os produtos de marcas conhecidas. Nos anos 80 os produtos com marca própria começaram a melhorar sua qualidade e aumentar sua aceitação no mercado. O papel das marcas próprias tem-se tornado mais complexo, pois os distribuidores vêm desenvolvendo bons produtos com marcas próprias. As redes de supermercados desenvolveram diferentes estratégias para os produtos que recorrem a esse expediente. Redes de supermercado como TESCO, ASDA, MORRISON, SAFEWAY e SAINSBURY oferecem produtos com marcas próprias e níveis diferenciados de preços e qualidade (*Competition Commission*, 2000). Na Tabela 5.1 pode-se observar o comportamento das marcas próprias em relação às marcas de terceiros.

Distribuidor / Ano	1995 (%)	1997 (%)	1999 (%)
Outlets	31,9	35,2	35,3
Safeway	35,5	39,2	36,7
Tesco	41,8	41,9	39,7
Sainsbury	47,8	46,7	42,4
Asda	34,0	42,0	41,8
Somerfield/Kwik Save	20,1	22,9	28,3

Tabela 5.1: Proporção de marcas próprias em relação ao volume comercializado

Fonte: Competition Commission (2000, p.88).

As táticas empregadas pelos distribuidores têm mostrado que os consumidores trocarão de marca se lhes for oferecido a mesma qualidade dos produtos com preço mais baixo, e se este estiver associado com um nome que assegure qualidade. A mudança na mentalidade dos consumidores com relação às marcas próprias vem permitindo aos distribuidores aumentar seus níveis de marca própria. O distribuidor é, agora, cliente e competidor do fornecedor. Como cliente, o fornecedor deve satisfazer suas demandas e discutir questões relacionadas ao lançamento de produtos e estratégias promocionais. Como competidor, os planos de desenvolvimento de novos produtos devem ser devidamente resguardados de possíveis cópias pelos clientes e as estratégias promocionais devem ser usadas como armas táticas de surpresa (Fidds, 1997).

Do ponto de vista de mercado, as marcas próprias podem fortalecer a marca do distribuidor de alimentos, aumentando assim a fidelidade dos clientes. Ao mesmo tempo, os fornecedores de produtos com marcas próprias não têm custos de propaganda, o que possibilita aos distribuidores a compra de produtos com preços mais baixos. Do ponto de vista do consumidor, as marcas próprias têm a vantagem de oferecer uma alternativa de consumo às marcas de terceiros. O produto de marca própria representa de forma bastante efetiva a possibilidade de encontrar melhor qualidade do que produtos de terceiros, com marcas menos conhecidas (Competition Commission, 2000).

5.2.6.4

Desenvolvimento de novos produtos

O desenvolvimento de novos produtos é uma das primeiras motivações para o desenvolvimento de colaboração entre os diferentes estágios da cadeia de alimentos do Reino Unido. Essa parceria permite a associação entre o conhecimento de mercado adquirido pelos grandes distribuidores e o domínio tecnológico sobre o produto dos processadores e produtores primários.

Tanto os consumidores quanto a mídia manifestam grande interesse em saber como os produtos são produzidos e de onde eles estão vindo. Compreender esse tipo

de demanda dos consumidores pode ajudar a indústria de alimentos britânica a ser mais competitiva, mas apenas se: os padrões puderem ser definidos ao longo de toda a cadeia; os consumidores identificarem o alimento facilmente; o consumidor estiver preparado para pagar um preço-prêmio que reflita os custos de produção adicionais.

As grandes redes de supermercados têm feito investimentos a fim de ofertar melhores serviços aos seus clientes. Dentre os que mais se destacam estão: oferta de comidas prontas para o consumo, inovação do produto (saladas prontas e temperadas), rotisseria, *delicatessen*, pizzeria e aumento da oferta de alimentos orgânicos.

5.2.6.5

Inovação dos processos

O uso de tecnologia para inovação dos processos produtivos e não apenas para a informatização dos processos existentes resultou em ganhos na eficiência operacional e também na melhoria de desempenho dos supermercados. De acordo com Fidds (1997), os distribuidores de alimentos do Reino Unido foram os primeiros a estabelecer controles centralizados da cadeia de suprimentos no mercado europeu. Assim sendo, a maior contribuição observada tem sido a forma pela qual os distribuidores utilizam as tecnologias da informação nas mais diversas áreas de negócios, tais como: 1 - geração de informação sobre as preferências dos consumidores e padrões de compras; 2 - facilitação da utilização do gerenciamento de categoria (*CM*) dos produtos e; 3 - melhorar a eficiência geral da cadeia de suprimento.

O conceito de *data warehouse* tem sido usado com regularidade pelos distribuidores, com os mais diferentes objetivos quais sejam: propaganda e planejamento de diversificação de produtos, gerenciamento de vendas e estoques, gerenciamento de propagandas, gerenciamento de categoria. Em termos de análise do comportamento do consumidor, a tecnologia pode ser aplicada para fazer o gerenciamento demográfico do consumo e acompanhar as mudanças de seu comportamento.