



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



RELAÇÕES DE COORDENAÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA DOS PRODUTOS MINIMAMENTE PROCESSADOS

**MARCELO MIKIO HANASHIRO; WALTER BELIK; BEATRIZ CARROMEU
LEITE; MARTHA DELPHINO BAMBINI; CARLOS EDUARDO FREITAS VIAN;**

ESALQ

PIRACICABA - SP - BRASIL

cefvian@esalq.usp.br

APRESENTAÇÃO ORAL

Instituições e Desenvolvimento Social no Agronegócio

Relações de Coordenação na Cadeia Produtiva dos Produtos Minimamente Processados ¹

RESUMO

Os produtos minimamente processados (PMP) são alimentos práticos e nutritivos e cada vez mais demandados. Sua cadeia produtiva necessita de monitoramento em todos os elos, principalmente quanto à qualidade, sanidade e prazo de validade. Este trabalho analisa as relações de coordenação entre os segmentos de produção agrícola, processamento e distribuição.

O texto mostra que os processadores de PMP formam cinco grupos estratégicos, cujas dimensões estratégicas principais são custos, preços, qualidade, liderança tecnológica e canais de distribuição e que compreendem basicamente duas diferentes estruturas de governança (a híbrida e a de mercado); esses processadores têm tamanhos diferentes e atendem a diversos canais de distribuição.

Os canais de distribuição, que são o varejo moderno, o mercado institucional (restaurantes, *caterings*, *fast-foods*, hospitais e hotéis) e canais alternativos de distribuição de PMP (feiras-livres, “sacolões”, CEASAs e lojas de conveniência), comandam a dinâmica da cadeia e estabelecem os padrões exigidos para os PMP. Há cada vez mais uma necessidade de certificação de origem, orgânica, qualidade, etc, para que os vários elos possam ter segurança do que adquirem e dar garantias aos consumidores finais.

O texto termina com propostas de diretrizes de políticas que podem auxiliar o desenvolvimento dos negócios desta cadeia produtiva, como o comércio local, certificação participativa, criação de redes de fornecimento e marca própria.

¹ Este trabalho é um resumo da dissertação de mestrado do primeiro autor, sob a orientação acadêmica do segundo autor. Agradecimentos ao CNPq, pela concessão da Bolsa de Mestrado.



Palavras-Chaves: produtos minimamente processados, cadeia produtiva, Abastecimento Alimentar. Grupos estratégicos, Certificação

Abstract

The products minimum processed (PMP) have an increase demand because they are practical and nutritional foods. Its productive chain needs coordination in all the links, for guarantee the quality, health and stated period of validity.

This work analyzes the coordination relations between the segments of agricultural production, processing and distribution. The text sample that the PMP processors form five strategical groups, whose main strategical dimensions are costs, prices, quality, technological leadership and canals of distribution and that they basically understand two different structures of governança (the hybrid and of market); these processors have different sizes and take care of the diverse canals of distribution.

The distribution canals, that are the modern retail, the institucional market (restaurants, caterings, fast-foods, hospitals and hotels) and alternative canals of PMP distribution (fair-free, “sacolões”, CEASAs and store of convenience), command the dynamics of the chain and establish the standards demanded for the PMP. It has each time plus a necessity of certification of origin, organic, quality, etc, so that some links can have security of what they acquire and give guarantees to the final consumers.

The text finishes with proposals of lines of direction of politics that can assist the development of the businesses of this productive chain, as the local commerce, participative certification, creation of supply nets and brand name.

Key Words: products minimum processed, productive chain, certification, strategic groups

1. INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, a busca pela praticidade no dia-a-dia é uma tendência constatada em muitos países, principalmente no que concerne à forma de alimentação das pessoas. Essa tendência é motivada por vários fatores, como o aumento de consumidores que se alimentam fora de suas residências, a falta de tempo para o preparo da alimentação, o aumento de mulheres que trabalham fora de casa, o maior número de pessoas que moram sozinhas, bem como a busca por uma vida mais saudável.

Neste contexto, estão inseridos os Produtos Minimamente Processados (PMP), os quais podem ser definidos como frutas e hortaliças, ou a combinação destas, que tenham sido fisicamente alteradas, mas que permanecem no estado fresco (Moretti, 2001). Tais produtos diferem dos *in natura* pois são cortados, picados, desfolhados e acondicionados para a venda, necessitando para isto de local adequado e pessoal capacitado. Os produtores estão sujeitos a regras específicas de higiene e limpeza de acordo com o local e o destino do produto

Concernente às formas de sua apresentação final, os PMP podem ser encontradas cortados, no formato de cubos, picados, ralados ou como saladas mistas. Luengo e Lana (1997) esclarecem que a matéria-prima utilizada no preparo desses alimentos é trabalhada de forma rigorosa, quanto ao uso de defensivos e fertilizantes, sendo lavada, cortada e embalada dentro de elevados padrões de qualidade. Os PMP são encontrados em gôndolas refrigeradas de supermercados, lojas de conveniência, sacolões e em feiras livres. Em toda a sua cadeia

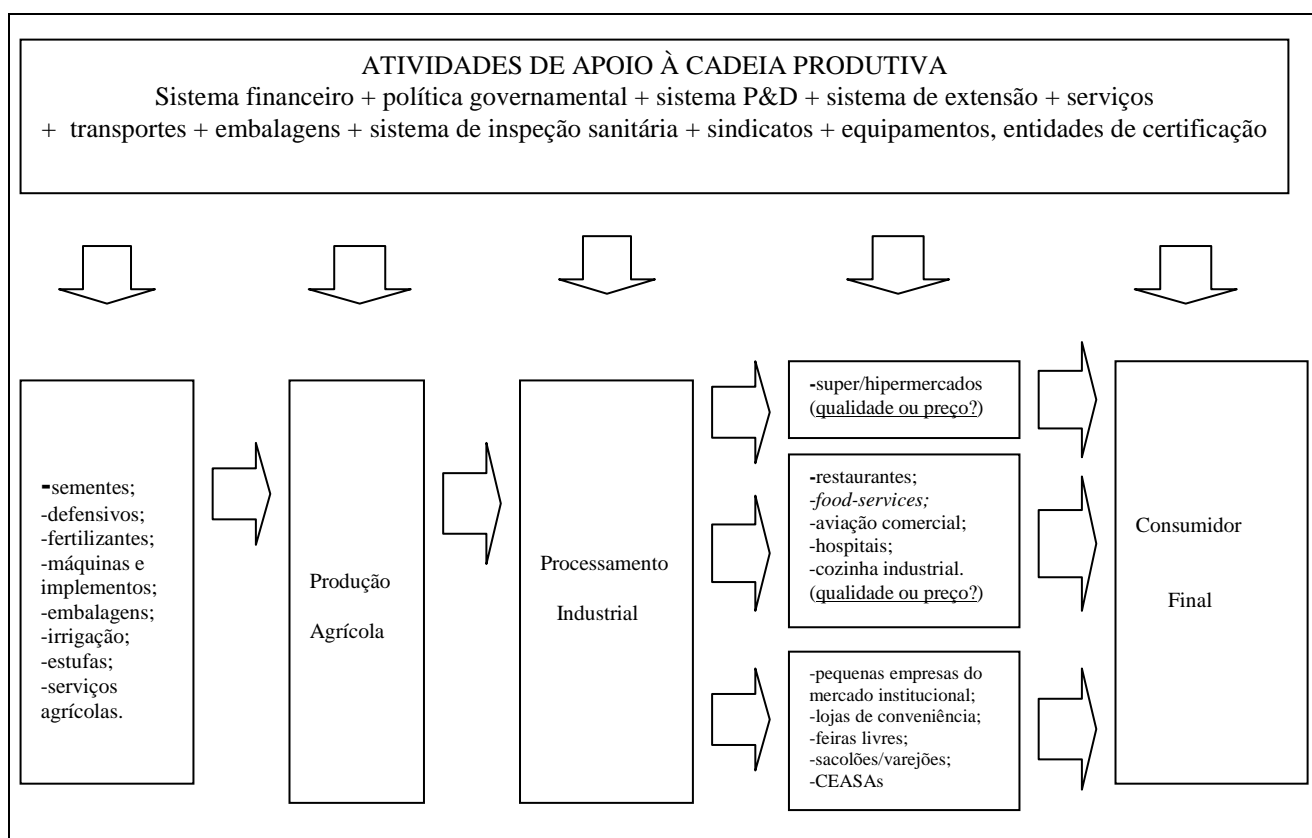


produtiva – desde o setor de insumos agropecuários até a apresentação final ao consumidor –, são requeridos cuidados especiais com o objetivo de se manter a qualidade dos PMP.

No Brasil, verifica-se na última década um aumento da participação dos PMP no mercado interno, cuja taxa de crescimento anual é de 10%, como apresentam Moretti e Sargent (2002). A demanda por PMP faz surgir o interesse, de diversos agentes econômicos, em conhecer e entender como ocorrem as relações de coordenação entre os diversos elos de sua cadeia produtiva no âmbito do mercado doméstico.

Este artigo tem por objeto relatar como ocorrem as relações de coordenação em três elos da cadeia produtiva dos Produtos Minimamente Processados – **agricultura, processamento e distribuição** – no Brasil. Estes elos foram selecionados, buscando-se compreender o relacionamento entre eles, concernente às suas relações contratuais, tipos de ativos específicos e estruturas de governança presentes e prováveis conflitos e atitudes de cooperação. Também se quer saber como são os tipos de empresas que atuam no segmento de processamento, tanto em termos tecnológicos como em tamanho e estrutura. O diagrama 1 apresenta os atores que compõem a cadeia produtiva dos PMP.

Diagrama 1: Atores componentes da cadeia produtiva dos PMP



Fonte: Hanashiro (2003)

O artigo está baseado em uma pesquisa de campo realizada em 2001 e 2002, no Brasil, com alguns agentes econômicos que atuam no mercado dos PMP. Cada elo da cadeia produtiva é analisado com fulcro em entrevista semi-estruturada aplicada junto aos agentes dos elos da cadeia produtiva, quais sejam: i) **agricultura**: foram ouvidos dez produtores agrícolas, ii) **processamento**: dezesseis empresas foram acessadas; iii) **distribuição**: foram entrevistados três representantes do varejo moderno, seis representantes do setor de refeições coletivas (dentre as quais quatro com atuação nacional), o proprietário de uma loja de conveniência, seis feirantes e o responsável por uma rede de sacolões.



Para tanto, o artigo está estruturado em 4 seções, incluindo esta introdução e a conclusão. A seção seguinte apresenta o marco teórico dos estudos sistêmicos dos problemas agroindustriais. A seção subsequente aborda como ocorrem as relações de coordenação entre os elos de produção agrícola, processamento e distribuição no âmbito da cadeia produtiva doméstica dos PMP. Nas considerações finais à guisa de uma conclusão, seguem nossas reflexões sobre as questões discutidas no trabalho.

2. MARCO TEÓRICO: BREVE RELATO

O objetivo deste item é apresentar alguns dos principais conjuntos de idéias que são aplicados nos estudos sistêmicos dos problemas agroindustriais, já que a análise de forma segmentada não é adequada por colocar em compartimentos separados elos da cadeia produtiva que têm alta dependência entre si.

Neste artigo, será utilizada a abordagem das *filières* (Malassis, 1973), pela ênfase que dá ao elo de distribuição e ao papel do Estado na configuração dos sistemas produtivos. No âmbito da indústria, é importante a concepção de grupos estratégicos e das barreiras existentes em relação aos mesmos. Aspectos vinculados à Economia de Custos de Transação (ECT) complementam esta análise. Também serão usados elementos da sociologia econômica que permitem tratar da cooperação entre os agentes e da elaboração de padrões e normas de conduta.

Segundo Malassis (1973: 327), as “*filières (agroalimentares)* se referem aos trajetos seguidos por um produto - ou grupo de produtos (...); relacionam-se com o conjunto dos agentes (empresas e administrações) e das operações (produtivas, distributivas e de financiamento) que concorrem para a formação e a transferência do produto até seu estágio final de utilização, bem como os mecanismos de ajuste do fluxo de produtos e os fatores de produção ao longo da cadeia, até seu estágio final”. Nesse enfoque, cabe ao Estado organizar e gerenciar os mercados em âmbitos nacional e local, intervindo, direcionando e regularizando o seu funcionamento. Utilizamos também o conceito de grupos estratégicos segundo o conceito de Porter (1986), ressaltando-se o fato de os grupos estratégicos não são equivalentes a segmentos de mercado. As dimensões estratégicas captam as diferenças possíveis entre as opções estratégicas de uma companhia em uma indústria específica.

Conforme destaca Porter (1986), barreiras não somente protegem as empresas em um grupo estratégico da entrada de empresas de fora da indústria como também fornecem obstáculos para a mudança de posição de um grupo estratégico para outro. As barreiras de entrada impedem ou limitam a vinda de novas empresas para a indústria. São elas: economias de escala, a diferenciação do produto, os custos de mudança, as vantagens no custo, o acesso aos canais de distribuição, as necessidades de capital e a política governamental. As barreiras de mobilidade básicas que protegem o grupo de marca privada são economias de escala, experiência e, até certo ponto, o relacionamento com clientes de marcas privadas.

Já a análise da Economia de Custos de Transação (ECT) serve como referencial teórico para se compreender melhor a relação entre os diferentes elos dentro de uma análise sistêmica, ajudando a estudar a reestruturação dos sistemas produtivos como resposta às alterações ocorridas no âmbito das instituições (regras e normas). Williamson (1985) define os custos de transação como sendo os custos comparativos para o planejamento, a adaptação e o monitoramento de estruturas de governança² alternativas.

² De acordo com Farina *et al.* (1997), *estrutura de governança* é um conjunto de regras (instituições), tais como contratos realizados entre particulares ou as normas internas às organizações, que governam uma determinada transação.



Também os contratos têm relevância na análise da ECT, e diversas classificações podem ser feitas, tanto se referindo ao tipo (clássico, neoclássico e relacional), como à forma (contratos formais e acordos informais). Williamson (1985) diferencia os contratos em **clássico, neoclássico e relacional**. O **contrato clássico** aplica-se a transações discretas ou descontínuas, não havendo ligações com períodos anteriores: enfatiza-se o presente. Os agentes não são conhecidos, sendo sua identidade irrelevante. O **contrato neoclássico** refere-se às transações cujos reflexos persistem no longo prazo, sob condições de incerteza. Esta classificação aplica-se a contratos em que as partes mantêm autonomia, mas são dependentes entre si. Bem flexível para preencher falhas contratuais, facilita a continuidade da relação entre os agentes. Já o **contrato relacional** surge em situações de maior duração e de aumento da complexidade, em comparação com o contrato neoclássico. Os contratos relacionais levam em conta como a relação entre os agentes tem se dado no decorrer do tempo, podendo não incluir o acordo original.

Ainda no tocante à análise das relações contratuais, Farina (1999) lembra que ela apresenta duas formas: os **contratos formais** e as **relações informais**. Tal classificação, não relacionada com o referencial da ECT, é muito útil a este trabalho (e, talvez, até mais adequada que a anterior). Como acrescenta Fares (2001), muitas vezes, para que uma parceria seja bem-sucedida, é necessária sua regulamentação por meio de contratos formais; todavia, o sucesso de uma parceria pode se dar inclusive com a utilização de regras informais, sem que nenhum documento seja assinado, mas quando os colaboradores sabem perfeitamente o seu papel, como é o caso do mercado de produtos frescos.

Também, a concepção de **estrutura de governança** assume um papel de destaque neste trabalho. Para Williamson (1985), busca-se modelar a estrutura de governança com o intuito de se impedir a conduta oportunista das partes que estão envolvidas em uma transação. Há três estruturas de governança possíveis: a) **mercado**; b) **híbrida ou mista** (que pode ser fracionada em estruturas dos tipos **bilateral e trilateral**) e c) **hierárquica** (Williamson, 1991). Essa variedade de estruturas de governança vai depender dos elementos especificidade dos ativos, frequência e incerteza.

3. AGRICULTURA, PROCESSAMENTO E DISTRIBUIÇÃO: CARACTERÍSTICAS GERAIS DOS SEGMENTOS

Nesta seção, apresentamos como ocorrem as relações de coordenação entre a produção agrícola, o processamento e a distribuição no âmbito da cadeia produtiva dos PMP. Nosso relato destas relações é baseado em entrevistas semi-estruturadas realizadas com os atores dos segmentos citados, acompanhado da análise com base no marco teórico aplicável ao tema.

3.1. Produção agrícola

No segmento de produção agrícola, foram entrevistados dez agricultores, todos do Estado de São Paulo. Todos estavam localizados próximos às empresas de PMP às quais os mesmos destinavam sua produção, em um raio de 100 Km em torno da grande São Paulo, o que reflete a importância dos fornecedores e das indústrias de PMP estarem próximas entre si, já que se trabalha com um produto altamente perecível. As perguntas feitas referiam-se tanto ao relacionamento comercial a montante como a jusante. A amostragem dos agricultores escolhidos deveu-se à conveniência, pois foram indicados por outras empresas e técnicos do setor de hortícolas e se situam em São Paulo. Os fornecedores de matérias-primas para PMP produzem alface, rúcula, agrião, couve-manteiga, couve-flor, brócolis, espinafre, cebolinha, coentro, pepino, beterraba, abobrinha, pimentão, escarola e quiabo.



Os mesmos tipos de insumos utilizados por agricultores que fornecem hortícolas como matéria-prima às indústrias de PMP podem ser empregados por aqueles que vendem seus produtos para outros clientes que exigem qualidade (não são exclusivos desta cadeia produtiva). Seis dos dez fornecedores às indústrias de PMP utilizam o cultivo hidropônico e quatro trabalham com o plantio convencional.

Não há contratos formais entre os agricultores e os distribuidores de insumos, e as relações comerciais são baseadas na emissão de notas promissórias e notas fiscais para os agricultores. A tendência é de solidificar a governança bilateral (híbrida) como a forma mais adequada de relacionamento entre as partes. O fornecedor de insumos enfrenta uma forte concorrência dentro de seu setor e deseja cativar o cliente que está presente nas imediações. Todavia nem sempre o seu acesso dos produtores aos insumos é possível, em virtude dos elevados preços dos mesmos.

Por outro lado, conforme as entrevistas, as agroindústrias de PMP exigem qualidade, mas não remuneram bem. Os agricultores que vendem para as indústrias de PMP não são fornecedores exclusivos para estes clientes. Nenhum dos agricultores entrevistados tem contrato formal com o processador. Tradicionalmente, contratos formais não são comuns junto ao segmento de produção agrícola. Até o presente momento, acordos informais ainda têm sido capazes de nortear a maioria das transações, sendo baseadas na confiança mútua entre os parceiros e em sanções comerciais (como a troca de fornecedores); além disso, a confecção de contratos formais é custosa. Contudo, com um aumento da complexidade de transação, justifica-se a inclusão de cláusulas por escrito em um documento formal.

Os agricultores que transacionam com as indústrias de PMP também têm buscado e conseguido uma relação mais equilibrada com os seus clientes, ou seja, a estrutura de governança é do tipo bilateral (híbrida). Com o advento da valorização dos aspectos qualitativos, os clientes passam a se preocupar com a dificuldade de eventuais novos fornecedores atenderem dentro dos padrões esperados, e de recusarem a obedecer às exigências para o fornecimento (periodicidade, quantidade, qualidade, preço, etc.), além de incidirem custos diversos decorrentes da mudança de fornecedores.

Mesmo assim, a atividade agrícola é o elo mais frágil da cadeia produtiva dos PMP, encontrando certas dificuldades para atender às exigências de preço, qualidade, volume e regularidade de produção de seus clientes (Nantes e Leonelli, 2001) e não tendo pleno acesso aos insumos necessários, devido ao seu preço elevado, em comparação com os valores recebidos por seus produtos agrícolas.

Podemos argumentar que se os agricultores lograssem se organizar e formarem associações ou pequenas cooperativas, lograriam ter maior poder de barganha junto aos processadores ou mesmo terem a sua própria estrutura para processamento, fazendo uma integração vertical para a frente.

Com a maior necessidade de certificação de origem e qualidade nos dias de hoje, estas relações podem ficar ainda mais difíceis por conta da necessidade de auditorias dos certificadores e dos custos envolvidos.

3.2. Processamento Mínimo

Nas entrevistas, foram contatados processadores que destinavam sua produção para três destinos diferentes: 1) para os super e hipermercados; 2) para o mercado institucional; 3) para feiras, sacolões, lojas de conveniência (não pertencentes às grandes redes), e Centrais de Abastecimento. Foram analisadas dezesseis empresas, de cinco Estados diferentes, e separadas em função do tamanho. Onze se localizam no Estado de São Paulo (quatro delas, de grande porte), uma no Estado do Rio de Janeiro (de grande porte), duas no Estado do Paraná



(uma de grande porte e outra de menor porte), uma no Distrito Federal (de grande porte) e uma no Estado de Minas Gerais (de menor porte), visando um panorama em diversas Regiões.

Nessas entrevistas, além de serem encontrados diversos níveis tecnológicos, verificaram-se empresas de diversos tamanhos. Embora a maioria dos processadores trabalhe com produtos como folhosas, especialmente alface, na relação de entrevistados, foi encontrada somente uma empresa que processa frutas (abacaxi), no município de São Paulo. Outro fato interessante verificado durante as entrevistas é que uma grande processadora do Distrito Federal possui um galpão na CEASA local, onde vende diariamente 500 pacotes de couve picada.

As empresas entrevistadas foram separadas em duas categorias que levam em conta o número total de funcionários ligados à parte de processamento mínimo: a) grandes processadores (quando têm 40 funcionários ou mais, no setor de processamento), b) pequenos e médios processadores (pequenos, quando têm até 10 funcionários; médios, quando têm de 11 a 39 funcionários). Segue a análise conforme a classificação proposta.

a) Grandes processadores (40 funcionários ou mais)

As empresas enquadradas nesta categoria são a DaRoça, Hydrosalads, Koken e Fazendinha (São Paulo); a Moinho Verde (Rio de Janeiro); a Rio de Una (Paraná) e a Fumitomo Ninomiya (Brasília). Devido ao fato de que não serem mencionados os dados das diversas empresas entrevistadas, por compromisso de sigilo, optou-se por fazer uma descrição mais geral do setor (vide o Quadro 1).

Quadro 1: Características gerais das maiores empresas de PMP entrevistadas

- trabalham todas elas com hortaliças de folha, de raiz (cenoura, beterraba, etc.) e tubérculos (batata);
- são empresas heterogêneas, em termos tecnológicos;
- para estabelecer preços para os fornecedores de matéria-prima, em geral são utilizados os valores de mercado;
- algumas já começam a trabalhar com contratos formais;
- todas as empresas entrevistadas vendem para pelo menos uma das grandes redes varejistas brasileiras;
- o uso de computadores e códigos de barra é freqüente em todas as grandes empresas entrevistadas;
- todas têm de transportar suas mercadorias aos seus clientes, individualmente;
- a preocupação com a cadeia de frio é generalizada, ao menos durante o processamento;
- a maioria das grandes empresas entrevistadas trabalha também com o mercado institucional;
- nenhuma das empresas produz toda a matéria-prima de que necessita;
- perdas totais desde a chegada de matéria-prima à venda dos PMP situadas entre 20-30%;
- perdas verificadas nas gôndolas, de 5 a 15%.

Fonte: Hanashiro (2003).

Embora não seja praxe a utilização de contratos formais com seus agricultores, grandes empresas começam a utilizá-los. Trabalha-se com acordos verbais na maioria dos casos. Quanto ao período de duração de cada contrato, os entrevistados não informaram sua vigência, mesmo porque este procedimento é bem recente. Alguns dos principais motivos para a formalização de contratos estão resumidos no Quadro 2.

Na categoria dos contratos formais, o contrato relacional é o que mais se identifica com a relação dos grandes processadores e seus fornecedores de matéria-prima, sob uma estrutura de governança do tipo híbrida, bilateral. Pelo menos quatro das sete empresas estão envolvidas nesta ação “pioneira”. Mas mesmo com a consolidação das relações entre fornecedores e indústrias, às vezes os processadores se vêem obrigados a adquirir parte da matéria-prima no mercado *spot*, representado pelas CEASAs.



Quadro 2: Motivos para a formalização dos contratos pelos grandes processadores de PMP

- aumento do número de transações;
- especificidade da matéria-prima entregue à indústria;
- maior controle em relação à qualidade da matéria-prima;
- arrendamento da área agrícola para terceiros, que se tornam também fornecedores.

Fonte: Hanashiro (2003).

b) Pequenos e médios processadores (de 1 a 39 funcionários)

Existem nove empresas que foram categorizadas nesta classificação, e só duas não são do Estado de São Paulo. As empresas Horticlean, Marcos Yutaka Sakai, Green Leaves, Sedipa, International Foods, Naturelli, Fk - do Estado de São Paulo -, Shinsen - do Paraná -, e Hortinatura Comercial - de Minas Gerais -, constituem esse agrupamento de empresas. Suas características gerais estão resumidas no Quadro 3, abaixo.

Quadro 3: Características gerais das nove menores empresas do setor

- é um grupo bem heterogêneo, principalmente em termos tecnológicos;
- fornecem para redes de supermercados de diversos tamanhos;
- comercializam para diversos tipos de clientes: duas delas somente ao mercado institucional e uma delas só para sacolões;
- oito empresas comercializam alface minimamente processada (só uma delas, abacaxi);
- as perdas totais dos PMP (desde a matéria-prima à exposição no Varejo) variam de 15 a 40%;
- nas gôndolas, as perdas situam-se de 10 a 15%;
- todas têm de transportar seus produtos para outros Municípios além daqueles em que estão;
- sete delas utilizam a informática como ferramenta, e cinco delas utilizam códigos de barra;
- somente uma das nove empresas mantém (alguns) contratos formais com fornecedores;
- a interdependência entre os menores processadores e os agricultores é bastante grande.

Fonte: Hanashiro (2003).

c) Observações gerais sobre o segmento da agroindústria

Quanto ao referencial teórico da ECT para o caso dos PMP, há vários **ativos específicos** envolvidos. A **especificidade locacional** e a **especificidade de ativos física** são, sem dúvida, as mais significativas no caso dos PMP. Quanto à **especificidade locacional**, salienta-se a importância da propriedade agrícola fornecedora de matéria-prima e da agroindústria processadora localizarem-se próximas aos grandes centros urbanos, que costumam consumir tais produtos em maior quantidade. Essa localização estratégica permite a redução de custos de transporte e menores riscos de perda dos PMP, além de maior aproveitamento de sua vida útil. Quanto à **especificidade física**, no elo do processamento, deve-se investir em equipamentos especiais de corte, centrífugas, em produtos sanitizantes para a limpeza dos hortícolas e de instalações locais, na manutenção da cadeia de frio, em embalagens específicas para os PMP, além de um sistema de transporte refrigerado e ordenado por um sistema logístico eficiente.

No tocante à **frequência das transações**, como em geral os PMP são entregues para os diversos mercados de três vezes por semana até duas vezes por dia, conforme se constatou nas entrevistas, isto justifica a adoção de estruturas de governança específicas, inclusive com a utilização de contratos formais. Não é possível prever todos os problemas que possam ocorrer com a transação (racionalidade limitada), nem impedir que os agentes ajam em busca de seus próprios interesses (oportunismo), mas devido à alta perecibilidade dos PMP e do difícil controle das condições de obtenção, ambos os pressupostos assumem importância maior do que quando o produto é armazenável por longos períodos.

Quanto às **incertezas**, no caso dos PMP, são importantes tanto as **exógenas** como as **endógenas**. Referindo-se às primeiras, a produção agrícola está sujeita a uma série de fatores ambientais que podem comprometer a qualidade e a quantidade de produtos por ela obtidos.



Estas incertezas podem ser minimizadas com a hidroponia. Mas se a indústria de PMP tiver fornecedores de produtos agrícolas muito específicos ou um limitado número de fornecedores, ficará também sujeita a estas incertezas. Ainda se referindo às incertezas **exógenas**, quanto à questão das mudanças na demanda, podem existir algumas oscilações no fornecimento à clientela: um processador pode fornecer ao mesmo tempo ao *mercado institucional*³ e aos supermercados, tendo de atender a estes grupos de forma diferenciada, concomitantemente.

As incertezas **endógenas** referem-se aos problemas de comunicação entre os agentes que realizam a transação. Para indústrias de PMP que fornecem ao setor varejista moderno, podem ocorrer dificuldades em atendê-los com os requisitos de qualidade exigidos, além do preço obtido pelas indústrias de PMP junto a estes clientes ser sempre menor que o esperado.

Quanto aos pressupostos de **racionalidade limitada e oportunismo**, estes são mais evidentes nas relações em que os agentes têm poder de barganha bem diferenciados durante a transação, como é o caso do Varejo Moderno e o *mercado institucional* em relação aos seus fornecedores de PMP. Na presença de qualquer eventualidade não prevista no contrato, será muito mais fácil reajustá-lo caso a parte prejudicada no momento seja a mais poderosa.

Sobre os **contratos formais**, verifica-se sua utilização entre grandes empresas de refeições coletivas, grandes redes de super/hipermercados e seus fornecedores de PMP. Este fato pode mostrar tanto que a complexidade das relações justifica a formalização dos contratos, apesar de seus custos, como que os agentes têm buscado compromissos mais sólidos e duradouros. Neste caso, o tipo de contrato mais adequado seria o neoclássico.

Embora ainda não sejam muito comuns os contratos formais entre indústrias de PMP e fornecedores de matéria-prima, a complexidade das transações e a maior exigência em termos de qualidade por parte daquelas justificam-nos. O contrato relacional seria mais adequado para esta relação comercial.

Finalmente, a **estrutura de governança** deverá ser analisada. O Varejo e outros componentes a jusante da cadeia (*fast foods*, empresas de refeições coletivas, etc.) atualmente exercem um poder de forma inquestionável em relação aos seus fornecedores. Assim, o relacionamento de indústrias de PMP com a distribuição pode ser considerado como regido por uma estrutura de governança trilateral, relativamente conflituosa. Existem muitos processadores concorrendo entre si para atender o elo distributivo, facilitando a ocorrência de atitudes oportunistas por parte de seus clientes e mesmo dentro do segmento de processamento. Por outro lado, uma relação mais justa entre os agentes já é evidente no caso do fornecimento de matérias-primas às indústrias de PMP onde, de acordo com as entrevistas, a governança bilateral predomina e a continuidade da relação comercial é primordial para ambas as partes.

Em caso de processadores de escala “micro”, embora a governança de mercado seja predominante, com aumento da frequência nas transações e o surgimento de reputação, formas híbridas deverão reger as transações. Em alguns casos bastante específicos, também a governança hierárquica pode existir: foram verificadas algumas empresas do segmento agrícola que passaram a processar suas hortaliças.

Ou seja, na cadeia produtiva dos PMP predominam relações comerciais onde há autonomia entre os parceiros, seja sob a governança de mercado, seja sob a governança híbrida.

Neste setor, pode-se pensar que as indústrias maiores e as menores constituem **grupos estratégicos** diferentes, mas isto não é verdadeiro. Em cada agrupamento há participantes

³O *mercado institucional* refere-se aos restaurantes, *fast-foods*, lanchonetes, hospitais, empresas de refeição coletiva, *caterings* aéreos, etc. É também chamado de *food-service*. **Não tem nenhuma relação** com o conceito de *instituição* com que se trabalha no âmbito da Economia de Custos de Transação (ECT).



bem heterogêneos em termos tecnológicos, de utilização dos canais da distribuição, de qualidade do produto final, de posição de custos e política de preços.

Os grupos estratégicos identificados são os seguintes, pois embora possa haver empresas que atuem tanto no mercado institucional como no Varejo Moderno, geralmente enfatizam um mercado ou o outro: a) processadoras que fornecem às grandes empresas do mercado institucional⁴, sob a governança híbrida, trilateral. Há maior preocupação com a qualidade sanitária e nutricional dos PMP e com a liderança tecnológica, do que em relação à posição de custos e a política de preços; b) processadoras cuja descrição é idêntica ao grupo anterior, mas há maior preocupação com os aspectos ligados à posição de custos e a política de preços do que em relação à liderança tecnológica e a qualidade do produto; c) processadoras que vendem para grandes redes de super/hipermercados⁵, sob a estrutura de governança híbrida, trilateral. Há maior preocupação com a qualidade sanitária e nutricional dos PMP e a liderança tecnológica, do que com a posição de custos e a política de preços; d) empresas processadoras cuja descrição é idêntica ao grupo anterior, mas há maior preocupação com os aspectos ligados à posição de custos e a política de preços do que em relação à liderança tecnológica e a qualidade do produto; e) processadoras que vendem a sacolões, feiras livres, lojas de conveniência (que não pertencem às grandes redes), CEASAs, pequenas lanchonetes, e outros pontos comerciais isolados. As transações são regidas sob a governança de mercado, por meio de acordos informais. Preocupações com a qualidade sanitária e aparência do produto são bem menores.

Assim, verifica-se que é o segmento industrial dos PMP é composto por vários grupos estratégicos, que comumente concorrem entre si, favorecendo atitudes oportunistas de empresas situadas à jusante (distribuição).

Na cadeia produtiva dos PMP, algumas das principais **barreiras de entrada** verificadas dentro da indústria são: a) as maiores indústrias de PMP dispõem de algumas vantagens inerentes à **escala** em relação às menores; b) podem ter um maior aproveitamento dos fatores ligados à redução dos **custos**; c) por sua vez, devido à sua maior dimensão, tais indústrias têm um **acesso** mais privilegiado **aos canais de distribuição** que as pequenas. E, quanto às **barreiras de mobilidade**, no caso dos PMP, algumas delas são a economia de **escala** (pelo motivo já visto acima) e o **relacionamento com marcas privadas**. Estas barreiras, embora sejam mais evidentes no fornecimento ao Varejo Moderno, também têm grande importância no caso de atendimento às grandes redes do *fast-food*.

Ressalta-se ainda que o Estado deve ter um papel de destaque na fiscalização da qualidade e dos aspectos sanitários dos PMP. Se os órgãos governamentais fiscalizarem com maior rigor a qualidade de determinado produto perecível que não apresenta bom padrão qualitativo, os agentes envolvidos na produção e transformação deste produto realizariam investimentos em ativos específicos para melhorar e manter sua qualidade. Com isto, a incerteza do consumidor diminuiria ao adquirir o produto, embora o custo de transação ao longo da cadeia para os agentes envolvidos na produção, transformação e distribuição aumentasse, exigindo estruturas de governança que se adaptem a esta mudança (Mezzomo, 1997).

⁴ O mercado institucional, diferentemente dos super e hipermercados, dá maior valor à homogeneidade na apresentação do produto (não precisa “montá-lo” visando impressionar o consumidor final), utiliza embalagens de um quilo, normalmente sem códigos de barra, e sem muita necessidade de filmes especiais e de atmosfera modificada. Ganha-se no volume, e não no preço individual da embalagem; a marca só tem importância para seu cliente imediato.

⁵ O mercado representado pelo Varejo Moderno se preocupa muito com a aparência estética dos PMP dentro das embalagens, e os cortes seguem os padrões de cada tipo específico de hortícola (alface, cenoura, abóbora, etc.); a marca tem maior importância perante o consumidor final. As embalagens têm de ter código de barra, geralmente têm 250 g, e costumam usar filmes especiais, com refrigeração em toda a cadeia produtiva.



Os dezesseis processadores, oriundos de vários estados brasileiros resumiram no Quadro 4 os principais problemas encontrados em relação à área de atuação de suas empresas.

Quadro 4: Principais problemas citados pelas empresas processadoras

Ordem	Problema	Número total de menções
1º	Logística	9
2º	acesso aos canais de comercialização	6
3º	falta de <i>marketing</i>	5
4º	necessidade da cadeia de frio	3
4º	baixo consumo por parte do consumidor (renda)	3
4º	falta de pesquisa	3
5º	falta de profissionalismo	1
5º	falta de estímulos ao setor de PMP	1
5º	saturação dos mercados de consumo	1
5º	Baixos valores pagos pelo Varejo Moderno	1
5º	existência de muita concorrência no setor de PMP	1

Fonte: Hanashiro (2003).

Por meio do Quadro acima, atendo-se aos fatores em que os processadores podem intervir diretamente, verifica-se que a logística, em conjunto com a necessidade da cadeia de frio, tem uma importância significativa, e está sob responsabilidade dos processadores de PMP, que fazem entregas individuais aos pontos-de-venda.

Cinco das maiores empresas atendem a municípios distantes relativamente à sua indústria (três delas atendem clientes situados em outros Estados). Os clientes destas empresas são, em geral, grandes redes de super e hipermercados e/ou empresas de grande porte do segmento institucional, o que possibilita o envio de grandes quantidades para o local, pois existem vários pontos de entrega no destino final. Também, todas as pequenas empresas que foram entrevistadas têm de transportar seus produtos para outros municípios, além daqueles em que estão situadas, mas não podem ser muito afastados. A terceirização do transporte dos PMP depende em parte dos valores dos custos de transação: se tais custos forem maiores que os verificados quando a própria agroindústria se responsabiliza pelo transporte, procura se manter o sistema de distribuição sob o âmbito do processador.

Já que uma grande barreira para a entrada de empresas neste setor é o acesso aos canais de comercialização, mantê-los abertos significa a sobrevivência da empresa: é fundamental o seu atendimento com eficiência e pontualidade, no que a logística cumpre um papel fundamental.

A valorização da cadeia de frio está presente em todas as entrevistas, a ponto de se tratar de rotina. Todos sabem da sua importância, mas nem todos utilizam as temperaturas corretas e nem asseguram a refrigeração do processamento à exposição do produto. Quanto ao uso de embalagens especiais, verifica-se que não é tão freqüente, conforme as entrevistas, embora seja muito importante. Poucos entrevistados relataram que usam-nas.

Ou seja, a preocupação no setor ao entregar seu PMP deve levar em conta os aspectos de logística, ligada à cadeia de frio e o uso de embalagens especiais, principalmente, mas deve estar atento para o fato de que o preço final deve ser bem monitorado, sob pena do consumidor não adquirir este produto. Mas sem investir nestes ativos, simplesmente não há condições para as empresas tentarem entrar em grupos estratégicos que trabalham com maiores níveis de qualidade e de tecnologia, e que atendam a canais muito exigentes.

Em suma, podemos dizer que o segmento de processamento tem certo poder em relação aos fornecedores agrícolas, mas são pressionados pelas grandes redes de varejo.

3.3. Distribuição



O setor de Distribuição (Comercialização) foi separado em Mercado Institucional, Varejo Moderno e vias alternativas de Distribuição, por suas diferentes características.

a) Mercado institucional

Na série de entrevistas às empresas de refeições coletivas, foram consultadas quatro empresas de refeições coletivas, que são a *GR S/A*, a *Sodexo do Brasil*, a *Refine Alimentos Nutritivos* e a *Dias e Proença Restaurante Industrial* (três delas, de grande porte), além da Associação que congrega estas Empresas (ABERC) e da Administração do *Restaurante Universitário* (RU) da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). A ABERC (Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas), servirá mais como uma referência para o setor como um todo, já que não pode ser “tabulada” conjuntamente com outras empresas; também o RU será separado, por ter características diferentes das outras empresas (caráter público, e vinculado à UNICAMP). Para toda esta série de entrevistas, são feitas análises gerais (Quadro 5).

Quadro 5: Características gerais de empresas de refeições coletivas entrevistadas

- três das quatro empresas entrevistadas utilizam PMP (uma utiliza com frequência, outra emprega os PMP somente em cozinhas de maior porte - administra várias -, e a terceira só utiliza alho picado);
- grande número de empresas do setor ainda não faz uso de PMP (ABERC);
- atributos que tais empresas esperam do PMP: o preço é o mais relevante; em segundo lugar, a qualidade;
- o uso de PMP é função do tamanho da cozinha industrial (escala);
- principais PMP procurados pelas empresas de refeições coletivas são alface, abobrinha, acelga, almeirão, berinjela, beterraba, couve, seleta de legumes, alho, cenoura, batata, brócolis e couve-flor;
- não costuma sobrar PMP nas instalações das empresas de refeições coletivas;
- não há fornecimento de PMP por processadores pertencentes ao mesmo empreendimento;
- o transporte de PMP às empresas de refeições coletivas é sempre por conta do processador;
- os valores de mercado são os utilizados para a compra de PMP.

Fonte: Hanashiro (2003).

Conforme se verificou nestas entrevistas, verifica-se que a conjunção entre os preços e a qualidade, que já está presente no sistema de distribuição moderno poderá fazer com que as empresas que não consigam baixar seus preços sem perda da qualidade tenham dificuldades em entrar e mesmo permanecer no mercado institucional.

Há diferentes formas de “contrato” das empresas de refeições coletivas com seu fornecedor: a) o “acordo comercial”, que é “aquele no qual se formaliza a comercialização entre fornecedor e ‘a empresa de refeição coletiva’, e é composto por prazo de pagamento, periodicidade de revisão de preços, região de entrega, faturamento mínimo, principais clientes atendidos etc.”; b) o contrato formal; c) um acordo verbal; d) a compra direta - via mercado.

Os dois “tipos” de contratos formais evidenciam a existência já de uma estrutura de governança híbrida, do tipo trilateral, na qual quem comanda as transações é o setor a jusante. Para fornecer PMP a este setor, algumas empresas exigem um pré-cadastramento de seus fornecedores, onde há padrões de fornecimento a serem seguidos, principalmente quanto ao formato do corte dos vegetais. Assim, verifica-se que o mercado institucional como um todo possui grande potencial de crescimento, mas um fator que pode ser limitante ao aumento de consumo dos PMP refere-se aos preços que tais produtos costumam apresentar, que vários clientes desse mercado ainda consideram elevado.

b) Varejo Moderno

Em relação ao Varejo Moderno, foram entrevistadas as seguintes empresas: o Grupo *Pão-de-Açúcar*, a Rede *Carrefour* e o *Sé Supermercados* (adquirido pela primeira Empresa), com o objetivo de se conhecer o comportamento das grandes redes em relação aos PMP.



Como as entrevistas precederam a incorporação da *Rede Sé* pelo *Grupo Pão-de-Açúcar*, as análises foram apresentadas de forma a não levar em conta tal ocorrência. De forma geral, o Quadro 6 agrupa as características do grupo de entrevistados.

Quadro 6: Características gerais das três redes do Varejo Moderno entrevistadas quanto aos PMP

- todas oferecem as gôndolas refrigeradas aos seus fornecedores de PMP, mas uma delas está começando a retirá-las, pois acha que o “conceito” dos PMP está caindo;
- nenhuma delas tem produção própria de PMP;
- todas realizam visitas aos seus fornecedores, e fazem análises visuais na gôndola, sendo que duas delas ressaltam o fato de serem feitas constantes análises laboratoriais, junto às indústrias de PMP;
- nenhuma dá qualquer tipo de apoio ao processador, que tem de vir já estruturado;
- a responsabilidade do transporte dos PMP é sempre por conta dos processadores;
- o PMP não passa pelas Centrais de Distribuição, em nenhum dos casos citados;
- para as três empresas, para se determinar os preços dos PMP, utilizam-se como referência os valores vigentes no mercado (produtos da CEAGESP ou concorrentes);
- os preços são decididos pela Central de Compras da empresa, mediante negociação, mas as quantidades e os pedidos são feitos pelo setor de hortícolas de cada loja;
- os três entrevistados afirmaram que os supermercados fornecem treinamento ao pessoal que lida com os hortícolas;
- as três empresas têm verificado crescimento no setor de orgânicos.

Fonte: Hanashiro (2003).

Já a forma das relações comerciais com as empresas de PMP e dos contratos feitos estão nos Quadros 7 e 8, destacando-se o nível de exigência muito grande, neste setor.

Quadro 7: Relações comerciais dos supermercados com as empresas de PMP

- quanto às análises químicas e biológicas referentes aos PMP, o fornecedor é quem paga a análise laboratorial;
- o fornecedor também terá de fornecer o promotor de vendas;
- é comum a existência de bonificações, em dinheiro, produto ou sob a forma de devolução de produto, pelo fornecedor;
- a decisão de compras pela loja pode formalizada por e-mail, telefone ou fax;
- os fatores para formar preços dos PMP são os custos de produção, a margem de lucro e os preços máximos a serem pagos, estabelecidos pelo Varejo;
- todas as três empresas trabalham com contratos formais (escritos);
- relação comercial sob governança híbrida (trilateral), regida por contratos neoclássicos.

Fonte: Hanashiro (2003).

Quadro 8: Cláusulas presentes nos contratos entre as empresas de PMP e o Varejo Moderno

- os procedimentos internos da empresa contratante*;
- o grupo de alimento (perecível, FLV, processado, etc.);
- datas e prazos para a entrega e pagamento;
- vigência dos contratos (no caso informado, era anual);
- a assiduidade do fornecimento;
- a necessidade de abertura de empresa para o fornecimento aos varejistas;
- os padrões de qualidade exigidos;
- a forma e a responsabilidade do transporte de PMP;
- a padronização dos PMP (padrão particular da empresa);
- a responsabilidade do fornecedor em colocar os produtos nas gôndolas;
- as multas e os descontos prováveis;
- a possibilidade de rescisão a qualquer momento.

*é comum utilizar dois tipos de contrato, que disciplinam: a) o fornecimento; b) o procedimento burocrático da empresa com seu fornecedor.

Fonte: Hanashiro (2003).

Por outro lado, as redes varejistas entrevistadas têm alguns procedimentos padrões, para aceitarem novos fornecedores, que estão descritos no Quadro 9, logo a seguir.

Quadro 9: Procedimentos para a adição de novos fornecedores de PMP em supermercados

- mantém-se um cadastro próprio;



- aceitam-se indicações de outros fornecedores;
- às vezes, o encarregado de FLV traz os fornecedores de empresas em que já trabalhou;
- a empresa varejista faz visitas técnicas, com análise laboratorial;
- a empresa varejista verifica a possibilidade ou não de adaptar os sortimentos às suas demandas;
- pode-se adicionar mais um novo fornecedor, caso o mercado comporte;
- o novo fornecedor pode substituir um antigo, se for melhor que ele.

Fonte: Hanashiro (2003).

Cury e Freitas (2001) crêem que o mercado de PMP tem pouco poder de deslocar o consumo dos equivalentes *in natura*, pois a oferta do produto natural seria possível durante qualquer período do ano, a relação custo *versus* benefício não é favorável a esta substituição e predomina certa aversão do brasileiro em consumir os PMP. Quanto à oferta durante o ano todo, conforme as entrevistas, não parece ser este o motivo principal do consumo maior dos produtos *in natura*, mesmo porque as tecnologias disponíveis pelos agricultores que fornecem matérias-primas para as indústrias de PMP possibilitam a produção contínua de hortícolas.

Já a resistência do consumidor à aquisição desses produtos é talvez um dos maiores desafios. Planos de *marketing* voltados para reduzir esta resistência, esclarecendo as propriedades do produto tem grande chance de aumentar a venda (Moretti, 2001).

Também, as entrevistas e referências sobre os PMP mostram que o mercado varejista já está apresentando certa restrição ao crescimento devido à questão da baixa renda da população. Assim, novas tecnologias devem ser buscadas para baratear o preço dos produtos.

c) Canais alternativos de distribuição

Não foram verificados PMP sendo comercializados em *boxes* do CEAGESP (Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo), embora o setor de fiscalização deste entreposto relatasse que são encontráveis em alguns dias da semana, vendidos sem refrigeração. Este setor não apresenta condições adequadas para o comércio de PMP (faltam cuidados com a cadeia de frio e com a qualidade sanitária), conforme consumidores mais exigentes esperam.

Outrossim, está se tornando um hábito cada vez mais freqüente apresentá-los juntamente aos hortícolas intactos nas bancas das feiras. Seis feirantes do Bairro da Saúde (Município de São Paulo) foram alvos de entrevistas sucintas, sobre seus PMP. Pode-se destacar a necessidade de se monitorar o preparo e exposição dos PMP destes agentes, pois nenhum dos entrevistados mantinha a cadeia de frio integralmente e a apresentação ao consumidor é feita sob altas temperaturas. Usavam-se embalagens plásticas comuns para acondicionar tais produtos, que estavam “suados”, pela exposição ao sol.

Somente em dois casos, os vegetais eram lavados com água com sanitizantes. Mesmo assim, seria ainda necessário atentar para a quantidade de matéria orgânica presente na água usada, na qualidade e quantidade utilizada do produto e o tempo de imersão das hortaliças e de reutilização da solução, pois seu princípio ativo poderá ser reduzido. Assim, esta via de Distribuição não é ainda adequada para comercializar PMP até o momento, devido à ruptura da cadeia de frio e aos problemas de ordem sanitária.

No que tange aos “sacolões”, que podem ser chamados de “varejos especializados no comércio de hortícolas”, entrevistou-se em detalhes uma rede paulista, com dezoito lojas, da Grande São Paulo, a qual conta com cerca de 6000-7000 freqüentadores/semana. Das suas dezoito lojas, oito lidam com PMP.

Não há produção própria de PMP. As lojas têm vários fornecedores, todos pequenos, e nem todas as suas empresas fornecedoras de PMP recolhem todos os impostos.



Independentemente desta irregularidade, o entrevistado considera que alguns fornecedores são muito bons, e normalmente obtém de seu fornecedor de PMP um bom preço, boa qualidade e apresentação. A governança de mercado ainda é a predominante, mas relações híbridas podem se consolidar, em breve, com a solidificação das transações.

Verifica-se que muitos equipamentos deste tipo estão se modernizando, e têm grande preocupação com a qualidade. Desta forma, este tipo de “Varejo especializado” já tem reais condições de competir com o chamado Varejo Moderno.

Quanto às lojas de conveniência, entrevistou-se uma no Bairro da Saúde, no Município de São Paulo, que vendia principalmente refeições prontas, massas, doces, laticínios, *snacks* e frios (incluindo PMP). Esta adquiria PMP de uma fornecedora que processa as hortaliças individualmente, em quantidade muito pequena, produzindo somente cerca de 20 pacotes/dia, para esta loja e uma outra (de outro proprietário). Esta fornecedora utiliza produtos à base de cloro para limpar as folhas e entrega hortaliças de folha picadas, alface, saladas mistas e abóbora picada, em bandejas de isopor, e embalagens plásticas comuns.

De acordo com a entrevista, a governança vigente entre a varejista e a sua fornecedora é a de mercado, sem quaisquer contratos formais. Quanto à qualidade destes produtos, é inegável reconhecer que esta via alternativa de escoamento de PMP também possui melhores condições sanitárias e estruturais que feiras livres e CEASAs.

Verificam-se nessas vias alternativas de escoamento agentes de pequeno porte, que muitas vezes mantêm relações informais com seus fornecedores, também de pequenas dimensões. É também comum os agentes processarem seus próprios hortícolas. Esta “informalidade” permite a diminuição dos custos de transação e conseqüentemente, dos preços dos PMP.

Parte dos consumidores desse segmento é das classes C e D (à exceção da loja de conveniência). Neste sentido, estas vias de escoamento permanecerão sempre como um atrativo a mais para grande parcela da população.

d) Consumidor final

Visando complementar o entendimento desse sistema produtivo, o elo do consumo final será abordado de uma forma sucinta junto ao item Distribuição. Este elo compõe-se de agentes que consomem PMP diretamente do Varejo Moderno, o das vias alternativas de distribuição ou como insumos de lanches e refeições prontas.

Conforme afirmam os entrevistados das empresas de refeições coletivas, o nível da procura de PMP por suas empresas tem sido média. O agente que consome os PMP do segmento institucional não se preocupa diretamente com a forma com que o hortícola chegou antes de constituir sua refeição ou seu lanche (a exceção é a salada pronta). Em geral, o que lhe importa é o preço final da sua refeição.

Quanto às entrevistas realizadas com duas redes de supermercados, os seus consumidores de PMP enquadram-se nas classes A e B, que são as categorias com melhores rendimentos. Já para os sacolões (onde os preços são menores), as classes B e C estavam presentes.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na cadeia produtiva dos PMP, verificam-se dois tipos fundamentais de especificidade de ativo: a) ativos físicos, no elo de agroindústria, representados por equipamentos para processamento, veículos refrigerados para transporte, equipamentos de frio; b) a especificidade locacional, que se refere à localização dos sítios e equipamentos dos



processadores próximos aos grandes centros urbanos. Essas especificidades são determinantes na definição do tipo de governança praticado na cadeia.

Neste artigo, identifica-se o elo mais frágil da cadeia dos PMP como sendo o da produção agrícola, embora esta venha desenvolvendo uma relação de interdependência e relações de confiança mútua com os elos à montante e à jusante.

No setor de processamento, predominam empresas que processam hortaliças. Alguns gargalos deste segmento são o acesso restrito aos canais de distribuição pelos processadores, a falta de *marketing* dos PMP e a baixa renda do consumidor final. Já a logística e a cadeia de frio desempenham papel fundamental na relação entre os processadores de PMP e o setor de distribuição, quando quer se levar em conta a qualidade final dos produtos obtidos.

O elo de processamento é representado nesta pesquisa por entrevistados de vários Estados brasileiros, de diferentes tamanhos. Acordos informais com a produção agrícola ainda predominam, mas contratos formais, regidos pela governança híbrida (trilateral) estão presentes em relações comerciais com grandes empresas de refeições coletivas, grandes redes de supermercados e seus fornecedores de PMP. Foram constatados cinco grupos estratégicos no âmbito da cadeia produtiva dos PMP, que costumam concorrer entre si e atendem a diversas vias de Distribuição, às vezes de forma concomitante.

Nesta análise, verificou-se que as dezesseis empresas de PMP entrevistadas não determinam as condições comerciais e de oferta dos PMP, mas seguem diretrizes estabelecidas pela Distribuição, fato que também ocorre com os dez fornecedores de hortícolas em relação às empresas de processamento mínimo. Também não se verifica a coordenação por parte do consumidor final, pois conforme um grande varejista afirma, o mesmo só compra o que é ofertado pelo sistema de distribuição. Por fim, pelas entrevistas com os agricultores, conclui-se que mesmo sua relação com os fornecedores de insumos é bem cordial e de grande dependência mútua, não havendo imposições. Assim, a Distribuição é o único segmento capaz de impor suas condições a jusante (consumidor final) - pelo conhecimento das tendências de consumo e das necessidades imediatas desse elo -, e de transferir suas exigências ao restante da cadeia a montante. O nível de concentração vigente atualmente neste elo da cadeia permite que ele determine em grande parte preços de mercadorias e sujeite os fornecedores e clientes às suas diretrizes.

Outra conclusão importante é que a estrutura de governança que predomina na cadeia produtiva é a do tipo híbrida: existem relações de longo prazo com preservação de autonomia, e concessão de salvaguardas específicas à transação. A governança de mercado está ainda presente nas relações comerciais a montante do grupo estratégico dos “microprocessadores”, mas a jusante (canais alternativos), a governança híbrida pode prevalecer.

Por fim, PMP se apresentam sob formas não adequadas (sem cadeia de frio e garantia do produto) em feiras-livres e CEASAs. Em “sacolões” e lojas de conveniência, esta qualidade é um pouco maior. Já no Varejo Moderno e no *food-service*, tal quesito é indiscutível.

Assim, pode-se dizer que uma política de incentivo à organização dos agricultores e dos demais elos poderia contribuir para a melhoria das condições de comercialização, reduzindo o fornecimento de melhor qualidade e permitindo maior acesso a mercados de maior valor agregado.

Deste modo, o associativismo ou o cooperativismo podem auxiliar no desenvolvimento de iniciativas de fornecimento local, certificação participativa que melhoram a renda dos vários elos da cadeia e garantem segurança para os consumidores finais.

A atuação conjunta também permite a criação de marca própria e com certificação de origem, valorizando o produto local. Da mesma forma, pode-se recorrer à certificação participativa para garantir a qualidade dos alimentos e os padrões de processamento. A



valorização da atuação conjunta permite a criação de marca própria e de estrutura de processamento.

Para todos estes projetos é imprescindível a atuação do Estado e dos agentes organizados, discutindo e formulando políticas públicas locais e regionais.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CURY, C. G. B., FREITAS, M. Parceria pela qualidade. *Agroanalysis*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 8, p. 27-32, ago. 2001.
- FARES, C. B. *Transações comerciais entre a indústria e os canais de distribuição: um estudo multicaso com os vegetais minimamente processados*. São Carlos, SP: Universidade Federal de São Carlos. Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia, 2001. 154p. (Dissertação, Mestrado em Engenharia de Produção).
- FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e Coordenação de Sistemas Agroindustriais: um Ensaio Conceitual. *Revista Gestão & Produção*, São Carlos (SP), v. 6, n. 3, p. 147-161, dez. 1999.
- FARINA, E. M. M. Q., MACHADO, E. L. Regulamentação Governamental e Estratégias de Negócio no Mercado Brasileiro de Frutas e Legumes Frescos. In: BELIK, W., MALUF, R. S. (Org.). *Abastecimento e Segurança Alimentar: Os Limites da Liberalização*. Campinas, SP: Unicamp. Instituto de Economia, 2000. 244p.
- HANASHIRO, M. M. *Relações de coordenação entre agricultura, indústria e distribuição na cadeia produtiva dos produtos minimamente processados*. Campinas, SP: Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Economia, 2003. 125p. (Dissertação, Mestrado em Desenvolvimento Econômico, Espaço e Meio Ambiente).
- LUENGO, R. F. A., LANA, M. M. *Processamento Mínimo de Hortaliças*. Brasília, DF: Embrapa, 1997. (Comunicado Técnico).
- MALASSIS, L. *Economie Agro-Alimentaire I: Economie de La Consommation et La Production Agro-Alimentaire*. Paris: Éditions Cujas, 1973. 437p.
- MEZZOMO, C. P. L. *Sistema agroindustrial das olerícolas congeladas: a coordenação entre o olericultor e a agroindústria do congelamento*. Lavras, MG: Universidade Federal de Lavras, 1997. 136p. (Dissertação, Mestrado em Administração da Empresa Rural).
- MORETTI, C. L. Tecnologia de produtos minimamente processados. In: XXX CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA AGRÍCOLA, 2001. Foz do Iguaçu, PR. *Anais...* [s.l.: s.n.], 2001.
- MORETTI, C. L., SARGENT, S. Fresh-cut growth in Brazil. *Fresh-cut*, p. 24-29, Oct., 2002.
- NANTES, J. F. D., LEONELLI, F. C. V. A estruturação da cadeia produtiva de vegetais minimamente processados. *Revista da FAE*, Curitiba, v. 3, n. 3, p. 61-69, set./dez. 2000.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: Análise Estrutural Dentro das Indústrias*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986. p. 131-155.
- WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press, 1985. 450p.