CENTRAIS DE ABASTECIMENTO

Momento decisivo

Cada vez mais exigente o consumidor impõe um definitivo dilema ao mercado normatizado: organizar-se ou perder espaço

ANTONIO HÉLIO JUNQUEIRA

Nos anos que se seguiram à sua instalação, os entrepostos atacadistas cresceram e, mesmo sujeitos a críticas – não de todo imerecidas – sobre seu papel na organização e na coordenação do abastecimento interno de produtos hortícolas, cumpriram uma importante tarefa. Foram e são ainda as únicas fontes fidedignas de informação sobre evolução e regionalização da produção hortícola, seus principais fluxos intra e inter-estaduais, tendências sazonais de oferta e preços e sobre os hábitos de consumo da população. Têm servido como um dos mais relevantes instrumentos de análise e planejamento setorial.

Durante muito tempo, aspectos relevantes do papel e do funcionamento desses equipamentos foram negligenciados pela pesquisa técnica e científica, sobretudo no meio acadêmico. O setor era considerado de menor importância diante das grandes explorações agropecuárias do país – café, cana-de-açúcar, soja, bovinocultura e outras.

Mitos e preconceitos

O principal resultado foram mitos e preconceitos que surgiram e se consolidaram na opinião pública em geral e na das lideranças políticas nacionais em todos os seus níveis, levando a uma compreensão falha e muitas vezes equivocada da importância de um sistema atacadista/distribuidor na consolidação e na expansão de um mercado interno para os produtos hortícolas.

É evidente que as Ceasas se concentraram e se desenvolveram sobre os aspectos massivos do abastecimento. A oferta quantitativamente crescente de mercadorias qualitativamente indiferenciadas sobrepujou com larga margem qualquer preocupação com o desenvolvimento da qualidade de produtos e serviços e o aprimoramento técnico, gerencial e profissional dos agentes envolvidos no processo – produtores e comerciantes/distribuidores atacadistas e varejistas.

Também são inegáveis os desmandos técnicos e administrativos, a falta de políticas de investimentos e modernização e de planos diretores para o desenvolvimento dessas estruturas que caracterizaram o funcionamento dos órgãos da administração pública num passado não muito distante. Consolidou-se um atraso e uma grande inadequação do setor ante as mudanças ocorridas no âmbito das cadeias agroalimentares.

Novas exigências

Essas condições não chegaram a inviabilizar a sobrevivência do mercado atacadista normatizado, mas comprometeram sua potencialidade de responder aos desafios contemporâneos da distribuição hortícola no cambiante mercado interno e também ante as novas exigências de uma economia cada vez mais globalizada e competitiva.

Só bem recentemente o setor hortícola passou a merecer crescente atenção, em decorrência do aumento mundial do consumo desses alimentos. Políticas internacionais específicas, principalmente norte-americana e européia, desenvolveram programas de conscientização sobre a importância de incluir esses gêneros na alimentação diária como meio eficaz de formar e preservar a saúde pública. Além disso, o interesse vem sendo influenciado pelo valor estratégico crescente do segmento na dinamização das vendas e disputa de mercados pelos grandes e modernos distribuidores varejistas de alimentos, principalmente as maiores redes de super e hipermercados.

Novo contexto

A falta de uma cultura mais estruturada de análise setorial e a carência crônica de estudos e informações especializadas sobre o funcionamento desse segmento atacadista/distribuidor têm conduzido a novas formulações teóricas muito simplificadas sobre as tendências e o futuro desses equipamentos no novo contexto econômico do abastecimento alimentar.

A diminuição de volumes e valores movimentados no funcionamento das principais Centrais de Abastecimento ao longo desta década é apontada como conseqüência direta e exclusiva do crescimento das aquisições próprias por parte dos super e hipermercados.

Segundo dados de comercialização de 1998, o Entreposto Terminal de São Paulo, Ceagesp – a maior central atacadista hortícola da América Latina – acumulou em relação a 1991/92 uma perda de movimentação física de mercadorias da ordem de 15%, equivalente a 400 mil toneladas anuais ou US$240 milhões. Muitos super e hipermercados passaram a organizar centrais próprias de mercadorias, formalizar contratos – ainda que meramente verbais – de produção e praticar uma política de formação autônoma de preços.

A função atacadista desempenhada pelas Ceasas pareceria fadada a um rápido desaparecimento. Novos agentes comerciais e mesmo alguns respeitados economistas agrícolas chegam a apontar o fim da existência desses mercados como irrelevante, ou até desejável, para o abastecimento. Acreditam que tais organis-

Antonio Hélio Junqueira *é engenheiro agrônomo sênior, especialista em Abastecimento Alimentar Urbano e Desenvolvimento Rural pela FAO/PNUD/Ipardes, presidente da Comissão Permanente de Estudos Setoriais e Estratégias Mercadológicas da Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo – Ceagesp.*

mos só acumularam malefícios ao sistema, através de uma intermediação abusiva e predatória que prejudicou tanto produtores quanto distribuidores varejistas e consumidores ao longo das últimas décadas.

No entanto, principalmente levando em conta as condições da precária organização e coordenação da cadeia agroalimentar setorial, o segmento atacadista organizado tem ainda um relevante papel a cumprir.

Mudanças no varejo

No Brasil e em toda a América Latina, a reorganização do sistema distribuidor agroalimentar, que já vinha se consolidando na Europa e nos Estados Unidos desde a década de 60, passou a se reproduzir com grande velocidade a partir das grandes mudanças econômicas e sociais que marcaram as relações internacionais, notadamente a partir de meados da década de 80.

A modernização dos sistemas de comercialização se baseou, entre outros fatores, no crescente papel desempenhado pelo capital comercial no conjunto das relações do agronegócio alimentar devido à crescente concentração de vendas pelo auto-serviço. Cresceu a competição pelos mercados entre esses canais mais modernos de distribuição e na criação de hábitos de

Moderna distribuição varejista *versus* Ceasas

A total absorção das estruturas e funções atacadistas pelo moderno setor da distribuição varejista está limitada por fatores como:

- A especialização e a concentração de foco nas áreas de excelência e de competência são, cada vez mais, apontadas como o grande diferencial competitivo entre as empresas na economia contemporânea, justificando as parcerias e as terceirizações características dos últimos anos. Mas a função atacadista não é parte do negócio diretamente administrável pelo setor varejista e o desempenho de funções não especializadas envolve altos custos e falta de profissionalismo, acarretando a perda da competitividade tão arduamente buscada;

- A entrega direta de produtos em lojas ocasiona dificuldades logísticas e operacionais consideráveis. No setor hortícola, dificilmente um produtor é capaz de responder eficientemente pela produção de mais de cinco ou seis itens diferentes. Uma loja razoavelmente sortida trabalha com cerca de uma centena de frutas e hortaliças. Imagine-se, portanto, a quantidade de produtores a adentrar diariamente os depósitos das lojas. Pelo contrário, a racionalidade moderna obriga à busca de um menor número de fornecedores, cada um deles trabalhando com um *mix* variável e complementar especificamente desenhado para o atendimento de cada loja em particular.

- Ainda que as grandes redes de super e hipermercados venham a expandir sua concentração comercial – através de novas operações de fusões e aquisições – o pequeno varejo independente, seja através das feiras livres, seja das pequenas lojas de auto-serviço, continuarão desempenhando um importante papel no abastecimento hortícola e, para esses casos, a continuidade de uma central atacadista é imprescindível.

É mais razoável como alternativa de desenvolvimento setorial o surgimento e o aperfeiçoamento de um novo agente atacadista no mercado, capaz de realizar a contento uma nova gama de prestação de serviços ao cliente. Nesse caso é importante observar algumas evidências já ocorrentes no mercado atual da distribuição que atestam essas considerações.

Muitos supermercados, entre os quais as redes que mais investiram em centrais próprias de aquisição de frutas e hortaliças nos últimos anos, começam a formalizar contratos de terceirização com atacadistas especializados, o que demonstra de certa forma a busca pelo agente profissional específico e a revisão da distribuição de tarefas. Há portanto evidências de que o sistema proposto não trouxe os benefícios esperados.

Muitos atacadistas atuantes no mercado tradicional passaram a realizar tarefas autônomas e independentes do mercado atacadista oficial (Ceasas). Portanto, suas transações comerciais não mais aparecem nas estatísticas oficiais dos entrepostos. Mas os agentes comerciais são os mesmos, com um rearranjo de funções – o varejo não assumiu a etapa atacadista, apenas permitiu uma reorganização dos trabalhos. Muitos atacadistas do mercado institucionalizado assumiram novas funções, na medida em que conseguem atender demandas mais específicas da moderna distribuição. Situação semelhante foi constatada no Uruguai, onde se observou que parte considerável da queda da movimentação ocorrida no Mercado Modelo – central atacadista hortícola da região do cinturão verde de Montevidéu – se devia à atuação de atacadistas de dentro do mercado que passaram a negociar vendas e entregas de cargas. Essas cargas deixaram portanto de ingressar fisicamente naquele mercado, dirigindo-se diretamente aos seus destinatários varejistas finais. As entradas de produtos hortícolas no Mercado Modelo mantiveram tendência decrescente nos últimos anos. Em 1994, remeteram-se 273.403t; em 1995, 260.019t e , em 1996, 242.598t, o que evidenciou uma redução, em dois anos, de 30.805t, que somaram US$15,7 milhões. Os mercados atacadistas tradicionais tanto da capital, quanto do interior do país continuam, porém, definindo a formação dos preços.

Há uma concorrência natural, ou seja, substituição das formas de consumo, onde o produto elaborado industrialmente desloca o consumo do mesmo item *in natura*. Até há bem pouco tempo se falava na sinergia de vendas entre o produto fresco e o seu similar processado. Hoje, contudo, as evidências são de que existe o efeito substituição. Neste contexto, merece destaque o surgimento de empresas processadoras de frutas e hortaliças, através de operações de pré-cozimento, congelamento, acondicionamento e prestação de serviços diversos, as quais se empenham na implantação de políticas próprias de desenvolvimento de marcas comerciais, *marketing*, *merchandising*, promoções em pontos-de-venda, abastecimento e reposição de mercadorias diretamente nas gôndolas dos supermercados. É oportuno ainda destacar que considerável número desses empreendimentos são comandados por agentes originários do mercado atacadista tradicional (Ceasas), onde permanecem atuando e realizando compras complementares às suas necessidades.

Segundo dados de 1998, o Entreposto Terminal de São Paulo, Ceagesp – a maior central atacadista hortícola da América Latina – acumulou em relação a 1991/92 uma perda de movimentação física de mercadorias da ordem de 15%, equivalente a 400 mil toneladas anuais ou US$240 milhões.

consumo mais exigentes, cujo atendimento passou a demandar o desenvolvimento de novas estruturas produtivas, logísticas e operacionais em busca da melhor qualidade ao preço mais baixo das mercadorias.

Adicionalmente, os fenômenos internacionais da concentração dos canais comerciais de distribuição, representada pelas fusões e aquisições, com crescente papel do capital estrangeiro nas vendas em auto-serviço, foram internalizados com uma velocidade e magnitude inimagináveis há poucos anos. No Brasil, por exemplo, a participação do capital estrangeiro no segmento – trazendo tecnologia e *know-how* das lojas matrizes – subiu de 9,9% em 1992 para 20,1% em 1998.

O que ocorreu no Brasil e nos demais países latino-americanos vizinhos na área do abastecimento agroalimentar repercutiu fortemente sobre o setor atacadista/distribuidor de frutas e hortaliças representado pelas Ceasas, concebido e desenvolvido para atender às necessidades de um varejo atomizado, desorganizado, pouco profissionalizado e, na maioria das vezes, praticante de uma política exclusivamente voltada para a competição de preços dentro do próprio setor.

Papel do varejo

O crescimento das vendas de frutas e hortaliças pelo auto-serviço é certamente um cenário que se consolidará no correr dos próximos anos. Mas a magnitude desse canal e as relações que desenvolverá com as áreas de produção e distribuição atacadista merecem ser mais bem discutidas e analisadas. Tanto no Brasil quanto em países vizinhos, o varejo distribuidor de frutas e hortaliças mais tradicional ainda é, isoladamente, o canal mais importante das vendas setoriais.

Na Região Metropolitana de São Paulo, o varejo hortícola mais tradicional, representado pelas feiras livres, ainda é o mais importante cliente da Ceagesp, respondendo pela aquisição de cerca de 30% das quantidades comercializadas no ETSP, que por sua vez representa 25% de toda a comercialização física realizada em entrepostos normatizados no Brasil. Na Argentina, o setor tradicional do varejo hortícola ainda movimenta, em âmbito nacional, 50% da distribuição, ou seja, 2,5 a 3 milhões de toneladas anuais, equivalentes a US$2 bilhões.

Nova clientela

A tabela mostra a evolução da clientela do ETSP/Ceagesp entre 1993 e 1999. É possível observar que enquanto os supermercadistas experimentaram um discreto crescimento de participação, os feirantes compradores mantiveram uma atividade constante no período, evidenciando relativa estabilidade dos canais de distribuição do varejo tradicional, a despeito da redução dos volumes globais comercializados.

Por outro lado, o levantamento também comprova o crescimento da comercialização hortícola via canais mais populares, praticantes de preços baixos como os sacolões e, no segmento da alimentação fora do domicílio, dos restaurantes *self-service* a quilo. Trata-se de compradores que mantêm fortes vínculos de dependência de abastecimento com um setor atacadista amplo e diversificado como o ETSP/Ceagesp.

Nas vendas para outros compradores também atacadistas, acentuou-se o decréscimo do repasse de mercadorias entre Ceasas e o crescimento da participação das distribuidoras. No primeiro caso, tem-se uma nova evidência – a ser ainda devidamente comprovada – de que a queda na movimentação das principais Ceasas seria em parte decorrente do fortalecimento de outras de menor porte. O sistema de Centrais de Abastecimento estaria, no cômputo geral, mantendo a relevância anterior, sofrendo apenas reajustes estruturais internos pela maior racionalidade na distribuição geográfica regional da comercialização.

Finalmente, o crescimento do papel das distribuidoras corrobora nossas hipóteses, revelando a existência de um espaço comercial crescente para os atacadistas voltados à prestação de serviços aos clientes.

Potencial estratégico

Apesar do seu notável crescimento, os supermercados ainda não detêm a preferência majoritária dos consumidores enquanto local de compra para produtos hortícolas. Estima-se que no Brasil o setor de frutas, legumes e verduras (FLV) no auto-serviço já responda por 10% a 13% do faturamento das grandes redes supermercadistas e por cerca de 8% a 9% nos hipermercados, algo em torno de US$6 bilhões anuais.

É alto o potencial estratégico de negócios representado por esse segmento. As visitas de clientes que procuram esse gênero de alimentos, por natureza perecíveis, têm que ser mais freqüentes. Obviamente isso cria grandes oportunidades de vendas dos produtos das demais seções. É de se esperar que o auto-serviço desenvolva, cada vez mais, políticas e estratégias para conquistar os clientes do mercado hortícola mais tradicional.

Diversas pesquisas realizadas no varejo norte-americano, europeu e também brasileiro têm demonstrado que a qualidade e o frescor das frutas e hortaliças e do departamento de FLV como um todo – principalmente quanto à arrumação e higiene – costituem os aspectos mais relevantes para o consumidor na hora de escolher onde comprar.

Considerando esses aspectos estratégicos e a neces-

Ceasas – pontos fracos e oportunidades

Mesmo optando pelo caminho do desenvolvimento, as empresas atacadistas situadas no âmbito das Centrais de Abastecimento enfrentarão inúmeras dificuldades representadas por tendências fortemente consolidadas no mercado contemporâneo da distribuição alimentar do mercado interno brasileiro. Tais ameaças e dificuldades surgem tanto do ambiente interno à própria empresa atacadista, quanto das condições externas e mais gerais do ambiente onde elas atuam.

Pode-se propor um esquema para identificar as ameaças e oportunidades para o setor atacadista e distribuidor de frutas e hortaliças nos próximos anos. Entre as principais ameaças que vêm do ambiente, cabe destacar:

- abertura crescente do mercado nacional às importações, muitas vezes acompanhada de medidas de apoio direto (subsídios) aos produtores nos seus países de origem e/ou vantagens creditícias aos importadores brasileiros;
- as dificuldades de sobrevivência do pequeno e médio varejos, que necessitarão de medidas e políticas específicas de fortalecimento, tais como franquias e prestação especial de serviços por parte do próprio segmento atacadista organizado;
- ausência de fidelidade do cliente; segundo pesquisa, por exemplo, 43,5% dos super e hipermercados não trabalham com um quadro fixo de fornecedores, preferindo alterá-los sempre, conforme a sua conveniência;
- concorrência predatória de preços dentro do setor: é notável que, principalmente a partir do acirramento do sistema de concentração do segmento distribuidor varejista, a competitividade aumentou significativamente e a política concorrencial de preços passou a ganhar contornos dramáticos;
- crescimento da economia informal. No mercado paulistano, por exemplo, o ressurgimento da comercialização clandestina de produtos hortícolas na região central da cidade (proximidades do Mercado Municipal e do Mercado da Cantareira) no atacado da madrugada adquiriu magnitude impressionante;
- iniciativas dos próprios produtores em incentivar e apoiar o surgimento e a consolidação de novos canais que dispensam o uso da intermediação atacadista dos mercados tradicionais;
- surgimento de novas empresas distribuidoras, com estruturas próprias de aquisição e transporte de mercadorias, as quais passam a se transformar em novos consolidadores logísticos de carga;
- obviamente, a continuidade e expansão das centrais próprias de aquisição de produtos por parte das grandes redes, as quais passam a incorporar a função atacadista.

E entre os principais pontos fracos no âmbito interno à própria empresa atacadista:

- manutenção de atitudes mais tradicionais, que insistem na permanência do foco somente nos efeitos imediatos da comercialização, preterindo as necessidades do cliente;
- ausência da realização de investimentos e de parcerias com os demais elos da cadeia, bem como de políticas e estratégias de médio e longo prazos, visando à rápida obtenção dos suportes tecnológicos necessários à adoção das medidas indispensáveis à implantação de um sistema logístico e operacional mais moderno e ajustado às novas demandas da moderna cadeia de distribuição;
- prática de política de preços predatória e não incentivadora da diferenciação das mercadorias e de suas formas mais adequadas de acondicionamento e apresentação no mercado, e
- ausência de tradição e de novas iniciativas de associativismo e cooperação no sentido de viabilizar e agilizar a consolidação de novas estratégias de atendimento à clientela varejista, bem como de superar o pequeno poder atual de pressão junto ao governo na busca de soluções para os problemas setoriais, quer no âmbito do mercado interno, quer no do comércio exterior.

Já quanto às principais oportunidades originadas no ambiente externo à empresa atacadista, destacam-se:

- fornecimento de um produto de consumo crescente. O aumento do consumo e a valorização da imagem das frutas e hortaliças trazem, sem dúvida, um cenário promissor ao desenvolvimento global da atividade hortícola nacional;
- possibilidade de agregação de valor às mercadorias, podendo o atacadista participar com retenção de maior parcela do preço final do produto, através da incorporação de novos serviços;
- benefício da informação e do marketing indireto, gerado pela mídia impressa e eletrônica, bem como pela comunidade médica e científica, de uma maneira geral, a respeito da saudabilidade do consumo diário e diversificado das hortaliças;
- interiorização do desenvolvimento que abrirá novos mercados para os intermediários, e
- fusões, associações ou cooperação entre empresas atacadistas para aumentar o seu poder de barganha e viabilizar empreendimentos logísticos em comum.

Quanto às principais oportunidades internas à empresa atacadista, destacam-se:

- profissionalização crescente da atividade;
- desenvolvimento de um programa de prestação de serviços e de atendimento diferenciado e personalizado para os variados tipos de clientes varejistas;
- investimento na informatização das operações;
- investimento na especialização;
- investimento na fidelização de clientes;
- transformação em centros de distribuição da produção, através da organização de plataformas operacionais e logísticas competentes, inclusive com a incorporação da tecnologia do frio, e
- disseminação das lojas corporativas e das franquias de varejo.

A MODERNIZAÇÃO dos sistemas de comercialização se baseou, entre outros fatores, no crescente papel desempenhado pelo capital comercial no conjunto das relações do agronegócio alimentar, com a ampliação da concentração de vendas pelo auto-serviço.

sidade de competir eficientemente quanto a preços e qualidade de produtos ofertados, as maiores redes supermercadistas brasileiras passaram a organizar suas centrais próprias de aquisição de produtos, cuja movimentação anual só na Região Metropolitana de São Paulo seguramente já atinge 700 mil toneladas anuais.

Limitações das centrais

O notável desenvolvimento das centrais próprias, bem como a campanha na mídia no interesse de que outras redes venham a optar por esse sistema de abastecimento de produtos hortícolas em suas lojas têm levado a generalizações sobre o futuro das Ceasas, que estaria definitivamente comprometido. O mercado seria tomado por esse novo agente: um varejista que passaria a incorporar, com muito mais seriedade e competência, a função antes desempenhada pelas antigas estruturas atacadistas hortícolas.

Ora, tal situação dificilmente será concretizada. Difundir essa idéia contribui para atrasar o oportuno debate que poderia se instalar visando à modernização e adequação funcional, operacional e logística dessas estruturas.



Assimetrias do novo sistema

Do ponto de vista do produtor, a mudança de sistemática de vendas – do atacado tradicional para a relação direta com o grande varejo – é uma opção vinculada a custos e riscos consideráveis, muito distante da panacéia com a qual tem sido freqüentemente identificada. Na feroz concorrência de preços vigente entre as grandes redes super e hipermercadistas, tem sido comum que muitos desses compradores façam exigências difíceis e custosas, como a entrega sem qualquer remuneração de grandes partidas de mercadorias, com as quais são realizadas promoções de vendas a preços irrisórios ao consumidor.

Outra importante assimetria que dificulta a concretização de uma parceria justa e efetiva entre produtores e varejistas supermercadistas são as freqüentes encomendas de quantidades acima das realmente demandadas em que, no caso da não realização das vendas, os excedentes são transformados em prejuízos diretos aos produtores, sob a alegação de falta de qualidade dos produtos.

Finalmente, o repositor – funcionário encarregado de deixar as prateleiras ou gôndolas das lojas sempre abastecidas, arrumadas e atraentes – geralmente é pago pelos produtores e não pelos supermercados.

As vantagens de aderir ao sistema, que exige do produtor qualidade, preços baixos e assiduidade nas entregas – seriam proteção contra os riscos de um mercado aberto; maiores possibilidades no planejamento da produção; maior garantia de escoamento das safras e recebimento em dia (mesmo que com prazos dilatados para 40 até 60 dias após a entrega). Aliás, o recente fenômeno da inadimplência vigente nos mer-

Município de São Paulo: destino das mercadorias comercializadas no ETSP

Segundo os tipos de equipamentos, 1993 e 1999
Em % de usuários

Equipamento	*1993*	*1999*
Varejo	89,90	94,20
Tradicional	72,30	71,00
Supermercado	9,40	11,10
Feira livre	44,50	44,60
Merc. mun./distrital	2,10	0,20
Quitanda	9,00	9,00
Frutaria/empório	0,80	0,60
Ambulantes	6,50	5,50
Alternativo	11,70	16,20
Sacolão	8,60	14,20
Varejão	2,60	1,60
Grupos de compra	0,50	–
Serviços	4,30	5,80
Hotéis (*)	0,30	–
Restaurantes/bares/lanch.	4,00	5,70
Entrega domiciliar	–	0,10
Setor institucional	1,60	1,20
Entidades compradoras (quartéis, escolas,creches)	1,60	1,00
Entidades receb. doações	–	0,20
Atacado	8,80	5,40
Ceasas	5,20	0,70
Distribuidoras	3,60	4,70
Agroindústria	0,40	–
Consumo próprio*	–	–
Sem especificação	0,90	0,30
Total	100,00	100,00

Fonte: Junqueira & Peetz (coord.), 1994 e 1999.
*Em 1999, hotéis e consumo próprio totalizaram 0,1%.



cados atacadistas oficiais é, seguramente, um dos fatores que mais tem incentivado a opção dos produtores de buscar um canal alternativo de comercialização.

Tendências

Diante do flagrante desajuste estrutural entre uma central de abastecimento concebida para uma distribuição varejista atomizada e o fenômeno de consolidação da grande distribuição contemporânea, há que considerar dois caminhos possíveis para o futuro da distribuição atacadista de frutas e hortaliças via Ceasas.

O primeiro modelo já ocorreu e continua se aprimorando em países como França e Espanha – cujos modelos, aliás, foram a base do desenvolvimento dos entrepostos brasileiros – e consiste na transformação do mercado central em uma plataforma logística. Nesse caso, o entreposto como um todo, através do desenvolvimento técnico e gerencial de seus agentes atacadistas, consegue superar a sua função principal do modelo anterior, ou seja, de mero operador num mercado de concentração física de produtos, para assumir novas tarefas voltadas ao atendimento das modernas demandas e necessidades de sua clientela.

O que é preciso

- ❑ Generalizada adoção de práticas e processos de padronização e classificação de produtos, bem como de embalagens mais adequadas à perfeita conservação das mercadorias, em dimensões paletizáveis, preferencialmente confeccionadas em material descartável e reciclável (ou que permita a sua higienização satisfatória dentro de um sistema de reutilização), adaptadas, portanto, às modernas técnicas e necessidades da logística da distribuição.

- ❑ Rótulos de identificação de produtos e seus atributos qualitativos, os quais deverão contemplar ainda identificação do produtor, origem, métodos e produtos empregados na produção, datas de colheita e de validade para o consumo, permitindo total transparência durante o fluxo de escoamento das mercadorias. A evolução natural desse sistema será a generalização do uso do código de barras como parte fundamental da informatização global do fluxo de comercialização envolvido no suprimento da cadeia de distribuição.

- ❑ Métodos e práticas redutoras de danos mecânicos aos produtos, pelo dimensionamento cada vez mais ajustado das quantidades contidas em cada embalagem, de acordo com o volume de compra desejado pelo consumidor na ponta varejista. O que se busca é o mínimo possível de manipulação física dos produtos na cadeia da distribuição.

- ❑ Ações associativas com outros agentes atacadistas similares, de modo a viabilizar a oferta de um *mix* adequado ao suprimento das lojas varejistas. A sobrevivência do atacadista especializado em uma pauta muito reduzida de produtos condiciona-se cada vez mais fortemente à sua capacidade de desenvolver ações integradas com outros supridores de pautas complementares de mercadorias.

- ❑ Viabilização de estruturas operacionais e logísticas eficientes e ágeis de ruptura e remontagem de cargas especialmente formuladas para a necessidade de cada cliente, as quais permitam o menor tempo de distribuição e o correto atendimento das necessidades de abastecimento diário da clientela. O funcionamento otimizado do fluxo implica a estocagem mínima de produtos em cada elo da cadeia de distribuição, atacadista e varejista.

- ❑ Adoção generalizada de práticas e processos informatizados de recebimento de pedidos e solicitação de mercadorias nas zonas produtoras, buscando, cada vez mais, a redução do contato físico entre a mercadoria e os compradores.

- ❑ Tecnologia do frio, buscando a organização de plataformas logísticas especializadas. A associação entre atacadistas ou mesmo a constituição de empresas entre eles é fundamental para a viabilização econômica do empreendimento, permitindo a gestão otimizada de grandes fluxos comerciais.

- ❑ Desenvolvimento de ações coordenadoras junto aos

Na Região

Metropolitana de São Paulo, as feiras livres ainda são o mais importante cliente da Ceagesp, respondendo por cerca de 30% das quantidades comercializadas no ETSP, que por sua vez representa 25% de toda a comercialização física realizada em entrepostos normatizados no Brasil.

Cresceu a comercialização hortícola via canais mais populares, como os sacolões e os restaurantes *self-service* a quilo. Trata-se de compradores que mantêm fortes vínculos de dependência de abastecimento com um setor atacadista amplo e diversificado como o ETSP/Ceagesp.

horticultores, suas cooperativas e associações, de modo a viabilizar o aporte permanente, nas quantidades desejadas, de mercadorias produzidas, acondicionadas e apresentadas segundo a demanda logística e comercial implícita no sistema.

- Desenvolvimento integrado com todos os demais agentes componentes da cadeia de ações de *marketing* institucional, visando ao crescimento permanente do consumo dos produtos e serviços prestados pelo sistema.

Status quo

Uma segunda possibilidade para a continuidade das Centrais de Abastecimento consiste na manutenção do *status quo*, postergando as condições conflituosas já presentes no mercado. Trata-se evidentemente de uma solução de curto prazo que visa à geração de lucros rápidos ante uma inevitável deterioração.

Nesse caso, a Central de Abastecimento dá prioridade aos aspectos sociais e comunitários sobre o logístico-operacional. Abrindo mão do esforço organizacional e da capacitação profissional do setor, acredita que o mercado por si só vá resolver o problema da adequação das empresas competitivas.

Tal esquema tem sido aplicado em países latino-americanos nos quais a distribuição volumosa resultou em colapso econômico da produção e do setor atacadista tradicional. O mercado concentrador se torna uma grande feira comunitária, desaparecendo seu papel logístico.

Da perspectiva microeconômica e empresarial, é uma alternativa ao desaparecimento. Mas como estratégia do setor pode ser entendida como renúncia ao desenvolvimento.

Mudanças necessárias

A ocorrência de mudanças substanciais na organização e na operação das Centrais de Abastecimento no futuro próximo será inevitável e é evidentemente necessária para o funcionamento mais adequado e eficiente da cadeia de comercialização hortícola.

Haverá, sem dúvida, uma seleção dos agentes comerciais atualmente operantes nesse segmento atacadista, na qual grande parte das empresas serão eliminadas, conforme já se vem observando em países desenvolvidos, como a França e a Espanha, que já passaram (e ainda passam) por crises semelhantes à vivida atualmente nos mercados brasileiro e latino-americano de um modo geral. Dos 200 atacadistas atuantes hoje no setor de frutas e hortaliças do Mercado de Rungis (Paris) deverão restar apenas 105 no ano 2005. No Entreposto Terminal de São Paulo (Ceagesp), os atuais 1.897 comerciantes de frutas, legumes, verduras e produtos diversos deverão ser reduzidos a 800 ou 900 empresas em poucos anos, segundo projeções informais das próprias lideranças setoriais. O mesmo deverá, ainda, ocorrer na Argentina, onde a distribuição atacadista de frutas e hortaliças opera com cerca de 5 mil empresas em todo o país, as quais comercializam anualmente 5 milhões de toneladas de produtos frescos, no valor de US$1,5 bilhão.

Existem contudo grandes oportunidades para a reorganização profissional do segmento e desses mercados institucionalizados, que poderão assumir um novo e relevante papel na cadeia agroalimentar dos produtos hortícolas, desde que assumam a necessária atitude em favor da modernização, eficiência e adequação operacional e logística às modernas necessidades da distribuição alimentar contemporânea.

Bibliografia

Almirón, Juan José. La comercialización frutihortícola en La República Argentina y el Mercosur: los mercados mayoristas. Municipalidad de Córdoba, Mercado de Abasto de Córdoba.

Página da Web (http://www.horticom.com/tem_aut/poscosec/mercosur.html), 9-2-1999.

Barrizzelli, Nelson. Cenários 2005: oportunidades para o setor atacadista. In Cenários 2005. Distribuição, ano VII, n.73, p.16-29, dez. 1998.

Bezerra, José Augusto. O gigante se move. Globo Rural, ano 14, n.159, p.50-6,jan.1999.

Enrich, Nora e Zamora, Eduardo. Modalidades de la comercialización hortifrutícola: incidencia de algunas formas alternativas a los mercados mayoristas. In Fruta y verdura en las góndolas. El País, Montevideo, p.1-2, 28-6-1998.

Green, Raúl H. Cambios estructurales en la comercialización de frutas y hortalizas: La experiencia francesa. X Encuentro de Mercados Frutihortícolas del Mercosur, Córdoba, 11 a 13 sept. 1996.

Junqueira, Antonio Hélio. Hortaliças: novos caminhos no ambiente protegido. Agrianual 99. São Paulo, FNP Consultoria & Comércio, 1998, p.35-8.

_____. Comercialização de hortaliças no varejo. Palestra apresentada no workshop sobre Mercado de Hortaliças, promovido pela Embrapa/Centro Nacional de Pesquisa de Hortaliças – CNPH, Brasília, 11 set. 1998, mimeo; 18 p.

Junqueira, Antonio Hélio e Peetz, Marcia da Silva (coord.). Destino dos hortigranjeiros comercializados na Ceagesp/Entreposto Terminal de São Paulo. Caderno de Abastecimento, São Paulo, n.1, dez. 1994, 150 p.

_____. Destino dos hortigranjeiros comercializados na Ceagesp/Entreposto Terminal de São Paulo. Resultados de pesquisa de campo, 1999 (dados não publicados).

Oliveira, Roberto de. Redes escalam seleção de agricultores. Suplemento Agrofolha, Folha de São Paulo, 19-1-1999, p.1 e 3.

Souza, Rubens Antonio Mandetta de et alii. Comercialização hortícola: análise de alguns setores do mercado varejista de São Paulo. Informações Econômicas, São Paulo, IEA/SAA, v.28, n.10, p.7-23, out.1998.

Winograd, Mariano. La distribución de vegetales frescos en Argentina (Partes I e II). Página de Web (http://www.ediho.es/horticom/tem_aut/poscosec/winograd.html), 9-2-1999, p.1-4.