te será a normatização por intermédio de uma portaria conjunta entre as secretarias da Agricultura e da Saúde, cuja definição principal será liberar ao comércio somente a compra de produtos hortifrutícolas classificados e padronizados, nas embalagens apropriadas – preferencialmente descartáveis – e com a rotulagem padrão.

Conforme Assaf, muitas coisas no Brasil precisam seguir esse caminho, pois com as perspectivas de o país integrar a Alca – Associação de Livre Comércio das Américas – em 2005 a qualidade do produto brasileiro não pode se restringir aos produtos *in natura*. Embora tendo dimensões continentais, o Brasil exporta hoje menos hortifrutícolas que o Chile.

É mais um alerta para a sociedade, o governo e o empresariado de que há muito para ser passado a limpo, a começar pelas reformas que não foram feitas, em especial a tributária, carregando ineficiências e onerando os produtos com o excesso de custos. "Precisamos atingir alto nível de qualidade para que tenhamos o mesmo tratamento dos outros países", avisa Assaf.

Parceria pela qualidade

O Grupo Pão de Açúcar implanta um programa que quer tornar o produtor/fornecedor um verdadeiro parceiro do varejo

CARLOS GERALDO BOEMER CURY E MARCOS FREITAS

Os produtos hortigranjeiros representam hoje o grande diferencial para as lojas do varejo supermercadista. O setor é o seu verdadeiro cartão de visitas, capaz de incrementar o tráfego interno de clientes e de aumentar a sua freqüência às compras. Sabe-se que para a aquisição desses produtos o prazo médio de retorno do consumidor à loja é de três dias, o que evidentemente se transforma em excelentes oportunidades de vendas não apenas para o próprio setor de frutas, legumes e verduras (FLV), mas para todos os demais departamentos.

Um bom suprimento de frutas, verduras e hortaliças no varejo significa disponibilizar diariamente cerca de mil itens diferentes desses alimentos, considerando as inúmeras possibilidades de sua oferta, quer seja em variedades, embalagens, qualidade, e nos seus diversos tipos de processamento. São necessários, pelo menos, 350 ou 400 fornecedores diferentes e constantes para garantir o bom funcionamento de um setor tão estratégico e oferecer o melhor *mix* de produtos, com a melhor qualidade, aos menores preços ao consumidor. Desafio nada fácil, dentro de um segmento tão complexo e diversificado como o do abastecimento de frutas, verduras e hortaliças no Brasil.

Carlos Geraldo Boemer Cury é comprador do setor de verduras, legumes, alhos e ovos da Companhia Brasileira de Distribuição/Grupo Pão de Açúcar e Marcos Freitas, gerente de Categoria de FLV da mesma empresa.

Brasil: participação das seções no faturamento dos supermercados

Em %

Mercearia seca	21
Mercearia líquida	14,9
Frios e laticínios	13,6
Higiene e perfumaria	7,6
Açougue	6,9
Bazar	6,9
Eletro-eletrônicos	6,9
Limpeza	6,7
Hortifrutigranjeiros (FLV)	6,3
Congelados	3,3
Padaria	2,6
Têxtil/confecções	2,5
Peixaria	0,8

Fonte: Abras/AC Nielsen – Ranking dos Supermercados 2001.
Base: 489 empresas entre as 500 maiores do setor (57% do faturamento).

Brasil supermercados

Participação das lojas que trabalham com produtos perecíveis 2000 – Em %

Seções/ itens perecíveis	Participação
Pratos congelados	85,3
Produtos hortigranjeiros (FLV)	77,4
Açougue	68,5
Padaria	39,1
Peixaria	7,1

Fonte: Abras/AC Nielsen – Supercenso Nielsen 2000.
Base: 22.279 lojas com dois ou mais *check-outs*.

A Companhia Brasileira de Distribuição (CBD) vem se empenhando na reformulação de sua política de aquisição e na logística de distribuição desses alimentos, convencida de que para atender com qualidade e eficiência a este segmento deve cuidar da implantação e do gerenciamento de um programa que vise tornar o produtor/fornecedor um verdadeiro parceiro do varejo.

O Grupo Pão de Açúcar foi uma das empresas pioneiras na criação de um centro de distribuição especialmente voltado para a centralização das aquisições e para o abastecimento próprio de suas lojas em frutas, legumes e verduras.

Vantagens diretas e imediatas

A centralização das atividades de compra e abastecimento das lojas através de um centro de distribuição apresenta para o varejista inúmeras vantagens. Entres essas, destacam-se três principais :

- redução direta e imediata no custo de aquisição das mercadorias da ordem de 20% em relação ao atacado tradicional;
- possibilidade de exercer um controle direto e total da qualidade da mercadoria que está sendo adquirida, garantindo que a entrega pelo fornecedor atenda integralmente aos requisitos negociados com o setor comercial de empresa;
- eliminação dos atravessadores, que tomam o lugar do fornecedor/produtor, agregando custos desnecessários ao processo de distribuição.

O diferencial de preços apontado advém principalmente das vantagens diretas e imediatas percebidas pelo fornecedor que se agrega ao sistema. A centralização o desonera da entrega direta de seus produtos em cada loja, situação essa que o obrigaria a dispor de uma logística própria de distribuição, incluindo a posse de uma frota numerosa de veículos de carga, já que as entregas devem ser feitas à mesma hora, em diferentes pontos geográficos e todos os supermercados precisam estar com as suas gôndolas abastecidas no horário da abertura das lojas. Além disso, seria necessário dispor de um contingente de motoristas, convivendo com os transtornos diários do trânsito e outros, como os rodízios obrigatórios, normais numa região como a Grande São Paulo. Isto se multiplica numa série de fatores de custos que vai muito além de salários, encargos sociais e manutenção de veículos. Inclui, entre outros itens, seguros, impostos e multas. Todo esse custo logístico acaba se tornando extremamente alto e penoso, muitas vezes inviabilizando a atividade do fornecedor.

A entrega centralizada oferece considerável ganho de escala na operação de abastecimento, minimizando os seus custos, pois o próprio centro de distribuição já realiza normalmente as operações de *cross-docking* de todos os demais setores e a empresa lucra com a otimização de seus custos. Desta forma, tanto o fornecedor quanto a empresa varejista ganham com a centralização das operações, o que deve, acima de qualquer relação de desconfiança, consolidar uma efetiva parceria.

Centralização x entregas diretas

Do ano passado para o ano em curso, a centralização das atividades ligadas à aquisição e abastecimento na CBD se completou, consolidando uma concentração total das compras de legumes, alhos e frutas. Apenas três segmentos fogem a essa regra: as hortaliças de folhas (verduras), as pré-processadas (*fresh cuts*) e as frutas especiais, principalmente as exóticas e as importadas.

Esse fato tem alguns motivos especiais. Em primeiro lugar, porque, diferentemente de todos os demais itens da categoria, as verduras são muito mais sensíveis e a sua passagem pelos depósitos centrais causa problemas sérios do ponto de vista da conservação de sua qualidade e da conseqüente necessidade da redu-

ção das suas perdas, que, aliás, estão entre as mais elevadas de toda a categoria.

No sistema tradicional, entre o tempo que o produtor gasta para colher as suas mercadorias, enviá-las ao deposito central, proceder ao seu descarregamento e à posterior redistribuição às lojas, há uma perda de pelo menos um dia inteiro na *shelf-life* do produto.

Outros itens como legumes, ovos, alhos e a maioria das frutas não costumam apresentar grandes problemas ligados ao tempo decorrido entre a sua colheita e a disponibilização nas gôndolas, nas condições de adequação dos fornecedores aos critérios de aquisição formulados pela empresa.

Assim, optou-se por uma nova sistemática de trabalho. No caso das verduras, o fornecedor passou a realizar a entrega diretamente nas lojas e nos horários noturno e da madrugada. Isto vem resultando numa melhor qualidade do produto final, menores perdas e um melhor atendimento às necessidades e expectativas dos consumidores.

No caso específico das verduras existe ainda uma dificuldade natural para a sua adequação ao sistema de compra centralizada. Tais dificuldades começam pela inexistência de uma cadeia de frio na distribuição das frutas e hortaliças, que aliás é comum para toda a cadeia de suprimento desses produtos no Brasil.

Mesmo para os supermercados que têm aporte técnico e financeiro suficiente para construir câmaras frigoríficas em seus centros de distribuição, a medida acaba não sendo recomendável, pois para fora de seus domínios eles não têm como manter a integridade dessa cadeia de frio. Sabe-se que, tecnicamente, a seqüência de choques térmicos sobre esses produtos pode ser até mais danosa para a sua qualidade do que a sua circulação num circuito completo sem refrigeração.

No caso mais particular das frutas, a opção por um fornecedor específico nas operações de entrega direta em lojas não é generalizada. Essa se concentra, na verdade, naqueles itens que agregam um maior diferencial de qualidade e valor para o consumidor, como as frutas importadas e exóticas. Este serviço é também restrito às bandeiras Pão de Açúcar e Extra (duas lojas). Um dos motivos é que, para esses itens, o fornecedor já é o importador que disponibiliza normalmente estas frutas no mercado. Não há como conseguir diferenciais competitivos com produtores ou buscar oportunidades de aquisição direta. Trata-se, ainda, de um segmento muito oneroso, que trabalha com itens de valor unitário elevado e de baixo giro. Finalmente, no caso das frutas, não basta apenas oferecer o produto nas gôndolas, pois na maioria das vezes o consumidor não o conhece. É preciso promovê-lo, através de degustações, agregando ainda os serviços de uma apresentação atraente na loja. Tudo isso acaba se tornando uma especialidade do fornecedor, sendo , portanto, mais conveniente levá-lo diretamente para o interior do supermercado. Trata-se de um outro tipo de parceria, mais vantajosa para ambas as partes.

Apesar da recente descentralização da administração entre as unidades componentes da Companhia Brasileira de Distribuição em três bandeiras diferentes – Extra, Pão de Açúcar e Barateiro –, a sistemática de abastecimento e distribuição de FLV é a mesma e centralizada. O que difere apenas é a pauta de itens e a diversidade da qualidade oferecida, já que as mesmas são segmentadas para públicos diversos de diferentes faixas de poder aquisitivo. Trabalha-se, assim, com a segmentação de mercado para cada produto em três níveis: a categoria super, o produto comum e o de primeiro preço. Nos supermercados Barateiro, por exemplo, os produtos são vendidos apenas a granel, adaptando-se a um público de menores recursos, dispensando-se, neste caso, o custo adicional do embalamento.

Mesmo nesses casos, contudo, os fornecedores são os mesmos, tanto para o produto embalado, quanto a granel.

O Pão de Açúcar ampliou os serviços de análise de qualidade das frutas e hortaliças recebidas no seu centro de distribuição. Nas suas novas instalações, estes serviços estão em pleno funcionamento.

Controle de qualidade

O Pão de Açúcar, além de manter, ampliou os serviços de análise de qualidade das frutas e hortaliças recebidas no seu centro de distribuição. Nas suas novas instalações, no km29 do município de Polvilho, SP – unidade exclusiva para as operações na categoria de FLV –, estes serviços estão em pleno funcionamento.

Todo fornecedor que se agrega ao sistema é cadastrado e recebe uma ficha técnica de controle de qualidade, que contém todas as especificações exigidas pela empresa. O produto só entra de fato no sistema de abastecimento depois da análise de uma amostra e da confirmação de que o produto entregue pelo fornecedor está de acordo com as referências negociadas com o departamento comercial da empresa.

De todas as cargas que chegam ao depósito central, são retiradas amostras para análise físico-químicas e algumas biológicas. Além disso, o Pão de Açúcar mantém convênio de assessoramento técnico com o IBD –

Instituto Biodinâmico, de Botucatu, SP, para a garantia de certificação de origem controlada, com análises realizadas diretamente junto ao fornecedor, visando a sua natural evolução para a produção orgânica.

No caso da certificação da origem, os trabalhos dentro da Companhia Brasileira de Distribuição estão bem adiantados, embora a rede não venha promovendo uma grande campanha de divulgação deste sistema. Optou-se por obter um maior amadurecimento interno dos trabalhos para a garantia da total eficácia de seus resultados posteriores. Considera-se melhor política garantir concretamente a qualidade dos serviços prestados, frente apenas construir uma grande imagem pública baseada no *marketing* institucional. Por enquanto, o Selo de Origem Controlada é exclusividade da bandeira Pão de Açúcar. Os trabalhos para a sua implantação no Extra e no Barateiro estão em andamento, mas como os fornecedores são os mesmos, a sua expansão para toda a rede seguirá um curso natural e rápido.

Relações difíceis

Recentemente, constatou-se um grande crescimento das atividades de centralização de compras de FLV com a criação de centros de distribuição em praticamente todas as grandes cadeias de supermercados.

No Brasil a oferta do produto natural é sempre possível e abundante e predomina uma aversão natural do brasileiro ao consumo do produto processado.

O relacionamento entre os compradores do varejo e os fornecedores foi em muitos casos conflituoso, principalmente por se tratar de um campo de negócios no qual nenhuma das partes tinha experiência anterior.

Os agentes de varejo, em geral, não compreenderam as especificidades do setor hortícola e o trataram como qualquer outro departamento da loja, impondo-lhe condições e contratos de fornecimento muitas vezes totalmente inadequados ao segmento. Os produtores, por outro lado, acostumados a anos de prática no atacado tradicional, viam na venda direta ao varejo a oportunidade de resolução de todos os seus antigos problemas, porém sem conseguir enxergar que novas demandas operacionais teriam de ser obrigatoriamente atendidas por eles.

Isso teve algumas implicações. Muitos produtores/fornecedores não suportaram as condições e saíram do processo e muitos supermercados acabaram conseguindo trabalhar apenas com intermediários. Faltou uma estruturação do negócio. Esses intermediários tiveram uma atuação especulativa, muitas vezes forçando a desova de produtos de baixa qualidade aos supermercados. As devoluções de mercadorias passaram a ser uma nova realidade, fenômeno até então praticamente desconhecido por produtores e fornecedores.

Os supermercados se beneficiaram indiretamente das más condições e práticas prevalecentes nas centrais de abastecimento. Historicamente, os produtores são muito maltratados nestes mercados e isto se agravou muito com o crescimento vertiginoso da inadimplência e da aplicação de cheques sem fundos nos últimos anos. Muitos desses produtores migraram naturalmente para os supermercados buscando uma alternativa para a sua situação cada vez mais precária.

Hoje, para o varejo supermercadista, existem basicamente três maneiras de proceder à aquisição dos produtos hortícolas para o abastecimento de suas lojas:

- *compra especulativa:* onde o comprador está sempre no mercado buscando as melhores condições de adquirir as mercadorias da forma mais vantajosa possível. Trata-se de uma ação oportunista, que acarreta problemas permanentes de abastecimento, pois o comprador nunca vai conseguir garantia de fornecimento regular de produtos.
- *Verticalização da produção:* onde a empresa busca ela própria produzir a totalidade dos produtos que comercializa. É uma situação impossível e inadministrável frente à enorme quantidade de produtos diversos que uma loja tem de oferecer aos seus clientes, além das particularidades de clima e sazonalidade natural a cada espécie.
- *Mix de formas de compra:* é a situação mais viável e o caminho hoje enxergado e seguido pela CBD. Neste caso, parte importante da demanda das lojas é obtida através de contratos de fornecimento, através dos quais os produtores são fomentados e orientados quanto a produtos e quantidades a serem efetivamente absorvidos pelas lojas. Apenas uma parcela, bem menos significativa do abastecimento é reservada às compras de oportunidade, onde a empresa busca captar no mercado condições excepcionalmente favoráveis de preço e qualidade.

Desenvolvimento de fornecedores

Para a Companhia Brasileira de Distribuição, o desenvolvimento de seus fornecedores é considerado estratégico e um trabalho gigantesco, considerando as dimensões continentais de um país como o Bra-

sil. Os desafios são imensos pois incluem conseguir uma padronização mínima de oferta e qualidade de produtos originados de regiões geográficas, culturais com sistemas de produção totalmente distintos entre si. Minimizar essas diferenças agregando valor na constância da oferta de produtos com a mesma e permanente qualidade é uma meta prioritária da empresa.

Para que isso seja possível, é necessário um trabalho permanente de contato direto com os produtores, o que significa estar próximo de sua realidade cotidiana e não apenas no espaço de negócios dos escritórios centrais. É um grande esforço de integração dos agronegócios do campo com os da rede de distribuição varejista nas cidades.

Neste novo enfoque de trabalho, o Pão de Açúcar vem modificando a sua estrutura operacional e profissionalizando o seu quadro de pessoal. O comprador não pode se comportar mais como especulador interno, sempre à cata das melhores oportunidades de negócios do momento. Passa a agir como um parceiro completamente engajado na realidade do horticultor. Para isso são necessários muitos passos. Em primeiro lugar, tem que haver o comprometimento da absorção de 100% das colheitas e, não como se pratica em muitos casos, de eleger a parte da produção adequada aos interesses momentâneos da distribuição. Nesses casos, a CBD tem um grande diferencial de mercado e pode oferecer boas soluções para ambas as partes, pois por possuir várias bandeiras de lojas voltadas às mais diversas faixas econômicas de clientes, pode canalizar eficientemente produtos diferentes a preços adequados à necessidade de cada consumidor. Para o produtor, isso significa a garantia do completo escoamento de suas safras.

Outros aspectos importantes dessa parceria são o fornecimento sistemático de assistência técnica à produção e às operações de pós-colheita e, eventualmente, dependendo do interesse específico no produto, até o fornecimento de crédito financeiro para a aquisição de insumos.

Neste processo e com o aprendizado acumulado, a CBD conduz um programa hoje que ajuda a profissionalização e o desenvolvimento de seus parceiros fornecedores, o que inclui:

- uma programação mais adequada de sua produção, eliminando faltas e excessos frente às reais demandas do mercado. Esta programação inclui não apenas a quantidade, mas também a própria indicação do que plantar;
- racionalização de custos e eliminação de desperdícios, induzindo o uso racional e planejado de insumos, por exemplo, ou do aluguel do número exato de caixas plásticas da empresa para o acondicionamento das mercadorias;
- previsão estável de receitas por parte do produtor/fornecedor, com preços e margens (entre 10% e 30%, dependendo do produto) pré-negociados.

Nesta parceria, o produtor deixa a sua condição anterior, de mero plantador hortícola, para se transformar num empresário rural.

Produtos frescos x processados

Até cerca de 10 anos atrás, o Brasil era um país que vivia mais criticamente a situação de irregularidade do abastecimento de produtos hortícolas frescos ao longo do ano. As diferenças entre os períodos de safra e entressafra da maioria dos produtos eram marcantes.

Esse fator e ainda outros, como a melhoria das condições da economia no período pós-Real e o aspecto da novidade, propiciaram um grande impulso ao mercado das hortaliças processadas. As análises sobre as perspectivas desse mercado foram muito otimistas na época e um grande número de empresas, muitas delas com tecnologia e condições mínimas de operação, entrou no fornecimento desses itens, tendo, como alvo principal as vendas em supermercados.

Decorrido algum tempo, algumas das condições do cenário anterior foram alteradas, ou seja, a economia mudou, a tecnologia de produção reduziu as disparidades sazonais da oferta dos produtos *in natura* e, para o consumidor, os vegetais processados deixaram de ser uma novidade. A maioria das empresas menos profissionais e capacitadas saiu do mercado e houve uma grande concentração no número das que permaneceram na atividade. Estas, por sua vez, elevaram substancialmente os preços. Tais condições retardaram em muito o desenvolvimento do mercado de *fresh cuts* no país.

Toda essa situação evidenciou que no Brasil o mercado de vegetais processados tem pequeno poder de deslocar o consumo do seu equivalente *in natura*. A oferta do produto natural é sempre possível e abundante em qualquer período do ano, as relações custo versus benefício não são favoráveis à substituição e predomina uma aversão natural do brasileiro ao consumo do produto processado, exceto no caso daquele consumidor ativo, de fato, que valoriza a conveniência acima de qualquer outro aspecto.

O mercado para esses produtos no Brasil tem potencial de crescimento e vem realmente mostrando índices anuais de aumento de vendas, mas o seu volume de negócios frente ao mercado *in natura* é reduzido.

Uma das constatações favoráveis neste cenário é de que as empresas que permaneceram no mercado passaram a se profissionalizar mais, adotando estratégias bem mais competitivas, assimilando melhores tecnologias e práticas de preços mais aceitáveis. Com isso todos saem ganhando, principalmente o consumidor.

Finalizando, ressaltamos que a atual filosofia de trabalho da Companhia Brasileira de Distribuição no segmento de FLV se concentra na certeza de que, para as condições da cadeia de suprimento de frutas, legumes e verduras no Brasil, é necessário, acima de tudo, desenvolver ações que visem imputar tecnologias novas e adequadas ao produtor, eliminando as variações de oferta e qualidade ao longo do ano e promovendo o seu desenvolvimento enquanto empresário do agronegócio hortícola. Só assim estaremos consolidando uma parceria real e efetiva entre os negócios do campo e os do varejo, com ganhos para ambas as partes. Acreditamos nessa grande idéia e estamos trabalhando por ela.

A serviço das flores

A internet traz comodidade para o consumidor e apoio para produtores e comerciantes

FRANCISCO BONGERS

A FloraNet é uma empresa especializada na comercialização eletrônica de flores e plantas ornamentais. Foi fundada em outubro de 1998 por um grupo de profissionais com longa experiência em floricultura, com o objetivo de trazer soluções para os entraves da comercialização, utilizando tecnologias de ponta quanto à informática, telecomunicações, internet, administração empresarial, logística e movimentação de produtos.

Além de operações comerciais, a empresa coloca à disposição de produtores e clientes tecnologias e serviços para a organização e direcionamento dos negócios com flores e plantas ornamentais.

Estrategicamente, a FloraNet tem sua base operacional no principal pólo de produção de flores e plantas ornamentais do Brasil. Seus produtos são oriundos de várias regiões produtoras, distribuídos no Brasil e no exterior pelos clientes cadastrados em nosso sistema. Tem como filosofia de trabalho a diferenciação na qualidade dos produtos comercializados, dos serviços prestados e dos recursos humanos envolvidos. A matriz fica na cidade de Holambra, no estado de São Paulo, mas seu sistema de comercialização eletrônica a torna presente em todas as principais praças de consumo do Brasil. Mais informações podem ser obtidas no *site* www.floranet.com.br

Francisco Bongers é da FloraNet Ltda. e da Key, Comércio, Representação e Consultoria Ltda.

Vantagens da comercialização eletrônica

Essa modalidade de comércio tem alguns objetivos principais:

- promover o encontro de oferta e demanda;
- oferecer aos compradores a mais completa gama de produtos;