

CEASAS: NOVAS ESTRATÉGIAS PARA VELHAS FUNÇÕES

Por Jefferson Luiz de Carvalho

Colaboração: Rafaela Cristina da Silva e Margarete Boteon



A criação de centrais de abastecimento no Brasil foi uma medida adotada pelo governo na década de 1960 com a finalidade inicial de atender uma das necessidades básicas da população: o acesso ao alimento. Por muito tempo, as Ceasas mantiveram esse papel de unir oferta e demanda, até então muito pulverizadas, em um espaço comum, originando o mercado de frutas, legumes e verduras (FLV). Nos últimos anos, porém, as Ceasas se deparam com uma nova realidade. O número de

players tanto do lado produtivo quanto varejista é menor, a tecnificação, mais intensa e a escala de produção e comercialização, maior.

Diante dessa nova realidade, a função das Ceasas de garantir a distribuição de alimento à população deixou de ser essencial. A concentração dos setores produtivo e varejista facilitou o surgimento de modelos alternativos para o escoamento da produção, apoiados principalmente pelas telecomunicações, reduzindo a necessidade de um ambiente físico para unir produtores



Fotos: Imprensa Ceagesp

Foto: Imprensa Ceagesp

e compradores. Essas novas formas de comercialização envolvem atacadistas, que assumem a função das Ceasas fora da estrutura pública de abastecimento e, muitas vezes, também produzem seus hortifrutícolas, e as centrais de distribuição das grandes redes de supermercados.

A modernização da agricultura e da telecomunicação também facilitou o acesso a informações de mercado por parte de produtores e atacadistas, antes muito mais favorável ao atacadista. Hoje, o produtor tem à

mão dados sobre o comportamento de mercado e os preços negociados em várias regiões, minimizando um diferencial competitivo que aumentava o poder de barganha dos atacadistas.

Essa mudança no poder de negociação dos fornecedores e compradores das Ceasas está prejudicando a rentabilidade dos atacadistas dessas centrais e desafia todos da cadeia a encontrar novas funções e estratégias para manter o seu papel no processo de comercialização.

COMO TUDO COMEÇOU

Na década de 1950, o processo de urbanização ganhou força no País. A economia brasileira, antes baseada na agricultura, voltou-se para o mercado industrial à medida que grandes indústrias multinacionais instalavam-se no País no período pós-Segunda Guerra. O número de pessoas que deixaram o campo rumo às cidades, em busca de melhores condições de vida, aumentou e gerou problemas como a dificuldade de abastecimento alimentício nas cidades.

As **centrais de abastecimento** foram criadas justamente para facilitar o acesso da população urbana ao alimento. Além de servir como instrumento de Segurança Alimentar, as Ceasas também tornaram-se referência na formação de preços, aumentaram as informações sobre o mercado hortifrutícola para todo o setor de produção e comercialização e intensificaram os serviços de classificação e padronização de FLV.

Em 1969, surge então a Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo (Ceagesp), a primeira criada para desempenhar tais funções a partir da iniciativa do governo do estado de São Paulo. A Ceagesp tornou-se rapidamente peça fundamental da política de distribuição de alimentos para todo o País. Governos de outros estados, conscientes do problema de abastecimento alimentício, também começaram a investir na construção de Centrais Estaduais de Abastecimento (Ceasa) a partir de 1970. A comercialização de hortifrutícolas ficou concentrada nas Ceasas das principais capitais brasileiras até a década de 1980, com destaque para o entreposto de São Paulo. À medida que as cidades do interior começaram a crescer, os governos estaduais tiveram que investir também na **criação de entrepostos** nessas regiões. Na década de 1990, o aumento da

Fotos: Imprensa Ceagesp

Após quase 40 anos da criação da primeira central de abastecimento, o problema de oferta de FLV para os grandes centros consumidores do País está resolvido e novos desafios são impostos para os atacadistas das Ceasas.

produtividade das lavouras, os ganhos de escala da produção através da concentração fundiária, a estabilidade econômica, a abertura da economia para produtos importados, melhorias da malha viária, também os meios de transporte e a concentração do varejo foram alguns dos principais fatores que contribuíram para que os problemas de abastecimento alimentar fossem solucionados.

O consumidor passou a ter maior disponibilidade de produtos e, com a estabilidade da moeda, também mais consciência do valor real das mercadorias. A maior participação da mulher no mercado de trabalho também contribuiu para a mudança dos hábitos de consumo e da estrutura varejista, estimulando a diversificação de FLV e a venda

de produtos processados e congelados. Para ter maior agilidade e comodidade na hora das compras, as consumidoras passaram a freqüentar apenas um estabelecimento capaz de suprir todas as suas necessidades ou boa parte delas: os supermercados. Assim, a demanda do consumidor, a partir de 1990, passou a estar focada em qualidade e serviços e não mais em quantidade.

As **grandes redes de supermercados**, percebendo esse cenário, viram no setor hortifrutícola uma grande oportunidade, já que sua estruturação, além de atrair clientes, pode gerar melhores resultados em receita. Com a finalidade de aumentar a eficiência na comercialização dos hortifrutícolas, as grandes redes supermercadistas começaram a investir em suas próprias centrais de distribuição. A criação de tais unidades fez com que as redes de supermercados assumissem parte do papel do atacadista no comércio de FLV.

A **Hortifrutí Brasil** abordou a participação das grandes redes de supermercados no comércio de FLV na edição de julho de 2005 (disponível em www.cepea.esalq.usp.br/hfbrasil). Naquele ano, foi analisada a instalação das grandes redes de supermercados no Brasil, na década de 1990, com a entrada de grupos internacionais e o fortalecimento das redes já existentes no País, através de fusões e aquisições de supermercados menores. Esse processo causou a concentração

varejista em poucas e grandes redes.

Outro ponto que merece destaque é a modernização das formas de produzir hortifrutícola também a partir de 1990. A estabilidade econômica, a saída do governo como grande financiador do setor produtivo, a maior pressão do varejo por preços reduzidos devido ao seu maior poder de mercado e a possibilidade de importação achataram a renda do produtor, que teve de aumentar produtividade, reduzir seus custos e elevar sua escala para se manter no mercado. Nesse processo, a redução do número de produtores foi brutal no setor hortifrutícola, aumentando o tamanho médio das lavouras e a integração comercial, muitos assumiram também o papel de atacadista através das suas estruturas de beneficiamento.

O atacadista das Ceasas, antes grande *player* do mercado hortifrutícola, passa, então, a enfrentar a concorrência dos produtores e das grandes redes varejistas. Em 1990, ambos assumem papéis antes exclusivos do atacadista. A participação desse agente tradicional no comércio de FLV torna-se menor e o aumento dos custos de comercialização nas Ceasas, devido a gastos com frete e mão-de-obra, também prejudicam a rentabilidade desses profissionais.

O fato é que, após quase 40 anos da criação da primeira central de abastecimento, o problema de oferta de FLV para os grandes centros consumidores do País está resolvido e novos desafios são impostos para os atacadistas das Ceasas.

O foco passa a ser atender as necessidades de um consumidor mais exigente quanto à **qualidade, serviços e garantias**

de que não há resíduos de defensivos nos hortifrutícolas, por exemplo. Resumidamente, o novo desafio das Ceasas é **agregar valor** ao produto adquirido nas lavouras como forma de garantir seu espaço na cadeia de comercialização de FLV.

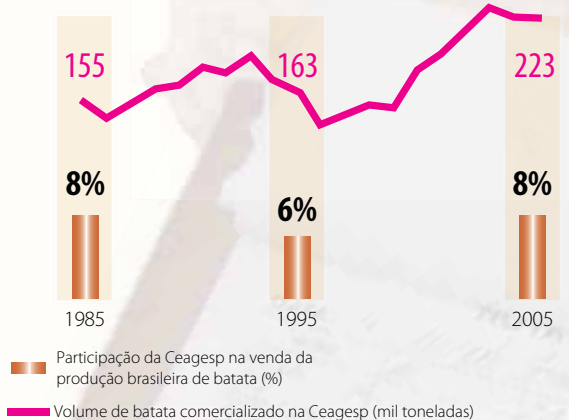


PARTICIPAÇÃO DAS CENTRAIS DE ABASTECIMENTO NA COMERCIALIZAÇÃO DE HORTIFRUTÍCOLAS

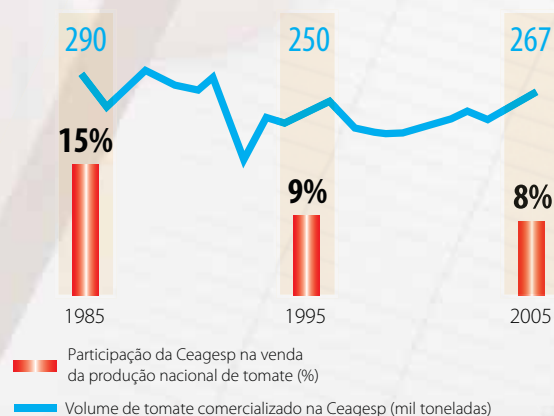
Pesquisas recentes apontam que as centrais de abastecimento estão perdendo participação na comercialização de FLV. Para entender esse comportamento, a **Hortifruti Brasil** comparou a evolução nacional da produção de tomate, laranja, cebola e batata com o volume comercializado na Ceagesp entre 1985 e 2005. A escolha dos produtos e da central de abastecimento a serem analisados foi feita de acordo com a representatividade destes no setor de FLV e com a disponibilidade dos dados. Os dados de produção nacional foram obtidos da Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação (FAO). A análise confirma a tendência de perda de participação das Ceasas na comercialização de grande parte dos produtos. No caso do tomate, a Ceagesp comercializou 267 mil toneladas do produto em 2005, redução de 8% em comparação às 290 mil toneladas comercializadas em 1985. No mesmo período, a produção nacional avançou 71%. Essa redução pode ser explicada, em parte, pela tendência das grandes redes de varejo e das demais Ceasas do País de realizar a negociação diretamente com o produtor. A alta perecibilidade desse produto exige rapidez na comercialização, para que os danos de pós-colheita sejam reduzidos e o produto chegue mais fresco à mesa do consumidor. Para a laranja de mesa, o volume comercializado no entreposto da capital paulista entre 1985 e 2005 se manteve relativamente estável, passando de 319 mil toneladas para as atuais 315 mil toneladas. No entanto, a produção brasileira de laranja de mesa (excluindo a participação industrial) aumentou cerca de 81%, totalizando em 4,5 milhões de toneladas em 2005. Isso indica que a participação da Ceagesp na

comercialização de laranja caiu de 13% para 7%, no período. Acredita-se que a menor participação dos atacadistas no comércio de laranja esteja relacionada à concentração da venda dessa fruta por grandes atacadistas com estrutura própria de comercialização através de *packing houses*. Essa estrutura de beneficiamento favorece a venda direta para o varejo, reduzindo os custos de transação. Apesar de muitos desses atacadistas também serem produtores e possuírem boxes nas Ceasas, o maior volume é comercializado através da venda direta.

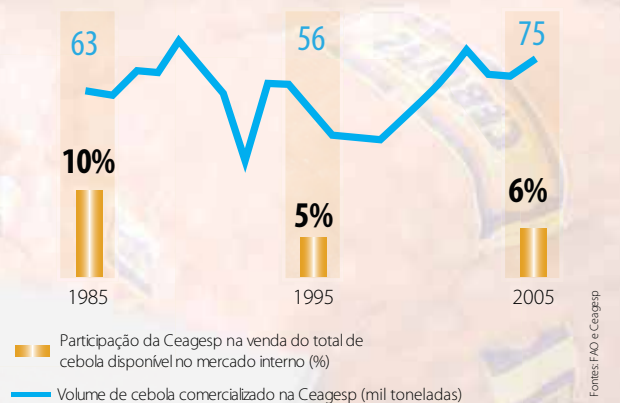
CEAGESP MANTÉM PARTICIPAÇÃO NA COMERCIALIZAÇÃO DE BATATA



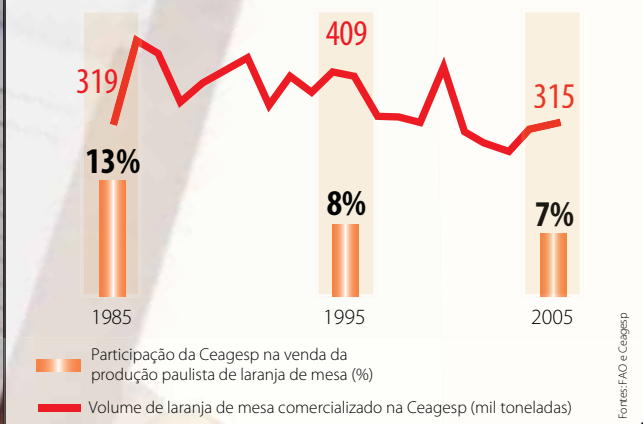
PARTICIPAÇÃO DA CEAGESP NA VENDA DA PRODUÇÃO BRASILEIRA DE TOMATE É 50% MENOR



**VOLUME DE CEBOLA COMERCIALIZADO NA CEAGESP
CRESCIU MENOS QUE A PRODUÇÃO NACIONAL**



**PACKING HOUSES TOMAM ESPAÇO DA
CEAGESP NA COMERCIALIZAÇÃO DE LARANJA**



A participação do atacadista da Ceagesp na comercialização da cebola também caiu nos 20 anos analisados. Apesar de a oferta de cebola no Brasil (incluindo a importação) ter crescido quase 66% entre 1985 e 2005, o volume do bulbo comercializado pela central aumentou somente 18%. Isso demonstra que parte da oferta de cebola está sendo escoada por outros meios de comercialização, que não o entreposto de São Paulo.

Dos produtos analisados, o volume total de batata comercializado pela central da capital paulista foi o que melhor acompanhou o crescimento da produção nacional. Em 1985, cerca de 155 mil toneladas de batata foram comercializadas pelo entreposto e, em 2005, o volume superou 223 mil toneladas, aumento de mais de 44% no volume comercializado. No mesmo período, a produção brasileira de batata cresceu 52%, passando de 1,9 para 2,9 milhões de toneladas.

EUROPA INDICA COMO DEVE SER O FUTURO DAS CENTRAIS DE DISTRIBUIÇÃO



O formato vigente das centrais de abastecimento na Europa foi concebido após a Segunda Guerra Mundial. Grande parte das centrais europeias foi construída pelo setor público, financiada principalmente pelo Plano Marshall, como instrumento de Segurança Alimentar na década de 1950. À medida que ocorreram as modernizações da agricultura e da economia e, principalmente, a formação de grandes redes varejistas europeias, diminuiu a participação das centrais de abastecimento na distribuição de FLV na Europa, com mais intensidade a partir da década de 1980.

Um estudo de pesquisadores do Departamento de Ciências Agrônômicas da Faculdade Imperial de Londres, em 2002, avaliou a função atual e futura das principais centrais de distribuição na Europa – Londres, Roterdã, Paris e Verona. De acordo com o estudo, quanto mais concentrada é a estrutura varejista menor é o papel das Ceasas europeias.

A importância das grandes redes de varejo na aquisição e venda de FLV em Londres, na Inglaterra, por exemplo, é muito maior que nas demais cidades pesquisadas e acabou reduzindo o papel das Ceasas no mercado inglês. Uma das centrais mais conhecidas na Inglaterra é a New Covent Garden, que movimen-

ta anualmente cerca de 600 milhões de euros. A perda de participação dessa central esteve relacionada principalmente à dificuldade na modernização, sobretudo no quesito de protocolos de Segurança do Alimento e na qualidade dos produtos, que avançaram muito mais nas grandes redes varejistas.

A central de abastecimento de Roterdã, na Holanda, tem desenvolvido estratégias que objetivam ampliar a diversificação dos produtos e aumentar o valor agregado a FLV, a partir do processamento mínimo, embalagem e entrega do produto ao cliente. Essa central de abastecimento movimentava próximo de 700 milhões de euros ao ano.

Paris tem a maior central de abastecimento da Europa, com 1.400 atacadistas. A diversidade de produtos frescos comercializados na central garante o movimento de aproximadamente 7 bilhões de euros ao ano. A estratégia para manter a central foi diversificar as atividades, incluindo no espaço produtos de decoração. Os hábitos de consumo da população parisiense também contribuem para manter a importância dessa central. Somente 37% das frutas e vegetais produzidos na França são comercializados em supermercados. Além disso, a instalação de supermercados na área central da capital francesa é limitada e o comércio

de atacadistas com o varejo fora da central de distribuição, restrito.

Já a central atacadista de Verona, na Itália, aposta na sua nova infraestrutura de recepção de alimentos, inaugurada em 2003, para fortalecer a distribuição de frutas e hortaliças. O objetivo é que 80% das vendas para o varejo da região passem por essa central. As autoridades italianas fortalecem suas estratégias para que o varejo, incluindo o de grande escala, mantenha suas compras de frutas e hortaliças através da central, ao invés de construir centrais próprias de compra. O estudo também ressalta que o papel das centrais de abastecimento mudou em relação ao objetivo com o qual elas foram criadas. O novo papel da distribuição de alimentos é atender as expectativas dos consumidores. Temas como qualidade do alimento (interno e externo) e dos serviços prestados (processamento mínimo e logística) são vitais para a manutenção da figura dos atacadistas e muitos têm dificuldades em adaptar a essa nova condição do mercado, perdendo uma parcela significativa das suas vendas para as centrais próprias de compra das grandes redes.

PONTOS IMPORTANTES PARA DEFINIR O PAPEL FUTURO DO ATACADISTA

● A **estrutura final de distribuição** é o fator-chave para redefinir o papel das centrais. Quando o comércio varejista e a produção agrícola são concentrados como na Inglaterra, a função das centrais em organizar a oferta das lavouras e a distribuição de alimentos para o varejo perde importância. Mas quando a presença de um varejo mais pulverizado ainda é relevante, como em Paris, a atividade atacadista tem melhores condições de sobreviver.

● A capacidade dos atacadistas das centrais de reagir rapidamente às **alterações da demanda** é outra variável-chave. Em Paris, com a crise da Segurança do Alimento na área de carnes nos anos 90, os atacadistas buscaram ofertar um produto mais seguro e de qualidade superior. Além disso, as centrais abriram espaço para produtos alimentícios de maior valor agregado e para os não-alimentícios.

● Uma **regulação governamental** do pequeno varejo pode também proteger as centrais atacadistas. Essas regulações são geralmente motivadas para preservar empregos e o ambiente de competição para os produtores como contraponto ao elevado poder de mercado das grandes redes.

Fonte: Cadilhon, J.J.; Fearnle, A. P.; Hughes, D.R.; Moustier, Paule. Wholesale Markets and Food Distribution in Europe: New Strategies for Old Functions. Discussion Paper No.2: Centre for Food Chain Research, Department of Agricultural Sciences, Imperial College London, January 2003.



Mais qualidade e economia em cada aplicação.

Amistar

A evolução natural e mais econômica dos fungicidas

© Syngenta, 2006.

ATENÇÃO

Este produto é perigoso à saúde humana, animal e ao meio ambiente. Leia atentamente e siga rigorosamente as instruções contidas no rótulo, na bula e na receita. Utilize sempre os equipamentos de proteção individual. Nunca permita a utilização do produto por terceiros de idade.

Consulte sempre um Engenheiro Agrônomo



Venda sob receituário agrônomo



C.a.s.a. 0800 704 4304
CENTRO AVANÇADO SYNGENTA DE ATENDIMENTO
DUVIDAS - SUGESTÕES - EMERGENCIAS

syngenta

www.syngenta.com.br

O NOVO PAPEL DAS CEASAS NO BRASIL

No geral, as Ceasas ainda tentam sobreviver desempenhando a mesma função e com basicamente a mesma infra-estrutura para as quais foram criadas na década de 1960. No entanto, a cada ano, os atacadistas destas Ceasas estão enfrentando uma redução gradativa da sua rentabilidade devido à redução do seu preço de venda (maior concorrência com outras formas de distribuição), do aumento dos custos de comercialização (mão-de-obra, frete) e da inadimplência (gestão financeira ineficiente).

Em 1985, o valor médio de venda na Ceagesp, por tonelada de produto comercializado de hortifrutigranjeiros, era próximo de R\$ 2.000,00 e, em 2005 praticamente a metade: R\$ 1.000,00 – valores deflacionados e atualizados com a moeda atual. No mesmo período, segundo atacadistas, o

custo de comercialização e inadimplência nas Ceasas aumentou significativamente.

Para que esses atacadistas recuperem sua rentabilidade, os serviços prestados por eles nas centrais públicas de abastecimento precisam mudar. Alguns desses profissionais já perceberam essa necessidade e, além da distribuição de alimentos, começaram a oferecer outros serviços aos seus clientes, em busca de tornarem-se mais competitivos no setor.

A prestação de novos serviços, como entrega e atendimento de um produto customizado às necessidades do cliente, é uma tendência para o setor atacadista conquistar mais espaços na comercialização de FLV. Uma pesquisa realizada pela **Hortifruti Brasil** com atacadistas da Ceagesp (SP-capital) e das Ceasas do Rio de Janeiro (RJ-capital), Belo Horizonte (MG) e Cam-

LOGÍSTICA E CLASSIFICAÇÃO SERÃO OS NOVOS PAPÉIS DOS ATACADISTAS DAS CEASAS

Quais as principais funções que desempenha hoje?

Abastecer	74%
Vender a prazo	72%
Entrega	37%
Classificação	35%
Outros	14%

Quais as principais funções desempenhará daqui a 10 anos?

Entrega	74%
Classificação	53%
Outros	35%
Vender a prazo	30%
Abastecer	30%

ATACADISTAS ACREDITAM EM MUDANÇAS NOS PRÓXIMOS ANOS

Pesquisa da **Hortifruti Brasil**

com 43 atacadistas das Ceasas de

São Paulo (SP), Campinas (SP),

Belo Horizonte (MG) e Rio de Janeiro (RJ)

ATACADISTAS DAS CEASAS ESTÃO DE OLHO NAS GRANDES REDES DE SUPERMERCADOS

pinas (SP) mostrou que 37% dos atacadistas já realizam a entrega de seus produtos e 74% acreditam que estarão oferecendo esse serviço daqui a 10 anos. Os resultados da pesquisa também apontam que 35% dos atacadistas fazem a classificação dos produtos que comercializam nas centrais e mais da metade declarou que deverá fornecer esse serviço daqui a 10 anos.

Nesse sentido, percebe-se que o atacadista começa a buscar estratégias de agregação de valor aos seus produtos; para ofertar produtos diferenciados, condizentes com a realidade atual dos novos hábitos de consumo. Nos dias de hoje, a orientação da estratégia de comercialização do atacadista deve mirar a demanda e não mais a oferta; ter o foco comercial com base nas exigências do consumidor passou a ser indispensável para qualquer empresa. Atender as novas necessidades da demanda não é mais um grande diferencial daqui para frente e, sim, uma exigência. Aqueles que não se adequarem a esse novo cenário, provavelmente, serão forçados a abandonar o mercado em um futuro próximo.

Muitos entraves à comercialização, como estruturas ultrapassadas, deficiências em logística de distribuição e gerenciamento precário, também são observados nas centrais públicas de abastecimento. Investir em melhorias nesse sentido é fundamental para que os atacadistas das centrais tenham condições de lutar pelo seu espaço no mercado de FLV.

A literatura internacional revela que a base de sustentação futura das centrais atacadistas públicas é agregar valor ao produto e fortalecer sua relação comercial com o pequeno varejo e o mercado institucional.

A presença de sacolões, varejões, feiras-livres, pequenos e médios supermercados, restaurantes e escolas – que não têm condições de adquirir o seu produto através de uma central de

distribuição própria – são a base da competitividade futura das centrais para disputar a aquisição do produto agrícola com as grandes redes.

No entanto, os atacadistas entrevistados pela **Hortifruti Brasil** não apostam no pequeno varejo como sua base de clientes daqui a 10 anos. Mais da metade dos entrevistados acredita que, com a concentração varejista, o seu principal cliente no futuro serão as grandes redes de supermercados. Os resultados ainda apontam que apenas 16% dos atacadistas acreditam que terão varejões e sacolões como principais clientes e 7% disseram que as feiras-livres serão os clientes mais importantes. O argumento deles para tal afirmação é que o consumidor cada vez mais vai adquirir seus produtos nos supermercados e, estes, futuramente serão representados por poucas redes no País.

Essa percepção dos atacadistas das centrais públicas de abastecimento desafia a todos da cadeia de FLV a questionar se os novos serviços mencionados pelos entrevistados na pesquisa serão suficientes para reverter a tendência das grandes redes varejistas do País de adquirir seus produtos diretamente do produtor. Caso contrário, a perda de participação das centrais públicas na distribuição de FLV deverá se acentuar nos próximos anos com a menor presença do pequeno varejo.

Atualmente, as grandes redes não são o principal cliente das Ceasas. Sessenta e sete por cento dos entrevistados declararam que o seu principal cliente são supermercados de médio porte, cerca de 50% mencionaram as feiras-livres, varejões e sacolões como principal cliente – veja tabela ao lado. Assim, na incerteza da relação das centrais públicas atacadistas com grandes redes, o importante é que o atacadista se conscientize de que a modernização da cadeia de FLV está avançado mais rápido do que nas Ceasas. É importante que esse tradicional agente do mercado de FLV adote novas estratégias para que possa continuar em atividade, com níveis satisfatórios de rentabilidade. Somente através de inovações em infra-estrutura de comercialização, agregação de serviços ao cliente, introdução dos conceitos da produção integrada e de rastreabilidade do produto e ainda com choque de gestão, o atacadista de hoje voltará a conquistar espaço e importância na comercialização de produtos hortifrutícolas. ■

Quais são os seus principais clientes hoje?

Supermercado*	67%
Sacolão	53%
Grandes redes	49%
Feira-livre	47%
Varejão	47%
Restaurante	19%
Institucional	9%

Quais serão os seus principais clientes daqui a 10 anos?

Grandes Redes	51%
Supermercado*	33%
Varejão	16%
Sacolão	16%
Feira-livre	7%
Restaurante	7%
Institucional	2%

* Pequeno varejo