

**SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS AGRÍCOLAS:  
FACILIDADES E DIFICULDADES DO ESCOAMENTO DA PRODUÇÃO -  
UM ESTUDO DE CASO DO PROJETO JAÍBA**

**DISTRIBUTION SYSTEM OF AGRICULTURAL PRODUCTS:  
FACILITIES AND DIFFICULTIES OF THE FLOWING OF PRODUCTION -  
A CASE STUDY OF THE JAÍBA PROJECT**

*Simone Viana Duarte*<sup>\*</sup>  
*Mauro Calixta Tavares*<sup>\*\*</sup>

**RESUMO:** Existem fatores tais como, identificação do produto pronto para a colheita, a colheita e o manuseio do produto, informações, beneficiamento, embalagem, transporte, organização dos produtores e financiamento, bem como os canais de distribuição e respectivos atores envolvidos, que influem em termos de efetividade nas alternativas de distribuição da produção. Contudo, o seu papel nessa efetividade nem sempre é evidente. Estão inter-relacionados em diferentes momentos e lugares da rota que o produto percorre, envolvendo um processo com práticas e decisões específicas que, caso eficiente, permite dispor o produto certo, com preço e lugar adequados e no momento preciso. A análise dos componentes do Sistema de Distribuição da banana, mamão, limão e melancia, na área F do Projeto de Irrigação e Colonização do Jaíba, permitiu identificar práticas fragmentadas, sem visão de conjunto da cadeia de produção. Há necessidade de efetividade e integração de forma a agregar valor ao produto e garantir a relação produto pronto para colher, colheita e comercialização. É o que tem dificultado o escoamento da produção e a escolha da alternativa de canal mais favorável ao produtor.

**PALAVRAS CHAVES** - Sistema de Distribuição - Fruticultura Irrigada – Projeto Jaíba / Norte de Minas Gerais.

**ABSTRACT** - The factors that influence the production alternatives such as, identification of the ready product for the crop, the crop and I handle it of the product, information, beneficiamento, packing, transport, organization of the producers and financing, as well as the distribution channels and respective involved actors, that influence in terms of effectiveness in the alternatives of distribution of the production. However its rolls in that effectiveness not always it is evident. They are interrelated in different moments and places of the route that the product travel, involving the process with practices and specific decisions, if those are efficient , allows to dispose the right product, with price and adapted place and in the needs moment. The analysis of components of the Distribution System of banana, papaya, lemon and watermelon, in the F area of the Irrigation and

---

\* Mestre em Mercadologia e Administração Estratégica pela UFMG. Professor do Departamento de Métodos e Técnicas Educacionais da Unimontes -e-mail simonevd@bol.com.br

\*\* Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo - e-mail calixta@terra.com.br

Settlement Project in Jaiba, made it possible to identify fragmented practices, without a full understanding of the production chain. There must be effectiveness and integration in order to aggregate value to the product and ensure the relation “product ready to be harvested, harvest and commercialization”. This is what has made the flowing of production and the selection of the best alternative route difficult.

**KEY WORDS:** Distribution System – Irrigation horticulture – Project in Jaiba ; north Minas Gerais.

## **O Sistema de Distribuição e o Problema de Pesquisa**

Uma das áreas mais importantes do Marketing é o da distribuição dos bens e serviços. Essa importância é particularmente vital para o produtor, visto que seu cliente é, com maior frequência, um intermediário, um distribuidor, seja ele atacadista ou varejista. Estes últimos geralmente bem estruturados e organizados.

O Sistema de Distribuição é composto por todas as funções e ações que definem o relacionamento entre produtor e seus intermediários. O maior ou menor sucesso do Sistema depende do seu nível de integração e cooperação entre as partes envolvidas.

Tendo em vista esses aspectos, chamou a atenção o fato dos pequenos produtores do Projeto de Irrigação e Colonização do Jaíba<sup>2</sup> se mobilizarem e denunciarem as dificuldades vivenciadas para a comercialização dos seus produtos. Alegam que sem conseguir garantir ou aumentar suas rendas, endividam-se e tornam-se inadimplentes, acabam nas mãos dos atravessadores, que colocam os preços que bem entendem.

Entender as dificuldades do escoamento da produção dos colonos irrigantes deu origem ao seguinte problema de pesquisa: Quais as práticas e inter-relações adotadas entre os componentes do Sistema de Distribuição, sua influência no escoamento da produção e conseqüências para o pequeno produtor?

A partir desta pergunta orientadora, o objetivo geral da pesquisa foi: analisar os componentes da distribuição de alguns produtos cultivados no Projeto Jaíba, sua relação com a alternativa de canal utilizada, identificando os eventuais pontos de estrangulamentos para o escoamento da produção.

Para efeito desse estudo, delimitou-se como alvo da pesquisa o processo ou componentes do Sistema de Distribuição, desde o produto pronto para a colheita, a colheita

propriamente dita, informação, embalagem, transporte e armazenagem, financiamento, organização até o canal de distribuição.

### **Revisão de Literatura**

Movimentos recentes de mudança na prática empresarial têm contribuído para acentuar a visão da organização como coleção de processos, cuja estrutura supõe integração entre os elementos envolvidos em uma cadeia de produção (WOOD & ZUFFO, 1998; DESCHAMPS, 1996). Nessa mesma perspectiva, o Sistema de Distribuição, para DIAS (1993), é composto por todas as funções e ações que definem o relacionamento existente entre o produtor e seus intermediários.

A abordagem de LEKASHMAN & SOLLE (1968) apresenta dez elementos e seus inter-relacionamentos com mais probabilidade de se tornarem críticos para estudo das alternativas de distribuição. A adaptação desse modelo deu origem à FIG. 1, (tendo como ponto de partida as atividades identificadas a montante da produção na cadeia, dos produtos estudados. Foram identificadas funções físicas que envolvem o manuseio e a movimentação dos produtos e funções auxiliares (financiamento, organização, informação, padronização e classificação) que atuam basicamente no sentido de facilitar as funções físicas.(MARQUES & AGUIAR, 1993; CREPALDI, 1994)

Para caracterização dos componentes do Sistema de Distribuição de produtos agrícolas foram buscadas as contribuições de REIS (1991), GAYET(1998), PINAZZA & ALIMANDRO (1999); CREPALDI (1995) e CHITARA (1990). Mais especificamente sobre a banana prata foram consultados ALVES et. al. (1999), ressaltando-se também no que se refere ao mamão, os estudos da EPAMIG (1986); sobre o limão, o IBRAF (1995) e sobre a melancia, CARVALHO (1984)e MIZUNO & PRAT (1973).

KOTLER & ARMSTRONG (1995) consideram que o maior ou menor sucesso do Sistema de Distribuição depende basicamente das decisões referentes às alternativas de canais e do nível de integração e cooperação entre as partes envolvidas. Assim definem o canal como um "um conjunto de organização interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para o consumidor final".

BOONE & KURTZ (1995); MCCARTHY & PERREAULT JR (1997) e DIAS (1993), abordam sobre alternativas de canais de distribuição. Daí o canal direto (assumir a própria distribuição) ou canal indireto (com vários níveis de intermediação).

CREPALDI (1993); KOTLER & ARMSTRONG (1998) acrescentam outras características para comparar os sistemas de canal: tradicionais ou convencionais (inexistem meios formais de definir papéis e resolver conflitos do canal) ou sistemas verticais de marketing (administrado, contratual ou cooperativo). Ver QUADRO 1.

Esses mesmos autores evidenciam os indivíduos ou firmas que se especializam em executar uma ou mais tarefas dentro do Sistema de Distribuição e que configuram o canal utilizado: o atacadista, o atravessador, varejista, organizações instrumentais, agentes.

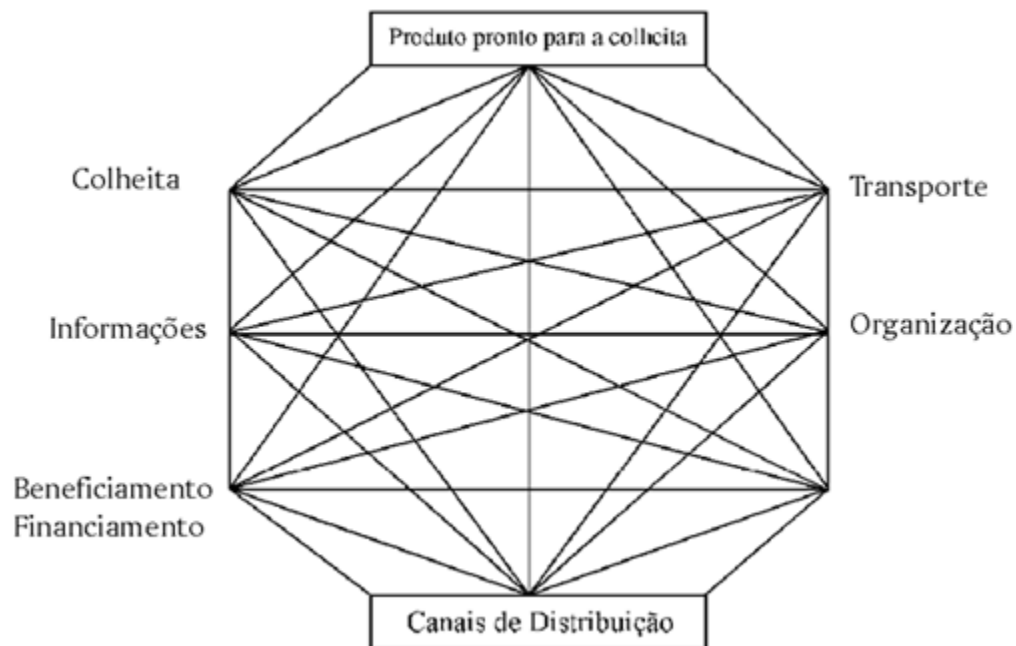


FIG. 1– Elementos e inter-relações no Sistema de Distribuição de produtos agrícolas.  
 Fonte: Adaptação da autora deste artigo, ao modelo de LEKASHMAN & SOLLE (1968:537)  
 O QUADRO 1 resume algumas características que permitem comparar esses sistemas de canais.

Quadro 1

## Sistemas de Canal e suas características

| Características           | Tipo de Canal                    |                                 |                    |                              |
|---------------------------|----------------------------------|---------------------------------|--------------------|------------------------------|
|                           | Tradicional ou Convencional      | Sistemas Verticais de Marketing |                    |                              |
|                           |                                  | Administrado                    | Contratual         | Corporativo                  |
| Intensidade da Cooperação | Pouca ou nenhuma "independentes" | Alguma para Boa                 | Boa para muito Boa | Completa                     |
| Controle Mantido por      | Ninguém                          | Poder econômico e Liderança     | Contratos          | Propriedade de "uma empresa" |

Fonte: Adaptado de KOTLER & ARMSTRONG (1998:276)

### O Projeto Jaíba

Localizado à margem direita do Rio São Francisco e à esquerda do rio Verde Grande, abrange área dos municípios mineiros de Jaíba e Matias Cardoso, no norte de Minas Gerais.

É uma iniciativa de colonização em terras públicas (devolutas). Abrange uma área de 230 mil hectares, sendo 100 mil irrigáveis.

O perímetro irrigado planejado para implantação em quatro etapas tem 24.081,34 ha em fase de produção sob irrigação. Deste total correspondem à área denominada F, 2300 ha dividida em lotes de 5 ha com assentamento de colonos efetivado em torno de 1990. Essa Etapa 1 recebeu financiamento do Banco Mundial.

A Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco e Alto Parnaíba - CODEVASF, é a coordenadora geral e executiva das atividades de implementação do Projeto.

À Secretaria de Planejamento e Coordenação Geral do Estado de Minas Gerais-SEPLAN / MG, cabe a direção conjunta do Projeto Jaíba, apoiando, acompanhando as atividades, responsabilizando-se pela implantação do equipamento social e ações de proteção ambiental através da Fundação Estadual do Meio Ambiente - FEAM e Instituto Estadual de Florestas - IEF.

O Distrito de Irrigação do Jaíba- DIJ, criado em 1988, congrega os irrigantes da Etapa I do Projeto Jaíba. Possui personalidade jurídica e patrimônio próprio. Sua criação foi a solução encontrada para que o Estado, pouco a pouco, passasse a responder menos pelo Projeto, propiciando a transferência da responsabilidade do setor público para o privado.

O DIJ, com representação tanto técnica dos órgãos responsáveis pelo projeto como dos produtores, tem o papel de gerenciar o funcionamento e a manutenção da infraestrutura de uso coletivo, patrimônio, meio ambiente, acesso e cobrança da água, assentamento e desligamento de produtores, gestão para obtenção de financiamento bancário, bem como propiciar serviços de assistência técnica e extensão rural, programas de comercialização agrícola e consolidação de estruturas cooperativas.

A Empresa Plena Consultoria é contratada pelo DIJ desde 1988 para prestação de assistência técnica aos produtores rurais do Projeto Jaíba.

A Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado de Minas Gerais- EPAMIG realiza a geração de tecnologia em estações experimentais sediadas no próprio projeto.

Essas são algumas das instituições envolvidas no Projeto Jaíba.

### **Metodologia da Pesquisa**

A pesquisa empírica teve início com o estudo exploratório, permitindo aumentar a experiência em torno de um determinado problema (TRIVIÑOS, 1995). Envolveu visitas informais, participação em reunião e troca de informações com especialistas na área agrônoma e no Projeto Jaíba.

Num momento posterior, foram utilizados métodos e técnicas próprios do estudo descritivo. Neste caso, teve-se o objetivo de aprofundar a descrição da unidade de análise delimitada.

O método de pesquisa foi o estudo de caso. Segundo GIL (1998) corresponde ao grupo dos métodos denominados "qualitativos", que se caracteriza por um maior foco na compreensão dos fatos do que na sua mensuração. Tem a limitação de não permitir o uso de grandes amostras, não proporcionando fundamentos para amplas generalizações devido a sua pouca representatividade.

A unidade de análise foi a área F do Projeto de Colonização e Irrigação do Jaíba, por ser das primeiras ocupações e única a permanecer com o sistema de irrigação por aspersão original em 1711,62 hectares, contabilizando 326 pequenos irrigantes em módulos de 5 ha.

A seleção dos produtos banana, mamão, limão e melancia teve com referência levantamento feito pelos próprios produtores, em maio de 1999, sobre a situação das perdas pós-colheitas por culturas de "expressão econômica". A banana e o mamão com perdas de 20%; limão com 60 a 80% de perdas ainda no pé e melancia com 0% de perdas.

São produtos de destaque em termos de área plantada, colhida e produção no período de janeiro a dezembro de 1998 (CODEVASF, 1988)

A técnica de coleta dos dados foi a entrevista semi-estruturada aplicada a produtores, técnicos, intermediários localizados na área F; no Projeto; na Central de Abastecimento do Norte de Minas - CEANORTE; na Central de Abastecimento de Minas Gerais - CEASA; em Janaúba, em Montes Claros; na Associação Central dos Fruticultores do Norte de Minas - ABANORTE, perfazendo 60 entrevistados.

O confronto dos depoimentos entre mesma categoria e categorias de informantes entre si permitiu a consistência dos resultados obtidos.

Além das entrevistas, foram fonte de informação as pesquisas e estudos realizados sobre o projeto, de ABRAMOVAY (1992); RODRIGUES (1998); SANTOS (1999).

A análise dos dados teve como referência os objetivos específicos de :

- Caracterizar os atores, práticas desenvolvidas por componente e suas inter-relações no Sistema de Distribuição dos produtos estudados; traçar o fluxograma e a alternativa de canal de distribuição por produto e verificar a efetividade no desenvolvimento das atividades de canal e suas consequências no escoamento da produção em condições mais favoráveis ao produtor;
- Caracterização das Práticas componentes e suas inter-relações no Sistema de Distribuição por produto estudado.

## **Apresentação e Análise dos Resultados da Pesquisa Empírica**

Tendo como base os estudos de CAMARGO (1996); CARVALHO (1984); IBRAF (1995) entre outros, pode-se, em confronto com a realidade, observar :

a) Produto pronto para colher e colheita:

- produtor tem informação sobre as características do produto pronto para colher, sobre a melhor época de colheita e os respectivos cuidados necessários;
- colhe conforme a necessidade financeira e existência do comprador;
- adota critérios aleatórios de colheita, o que provoca danos ao produto (especialmente no caso da banana e com maior controle do grupo de produtores, no caso do mamão).

b) Informação :

- é deficiente em termos de preços, exigências do mercado, produto concorrente, limitando-se à compra e venda (inclusive no caso do mamão);
- é dada principalmente pelo intermediário, pelo produtor que comercializa direto e pelo Distrito de Irrigação de Jaíba.

c) Financiamento :

- há inadimplência em relação ao financiamento bancário dos produtores de banana;
- os prazos para pagamento oneram o produtor;
- os produtores de mamão assumiram em grupo a dívida com o banco;
- campo de demonstração do limão foi financiado pelo Programa Fruticultura da CODEVASF;
- é o intermediário autônomo que financia a melancia.

d) Beneficiamento :

- a seleção e classificação dos produtos considera cor, tamanho e aparência;
- é realizado por terceiros com manuseio pouco cuidadoso;



- as embalagens são geralmente danificadas ou muito cheias (banana);
- os produtos são misturados (maiores e menores; maduros e verdes; lisos e machucados);
- há dependência do intermediário para armazenamento e climatização da banana (inclusive do Distrito de Irrigação do Jaíba);
- no caso do mamão, identifica-se a constância e programação da carga destinada à comercialização;
- falta estrutura e equipamentos para limpeza, tratamento e embalagem do produto.

e) Transporte :

- é realizado em sua maioria por terceiros;
- percorre vários lotes para reunir o produto e compor a carga;
- a distância da Área F para as centrais de abastecimento influi no frete, nas perdas por extravio, sol, vento e excesso de carga;

f) Organização :

- produtor atua individualmente, com exceção dos pequenos grupos organizados para a pós- colheita do mamão;
- intermediário domina as transações, exceto no caso do mamão.

g) Inter - relação entre os componentes:

- verificada apenas no caso do mamão no que se refere à programação da carga, propiciando duas colheitas semanais, adequadas à demanda e à aparência do fruto fresco e à manutenção do preço face à oferta equilibrada;
- também no caso deste produto pode ser constatada a classificação por tipo de fruto, diferentes embalagens em função de mercados mais ou menos exigentes.

Os atores envolvidos no Sistema de Distribuição da Área F são: produtor - colono, intermediário comerciante (autônomo, produtor vizinho e DIJ); agentes, atravessadores, terceiros (embaladores e transportadores), atacadista e varejista.

Em relação ao primeiro objetivo proposto foi possível verificar:

- os componentes do Sistema de Distribuição envolvem vários atores com interesses e funções variadas;
- as práticas desenvolvidas por componentes são, na maioria, descompromissadas, o que tem gerado danos ao produto;
- falta visão de conjunto do Sistema de Distribuição; práticas em relação a determinado componente desconhecem o elo com a atividade seguinte;
- no que se refere ao produto mamão, o grupo de produtores tem certo controle sobre práticas e suas inter-relações, visando atender às exigências do mercado alvo.

Quanto ao fluxo percorrido pelo produto e alternativa de Canal de Distribuição, tem-se:

a) Fluxograma e canal de distribuição da banana

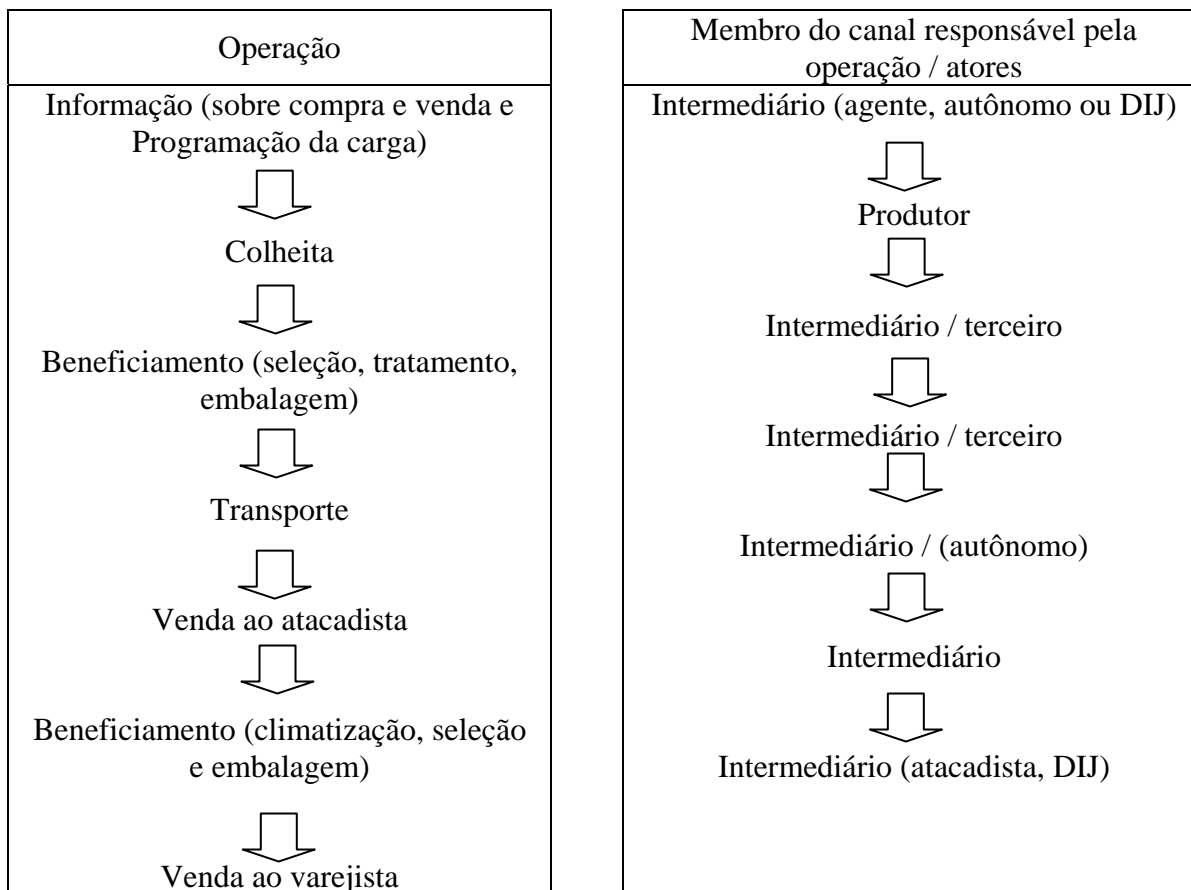


FIG. 2 : Fluxograma da Banana  
Fonte: Pesquisa Direta, Área F/ Projeto Jafba (1999)

Configura-se o seguinte canal de distribuição:

Produtor → Intermediário de origem/ terceiro → transportador → atacadista/ DIJ → Varejista → Consumidor final.

Verifica-se que é assegurado o máximo de intermediação e a falta de controle total sobre o destino da produção por parte do produtor.

Os produtores de banana, em sua maioria, vendem o produto na roça, configurando-se um canal indireto.

A justificativa do produtor para escolha desse fluxo é sobretudo por:

- dificuldade em climatizar a banana;
- “estando a qualidade do produto ruim, devido à proliferação de doenças na maioria dos bananais da Área F, significa preço baixo, o que não paga as despesas de frete e outras taxas cobradas na CEASA-MG”;
- “vendida na porta para o comprador, livre de despesas de embalagem, frete e insegurança na colocação do produto, é retorno que dá para sobreviver”. No entanto, apurou-se que qualquer contratempo com o pagamento da encomenda pelo atacadista, o prejuízo é repassado ao produtor.

As relações entre o produtor e o intermediário-agente é assim avaliada:

“três dias por semana, vem o intermediário do lojista organizar a carga. Programa a quantidade, faz o compromisso do dia e hora que recolherá o produto. Apanha no dia combinado, após selecionar e embalar. A estrutura é de intermediário. O lojista ganha mais assim, já tira toda despesa, determinando o preço do nosso produto de acordo com a classificação que fazem, atendendo a seus interesses” (informação verbal).

Este intermediário de origem (próximo do local da produção) conhece bem os produtores e seu produto e sabe o que os compradores querem. Percorrem a área, contratando a produção e fazendo “leilão para baixo”, forçando o produtor a baixar o preço e “jogando uns contra outros”. Sobre isto os entrevistados declaram:

“A CEASA tem preços muito variados. O produtor é obrigado a vender pelo preço que o comprador quer, senão perde a produção ( produtor).

O comprador que paga na hora o preço não é bom. E nós podíamos ganhar o lucro dele, mas por falta da organização...” (produtor)

Dos produtores, 20% a 25% dos que produzem banana vendem para o Distrito. Este, assim como os “atacadistas de destino”, nas CEASAS, possui suas próprias câmaras de climatização. Ao contratar a compra, já acerta o preço e o prazo de pagamento, contabilizando despesas de embaladores e embalagem, frete, descarga e aluguel da “Pedra” no MLP em Belo Horizonte, manutenção das câmaras, energia e funcionários.

Também a FRUCOOP, cooperativa do município de Janaúba adquire a banana na área F para vender às prefeituras de São Paulo.

Independente do intermediário-comprador do produto na roça, na operação de beneficiamento, os embaladores é que têm a prerrogativa de selecionar e classificar a banana, segundo orientações do comprador que contratou os seus serviços. É assim definido:

“O embalador é o peão/braçal que acaba com a banana, pisa, judia e machuca ao despencar, classificar e embalar.” (produtor)

Também a forma como a carga é acomodada e transportada é função desse terceirizado contratado. Naturalmente, são funções críticas no processo pós-colheita que influenciam no produto que chega ao mercado.

Não é agregado nenhum valor ao produto, uma vez que os depoimentos atestam sobre caixas com bananas muito misturadas, como também amassadas, pelo excesso de kg para o padrão de embalagem. As informações obtidas atestam que:

“Quem produz de primeira ou de segunda fica tudo igual, porque a carga é vendida fechada e o intermediário comprador mistura as duas” (produtor).

De um modo geral, não há comprador certo e o preço “varia de um dia para o outro”. Também do ponto de vista do produtor, não existe fidelidade, vende para o primeiro que aparece ou oferece melhor preço, dependendo da necessidade. De um modo geral, reconhecem:

“O projeto é grande, a banana é perecível e se o intermediário chegou, vende. Ninguém tem fidelidade ou espírito cooperativista para deixar de vender. A fidelidade hoje está no bolso. A regra é: a melhor proposta de um lado e de outro.” (produtor)

A configuração do fluxo e do canal de distribuição utilizado, visualizada, no caso da banana, que as operações são realizadas por diferentes atores sem nenhum compromisso formal um com o outro e numa distribuição de caráter intensivo. Canal denominado convencional e distribuição apropriada para produtos perecíveis, segundo a teoria de DIAS (1993) e KOTLER & ARMSTRONG (1998).

A alternativa de canal identificada tem propiciado o escoamento da produção sem garantias de constância do comprador e de pagamento, portanto sem integração entre os membros do canal e agregação de valor ao produto. Conforme DIAS (1993) é alternativa adotada pelo produtor marginal, sem recursos financeiros e desorganizado.

#### b) Fluxograma e canal de distribuição do mamão

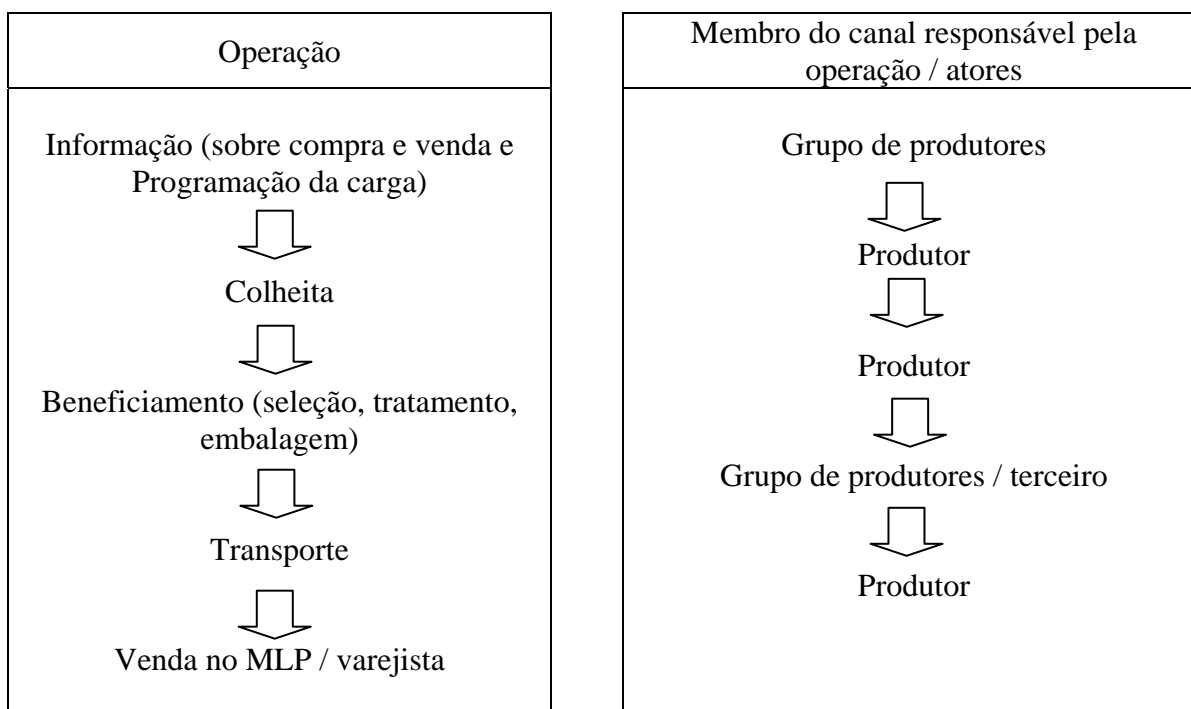


FIG. 3 : Fluxograma do mamão  
Fonte: Pesquisa Direta, Área F/ Projeto Jafba (1999)

No caso do mamão, a principal alternativa de distribuição utilizada pode ser assim configurada:

Produtor/ grupo de produtores → Varejista → Consumidor final

Diferente do fluxo da banana, o produtor tem o controle sobre o destino da sua produção de mamão. Em grupos ou através da associação, o produtor tem dividido o ônus do transporte e despesas, garantindo em grupo o volume e a frequência do produto no mercado mais exigente – CEASA–MG. Em alguns casos, o produtor utiliza o Distrito, que reserva a “Pedra” e o produtor assume as taxas de hospedagem, refeição, aluguel do espaço no MLP e paga o frete por volume transportado. Neste caso, conta com o apoio do agente e funcionários do Distrito, alocados na CEASA-MG.

Ocorre do produto estar inadequado para viagens mais longas (amarelado) e não atender ao mercado mais exigente (tamanhos desiguais, manchando, machucando), neste caso, é vendido na CEANORTE ou em feiras da região diretamente pelo produtor ou vizinho que tem o transporte e completa a sua carga com a produção diversificada dos outros produtores.

O que tem motivado a opção pela distribuição direta, organização em grupo de produtores, com o mínimo de intermediários é:

- a) fato de ser produto altamente perecível, “... deu a faixa amarela, tem que colher. Resiste de 2 a 3 dias no máximo, daí não vende mais, pois maduro no mercado não vende”;
- b) a colheita é semanal;
- c) o retorno é garantido porque é produto vendável e o lucro é maior na comercialização direta;
- d) a iniciativa de formação de grupos favorece a diluição dos riscos e composição da carga;
- e) cuidado com a embalagem e classificação do produto para atender ao mercado mais exigente da CEASA - MG;
- f) alguns produtores assumiram o crédito em grupo, sendo um avalista do outro.

Além da união entre os produtores, esse esquema de distribuição direta, mais ambicioso, com iniciativas e maior agressividade por parte do produtor que se visualiza no caso do mamão, parece decorrer de uma atitude e estruturação mais profissional, tendo em vista as exigências do mercado alvo - Belo Horizonte, que “cobre os custos de produção”,

no entendimento do produtor que, sem uma contabilidade mais apurada, baseia-se, na prática, para essa afirmação.

Outro aspecto que pode ter contribuído para uma melhor disposição e estrutura de comercialização é que embora alguns produtores dizem contar com recursos próprios retirados de ganhos em outras lavouras ou outras fontes de renda na família, a maioria teve financiamento para a cultura do mamão. Este empréstimo refere-se ao Programa de fruticultura, objeto do convênio BIRD/CODEVASF e financiado pelo Banco do Nordeste do Brasil.

O produtor que vende direto ao varejista (sacolões) diz não ter reclamação sobre o produto.

O atacadista do CEASA-BH só compra na “Pedra” quando precisa completar, em caso de falta. Costumam adquirir a carga fechada de um fornecedor da Bahia, acionado por telefone. Consideram que o mamão do DIJ é de qualidade inferior e influencia na queda do preço do produto no mercado.

No caso do mamão, o varejista de maior porte também costuma comprar carga fechada, preferencialmente da Bahia ou do atacadista.

O atacadista que fornece para sacolões, quando estes não compram direto da “Pedra”, compra do Distrito e não do produtor porque a classificação é melhor: não tem mistura, tem qualidade e aparência. Prefere comprar de quem conhece, sabe se é honesto. O prazo para pagamento é de 8 a 15 dias. “De um modo geral, o atacadista diz comprar vendo e experimentando o produto, pois se o varejista devolve, tem que repor de um dia para outro”.

Preocupam com a origem do produto porque é nos sacolões que o produto é colocado à prova.

Embora o beneficiamento do produto seja de responsabilidade do produtor, é realizado por prestadores de serviços da própria localidade. A forma de embrulhar o tamanho da caixa de madeira, quantidade e uniformidade do produto depende do mercado. Para o grande varejista, a embalagem de papelão dá mais vida ao produto e significa menos perda.

Neste sentido o investimento de alguns atacadistas em embalagens de papelão adequadas ao público alvo e à exposição do produto, fazem deste membro do canal novamente o elo mais forte do canal.

Do ponto de vista do consumidor, o varejista diz trabalhar com diferenciação do produto. Ofertado em menor preço nos sacolões de periferia e ao consumidor que pode pagar, busca reforçar a aparência com uma embalagem mais sofisticada para a exposição.

Em qualquer das situações, o que dizem considerar ao comprar, são as perdas e a aparência, já que o consumidor não compra produto estragado ou ruim, independente do poder aquisitivo.

Os próprios produtores da Área F identificam alguns pontos críticos no Sistema de Distribuição adotado em grupo em relação a:

- a) divergência e desinformação entre produtores sobre o modo de embalar e falta de clareza sobre o tipo de comprador que interessa pelo produto que oferecem.
  - “Não existe uniformidade entre os associados na forma de embalar, o próprio comprador reclama;
  - No mercado de Montes Claros, aceita mamão embrulhado no jornal;
  - O produto vai misturado: redondo com comprido; verde com maduro, liso com manchado”.
- b) não preocupam em conhecer o produto concorrente, limitando-se a comparar uns com os outros do grupo.
  - “Meu mamão é de boa qualidade em relação aos outros da Área F. Tem mamão igual, melhor não”.
- c) falta postura profissional que invista na continuidade do negócio e perspectivas a longo prazo, limita-se a compra e venda com menores despesas e aproveitando oportunidades e imprevistos.
  - “Eu acho que temos a freguesia, vende mais caro ou mais barato, mas vende”.

O pequeno sacolão, ou mercados de periferia menos exigentes tem sido a clientela dos produtores da Área F, justamente por causa do menor preço e um certo cuidado com a



classificação e embalagem adotadas pelo produtor e exigidos mais na capital do que no interior.

Ao mesmo tempo em que o produtor de mamão tem procurado se organizar e integrar suas funções, parece não considerar outros compradores e a concorrência. A exemplo disso, são as críticas do atacadista ao comparar o produto do DIJ com outros fornecedores.

Neste caso, falta ao produtor buscar informações além do seu comprador habitual, para aperfeiçoar o processo do Sistema de Distribuição e buscar alternativa de canal. Vale aqui a recomendação dos egípcios antigos que empregavam o comportamento prospectivo usando ícone da girafa para representá-lo: “pés no chão, pescoço esticado e cabeça olhando para todas as direções” (MARCOVITCH, 1999).

Outros membros do Sistema de Distribuição, por sua vez, reforçam posturas individualistas, com foco no lucro pessoal a qualquer custo. Assim é que, enquanto alguns atacadistas baseiam o preço pela quantidade do produto que entra na CEASA-MG e que o produtor de mamão tem procurado administrar com duas cargas por semana, o grande varejista considera que “o preço da CEASA é preço médio, referência para lojistas e produtores, extrapola, em até 50%, a maior em relação ao valor que costuma pagar ao produtor”.

#### c) Fluxograma e canal de distribuição do limão

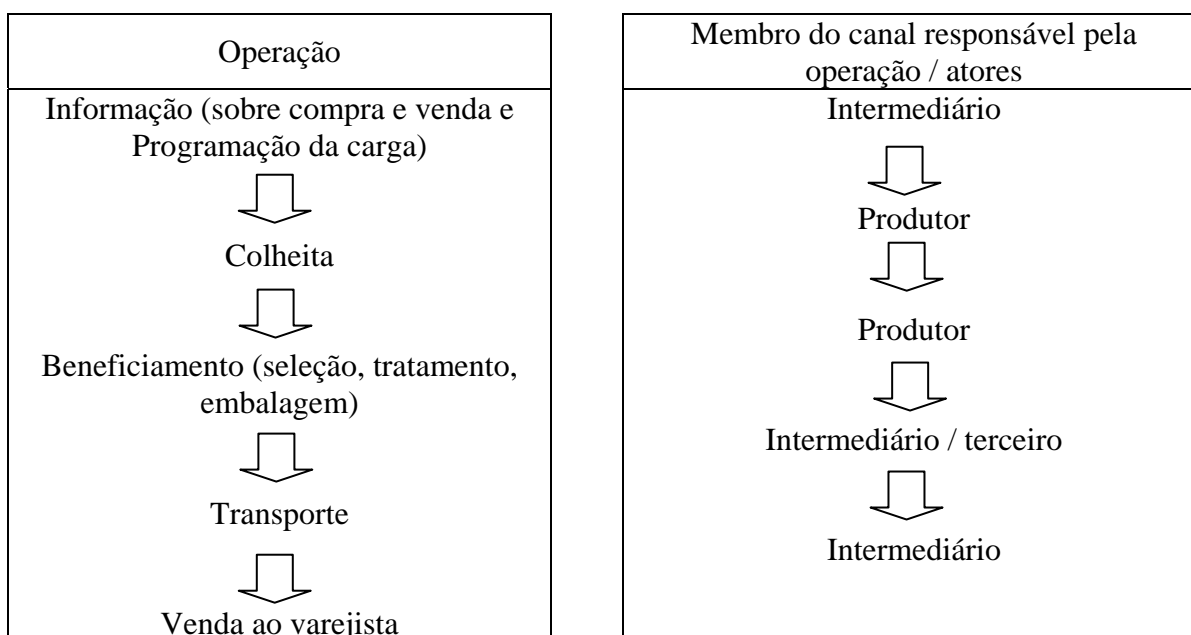


FIG. 4: Fluxograma do limão  
Fonte: Pesquisa Direta, Área F/ Projeto Jaíba (1999)

O canal de distribuição do limão mais utilizado, pode ser assim visualizado:

Produtor → Intermediário → Varejista → Consumidor.

O limão, por sua experiência recente e desastrosa para alguns produtores da Área F, em termos de perdas pela produção em época de safra, ou pelo insucesso da indução, não justificando colher devido ao preço baixo de mercado, tem um fluxograma de comercialização dependente dos intermediários.

Verifica-se que o produtor assume funções importantes de colheita, e beneficiamento, mas, ao mesmo tempo, depende da intermediação no transporte e venda. Daí a falta de controle do retorno da comercialização para o produtor.

A justificativa do produtor para escolha desse fluxo é devido não só à dificuldade em comercializar um produto que exige cuidados tanto na colheita como no transporte, mas cuja concorrência em época de safra, principalmente, não justifica os custos da colheita. Nessa situação, nem o Distrito tem se comprometido com a comercialização.

São produtores que, através de produtores-intermediários, em pequeno volume e compondo uma carga diversificada, prestam-se a transportar e colocar o produto em feiras, CEASA ou CEANORTE nos respectivos MLP, com a presença ou não do próprio produtor.

Assim, variam os intermediários de origem: agentes, outro produtor e o Distrito. Estes dois últimos fornecem diretamente ao varejista ou consumidor, já que trabalham com menores quantidades do produto de forma a não correr riscos de perdas e falta do comprador (com dois a três dias o limão murcha, segundo o agente).

Ao buscar informações junto ao agente, atacadista e varejista, verifica-se que:

O agente declara que “só compensa comprar o limão do produtor com margens de 150%, incluindo 50% de despesas e 100% de lucro de forma a prevenir oscilações do preço.” Embora este considere que a variedade Taiti do Projeto tem mais caldo do que o limão paulista, não é o que dizem os atacadistas e os grandes varejistas (supermercados e sacolões de bairros de melhor poder aquisitivo), com lojas na CEASA-MG. Estes últimos preferem o paulista, alegando ser produto já selecionado e de melhor aparência: graúdo e liso.

Observou-se que quem produz com quantidade e qualidade e comercializa seu produto diretamente ao varejista, atuando também como atacadista tem conseguido escoar sua produção. É o caso de “Katira”, de Sete Lagoas, que vende só limão para grandes varejistas e sacolões. “Na época da safra, comercializa com o limão dos vizinhos e espera com indução o melhor preço para seu produto”. Este não é o produtor da Área F.

Observa-se no fluxo e canal de distribuição do limão, como fatores determinantes, a qualidade do produto e tempo de conservação (4 a 5 dias), bem como o volume e frequência de entrega ao varejista.

Neste caso, o canal com menos níveis de intermediação é o ideal. Esta parece não ser a estrutura e organização atual da Área F do Jaíba. Daí o produto ser escoado em pequena quantidade no MLP aos pequenos sacolões ou nas feiras para o consumidor.

Na verdade, a dependência de terceiros para escoamento de produção tem levado o produtor a deixar perder no pé, segundo estudos de GAYET (1998), essa providência não resolve a questão, conforme citado no referencial teórico.

Além disso, a falta de volume do produto para compor uma carga é outro agravante já que os atacadistas dos CEASAS e grandes redes de supermercados costumam comprar cargas fechadas.

Por outro lado, “os mercados mais próximos” (CEASAs de BH, RJ, Brasília e São Paulo) , contam com 95% das áreas plantadas no país.” (GAYET, 1998:48). A solução para a fruta fresca é buscar mercados distantes ou vender para indústrias de suco que não têm capacidade limite de absorção e preço, nem sempre interessante para o retorno financeiro do produtor, ou buscar novos hábitos de consumo diferenciados.

Parece que o pequeno produtor, ao decidir plantar, no caso do limão, não considera o destino da produção, a infra-estrutura e organização necessárias para a agregação de valor, principalmente a um produto que é tão competitivo no mercado interno.

## d) Fluxograma e canal de distribuição da melancia

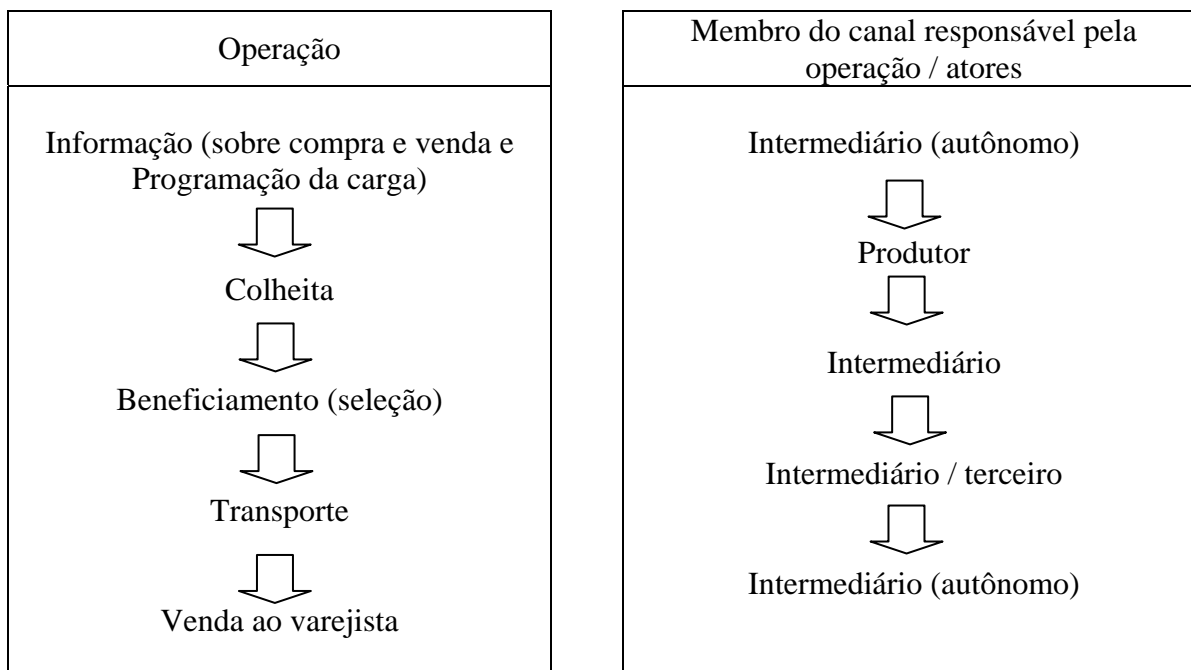


FIG. 5: Fluxograma da melancia

Fonte: Pesquisa Direta, Área F/ Projeto Jaíba (1999)

Na cultura da melancia na Área F, o canal de distribuição mais utilizado é, também, o indireto:

Produtor → Intermediário → Varejista → Consumidor

Neste caso, observa-se que, em diferentes níveis, ocorrem operações que são realizadas pelo intermediário. Este costuma ser autônomo, e se não vende ao atacado, repassa diretamente ao sacolão ou ao consumidor final. Neste último caso, a própria carroceria do caminhão é utilizada para exposição do produto nas esquinas de grandes centros ou em feiras livres.

A rusticidade e o ciclo curto de produção que levam muitos produtores a plantar, se repetem na Área F, assim, a oferta é grande, principalmente na época de calor, quando a melancia é mais consumida.

O produtor colhe melancias de 10 kg e individualmente compõe uma carga contendo 1.000 unidades.

O tamanho da melancia na Área F difere das tendências mundiais de consumo descritas por GAYET (1998:38), “variedades menores e sem sementes, em torno de 3 kg”.

No entanto, é aceita pelos intermediários (atacadistas e varejistas) entrevistados na CEASA-MG, que priorizam melancias de 9 a 14 kg, mais procuradas no mercado.

O maior beneficiado no canal é o intermediário autônomo que tem relacionamentos comerciais, contato direto com o produtor, transporte próprio e disponibilidade de tempo para vender o produto. Seu lucro é de 100%, descontadas as despesas. E a venda é garantida, segundo a fala do próprio intermediário.

O atacadista na CEASA – MG seleciona por tamanho. Separa as melancias num galpão arejado. Experimenta e confere o padrão (tamanho similar), sabor, limpeza, cor e massa.

As perdas ocorridas no transporte não são assumidas pelo atacadista que seleciona no momento da compra, no momento do descarregamento do produto no galpão.

O grande varejista exige qualidade, frequência e preço do atacadista ou “compra direto do produtor cadastrado e empresário do ramo”.

As relações entre os atores do canal não são de favorecimento mútuo e, sim, do maior lucro para o membro com maior poder de barganha: na roça, o intermediário autônomo; na CEASA, o atacadista.

Em relação ao segundo objetivo proposto de “traçar o fluxograma e alternativa de canal de distribuição por produto”, verifica-se:

- com exceção para o produto mamão, os canais mais utilizados são indiretos, com o máximo de intermediação possível;
- as relações são informais, individualistas, atuando cada membro (ator) do canal de acordo com seus próprios interesses;
- o mais onerado do canal é o pequeno produtor, sem controle sobre o fluxo do seu produto, fica na dependência do intermediário;
- produtor de mamão tem retorno de sua atividade, na medida em que adota um canal direto com maior controle sobre o fluxo do seu produto.

No que se refere ao terceiro objetivo proposto, de verificar a efetividade no desenvolvimento das atividades e da alternativa de canal e suas consequências no escoamento da produção e para o produtor, observou-se que:

- as práticas de colheita não garantem a qualidade uniformidade e constância do produto para atender às exigências do comprador, o que compromete o escoamento da produção;
- os canais indiretos e informais utilizados na maioria dos produtos não são de favorecimento mútuo e, sim, da maior vantagem para o membro do canal com maior poder de barganha: na roça, o intermediário autônomo, na CEASA- MG, o atacadista, o que não favorece o retorno para o pequeno produtor;
- canal direto, as práticas mais cuidadosas, as inter-relações entre componentes e o controle do grupo de produtores organizado para o sistema de distribuição do mamão tem sido mais efetivo do que os demais produtos, para o escoamento da produção em condições mais favoráveis ao produtor.
- o atacadista do produto banana é o membro do canal que mais agrega valor ao produto ( climatização, padronização e embalagem), daí controla a classificação do produto na origem e respectivo preço;
- a desorganização do produtor e dificuldades financeiras contribuem para que o intermediário da melancia domine todas as transações;
- o produto limão, ainda incipiente e sem estrutura para os cuidados pós-colheita exigidos, não tem um canal de distribuição bem configurado, ficando na dependência do comprador eventual.

### **Consequências**

Produtores desmotivados, descapitalizados, repetindo práticas segmentadas e pouco efetivas para o escoamento da produção;

Em decorrência do produto ofertado, o canal de distribuição é oportunista, na maioria dos casos perpetuando a dependência do produtor ao intermediário descompromissado.

## Conclusões

O problema do escoamento da produção na Área f do Projeto Jaíba, independente do produto estudado, parece começar com o produto pronto para colher e não saber o que fazer com ele. Falta visão de conjunto do Sistema de Distribuição, sem desconsiderar que o retorno financeiro imediato é uma questão de sobrevivência do público estudado.

Passa pela falta de organização dos produtores, pela falta de clareza do produtor da prática realizada em cada componente do Sistema de Distribuição e do elo com a atividade seguinte até o comprador ao qual se destina. Este último membro do canal citado supõe escolha entre alternativas para a qual deveriam ser conscientemente direcionados os esforços, face às condições de atendimento às exigências e expectativas deste(s) cliente(s), bem como de acordo com a qualidade e penetração do produtor concorrente e as condições de enfrentamento.

Ao contrário do que se diz, o principal estrangulamento do escoamento da produção não é o intermediário (“atravessador”), nem a doença que afeta a qualidade do produto, nem a falta de uniformidade do produto... Estas são apenas algumas consequências das práticas pouco efetivas e do pouco controle do produtor sobre os componentes estudados do Sistema de Distribuição

Também não é empecilho à atividade econômica a dispersão da produção dos pequenos produtores em lotes, dificultando a composição da carga. Alguns produtores têm diminuído sua área cultivada por produto diversificado com culturas de curto, médio e longo prazos, para cuidar melhor e garantir paralelo a produto nobre, uma receita constante. O volume individual não é, a princípio, um problema. Na área, muitos plantam o mesmo produto. A solução já encontrada pelos produtores de mamão é a organização em pequenos grupos, por afinidade. Resta aperfeiçoar uniformidade e qualidade do produto de diversos produtores, somando juntos o volume e constância necessários.

Falta o elo de onde e para quem vender, decisões sobre alternativas de canal e conhecimento sobre a concorrência a partir dos próprios intermediários compradores, aspectos importantes para o reinvestimento e correções no próprio negócio.

## Referências bibliográficas

ABRAMOVAY, Ricardo. *Paradigmas do Capitalismo Agrário em Questão*. São Paulo: Hucitec , ANPOCS, 1992 (série estudos rurais).

ALVES, Élio José et. al. *A cultura da Banana: aspectos técnicos, socioeconômico e agroindustriais*. 2. ed. rev. Brasília: EMBRAPA, 1999.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. *Marketing Contemporâneo*. 8. ed. Trad. Aline Neves Leite de Almeida et. al. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CAMARGO, L.S. *As hortaliças e seu cultivo*. 2. ed. Brasília: EMBRAPA, 1984. 488 p.

CARVALHO, José Márcio. *Comercialização de Frutos de Qualidade: A importância dos tratamentos pós- colheitas*. Lavras/MG: Universidade Federal de Lavras, 1996. (Dissertação, Mestrado em Administração Rural).

CHITARRA, M. I. F; CHITARRA, A. B. *Pós-Colheita de frutos e hortaliças: fisiologia e manuseio*. Lavras: ESAL/FAEPE, 1990.

COMPANHIA DO VALE DO SÃO FRANCISCO E ALTO PARNAÍBA - CODEVASF. 1ª Superintendência Regional. *Perímetro Irrigado do Jaíba*. Montes Claros, dez. 1998. (Relatório Anual ).

\_\_\_\_\_ 1ª Superintendência Regional. *Programa de Fruticultura*. Montes Claros, jun.1998.

CREPALDI,Silvio Aparecido. Administração Rural: uma abordagem decisorial. Varginha/MG: Organização Crepaldi, 1994.

DESCHAMPS, Jean-Philippe; NAYAK, P. Ranganath. *Produtos Irresistíveis*. Trad. James F. Lunderland Cook. São Paulo: Makron Books, 1996.

DIAS, Sérgio Roberto. *Estratégia e Canais de Distribuição*. São Paulo: Atlas, 1993.

GAYET, Jean Paul. *Mercado, Comercialização e Organização da produção de frutas no Norte de Minas*. Montes Claros/ MG. CODEVASF, março 1998. (Documento de Consultoria, cadernos de 1 a 6).

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE FRUTAS - IBRAF. Limão Taiti. n. 3. São Paulo, ago. 1995.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary . *Princípios de Marketing* . 7 ed. Trad. Vera Whately. Rio de Janeiro: Prentice – Hall do Brasil, 1998.



LEKASHMAN, R; SOLLE, J. F. The real cost approach to distribution . In: BRITT, S. H. ; BOYD Jr., H. W. *Marketing Management e Administrative Action* . New York: McGRAW – HILL BOOK, 1968 . p. 537 – 554.

MARCOVITH, Jacques. Agronegócios e as Relações Internacionais. *Revista Preços Agrícolas*, abr. 1999. (Síntese do seminário de Economia Agroindustrial, realizado aos 17/03/99 na ESALQ/USP, Piracicaba, S. P.).

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT Jr., W. D. Marketing Essencial. Trad. Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1997.

PINAZZA, Luiz Antonio; ALIMANDRO, Regis (orgs). *Reestruturação no Agribusiness Brasileiro: agronegócios no terceiro milênio*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

RODRIGUES, Luciene. *Investimento Agrícola e o Grande Projeto Jaíba: Uma Interpretação: 1970 – 1996*. São Paulo, 1998. (Tese, doutorado em História).

SANTOS, Gilmar Ribeiro dos (coord.). *Diagnóstico sócio – econômico do perímetro irrigado do Projeto Jaíba*. Montes Claros: Unimontes, abr. 1999. (Relatório Final de Pesquisa).

SEPLAN . Coordenação Geral Projeto Jaíba. *Relatório Sintético*. Belo Horizonte, out. de 1990.

TRIVINOS, Augusto N. S. *A Pesquisa Qualitativa em Educação*. São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD Jr.; ZUFFO, P. K. Supply Chain Management. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de janeiro: FGV, v. 38, n. 3, p. 55-63, jul/set, 1998.