

## Fluxo de poder no agronegócio: o caso das hortaliças.

Nirlene J. Vilela<sup>1/</sup>; Manoel M. C. Macedo<sup>2/</sup>

<sup>1/</sup>Embrapa Hortaliças, C. Postal 218, 70.359-970 Brasília - DF. E-mail: nirlene@cnpq.embrapa.br <sup>2/</sup>Embrapa Sede, C. Postal 040315, 70.770-901 Brasília - DF. e-mail: mmmacedo@sede.embrapa.br

### RESUMO

Este trabalho procura abordar alguns desafios da competitividade na atual conjuntura do agronegócio. O agronegócio refere-se a um sistema empresarial, que congrega amplos processos de estratégias, com vistas à maximização de lucro. Nos últimos anos tem-se registrado um amplo movimento de reestruturação do agronegócio mundial, impulsionado principalmente pelos avanços tecnológicos nas diferentes áreas do conhecimento. O poder de persuasão social das comunicações, ao afetar o comportamento dos consumidores, induz, como consequência, mudanças de hábitos, gerando preferências para maior consumo de determinados produtos. As campanhas evidenciando os riscos de saúde causados por determinado produto, tem o poder de afetar economicamente toda a cadeia produtiva. Por outro lado, as divulgações de pesquisas universitárias sobre o valor nutricional das hortaliças na longevidade da vida humana e a capacidade que certas hortaliças têm de evitar doenças incuráveis, destacam esses alimentos como um dos mais importantes grupos de produtos saudáveis, desfechando, assim, uma promoção muito favorável para as hortaliças, extensivo ao conjunto da sua cadeia produtiva. As tendências dos mercados globalizados apontam perspectivas favoráveis para as hortaliças exigindo que a uniformidade desses produtos seja cada vez mais obrigatória. Para atender os interesses dos consumidores (agentes ativos dos sistema) por novidades na área alimentar, o mercado de hortaliças vem se segmentando em diversos ramos, com destaque para as não tradicionais, minimamente processadas, supergeladas, congeladas, conservadas e orgânicas. Procurando agregar valor aos produtos, via ótima qualidade, diferenciação e utilização de embalagens atrativas, as atividades com hortaliças tornam-se, desta forma, cada vez, mais dinâmicas e lucrativas.

**Palavras-chave:** agronegócio, hortaliças, segmentação de mercados, tendências.

### ABSTRACT

#### Market power in agribusiness: the case of vegetable crops.

This paper aims to explain some challenges in the current situation of the agribusiness. The agribusiness refers to the entrepreneurial system, that congregates broad strategies aimed at profit maximization. In the last years, there has been a broad movement to reorganize agribusiness encouraged by advances in technology. On the one hand, the process of social persuasion has affected consumers and as a consequence has caused change of habits in relation to the consumption of new products. The information campaigns show the potential health risks caused by certain foods, since new products could affect economically all the productive chain. On the other hand, the diffusion of scientific research about the nutritional value of fruit and vegetables in relation to longevity and health hazards show the importance of consuming these products on a daily basis. The trends of the global market are to raise the standard of vegetable crops products to attend the consumer interest. The vegetable crops products market should be segmented into various components such as: frozen, organic, fresh cut and processed products. This means adding value in the marketing and processing stage, which could become ever more profitable and dynamic.

**Keywords:** agribusiness, vegetable crops, market segmentation, trends.

(Aceito para publicação em 07 de abril de 2.000)

A agricultura tem sido historicamente um setor de grande influência nos aspectos sociais, políticos e econômicos do Brasil. Tradicionalmente, a exploração extrativista do pau-brasil e a agricultura escravocrata, especialmente a produção de cana-de-açúcar e café, definiram o padrão de sociedade. A estrutura social estava constituída pelos “Barões do Café” e os “Coronéis do Nor-

deste” enquanto representantes das classes dominantes, e os escravos como os excluídos de qualquer ascensão social.

Por sua vez, a liberação da mão-de-obra escrava, obrigou a elite de então a buscar a sua substituição pelo trabalho imigrante, e pelas primeiras iniciativas do uso ainda que rudimentar da tecnologia agropecuária. Isto significou a mudança da produção colonial para a produção ca-

pitalista. Os Imperiais Institutos de Pesquisa Agropecuária instalados nas regiões de café do Vale do Ribeira no Rio de Janeiro e de cana-de-açúcar do Massapê do Recôncavo Baiano, foram os exemplos iniciais de sucesso.

O importante a considerar é que com o termino da II Guerra Mundial, as invenções científicas e tecnológicas<sup>1</sup> surgem como um fator de desequilíbrio

<sup>1</sup>Ferrarotti, F. (1998) afirma que a ciência e a tecnologia derivada “sob a forma de conhecimento científico aplicado, desempenha diretamente um papel social e afeta a natureza quanto a distribuição de poder e recursos (e que) as sociedades avançadas de hoje caracterizam-se, portanto, pelo poder onipresente do conhecimento científico”.

econômico, mormente no contexto do desenvolvimento industrial. O Brasil, optou como estratégia de desenvolvimento, pelo processo conhecido como o modelo de substituição de importações.

Organizações de fomento, de pesquisa e de crédito à produção agropecuária foram criadas, embora o processo produtivo continuasse focado nas mercadorias de exportação e no grande latifúndio. O importante era aumentar a produção e a produtividade das *commodities* a partir do uso de pacotes tecnológicos, baseados em materiais geneticamente melhorados e mais produtivos pelo uso intensivo de fertilizantes químicos, agrotóxicos, e irrigação. Em verdade, isto significou uma nova estratégia da acumulação de capital entre a agricultura e a indústria. Para Gorender (1994), na produção capitalista, a agricultura, não é somente agricultura, ela é também indústria, a exemplo das indústrias têxtil, química e de aço.

Na perspectiva da chamada modernização da agricultura nos anos setenta, consequência da ideologia da Revolução Verde, a agricultura foi incorporada pela lógica do processo industrial, comercial e financeiro em curso no Brasil, expresso nos chamados Planos Nacionais de Desenvolvimento (Mueller, 1988). Para Graziano da Silva (1988), isto significou a transformação da prática natural de produção agropecuária para o chamado complexo agroindustrial (CAI), mais recentemente identificado como o conjunto das atividades do agronegócio (Brasil, 1998). Adotando a mesma ótica, Furtuoso *et al.*; (1999), mostram a importância econômica do complexo agroindustrial brasileiro, respondendo por cerca de 32% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro.

É neste sentido que este texto foi elaborado com vistas à posicionar o tema da reestruturação e do fluxo de poder do agronegócio. Nesse aspecto, o artigo objetiva responder a seguinte questão: quais são os desafios da competitividade na atual conjuntura mundial de produção e mercado?

#### **Características do agronegócio**

O agronegócio refere-se à um sistema empresarial. Assim entendido como todos os agentes que estão produzindo para o mercado, ou desenvolvendo qual-

quer empreendimento com vistas à maximização de lucro, no âmbito do sistema agroalimentar.

Na atual conjuntura do agronegócio, à montante do setor produtivo situam-se os componentes de suprimento e apoio (fornecedores de insumos, máquinas e equipamentos) e aportes de fatores tradicionais de produção (capital e mão-de-obra). Nos componentes situados à jusante do setor produtivo estão as empresas processadoras e a rede de distribuição representada pelos atacadistas e varejistas. No componente final estão os consumidores, como agentes ativos do sistema agroalimentar.

Em uma outra interpretação, o complexo agroindustrial é composto de quatro segmentos: a parte do CAI, anterior à agropecuária, que expressa o conjunto de setores que produzem insumos adquiridos pelos produtores rurais, denominada indústria para a agricultura; a agropecuária propriamente dita; por sua vez, a parte que responde pelo armazenamento, processamento e distribuição da produção rural no mercado é formada pelos segmentos denominados de indústria de base agrícola e de distribuição final (Furtuoso *et al.*; 1999).

No âmbito do setor produtivo, constata-se a persistente presença da agricultura de subsistência, cujos agentes são excluídos de qualquer estratégia de política pública. Isto é, na lógica produtivista, a agricultura de subsistência não se constitui, em um tipo de atividade com o nível de eficiência suficiente para se manter no sistema. Por outro lado, o extrato denominado agricultura familiar, que tem como característica principal a capacidade de absorção de pelo menos 50% de trabalho da família tende a se reforçar e conquistar maior espaço no quadro da agricultura brasileira.

#### **Estratégias do agronegócio**

O agronegócio congrega amplos processos de estratégias organizacionais para buscar a maximização de lucro. Dentre esses processos, ressalta-se a estratégia de integração vertical para trás que agrega os fornecedores de produtos intermediários (produtores).

Normalmente, as relações entre produtores e indústrias se formalizam por meio de contratos de fornecimento ex-

clusivo, que são os instrumentos para assegurar o abastecimento de matéria-prima, na quantidade, preços e padrões de qualidade exigidos, dentro de prazos combinados. Além disso, a imposição de um padrão tecnológico mais avançado é estabelecido nas cláusulas contratuais formalmente acordadas entre os agentes transformadores e os produtores. Aqui, apresenta-se a estrutura do Estado, seja pela oferta de tecnologia, crédito, ou de outros mecanismos de incentivo ao fortalecimento dos agentes do agronegócio.

Esse tipo de integração, ainda que possa desmotivar a prática de algumas atividades agrícolas, a vinculação exclusiva ao agente processador, pela produção contratada, possibilita a geração de emprego e renda para o produtor, eliminando os riscos de preços e instabilidade de mercado. Portanto, a indústria oferece certos benefícios aparentes para os produtores, embora não assumindo os riscos da produção.

É importante acrescentar que, geralmente, o produtor não dispõe dos modernos mecanismos de comunicação virtual, presentes no contexto de uma economia globalizada, o que possibilita minimizar os riscos dos agentes das processadoras no circuito do agronegócio.

Outro tipo comum de integração no agronegócio, é a vertical para frente. Esse processo ocorre, quando uma empresa se une ao capital de outras por meio de processos de associação de capitais, *franquias* e contratos de parceria, com objetivo de reestruturar-se para minimizar custos e maximizar lucros, promovendo deste modo, uma maior concentração do capital.

#### **A reestruturação do agronegócio**

Como mostrado inicialmente, ao longo da história do sistema agroalimentar brasileiro, em seu primeiro momento, o poder estava no campo. Após a segunda guerra mundial o poder foi exercido pela indústria. Nos últimos anos, ou em seu terceiro momento, o poder e a liderança migraram gradativamente para o segmento de distribuição, onde os consumidores passaram a representar os agentes econômicos ativos do processo, sendo o avanço das tecnologias de comunicação e

*marketing*, os principais veículos de convencimento e de decisão.

Nos últimos anos, registra-se um amplo movimento de reestruturação do agronegócio mundial sedimentado principalmente nos impactos das tecnologias nas diferentes áreas, com vistas à busca constante de competitividade. Nesse aspecto, a intensificação do processo ocorreu a partir da década de 70, motivada pela modernização da agricultura e maiores incentivos à indústria, que desencadeou a concentração de negócios em todos os componentes do sistema de alimentos, bebidas e fibras, tanto à montante como à jusante do setor produtivo.

As alterações nos hábitos alimentares, gostos e preferências dos consumidores, no estilo de vida e a valorização econômica do trabalho da mulher, foram fenômenos sociais que produziram forte impacto no agronegócio, abrindo espaço para ampla recomposição do *portfólio* dos produtos. A diferenciação por meio dos aspectos qualitativos, a busca de conveniência, a valorização da saúde, da vitalidade e da individualidade e mais recentemente a valorização do comércio ético das mercadorias, foram aspectos de natureza social que também tiveram influência decisiva nos movimentos da reestruturação do sistema agroalimentar.

Os efeitos desses fenômenos refletem-se na esfera econômica pela intensa competição por maiores fatias de mercado entre as empresas; menor ciclo de produtos; profusão contínua de novos lançamentos; transporte e embalagem; regulação institucional crescente do mercado; novos modos de comunicação com o consumidor final; regras de mercado estabelecidas pelo consumidor final culminando com o fortalecimento do setor de distribuição.

#### **O foco sobre o setor de distribuição**

A agricultura continua sendo o elemento central do agronegócio, por ser a fonte primária das mercadorias geradas no sistema agroalimentar. No entanto, o poder exercido pelo setor de distribuição sobre os setores de produção e de processamento resulta de vários fatores e circunstâncias diversas, dentre essas valem destacar que ao longo da história, o varejista sempre esteve próximo do consumidor final. A partir da explo-

são dos supermercados, a relação pessoal consumidor varejista foi substituída pelo auto-serviço.

Atualmente, a massa de informações permitida pela leitura dos códigos de barra aplicadas nas embalagens das mercadorias está dando às organizações de varejo o poder de estar dentro do negócio alimentar, facilitando o acesso a informações privilegiadas, antes dos demais agregados do agronegócio. Ademais, ressalta-se a importância das leis e das organizações de defesa do consumidor, o que implica em cuidados no processamento, qualidade, preço e identidade das mercadorias.

O adequado processamento e a análise dos dados sobre o produto, captados pelos códigos de barra permitem ao varejista mapear o comportamento do consumidor e montar cenários prospectivos quanto à evolução da demanda final. Desta forma, o varejo tem o poder de identificar com antecedência fenômenos como a decadência de produtos, substituição de um produto por outro similar ou substituição de preço, ou modificações na fidelidade do consumidor a determinada marca. Em outras palavras, busca-se identificar as mudanças no comportamento do consumidor, induzidas por promoções positivas ou negativas sobre o produto.

É importante observar, que em uma economia globalizada, as informações escritas e faladas instantaneamente fluem, de diversas partes do mundo, por meio dos canais de comunicação (jornais, revistas, rádios, televisão, internet), com forte poder de induzir mudanças no comportamento dos consumidores.

As campanhas evidenciando os riscos de saúde causados por determinado produto, tem o poder de afetar economicamente toda a cadeia produtiva. Por outro lado, as divulgações de pesquisas universitárias sobre o valor nutricional das hortaliças na longevidade da vida humana e a capacidade que certas hortaliças têm, de evitar doenças até então incuráveis, como o câncer. Outras informações positivas vinculadas à mídia, destacando as hortaliças como um dos mais importantes grupos de produtos saudáveis, têm promovido um *marketing* indireto muito favorável para esses alimentos, extensivo ao conjunto da sua cadeia produtiva.

O poder de persuasão social das comunicações, ao afetar o comportamento dos consumidores, induz, como consequência, mudanças de hábitos, gerando preferências para maior consumo de determinados produtos. O maior consumo, por sua vez, causa o impulso na demanda de mercado pelo produto.

A projeção da demanda, exige a ampliação da oferta, que por sua vez arrasta a produção primária, cada vez mais especializada. Enfim, os efeitos sociais da informação, determinam a formação de tendências que vão fechar, ou abrir perspectivas favoráveis de mercado para determinado produto.

O controle de informações da rede varejista permite um gerenciamento para trás, no sentido da reordenação do *mix* de produtos, a partir das modificações da demanda. Nessa perspectiva, torna-se necessária a coordenação dos instrumentos de mercado, para reduzir os estoques (na indústria, no atacado e no varejo) e multiplicar o giro das mercadorias, que exige de alguns itens, especial atenção.

As relações comerciais entre os agentes de produção e distribuição são marcadas por grande disputa de margem, em visão comercial de curto prazo. Nessa disputa, as evidências apontam os grandes varejistas como os detentores de maior poder de negociação. No Brasil, os supermercados, respondem por, aproximadamente, 85% dos alimentos adquiridos pela população (Wedekin & Neves, 1995).

A grande concorrência entre as cadeias de varejo é pela possibilidade de captar maior parcela da renda global gerada pelo negócio de alimentos. Nessa situação, a imagem dos produtos, traduzidas pela excelente qualidade é um atributo exigível. A marca própria do produtor na embalagem do seu produto denota a reputação (ética, honestidade, transparência) servindo para reforço da imagem do produto na mente do consumidor.

Empresas, países, blocos econômicos e regiões travam impiedosas batalhas de competitividade, objetivando baratear o preço e aprimorar a qualidade das mercadorias. Nessa batalha muitas empresas e muitos empregos são excluídos, principalmente as pequenas

empresas e os trabalhadores menos qualificados.

O enfoque da competitividade do agronegócio no contexto da globalização, das mudanças e de turbulências, é mais amplo do que o dos conceitos tradicionais. Uma empresa tem de ser competitiva dentro do seu sistema e este, por sua vez, tem de ser eficientemente coordenado, para que as mudanças no ambiente sejam imediatamente repassadas de um lado para o outro do sistema, de forma a promover sua adaptação à nova realidade.

O sistema de distribuição de determinado produto concorre em três esferas principais: com os produtos substitutos; com os sistemas localizados em outras regiões do País e com os sistemas centrados em outros países.

A informação deve fluir rapidamente entre os elos do sistema, pois é na velocidade das transformações que os agentes do agronegócio se adaptam a uma nova tendência, oferecendo antes dos concorrentes, o produto desejado pelo consumidor. Assim, será medida a competitividade final.

A abordagem da competitividade é complexa quando tratada em nível sistêmico. Daí decorre a importância da distribuição como centro gerador de informações para o sistema. Além da competição com outros sistemas tem-se a competição entre as empresas do mesmo ramo.

A visão de competitividade é muito ampla e envolve as chamadas relações de conflito e de cooperação. Agentes de dentro do sistema cooperam entre si quando a questão é competir com outros sistemas, mas conflitam quando a competição é interna ao sistema (Drucker, 1995).

A implementação de estratégias no campo do mercado globalizado é peça fundamental da competitividade. Nesse aspecto, o planejamento estratégico e operacional das empresas deve apoiar-se no seguinte tripé: orientação pelo mercado, orientação pela tecnologia e orientação por processos.

Entende-se por orientação pelo mercado que, no panorama do agronegócio, os agentes devem prestar atenção às variadas taxas de expansão dos diversos segmentos de mercado, a exemplo

dos ramos estabilizados (massas e laticínios) descendentes (café e fumo) e ascendentes (carnes brancas, frutas e hortaliças).

A orientação pela tecnologia pode ser exemplificada pelos avanços da pesquisa e desenvolvimento de produtos. No processo de desenvolvimento tecnológico repousam as maiores oportunidades para o aumento da qualidade e redução de custos dos produtos do agronegócio.

Os avanços tecnológicos seguem-se no sentido de obter maior diferenciação de produtos com atributos de excelente qualidade, permitindo ampla maximização de lucro via valor agregado. Produtos de baixa especificação tecnológica não tem chances de ser competitivos no mercado.

Na questão da orientação por processos, a gestão deixa de ser determinada pela ênfase hierárquica, vertical e funcional e passa para uma abordagem horizontal, com equipes multidisciplinares atuando ao longo do ciclo do produto e da atividade. No âmbito das empresas, em um primeiro instante, uma empresa inovadora desenvolve e lança aos consumidores um produto diferenciado, com componente maior de valor agregado. Outros seguidores, atraídos pela maximização de lucros, vão entrar no negócio. A permanência das empresas no mercado vai depender sempre da busca da ampliação, da diferenciação do produto e das alternativas que agreguem maior valor, prevalecendo a transição para um *mix* superior de produtos.

#### Fatores críticos do agronegócio

A gestão dos elos do sistema de alimentos é de fundamental importância para o sucesso dos empreendimentos. Nesse sentido, os fatores críticos essenciais levados em conta no agronegócio são os sinais da demanda final, o ajustamento tecnológico e os custos do processo inteiro.

A expansão dos mercados resulta de ampla combinação de fatores econômicos (renda, elasticidade-preço), fatores demográficos, como taxa de crescimento e estrutura etária da população, composição da família, padrões de consumo e fatores socioculturais.

Não há um consumidor médio. A segmentação de mercado está, cada vez mais, criando oportunidades para produtos dirigidos aos consumidores de renda mais elevada. Desta forma, todos os segmentos do agronegócio devem montar verdadeiros radares sobre as tendências do mercado, para identificar quais os atributos dos bens que tem maior valor sob a ótica do consumidor final, para aproveitar as reais oportunidades de mercado. (Wedekin & Neves, 1995).

No que se refere ao impacto na estrutura de distribuição, sobressai-se o papel das tecnologias de informação, como aliadas na busca de maximização de lucro, possibilitando a combinação dos fatores de decisão na área gerencial. Nesse sentido, os impactos são transparentes na estrutura da distribuição, principalmente quanto à agilidade de obtenção e troca de dados e à redução de custo.

Observa-se que os impactos no agronegócio ocorrem para frente, em direção aos consumidores e para trás, rumo às unidades produtoras e internamente nos processos de gestão. Desta forma os impactos *para frente* se apoiam nos recursos da informática, códigos de barras, cartões, qualidade, permitindo ao varejista, momento a momento, um retrato das vendas e do comportamento dos consumidores. Possibilitam também o acompanhamento histórico dos produtos, com relação a sazonalidade, efeito de promoções, previsão de demanda futura e outras. Os impactos *para trás* ocorrem em direção à indústria de processamento, de transformação e da produção primária, facilitando o controle integrado da qualidade e maior rentabilidade por linha de produto.

No processo de gestão, a competição agressiva do mercado exige produtos de qualidade e de baixo custo, sendo importante, a gestão dos custos do processo inteiro. Nesse ponto, os agentes tem se preocupado com um aspecto essencial que é a parceria para agregação de valor (PAV) com todos os agentes envolvidos no fluxo do produto e da atividade. No processo PAV cada agente do sistema depende do sucesso do outro, devendo ser explorado o potencial estratégico da economia de escala e da economia de escopo. O PAV tem sido

usado como uma unidade de negócios competitivos.

Na maioria das empresas ainda predomina a visão de que  $custo + lucro = preço$ . Entretanto, nos mercados competitivos, as empresas do sistema alimentar são forçadas a praticar outro tipo de equação:  $preço - lucro = custo$ , ou seja o custo passa a ser guiado pelo preço. O preço é definido pelo mercado, sendo aquele que o consumidor está disposto a pagar, tendo em vista o valor que ele percebe do produto. Assim o custo acaba sendo o resíduo.

No caso de produtos olerícolas, é fácil visualizar a importância do conceito de PAV, pois são produtos de elevada elasticidade-renda da demanda, ou seja um aumento no poder de compra da população desencadeia imediatamente um crescimento mais do que proporcional da demanda.

Nessa perspectiva, os supermercados vem ampliando o espaço desses produtos, tendo em vista a oportunidade de atrair maior parcela de mercado.

A tendência de aumento contínuo da demanda por frutas, legumes e verduras estão fazendo com que a uniformidade seja cada vez mais obrigatória. Esse tipo de coordenação para trás tem levado os varejistas, no caso os supermercados a se relacionarem diretamente com os produtores. Atualmente, mais de 90% dos legumes e das verduras processadas que chegam ao mercado passam por trabalho de coordenação anterior do sistema. O esquema de coordenação do sistema agroalimentar é mostrado na figura 1.

## NOVAS TENDÊNCIAS DO CONSUMO ALIMENTAR

No Brasil, apesar da enorme disparidade na distribuição da renda e a marginalização de alguns segmentos sociais, excluídos de uma alimentação adequada, ainda existe uma minoria da população com níveis de renda e de consumo iguais aos das sociedades desenvolvidas. No aspecto da questão alimentar, a renda da população ainda constitui um dos aspectos fundamentais na aquisição dos alimentos. Entretanto, nos últimos anos, as tendências de consumo tem seguido aspectos como preocu-

pação com qualidade de vida implicando maior consciência e atuação com relação à saúde, beleza, bem-estar e longevidade; aumento da média de vida da população e conseqüentemente maior consumo dos alimentos adequados à terceira idade; avanços da medicina desenvolvendo uma demanda por produtos para alimentação via enteral (maior suprimento de frutas verduras e legumes); maior acesso às informações globais pelas classes de renda mais baixa; personalização do consumo, levando à potencialização da exploração econômica de nichos de mercado e exigência pela população de produtos oriundos de sistemas éticos de produção (rejeitam-se a exploração infantil, o mau trato aos animais e a exploração irresponsável dos recursos naturais e da biodiversidade estratégica, dentre outros).

Nesse contexto, Junqueira, (1998) ressalta que as principais tendências de consumo, impostas ao sistema do agronegócio são: **1) tendências quanto ao tipo de alimentos:** a) opção pelo consumo de proteínas vegetais sobre as animais. Nesse aspecto, nota-se que empresas tradicionais no ramo carne, vem diversificando suas atividades, para aproveitar as oportunidades de mercado. Como exemplo, a Sadia e a Perdigão, respectivamente, com introdução dos *nuggets* de legumes e hortaliças congeladas (brócolos, couve-flor, vagem e seleta de legumes); b) crescimento do consumo de carnes brancas sobre as vermelhas; c) crescimento do consumo de frutas, legumes e verduras *in natura* e processadas. Valorizam-se a saudabilidade, o frescor e os processos naturais de produção (com insumos orgânicos e sem pesticidas); d) decréscimo do consumo de alimentos menos saudáveis como o açúcar, café, sal e de outros produtos considerados prejudiciais à saúde, como o fumo e os artificialmente produzidos; **2) tendências quanto à composição da dieta:** maior consumo de produtos dietéticos, emagrecedores, ricos em fibras e sem colesterol. Também é apontada uma clara tendência de aumento das comidas preparadas, a exemplo de alimentos prontos ou pré-cozidos.

O consumidor admite perfeitamente em sua dieta, a comida preparada,

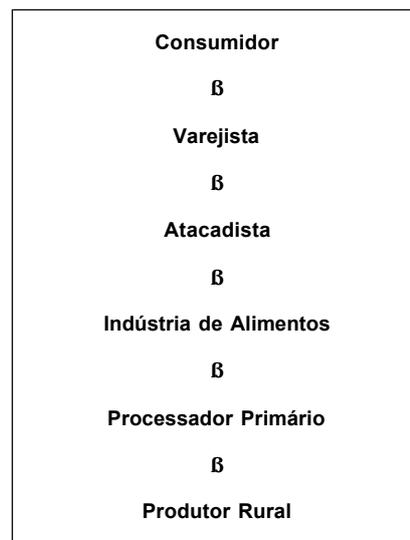


Figura 1. Esquema de Coordenação do Sistema Agroalimentar

desde que tenha sido elaborada com elementos naturais reconhecíveis e identificados. Exige-se cada vez mais qualidade e preservação dos ingredientes naturais. O importante, é verificar que isto, não seja entendido somente como produto *in natura*, aquele recém-colhido, mas sim o alimento adequadamente tratado, com embalagens, data de validade ou de colheita, perfeitamente identificadas. Outrossim, observa-se o crescimento da preferência por dieta vegetariana, como estilo de vida, reforçada por efeitos – demonstração; **3) tendências quanto à forma de apresentação e preparo dos alimentos:** nota-se que o consumidor, busca sempre a aquisição de alimentos pela aparência, especialmente, cor, tamanho e embalagem. Assim, com maior frequência, nas decisões de escolha, são observadas as seguintes atitudes: busca crescente por produtos minimamente processados, higienizados, preparados, congelados, implicando em menor tempo de dedicação e preparo no âmbito domiciliar; procura por embalagens de menores tamanhos, mais adequadas às tendências de diminuição no tamanho das famílias. Cada vez mais são valorizadas as embalagens descartáveis e recicláveis; os consumidores demandam, cada vez mais, os alimentos, observando a qualidade e durabilidade, no sentido de racionalizar perdas e diminuir a periodicidade de compras e, consideram as informações contidas nas etiquetas, como o

expoente da qualidade exigida do produto; **4) tendências quanto aos locais de compra e de consumo:** afora as tendências identificadas quanto à origem, qualidade e apresentação dos alimentos, atualmente, apresenta-se como importante no processo de distribuição e comercialização dos alimentos, os aspectos relacionados ao local de oferta desses alimentos, destacando-se os seguintes condicionantes: aumento da participação das refeições tomadas fora do domicílio, a exemplo do crescimento dos restaurantes do tipo auto-atendimento e, crescimento da participação de compras por meio de equipamentos mais modernos, como serviços de entrega à domicílio, compra por meio de pagamentos eletrônicos, dentre outros; **5) tendências quanto a reorganização do espaço e do ambiente doméstico.** A estabilidade econômica e a crescente absorção do trabalho feminino pelo mercado, estão entre os principais fatores responsáveis nas transformações no contexto da alimentação das famílias brasileiras, destacando-se nesse sentido as seguintes tendências: aumento do armazenamento doméstico de alimentos e também dos produtos complementares e cultura de congelar e/ou compra de produtos já congelados facilita o ato diário de preparo de refeições.

No Brasil essas tendências variam de acordo com as diferenças de ordem econômica, social e cultural. Contudo projeção de um aumento significativo no consumo personalizado e numa concentração gradual e permanente de vendas é situada em um amplo intervalo de confiança.

### SEGMENTAÇÃO DO MERCADO E SEUS REFLEXOS SOBRE O AGRONEGÓCIO.

As tendências dos mercados globalizados exigem permanente reconversão das atividades produtivas e de suporte à produção agropecuária. Nesse sentido, a pesquisa pública e privada, permeia os componentes do sistema, ajustando-se dinamicamente, com objetivos, não só de aumentar a produtividade, mas também de incorporar, aos produtos, os atributos superiores de qualidade e diferenciação, com vistas a con-

ferir maior competitividade à produção interna.

Observa-se que o mercado das hortaliças, vem segmentando-se em diversos ramos: **a) hortaliças não tradicionais:** implicam no crescente interesse dos consumidores por novidades na área alimentar para consumo *in natura*, ou seja, por produtos diferenciados que muitas vezes não estão ligados a espécies de hortaliças desconhecidas, mas apenas à variação de tamanho ou da cor. Como exemplo, temos os pimentões coloridos, a cebola *echalote*, o alface *Lolo red*, e a cenoura *Baby carrot* e flores comestíveis (capuxinha). **b) supergelados e congelados:** constitui-se no setor de alimentação que mais cresce no mundo. Estima-se no Brasil, que o faturamento com esse tipo de alimento tenha atingido a 100 milhões de dólares e chegou a crescer 253% nos últimos anos (Junqueira, 1998). **c) minimamente processadas:** possuem atributos de conveniência e de qualidade de produtos frescos, envolve praticidade e redução de desperdícios. Esses produtos vêm obtendo índices significativos de crescimento de mercado. **d) enlatadas e em conservas:** apresentando um expressivo crescimento, este ramo da produção tem o tomate na liderança, mas a expansão para outras hortaliças vem sendo destacável nos últimos anos, a exemplo do milho verde, ervilhas, cebola, pepinos, cenouras, dentre outras. **e) desidratadas e liofilizadas:** utilizadas principalmente na indústria alimentícia, por meio de diferentes formas como os corantes naturais de massas, iogurtes e sorvetes (beterraba, espinafre, tomate e cenoura), sopas e purês, esse tipo de produto vem sendo utilizado com intensidade na indústria cosmética. A reestruturação desse segmento levou ao fornecimento de alimentos desidratados e liofilizados, não só para o setor governamental, o seu principal cliente, mas também para o consumidor final. Ainda assim o consumo ainda é bastante baixo no Brasil, entretanto, evidencia grande potencial de expansão. **f) hortaliças orgânicas:** conhecida e consolidada nos países desenvolvidos, como a Alemanha e os Estados Unidos, a agricultura orgânica no Brasil, ganhou força a partir de 1960, como resposta aos questionamentos sobre o rumo da

agricultura moderna, baseada no uso intensivo de insumos químicos, para a qual tem sido indicadas correlações negativas de defensivos químicos para a saúde humana. O mercado para produtos orgânicos atinge cotações muito atraentes, chegando a atingir valores 30% maiores que as dos produtos convencionais. (Junqueira, 1998). **g) hortaliças irradiadas:** embora ainda pouco divulgado no Brasil, esse processo de conservação, tem sido recomendado pela FAO. Nele, os alimentos são submetidos à ionização (raios X e raios Y). Alguns benefícios são a inibição de brotamento e amadurecimento precoce. A adoção dessa tecnologia tem sido recomendada para mercados dinâmicos de países de clima tropical, como o Brasil.

### Considerações finais

No ambiente globalizado, os mercados exigem reconversão contínua dos sistemas produtivos, incluindo maior especialização de mão-de-obra, ajustamento das atividades de pesquisa e do setor de produção de insumos.

As atividades produtivas, necessariamente têm que assegurar níveis ótimos de eficiência, associados aos constantes ganhos de competitividade em qualidade, diferenciação, preços e custos.

A lógica do agronegócio não busca como prioridade os pontos presentes em agendas sociais, éticas e políticas, embora o mercado consumidor torne-se seletivo e exigente em variáveis, geralmente, ausentes em funções microeconômicas de produção.

Os fatores e/ou as atividades que apresentarem baixa eficiência, são automaticamente excluídos do sistema. Como também são excluídos aqueles produtos enquadrados em certa forma de decadência.

No âmbito da complexa aparelhagem gerencial, o processo de seletividade para exclusão fica por conta dos mercados, que agora, já não buscam maiores quantidades disponíveis, mas sim a maximização de lucro, por meio de agregação de valor ao produto, via ótima qualidade e diferenciação.

Observa-se que desde a indústria de insumos primários, até a rede de distribuição, a cadeia produtiva de hortaliças vem se ajustando de forma dinâmica ao novo contexto de geração de tecnologias

de produção, de colheita, de embalagens, de pós-colheita (manuseio, transporte e conservação de produtos), com vistas ao atendimento adequado das novas exigências do mercado. O objetivo é promover a substituição de importações, por meio da busca de maior competitividade relativa aos produtos estrangeiros.

Para atender aos interesses dos consumidores por novidades na área alimentar, o mercado de hortaliças vem se segmentando em diversos ramos, com destaque para as não tradicionais, minimamente processadas, supergeladas, congeladas, conservas e orgânicas.

Na busca crescente da satisfação do consumidor, todos os demais agentes envolvidos no agronegócio de hortaliças se beneficiam, procurando agregar, cada vez mais, valores aos produtos (incorporando atributos de qualidade, diferenciação e utilização de embalagens mais adequadas às características do produto e mais atrativas para os consumidores) tornando, desta forma, as atividades de hortaliças mais dinâmicas, eficientes e lucrativas.

## AGRADECIMENTOS

Ao Professor Cristovam Buarque da UNB agradecemos pela semente que originou este trabalho.

## LITERATURA CITADA

- BRASIL. Ministério da Agricultura e do Abastecimento. *Agência de desenvolvimento: nova perspectiva para o agronegócio – projeto básico*. Brasília, 1998. 206 p.
- DRUCKER, P. The information executives truly need. *Harvard Business Review*, jan./fev. 1995.
- FERRAROTTI, F.A. revolução industrial e os novos trunfos da ciência, da tecnologia e do poder. In: MAYOR, F.; FORTI, A., ed. *Ciência e poder da tecnologia na área das ciências agrárias*. Brasília: UNESCO,/CNPq/PAPIRUS, 1998. p. 45-86.
- FURTUOSO, M.C.; BARROS, G.S.C.; GUILHOTO, J.J.M. Complexo agroindustrial brasileiro evolução e tendências do PIB – 1980/1974. Piracicaba. *Preços Agrícolas*, v. 13, n. 147, p. 4-6, jan. 1999.
- GORENDER, J. Gênese e desenvolvimento do capitalismo brasileiro. In: STÉDILE, J.P., coord. *A questão agrária hoje*. São Paulo: UFRGS/ Associação Nacional de Cooperação Agrícola, 1994. p. 15-44.

- HOMEM DE MELO, F. *Agricultura brasileira um novo horizonte de crescimento*. São Paulo: USP, 1993. 43 p.
- JUNQUEIRA, A.H. *Comercialização de hortaliças no varejo*. Brasília: EMBRAPA-CNPq, 1998. não paginado. Palestra apresentada no Workshop sobre Mercado de Hortaliças, Brasília, 1998.
- MUELLER, G. *Ambivalências da modernização agrária: ampliação do modo capitalista intensivo de produzir e distribuir nas atividades agrárias*. CEBRAP – Novos Estudos, São Paulo, n. 21, p. 168-184, jul. 1988.
- SÃO PAULO. Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo. *Repensando a agricultura paulista*. São Paulo, 1997. 43 p. Trabalho apresentado no Workshop realizado pela Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo, São Paulo, 1997 (Não publicado).
- SEADE (São Paulo, SP). *Força de trabalho na agricultura paulista: análises/ensaios*. São Paulo, 1996. 101 p.
- SILVA, J.G. *As possibilidades e as necessidades da ciência e da tecnologia na área das ciências agrárias*. Brasília: CNPq, 1988. 73 p. Trabalho apresentado no Painel sobre Avaliação e Perspectivas em Ciência e Tecnologia no Brasil no Século XXI.
- VILELA, N.J.; FONTES, R.R.; FIORINI, C.V.A. *Evolução da produção de hortaliças no Brasil, nos blocos econômicos e em outros países*. (Trabalho submetido para publicação na revista *Horticultura Brasileira*).
- WEDEKIN, I.; NEVES, M.F. Sistema de distribuição de alimentos: o impacto das novas tecnologia. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 30, n. 4. p. 5-18, 1995.