

## CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE AÇÚCAR MASCADO NUMA ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES

### RESUMO

Os produtores familiares do município de Visconde do Rio Branco, por tradição, vêm produzindo açúcar mascavo e necessitam fortalecer sua distribuição no mercado. Como um aporte a isso, este trabalho objetivou avaliar as diferentes formas de distribuição do açúcar mascavo pela ARPRAM (Associação Riobranquense de Produtores de Rapadura, Açúcar Mascavo, Aguardente e Melado), identificando os principais atributos inerentes, as facilidades e dificuldades e propondo alternativas para melhorar a eficiência desse processo. Para isso, nos procedimentos metodológicos, a pesquisa se caracterizou como exploratória e descritiva; as técnicas adotadas foram a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Foram entrevistados o presidente da ARPRAM e 28 representantes do mercado atacadista e varejista. Foi possível identificar os canais atualmente utilizados pela ARPRAM, os principais intermediários inseridos na distribuição do açúcar mascavo e os requisitos exigidos por cada intermediário. Com base em tais informações, concluiu-se que os principais canais de distribuição do açúcar mascavo utilizados pela ARPRAM são realizados por intermediários atacadistas e por pequenos supermercados locais, através de vendas diretas. Entre os principais indicadores para que os intermediários aceitem o açúcar mascavo estão a qualidade, o preço, a cor, a confiabilidade na entrega e o volume disponível. Uma possível ameaça para a ARPRAM é a existência no mercado de grandes distribuidores de açúcar mascavo no setor atacadista, conformando suas próprias unidades de produção, razão pela qual a Associação deve-se fortalecer com o trabalho conjunto de seus associados, a organização de sua gestão e a padronização do açúcar mascavo, entre outros.

**Palavras chave:** açúcar mascavo, canais de distribuição, Associação de Produtores.

## DISTRIBUTION CHANNELS FOR RAW SUGAR IN A PRODUCERS ASSOCIATION

### ABSTRACT

The Visconde de Rio Branco families are producing brown sugar because of their traditions; however, they need to strengthen its distribution market. The principal objective of this research study is to evaluate the different distribution forms for the brown sugar industry by the ARPRAM (Associação Riobranquense de Produtores de Rapadura, Açúcar Mascavo, Aguardente e Melado), identifying the inherent principal attributes, the facilities and difficulties, and, in this way, proposing alternatives to achieve more efficiency in this process. This research was exploratory and descriptive in the methodological procedures. The adopted techniques were bibliographic research and case studies. We interviewed the president of ARPRAM and 28 representatives of the wholesale and retail market. Finally, it was possible to identify the current channels used in the distribution of this product and the requirement of each mediator. Based on this information, it is concluded that the principal distribution channels of brown sugar, used by the ARPRAM, are through mediators as well as local small markets through direct sales. The principal approach to accept this product is the quality, the price, the color, the delivery dependability, and the available volume. A possible threat for ARPRAM is the existence of great distributors in the market of the wholesale section, forming their own production units. Therefore, the Association should strengthen their associates' united work, the organization of its administration, and the standardization of this product.

**Key-words:** raw sugar, channels of distribution, Producers of Association.

Elvira Durán Rojas<sup>1</sup>

Ronaldo Perez<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Mestre em Ciência y Tecnologia de Alimentos pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Professora da Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia da Universidad de Córdoba – UNICORDOBA.

E-mail: [edrojas@correo.unicordoba.edu.co](mailto:edrojas@correo.unicordoba.edu.co) (Colômbia)

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia de Alimentos pela Universidade Estadual de Campinas - FEA/UNICAMP. Professor do Departamento de Tecnologia de Alimentos da Universidade Federal de Viçosa – UFV.

E-mail: [rperez@ufv.br](mailto:rperez@ufv.br) (Brasil)

## 1 INTRODUÇÃO

Dentre os diversos produtos transformados pelas agroindústrias familiares artesanais encontra-se o açúcar mascavo, feito artesanalmente, sendo um açúcar natural, saudável, que contém um mínimo de 90% de sacarose.

Porem, uma das condições necessárias para a inserção mais eficiente do produtor familiar no mercado é o associativismo, onde segundo Abramovay (2003) os intermediários ainda podem manter um papel preponderante nas transações com o mercado, e em muitas situações constituem-se em uma figura central para a circulação dos produtos.

No entanto, deve-se considerar que a distribuição dos bens e serviços é uma das áreas mais importantes do “marketing”, sendo particularmente vital para o produtor, visto que seu cliente é, com maior frequência, um intermediário, um distribuidor, seja ele atacadista ou varejista (Duarte e Tavares, 2001).

Para que a comercialização do açúcar mascavo funcione de forma eficiente numa associação de produtores, o que muitas vezes encontra-se fora do alcance dos produtores, é necessário verificar quais são suas percepções em relação à distribuição do produto, ou seja, como enxerga a sua posição na cadeia produtiva, como avalia o processo de distribuição do seu produto ao longo de esta cadeia e o quanto preparado ele está em relação às exigências de mercado.

Este trabalho teve como objetivo avaliar as diferentes formas de distribuição do açúcar mascavo por a Associação Riobranquense de Produtores de Rapadura, Açúcar Mascavo, Aguardente e Melado-ARPRAM, identificando os principais atributos inerentes, facilidades e dificuldades, bem como propor alternativas para melhorar a eficiência desse processo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O agricultor familiar, durante décadas, vem trabalhando em unidades produtivas que são passadas de pai para filhos, conservando as características originais tanto nos aspectos técnicos quanto nas relações sociais, cujo fator trabalho é o emprego familiar e a contratação de mão-de-obra temporária (SEBRAE, 2005).

Porem as associações e cooperativas desempenham papel importante na economia do setor agrário e agroindustrial. Por um lado, permitem melhorar o poder de negociação e a competitividade de muitos agricultores no mercado agroalimentar cada vez mais difícil e concentrado e, por outro, melhoram a eficiência produtiva da exportação e a comercialização em comum dos produtos. Essa comercialização se mostra cada vez mais complicada se for levado em conta que o setor da alimentação se

caracteriza pela atomização da distribuição e pelo elevado número de estabelecimentos dedicados à venda, sobretudo no campo da alimentação, no qual os comerciantes tradicionais perdem mercado para os hipermercados e grandes supermercados. Só uns poucos especialistas em alimentação conseguem manter sua participação. É aqui onde se observa a vantagem comparativa das associações e cooperativas, mediante especialização em produtos de qualidade, sendo relevante que possam desenvolver estruturas de venda ao varejo que permitam levar seus produtos diretamente aos consumidores (CCAIE, 2004).

O setor artesanal é favorecido pelas pessoas que no dia-a-dia se preocupam com sua saúde no que refere ao consumo de alimentos e desconfiam da qualidade dos produtos que fazem uso de tecnologia intensiva. Os principais produtos do segmento artesanal do sistema agroindustrial da cana-de-açúcar são a cachaça, a rapadura, o açúcar mascavo e o melado; predomina a sua produção em pequenas propriedades rurais, caracterizadas pelo baixo nível tecnológico e uso intensivo de mão-de-obra. A integração com o mercado é baixa, de forma que a produção é comercializada em mercados locais (SEBRAE, 2005).

O açúcar mascavo é facilmente reconhecido pela sua cor (marrom acentuado) e pelo seu sabor, muito próximo ao da rapadura ou do caldo de cana. Caracteriza-se ainda por ser um açúcar no qual não ocorre o processo de clarificação do caldo e por ser ausente de adição de qualquer tipo de agente químico. Geralmente é produzido em pequenas propriedades rurais e de maneira artesanal, sendo seco ao sol ou no chão e embalado manualmente; além disso, é composto de sacarose, frutose, glicose, potássio, cálcio, magnésio, fósforo, sódio, ferro, manganês, zinco, vitaminas A, B1, B12, B5, C, D2, D6 e E (Silva e Parazzi, 2003).

Apesar do volume de açúcar mascavo ainda ser baixo, se comparado com o açúcar cristal, a sua inserção hoje é generalizada nos canais de comercialização, através de supermercados de pequeno, médio e grande porte, de lojas especiais de alimentação integral e feiras livres (DESER, 2005).

A distribuição envolve basicamente duas áreas de decisão: a distribuição física e os canais de distribuição. Na distribuição física são consideradas as decisões sobre transporte, armazenagem e distribuição, ou seja, toda a parte logística que envolve o produto. Nos canais de distribuição consideram-se as decisões referentes aos caminhos que os produtos devem seguir até chegar ao consumidor (Las Casas, 2004).

O tópico canais de distribuição é um dos mais antigos na literatura sobre marketing, sendo até considerado uma de suas vertentes originais (Kotler, 1972). Por isso, Bucklin (1966) ressaltou que os canais de marketing são importantes, pois um dos desafios comuns no gerenciamento desses canais para

todos os tipos de empresas, grandes e pequenas, é manter espaço nas prateleiras dos distribuidores.

Para citar uma das muitas definições de canais de distribuição, Rosenbloom (2002) os define como a rede de organizações que cria utilidades de tempo, lugar e posse a os consumidores e usuários empresariais possa dispor dos produtos quando e onde os quiserem. Neves (1999) comunga do mesmo pensamento de Rosenbloom ao referir-se ao canal de distribuição como uma rede orquestrada que cria valor aos usuários finais..., e considera que só através da distribuição é que produto e serviços públicos e privados se tornam disponíveis aos consumidores, já que o produto precisa ser transportado para onde os consumidores têm acesso, ser estocado e trocado por outro tipo de recurso para que se possa ter acesso a ele. Além disso, afirma que não existe um produto completo que não compreenda todas as quatro formas, sejam estas voltadas a um objeto, ideia ou serviço.

Percebe-se como estas definições de canais de distribuição têm muita ligação, além de se encontrarem autores como Berman (1996), Czincota (2001), Churchill e Peter (2000) e Iacobucci (2001), que também consideram os canais de distribuição como um sistema ou rede e enfatizam a relação de interdependência entre os agentes que o compõem. Ou seja, os componentes do canal mantêm inter-relações de forma interdependente com o objetivo de produzir um resultado específico. Neves (2004) diz que esses autores fazem uma interessante analogia com o sistema circulatório humano, que teria as mesmas funções que os canais de distribuição possuem para as empresas.

A partir da ótica de considerá-lo como um sistema, Corey (1991) afirma que "um sistema de distribuição é um recurso externo muito importante. Geralmente, são necessários anos para construí-lo e ele não é facilmente modificado. Esse sistema representa um compromisso corporativo significativo com diversas empresas independentes, cujo negócio é a distribuição – e com os mercados específicos que elas atendem. Isso representa também um compromisso com um conjunto de políticas e práticas que constituem a trama, a qual é tecida por um extenso conjunto de relações em longo prazo".

Pigatto e Alcantara (2003) fizeram uma compilação de Coughlan et al. (2002), Rosenbloom (2002) e Pelton et al. (1997) para definir os canais de distribuição, e dizem que são um conjunto de organizações – agentes e instituições – que se relacionam com o objetivo de tornar produtos e serviços disponíveis, buscando criar valor ao consumidor através da aquisição, e disponibilidade de produtos e serviços.

Os canais de distribuição não só satisfazem à demanda através de produtos e serviços no local, em quantidade, qualidade e preço correto, mas também têm papel fundamental no estímulo à demanda, por meio das atividades promocionais dos componentes ou equipamentos atacadistas, varejistas, representantes

ou outros, além de ser um modo de desenhar, desenvolver e manter relacionamentos entre os participantes do canal, de forma a obter vantagens competitivas sustentáveis pelas empresas, tanto em nível individual como coletivo. A ênfase está em como planejar, organizar e controlar as alianças entre instituições, agências, e nas relações internas nas companhias(ou relações hierárquicas) (Stern et al. 1996).

Rosenbloom (2002) destaca uma característica importante dos canais de distribuição: o fato de o canal existir externamente à empresa, ou seja, não fazer parte da estrutura organizacional interna de nenhuma das empresas participantes da negociação. Essa característica leva a necessidade de o canal de distribuição ser visto de forma interorganizacional, ou seja, administrado por mais de uma empresa, o que necessariamente faz com que haja um relacionamento direto entre esses agentes.

Os canais de distribuição são compostos por fabricantes, intermediários e usuários finais. Os fabricantes ou produtores são o elo inicial do canal e os responsáveis pela fabricação ou produção dos produtos (Coughlan et al., 2002). Os intermediários segundo Kotler (2000) são instituições que facilitam o fluxo de bens e serviços entre a empresa e seus mercados finais. E com a utilização de os intermediários, os fabricantes obtêm diversas vantagens, já que não dispõem de recursos financeiros para comercializar seus produtos diretamente; em alguns casos, a comercialização direta simplesmente não é viável; e os fabricantes que estabelecem seus próprios canais podem obter um retorno maior, investindo mais em seu negócio principal.

Stern et al.(1996), Kotler (2000) e Churchill e Peter (2000), Bowersox e Cooper (1992) apud Grande (2004) advogam que o uso de intermediários no processo de distribuição é justificado por razões econômicas, uma vez que, através de suas especializações, contatos e escala de operações, os intermediários oferecem aos produtores vantagens que eles não poderiam conseguir sozinhos. E de acordo a Rosenbloom (2002), operam basicamente em dois níveis: atacado e varejo. Desse modo, como são empresas independentes, formam uma estrutura de canal.

O atacadista é o tipo de intermediário que se caracteriza por não vender ao consumidor final. Geralmente, compra diretamente dos fabricantes, vendendo a um intermediário ou usuário industrial. Também caracteriza a atividade dos atacadistas o fato de comprarem produtos em grande quantidade e revendê-los em pequenas quantidades, principalmente para os pequenos varejistas. Além disso, os atacadistas prestam outros serviços para o fabricante, muitas vezes fazendo promoções especiais, oferecendo treinamento a vendedores, providenciando financiamento, assistência, assessoria etc. (Las Casas, 2001).

Em quanto ao varejista, Las Casas diz que é por excelência, um prestador de serviços que, além da venda, seleciona mercadorias e toma providências quanto a crediário, embalagem, serviços de entrega etc. Barros et al. (1978) *apud* Silva et al. (2003), definem dentro do varejo, o supermercado como o principal representante dos estabelecimentos de auto-serviço, caracterizado pela escolha das mercadorias pelo próprio consumidor, que transporta até a caixa registradora, onde realiza o pagamento, sem necessidade de interferência ou ajuda de balconista.

O Sacolão é outro tipo de entidade varejista que, além de representar uma iniciativa que oferece inúmeros benefícios às camadas populacionais mais pobres, não exige maiores investimentos do poder público e nem mesmo por parte do comerciante que o operacionaliza, sem contar que o seu gerenciamento e/ou funcionamento não depende de uma estrutura organizacional de grande porte (Silva, 1987).

O número de intermediários utilizados pelo fabricante para distribuir sua marca em determinada área geográfica, é chamada como intensidade de distribuição, a qual é classificada em três categorias gerais: distribuição intensiva, distribuição seletiva e distribuição exclusiva (Coughlan et al., 2002; Rosenbloom, 2002).

De acordo com Coughlan et al. (2002), a distribuição intensiva ocorre quando um fabricante possibilita aos compradores adquirir seus produtos com um mínimo esforço, estando estes disponíveis em muitos pontos de venda em uma área comercial. Quando o fabricante seleciona um número limitado de intermediários em cada área de mercado para comercializar a sua linha de produtos, trata-se da distribuição seletiva. A distribuição exclusiva acontece quando os fabricantes concedem direitos exclusivos a um distribuidor ou varejista para vender sua marca em uma área geográfica específica.

Em um canal de distribuição, seus membros realizam diversas funções dentro do que os autores chamam de fluxos de marketing. Dentre essas funções, Kotler (2000) destaca as seguintes: 1) reunir informações sobre clientes, concorrentes e forças do ambiente de marketing; 2) entrar em acordo sobre o preço e outras condições de transferência de posse; 3) assumir riscos relacionados à operação do canal; 4) fornecer condições para armazenagem; 5) movimentação de produtos físicos; e 6) pagamento das faturas dos compradores, entre outros.

Churchill et al. (2000) afirmam que a administração de canais de distribuição começa com a seleção dos canais apropriados e dos intermediários específicos para distribuir produtos. Os canais certos levam os produtos aos locais onde eles serão efetivamente comprados. Não só a escolha de canais influencia o sucesso da estratégia de marketing; mudar um canal de distribuição pode ser caro e difícil. Assim a seleção de canais apropriados constitui parte fundamental do planejamento de marketing.

Kotler (2000), afirma que cada intermediário, ao desempenhar algum trabalho para levar o produto e sua propriedade a consumidores finais, constitui determinado nível de canal. Para esse autor, os canais que possuem um só elo entre as empresas e os consumidores são chamados de canais de nível zero; canais de um nível contêm apenas um intermediário, e assim sucessivamente. No mercado de bens e serviços são comuns sistemas de canais de até três níveis. Por outro lado, Churchill et al. (2000) e Etze et al. (2001), classificam os níveis utilizando o conceito de canal direto, sem intermediários; e canal indireto, com um ou mais intermediários.

A necessidade de estabelecer as relações de um canal de distribuição é de extrema importância, em razão do que Rosenbloom (2002) chamou de dimensões comportamentais. Segundo esse autor, o canal “não é simplesmente um sistema econômico racionalmente ordenado desprovido de processos e interações sociais”, e sim “um sistema social sujeito aos mesmos processos comportamentais que são característicos de todos os sistemas sociais”. Com isso, segundo o referido autor, as dimensões comportamentais fundamentais presentes em todos os sistemas sociais conflito, poder, papel e processo de comunicação – acabam fazendo parte das relações comerciais.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva. As técnicas adotadas foram a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, cujo alvo foi uma associação de produtores do município de Visconde do Rio Branco, situada na mesorregião da Zona da Mata do Estado de Minas Gerais, onde historicamente a cana-de-açúcar foi durante mais de cem anos a cultura mais importante do município e o açúcar mascavo continua sendo produzido por tradição familiar. A escolha dessa associação se deu pela conveniência, já que os associados se encontravam receptivos a sugestões para o melhoramento desta, permitindo facilidade de acesso.

Quanto aos canais de distribuição e setor-alvo da pesquisa (associação, produtores, varejistas, atacadistas, entre outros), foram coletados dados primários e secundários. Segundo Bryman (1989). Como lastro da fonte primária, realizaram-se contatos telefônicos, visitas técnicas na associação de produtores, com entrevista informal, sem registro de gravações, através de visitas “in loco”, o que contribuiu para identificação das oportunidades e ameaças do sistema distributivo, assim como as dificuldades na construção desses arranjos distributivos.

Foram realizadas oito visitas técnicas às instalações da associação e a três unidades dos produtores associados durante um ano. A entrevista fundamentou-se num questionário semi-estruturado

com questões abertas e fechadas, dirigido ao Presidente da ARPRAM, a qual conta com 20 associados. Além disso, foram entrevistados mediante questionário os intermediários, se aplicou o questionário a 14 varejistas da cidade de Viçosa nos supermercados, lojas naturais e sacolões, e por e-mail enviou-se a nove varejistas de outras cidades, dos quais só responderam dois, alguns deles manifestaram que, por políticas da empresa, não respondem esse tipo de informações. Alternadamente, foi efetuada entrevista com os atacadistas, ela foi realizada via telefone a 20 atacadistas, onde alguns pediram enviar por e-mail o questionário para depois retorná-lo, conseguindo-se obter 12 questionários de atacadistas do Estado de Minas Gerais, Paraná e São Paulo.

Para análise dos dados, utilizou-se o método de análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, o qual pressupõe o uso de um conjunto de técnicas de análise das comunicações (BADIN, 1979). Os dados adquiridos por meio dos questionários foram inseridos em uma tabela do programa computacional SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 13.1, onde foram analisados em tabelas de frequências absolutas e relativas e também em tabelas com cruzamentos. Os resultados foram interpretados consoantes as diferenças encontradas em nível de tabelas de frequências relativas e plotados no programa EXCEL, para fazer melhor as respectivas figuras.

## 4 ANÁLISE E DISCUSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização da Associação de Produtores- Arpram

A Associação dos Produtores localiza-se na zona rural do município de Visconde do Rio Branco, composta por 20 associados, que contam com suas unidades de produção e ali trabalham 18 famílias, ou seja, são agroindústrias de pequeno porte classificadas como familiares. Dentre as funções da associação na cadeia de produção podem-se destacar: organizar os produtores, comprar insumos, receptionar, embalar e estocar o açúcar produzido nas unidades de fabricação, negociar e vender o produto.

O açúcar mascavo é recebido no prédio da Associação proveniente dos produtores associados, em sacos de 50 kg, sendo devidamente avaliados mediante uma inspeção visual e experimentação do produto (degustação); uma amostra controle, por lote, é guardada para análise futura, já que a Associação segue as normas vigentes para o processo e distribuição do açúcar mascavo, ainda que alguns dos produtores associados não possuam conhecimento sobre elas.

Nesse sentido, percebeu-se que o produto apresentava empedramento e variação na cor de produtor para o produtor, o que interfere diretamente na aceitação do produto, já que o açúcar mascavo tem

sido rejeitado em alguns mercados, devido às características de cor. Para solucionar esse problema de forma imediata, a Associação faz processos de trituração, peneiração e mistura do açúcar mascavo proveniente de diversos produtores, até atingir a coloração desejada. A Associação também recebe a orientação de técnicos da EMATER e apoio da Universidade Federal de Viçosa, além de planejamentos para melhoria das instalações, frota de veículo, marketing, equipamentos, ponto de venda e treinamento.

O açúcar mascavo é embalado por meio de uma máquina seladora em embalagem de polietileno de 25 kg ou 50 kg, rotulado para identificar a procedência do produto e, posteriormente, armazenado. Além disso, a ARPRAM criou sua própria marca, nomeada por “Vigor Tropical”, em embalagens de 500 g.

#### 4.1.1. Membros do canal de distribuição da ARPRAM.

A distribuição de açúcar mascavo proveniente da ARPRAM é feita em sua maioria por meio de intermediários atacadistas (92%); estão entrando no setor varejista (6%) de localidades próximas, em dois supermercados de pequeno porte. Somente na mesma localidade da Associação é vendido diretamente ao consumidor final (2%), representado por vizinhos que procuram o açúcar mascavo nas instalações da Associação e do produtor, como é demonstrado na Figura 1.

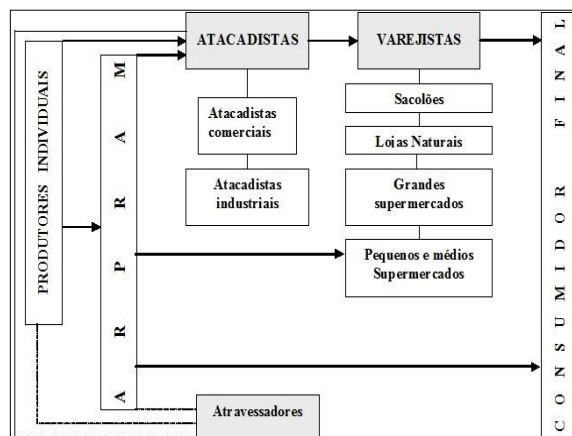


Figura 1. Fluxo e membros do canal de distribuição de açúcar mascavo da ARPRAM

Apesar de existir a associação de produtores de açúcar mascavo (ARPRAM) em Visconde do Rio Branco, eles não efetuam a distribuição dos produtos de forma conjunta. Em alguns casos, os produtores distribuem produtos para outros produtores, que assumem o caráter de intermediários.

O açúcar mascavo comercializado pela ARPRAM é destinado em sua maioria para São Paulo (57,7%), seguido de Belo Horizonte (30,8%) o restante para Rio de Janeiro e municípios da mesma

localidade da Associação. O canal de distribuição mais usado pela ARPRAM é o atacado, seguido do varejo e do consumidor, assim como diz Kotler (2000), onde cada um deles ocupa um nível na cadeia.

Para a ARPRAM acessar o canal de distribuição varejista, ela teve de criar sua própria marca, com uma imagem atraente, além de fazer o processo de peneiração e trituração antes de ser embalado o açúcar mascavo, com o intuito de valorizar o produto e ter maior aceitabilidade. Assim como Churchill et al.(2000) e Kotler (2000) preconizam, na hora de seleção do canal devem-se levar em conta as características necessárias ao produto, entre elas a imagem desejada.

Nesse canal, distribuem em supermercados de pequeno porte independentes comercializa (6%) nos municípios limítrofes, como Visconde do Rio Branco, Ubá, Guidoal e Mirai, com sua embalagem de 500 g . As compras ocorrem uma vez por semana, com 10 unidades por cada estabelecimento, sendo o produto consignado e entregue na área de venda ou depósito dos estabelecimentos. A venda neste setor é o começo para a ARPRAM distribuir o açúcar mascavo diretamente nas gôndolas do mercado.

Na distribuição por atacado, a ARPRAM realiza para atacadistas industriais, como Provida, Nathus, Vitapan, Bionatural, Naturale e Flor da Terra, entre outros, além de atacadistas comerciantes ou atravessadores<sup>3</sup>. A entrega é efetuada na área de venda, depósito, na sede da ARPRAM, a depender do acordado; na maioria das vezes esta é realizada pela associação, porém o preço do açúcar mascavo é ajustado. Vende 92% da produção para esses agentes, comercializando em torno de 260 toneladas de açúcar mascavo anualmente. A comercialização é feita mediante vendas ocasionais (75%) e acordos verbais (25%), cujo pagamento é realizado a um prazo de 21 a 30 dias, efetuado em cheques pré-datados ou vales, sendo este último o meio mais utilizado.

A maior distância percorrida para efetuar as entregas é até o Estado de São Paulo. O transporte dos produtos é realizado, na maioria das vezes, com veículos de terceiros, sejam eles atacadistas ou produtores intermediários. Em algumas ocasiões, a ARPRAM tem de transportar o açúcar mascavo até seu destino, considerando o transporte no preço. Para realizar o transporte, a ARPRAM deve ter disponibilidade financeira, porém em algumas épocas, ela se encontra sem recursos, o que retarda a entrega. A única vantagem resume-se ao fato de que a maior parte dos clientes atacadistas da ARPRAM busca o produto na propriedade. Os pontos negativos estão nos preços praticados, que são os menores comparados aos dos demais agentes. As embalagens mais comuns para transporte são os fardos de rafia, que protegem os sacos plásticos.

O canal de atacado utilizado pela ARPRAM é de fundamental importância, uma vez que ela adquire grande parte da produção. Como a Associação não sabe ao certo a quantidade de produto a ser comercializada por safra, a qual depende dos produtores associados, que têm dificuldade para planejar a produção, ter clientes dispostos a comprar a maior parte da produção disponível é uma garantia de venda do produto. Cabe ressaltar que a ARPRAM considera que o melhor seria ser independente deles.

Dentro da função informativa, os pedidos são feitos na maioria dos casos (80%) por telefone e por visitas ao comércio (20%) pelo presidente da ARPRAM ou pelo secretário contratado. A anotação dos pedidos é feita em um caderno. Pode-se verificar a inexistência de um sistema de informação de apoio à administração. Em parte, isso é gerado pela falta de controle das atividades, o que impossibilita a obtenção e utilização de informações para eles, e pela falta de um relacionamento mais próximo com os demais agentes do canal de distribuição, o que tem dificultado a organização e o planejamento da logística de distribuição. No entanto, a ARPRAM manifeste ter bom relacionamento com seus intermediários, pois constitui parte fundamental das relações comerciais assim como afirma Rosenbloom (2002).

A Associação, para estabelecer o preço do açúcar mascavo, faz análises no mercado consumidor, da concorrência e de seus custos. A negociação com os clientes (varejo e atacado), os de maior porte tem a vantagem de venda de quantidades maiores e oferece menor risco quanto à efetivação dos pagamentos; sua desvantagem é o pagamento com prazos longos, ditando preços baixos e, às vezes, efetuando descontos por perda.

A vantagem de negociar com os pequenos clientes está na preferência destes em comprar produtos regionais, pagando com menores prazos e, em alguns casos, sem nota fiscal. Devido à pequena quantidade comprada, atender aos pequenos clientes gera desvantagem à ARPRAM, pois é preciso distribuir para vários clientes, localizados em diversos locais; contudo, o aumento no número de clientes aumenta também o custo de transporte e o tempo gasto com as entregas.

Diversas razões foram apontadas pela ARPRAM para escolher os melhores clientes, como é o bom relacionamento com eles, o que envolve amizade e confiança, o fato de não reclamarem dos produtos e serviços prestados, a forma de pagamento, os preços praticados e a fidelidade. Entre as dificuldades enfrentadas com eles, foram citadas a infidelidade, devido ao aumento da concorrência e as dificuldades para atender às exigências de alguns clientes quanto a preços, prazo de pagamento, qualidade, o custo do transporte que tem aumentado com frequência, em razão do aumento dos combustíveis e da necessidade de manutenção e consertos dos veículos; além disso, a concorrência desleal de alguns produtores da mesma localidade, que

<sup>3</sup> Indivíduo que atravessa mercadorias, que as compra para monopolizar o mercado.



Sertãozinho-SP, e um atacadista, do Estado de São Paulo, somente compra da Cooperativa de Produtores de Jaboti-PR.

Os engenhos/produtores destacam sua participação como fornecedores deste canal, 68,75% em Minas Gerais considerando muito bom o relacionamento com eles, 100% no Rio de Janeiro cujo relacionamento é considerado bom, em Paraná a metade é fornecida também por eles e manifestaram muito bom o relacionamento, a outra metade prove de vendedores e seu relacionamento é bom. Em quanto ao Estado de São Paulo o 100% é fornecida por vendedores e seu relacionamento também é considerado bom.

Mesmo que o relacionamento seja considerado bom e muito bom pelos atacadistas, existem problemas no fornecimento de açúcar mascavo, como o preço e a qualidade (22%

respectivamente). Quanto aos problemas da qualidade, os entrevistados mencionaram que alguns produtos apresentam empedramento, ou seja, não houve peneiração adequada; além disso, outro fator considerado como problema é a variação da cor do açúcar mascavo, que impede sua padronização no mercado. Além disso, indicaram a embalagem (14%), em menor proporção, a demora na entrega, disponibilidade do produto, a negociação. Em quanto a outros se referem a contato, armazenamento e transporte, em que estes fatores podem estar incluídos no problema da negociação.

As compras são efetuadas em sua maioria pelo telefone (71,5%), e o restante, mediante fax e internet. A responsabilidade do transporte de açúcar mascavo é assumida na maioria das vezes (91,7%) por seus fornecedores (Figura 2).

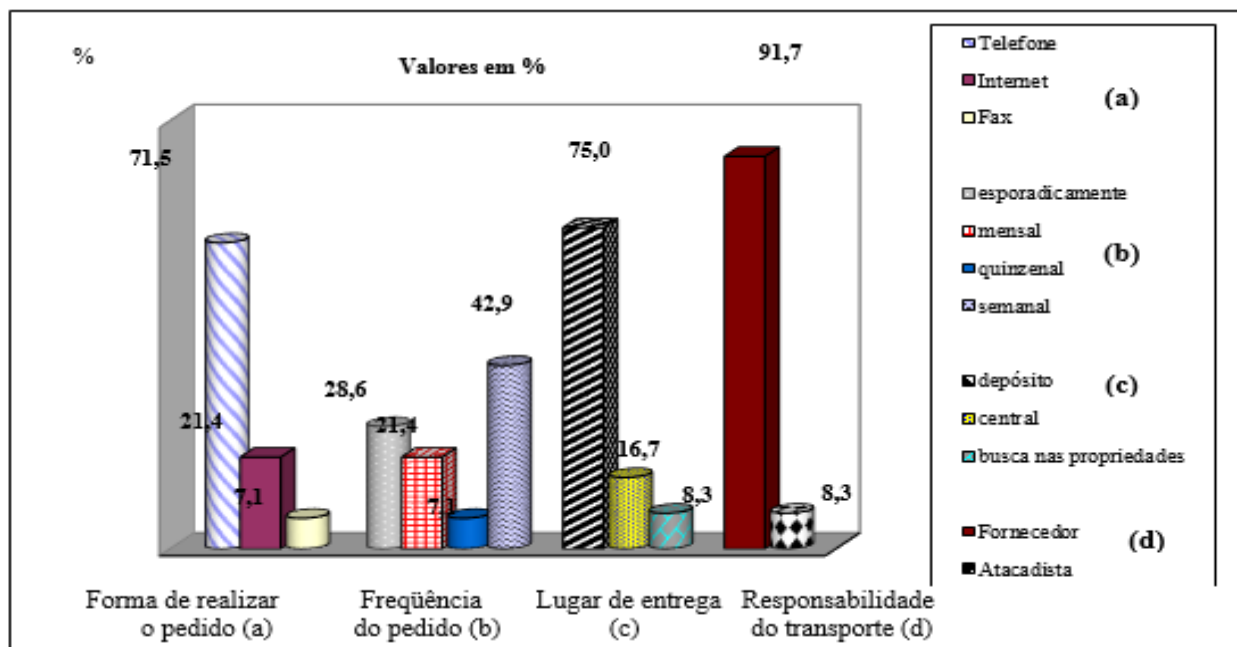


Figura 2. Processo de realização da compra pelos atacadistas.

O açúcar mascavo é entregue em sua maioria (75%) no depósito dos atacadistas (Figura 2c). Quanto à frequência dos pedidos na época da safra, destaca-se semanalmente (42,9%) e esporadicamente (28,6%), o que contribui para a sua atuação, já que, por serem atacadistas, devem ter uma boa rotatividade do produto.

Para melhorar o açúcar mascavo recebido dos fornecedores, os atacadistas trocam a embalagem (57,1%), peneiram (14,3%), ou mesmo o utilizam como ingrediente na granola (7,1%); 21,4% não fazem nenhuma alteração nele.

As embalagens utilizadas para o transporte do açúcar mascavo são os fardos/sacos plásticos e as

caixas de papelão. A utilização de fardos/sacos plásticos ainda sobressai (84,6%) em relação às caixas de papelão (15,4%). Um dos entrevistados ressaltou que, dentre os seus fornecedores que embalam em fardos/sacos plásticos, um ainda protege estes com um saco de ráfia, o que considera como o ideal na embalagem.

A quantidade que vem embalada nos fardos/sacos plásticos e caixas de papelão varia muito, dependendo do fornecedor destaca-se a compra a granel (70,6%), a qual é embalada em sacos de 25 kg até 50 kg. A partir destas embalagens alguns ainda embalam para entregar às gôndolas do mercado e outros vendem o produto a atacadistas industriais, que



já se encontram no mercado com sua respectiva marca. Além disso, alguns atacadistas recebem o produto embalado em sacos de 5 kg a 25 kg com pacotes de 500 g e outros de 10 kg, 25 kg e 50 kg em pacotes de 1kg.

Os atacadistas, de modo geral, recebem o produto com rótulo contendo a origem e o peso. Apenas um atacadista trabalha com produtos orgânicos e exibe rótulo de produto orgânico; alguns dos entrevistados relataram ter fornecedores que não apresentam rótulo.

De acordo com o dia de recebimento do açúcar mascavo, os entrevistados apresentam variação nos dias da semana; alguns (33,3%) manifestaram não ter um dia específico para receber o produto, já que dependem da disponibilidade por parte do fornecedor. Contudo, não há programação para fixar o dia adequado para o recebimento (75%), o importante para eles é o produto chegar no momento certo.

Em relação à sazonalidade do açúcar mascavo, 50% dos atacadistas manifestaram apresentar sazonalidade na oferta e na demanda, 25% disseram não apresentar e 25% não responderam. Além disso, manifestaram que há períodos no ano em que a oferta diminui, devido à escassez da matéria-prima (fim da safra da cana-de-açúcar). Quando isso ocorre, a demanda é inversamente proporcional à oferta, ou seja, quando diminui a oferta, a demanda aumenta.

Os atacadistas realizam a negociação comprando o produto, e não existe contrato (75%) de compra. Além disso, o pagamento é feito a prazo pela maioria (92%), ainda que, entre os atacadistas comerciantes, parte de seus pagamentos seja à vista (25%).

No tocante à qualidade do produto e do serviço que oferecem, os fornecedores foram questionados se tinham alguma sistemática (critérios, nota, etc.) para avaliar e se praticavam algum tipo de fiscalização ou inspeção nas suas propriedades, como boas práticas agrícolas, de higiene, de fabricação, entre outras. Para esta avaliação, responderam que é baseada na satisfação de seus clientes, sejam eles varejistas, clientes empresariais ou outros atacadistas.

O 75% dos atacadistas responderam que possuem alguma sistemática de avaliação, sendo para alguns a realização de auditoria. Alguns mencionaram que realizam reuniões periódicas e outros avaliam fatores como a qualidade e o compromisso do fornecedor. Quanto à realização de fiscalização nas propriedades dos fornecedores, esta é realizada por 50% dos atacadistas, sendo estes atacadistas industriais. Logo, pode-se considerar que o setor atacadista apresenta em sua maioria envolvimento com seus fornecedores (produtores, associações, cooperativas e distribuidores), para o bom relacionamento do canal.

O principal requisito na escolha de fornecedores de açúcar mascavo é a qualidade dos produtos, que, para os atacadistas, é sinônimo de boa

aparência, granulometria homogênea, baixa umidade, etc. Outros aspectos que os atacadistas consideram, em ordem de importância, são o preço, a cor, a confiabilidade na entrega e o volume disponível. É importante salientar que foram indicados nesta pesquisa os cinco primeiros, porém todos os outros (localização, rapidez na entrega, nível de desconto, prazo de pagamento, ações de promoção conjunta) são importantes para a escolha do fornecedor.

Os atacadistas manifestaram possuir problemas com o abastecimento, mas não referente à qualidade e ao preço, razão pela qual compram de produtores de diferentes localidades, para suprir o volume que requerem. Percebe-se que os fornecedores contrariam em parte algumas das principais exigências solicitadas pelos atacadistas.

Em relação aos elementos preço e promoção, dos componentes do marketing mix ou composto mercadológico dos atacadistas, quem determina o preço a ser pago ao fornecedor em sua maioria 66,7% acontece mediante acordo entre as partes. Para determinação do preço de venda junto ao cliente o estabelece o atacadista 91,7%. Com relação à realização de promoções a metade dos atacadistas (50%) realiza promoções, sendo 33,3% com pouca regularidade.

Dos atacadistas entrevistados, 75% acham que o abastecimento do açúcar mascavo poderia ser melhorado por meio de qualidade, preço, regularidade na oferta, atendimento, agilidade na entrega, entre outros. Além disso, o pequeno produtor precisa de boa estrutura em suas usinas, tanto na área de fabricação como de armazenamento, e de melhoria nas suas embalagens. Cabe destacar as palavras de dois atacadistas entrevistados no tocante ao que falta para os pequenos produtores tornarem-se bons fornecedores:

“Falta incentivo do governo e aos pequenos produtores para aumentar sua produção, para isso precisam ser criadas cooperativas que auxiliassem estes a produzir em um nível maior, estes precisam ainda de isenção de tributos, pois estes acabam sufocando o produtor que trabalha e muitas vezes seu lucro fica retido com as taxas”;  
“Estamos pensando em fomentar alguns fornecedores em equipamentos, além de instalações adequadas”.

Além desses fatores, seria importante o apoio aos produtores familiares de açúcar mascavo, para que estes consigam suporte promocional e melhores condições financeiras para implementar e, ou, desenvolver suas atividades e estratégia de gestão.

#### 4.4 Setor Varejista

Entre os estabelecimentos entrevistados, foram classificados como varejistas: sete supermercados, dois pequenos mercados, dois sacolões, quatro lojas de produtos naturais, e uma loja virtual de produtos naturais. Os sacolões oferecem

principalmente frutas, hortaliças, lácteos e frios, bem como pequena linha de produtos da cesta básica. Os supermercados possuem seções adicionais, como padaria, açougue, seção de frios, mercearia e produtos de limpeza, com maior número de fornecedores. Nas lojas de produtos naturais são encontrados desde produtos medicinais até alimentos.

No que diz respeito ao posicionamento perante os consumidores, os sacolões e varejões funcionam como lojas de auto-serviço, possuem carrinhos ou cestas para transporte das mercadorias e caixas para pagamento, variando de uma a cinco. A

loja de produtos naturais é um estabelecimento tradicional com atendimento no balcão; alguns de seus produtos encontram-se nas prateleiras e, assim, permitem que o cliente selecione o que deseja, levando para o atendente, onde faz o processo da compra. Os supermercados e sacolões apresentam como serviço adicional a entrega das compras em domicílio; os sacolões recebem ainda pedidos por telefone e preparam cestas de acordo com o cliente.

Na Tabela 2, pode-se apreciar que a pesquisa do setor varejista foi desenvolvida em sua grande maioria na cidade de Viçosa.

**Tabela 2.** Características gerais do varejo

No. Entrev	Tipo de Estabelecimento	No. Lojas	Cidade	% Adquirida de			% mensal Volume de Compra (Kg)							
				P	VA	A	10 a 18	20 a 30	50	100	150	1.000	NR	
7	Supermercado	1,2 e 20	Viçosa/1 JF	6	38		13,0	30,4		4,3	4,3	4,3		
2	Pq. Mercado	1	Viçosa		6	6	4,3	8,7						
2	Sacolão	2	Viçosa	6		6				4,3				4,3
1	Loja N. Virtual	1	Taquara(RS)			6	8,7			4,3				4,3
4	Loja Naturista	1	Viçosa	13	13		4,3							
<b>16</b>	<b>Totais</b>			<b>25</b>	<b>56</b>	<b>19</b>	<b>30,4</b>	<b>39,1</b>	<b>4,3</b>	<b>8,7</b>	<b>4,3</b>	<b>4,3</b>	<b>4,3</b>	<b>8,7</b>

JF= Juiz de Fora; P = produtor ; VA = vendedor atacadista ; A = atravessador

N.R = não respondeu

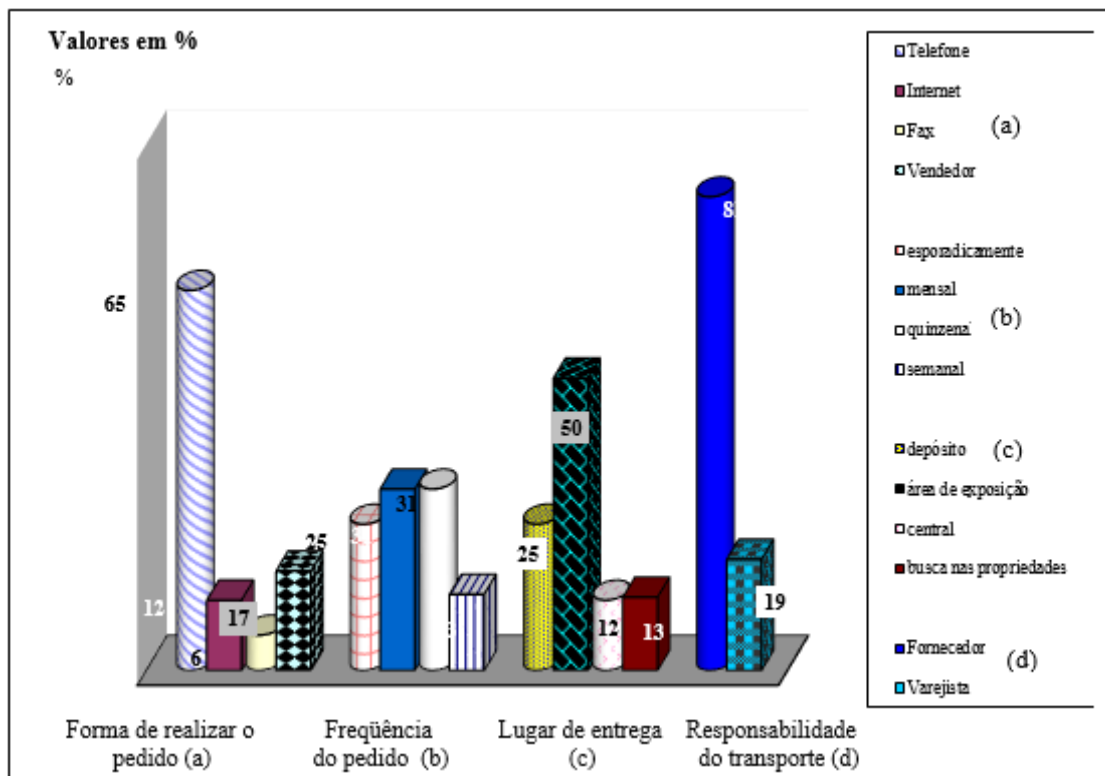
Observa-se na Tabela 2 que O volume de açúcar mascavo comercializado nesses estabelecimentos é baixo, sendo 56% adquiridos de atacadistas, isto é, de marcas comerciais de diversos distribuidores de porte médio. Além disso, o volume de compra dos varejistas difere de um estabelecimento para outro, variando por porte e, principalmente, pela tradição. Como média mensal de compra, destaca-se a faixa de 20 kg a 30 kg (39,1%) e de 10 a 18 kg (30,4%). A compra em torno de 1.000 kg é utilizada apenas pela rede de supermercados, que a distribui em suas 20 lojas.

A maioria de empresas varejistas do comércio de Viçosa compra açúcar mascavo de fornecedores que estão localizados nos municípios mineiros, destacando-se Juiz de Fora, Visconde do Rio Branco e Cataguases. No entanto, um dos fornecedores de Viçosa adquire o produto de Curitiba-PR. A Loja Virtual, localizada em Taquara-RS, tem sua compra restrita apenas a esta localidade. Isso demonstra a regionalização na aquisição e a importância da região como produtora. Além disso, observa-se também que o custo logístico pode favorecer esses fornecedores e dificultar a nacionalização dessas sedes.

Pode-se verificar que o canal direto (produtor) contribui para a melhoria das relações entre os elos da comercialização. Cabe ressaltar que o relacionamento é considerado bom e muito bom pelos diferentes canais. Ainda que o 36% dos varejistas manifestarem que não apresentam problema com o

fornecimento de açúcar mascavo, destacam-se a demora na entrega (ocorre em função do final da safra, período de novembro e abril, em que a quantidade dos produtos ofertados é reduzida) e a embalagem, ambas com 16%. Para alguns existe espaço para melhoria na qualidade (11%) pois há problemas de umidade e de mela<sup>4</sup>, o preço (11%), assistência do vendedor e falta de bons concorrentes. Os varejistas que possuem mais de uma loja realizam compras agrupadas; só uma deles possui central de distribuição (CD), por ser uma rede. Na Figura 3, pode-se observar o processo da realização da compra dos varejistas.

<sup>4</sup> Devido à absorção de umidade do ambiente.



**Figura 3.** Processo na realização da compra.

Devido à baixa rotatividade, segundo os varejistas, a quantidade de açúcar mascavo comprada (Figura 3b) é suficiente para a quinzena (31%) e o mês (31%). Os responsáveis pela reposição dos produtos nas gôndolas são os funcionários do varejo; isso é feito pela grande maioria na hora da entrega.

As embalagens utilizadas para transporte do açúcar mascavo são fardos/sacos plásticos e caixas de papelão. A utilização de fardos/sacos plásticos ainda sobressai, com 76,5% das entregas, sobre as caixas de papelão (23,5%). A quantidade que vem embalada nos fardos/sacos plásticos e caixas de papelão varia muito, dependendo do fornecedor, desde 6 kg 10 kg, 15 kg e 25 kg com sacos de 500 g, até 10 kg, 25 kg e 50 kg em sacos de 1 kg. Apenas uma loja de produtos naturais compra do produtor a granel (40 kg) e embala o açúcar mascavo para logo sortir sua gôndola. A maioria dos fornecedores tem a embalagem de acordo com as normas; no entanto, os produtores ainda fornecem produtos com rótulo sem as informações requeridas. No caso da loja de produtos naturais, os rótulos com o nome dela são colocados pelos próprios funcionários.

A maioria dos entrevistados não tem um dia específico para receber o produto, o que depende do fornecedor. O importante é que ele chegue dentro do prazo acordado. A grande maioria (87,5%) efetiva a

compra do produto. Apenas no pequeno mercado existe equilíbrio entre a prática de consignação<sup>5</sup> e compra, um 14% dos supermercados utiliza a consignação do produto. Além disso, a maioria dos estabelecimentos não realiza contrato, ao qual é utilizado por apenas 29% dos supermercados. A maior parte dos estabelecimentos mantém seus fornecedores fixos, para negociar com eles com base na qualidade. Destaca-se com maior percentual (56,25%) o pagamento feito a prazo, ainda que os sacolões e as lojas de produtos naturais façam seu pagamento à vista em sua maioria.

Questionou-se ainda sobre a existência de sistemática (critérios, nota, etc.) para avaliar os produtos, bem como acerca das práticas dos fornecedores de açúcar mascavo, sobre o uso de fiscalização/inspeção nas propriedades, das boas práticas agrícolas, de higiene, de fabricação, entre outras. O 62,5% não realizam a fiscalização ou avaliação nas propriedades dos fornecedores. Entre os fatores usados para realizar a avaliação, consideram a regularidade no abastecimento, o atendimento dos prazos de entrega, a qualidade e a embalagem do açúcar mascavo.

<sup>5</sup> Pago, a mercadoria é paga se for vendida.

Os sacolões e as lojas têm mais contato com os fornecedores, dirigindo-se até mesmo aos sítios onde se produz e armazena o açúcar mascavo, devido à facilidade do transporte próprio (50%). Logo, pode-se considerar que o setor varejista precisa ter mais envolvimento com os fornecedores (produtores, atacadistas industriais, atacadistas e atravessadores) para que o relacionamento no canal continue melhorando e possa fortalecer o açúcar mascavo nas gôndolas.

Entre os aspectos mais valorizados para a escolha de um fornecedor de açúcar mascavo, o setor varejista considera, em ordem de importância, a qualidade do produto, o preço, o volume disponível, a confiabilidade na entrega, a cor e a rapidez. Como principais problemas com o abastecimento estão a demora na entrega do produto e a embalagem.

Os varejistas dão preferência na compra para os atacadistas comerciantes e atacadistas industriais, que cumpram com as normas estabelecidas pela ANVISA, registro sanitário, entre outras, além de ter qualidade, bons preços e disponibilizar o volume suficiente para abastecer as lojas. Segundo os varejistas entrevistados, alguns produtores apresentam ainda embalagens sem rótulo em conformidade com as normas e não conseguem abastecer o volume requerido pelos varejistas. São poucos os varejistas que compram diretamente dos produtores, como pequenos mercados, sacolões e loja de produtos naturais. Nesse caso, os fornecedores são agroindústrias familiares de pequeno porte, localizadas próximas a Viçosa-MG, as quais ofertam o produto com menor preço e não possuem marcas.

A rede de supermercados tem como vantagem o fato de comprar um volume maior, pois efetua a compra agrupada para distribuir em suas lojas, o que fortalece seu único distribuidor, quem tem sua própria marca. Os outros varejistas apresentam muita diversidade de marcas e aproveitam-se do fato de poderem comprar produtos de outras localidades para pressionar os fornecedores locais a reduzirem os preços.

Os varejistas foram questionados quanto à diferença na negociação com os tipos de fornecedores: atacadistas (comerciantes, atacadistas industriais) e produtores. Esses atacadistas possuem maior quantidade disponível, o que possibilita melhores preços, ao se adquirir maiores quantidades. A vantagem dos produtores, notadamente os de origem familiar, está na prática de menores preços. No entanto, foram citadas como desvantagens dos produtores, a qualidade, sendo necessário melhorar a aparência do açúcar mascavo, a granulometria e a embalagem, além de disponibilizar o volume requerido e a regularidade de entrega.

Em quanto a dois elementos do marketing mix (preço e promoção), o preço é estabelecido em um 50% por o fornecedor/intermediário (50%) e um 37,5% é acordado. Para o preço de venda do açúcar mascavo junto ao cliente, é estabelecido pelo próprio

varejista em 93,8% dos casos. Quanto às promoções, 62,5% dos varejistas não as realizam, e os varejistas que as realizam, fazem com pouca regularidade (33,3%), mesmo tendo conhecimento de que essas ações contribuem para atrair o consumidor e aumentar a venda.

Dos varejistas entrevistados, 78,6% acham que o abastecimento do açúcar mascavo poderia ser melhorado na qualidade, aparência, preço, embalagem, degustações, serviço, divulgação dos fatores intrínsecos ao açúcar mascavo, atendimento, entregas periódicas, entre outros. Cabe ressaltar as palavras de um dos varejistas entrevistados, no tocante ao que falta nos pequenos produtores para tornar-se bons fornecedores:

“O pequeno produtor precisa superar o concorrente que já fornece no mercado, com qualidade, frequência, marketing, e trabalhar em parceria formando associações ou cooperativas para adaptar-se ao mercado de acordo às exigências”.

## 5 CONCLUSÕES

No setor produtivo, os produtores associados são de grande relevância no cultivo da cana-de-açúcar (fonte da matéria-prima) e sua transformação em açúcar mascavo, principalmente para abastecer a ARPRAM e poder distribuí-la no mercado. No entanto, esta produção é feita em pequena escala pelos produtores associados, limitando esse fator na distribuição para alguns intermediários; além disso, alguns dos produtores vendem seu produto por fora da ARPRAM e isso contribui a debilitar sua comercialização na disponibilidade do produto para o mercado.

Os principais canais de distribuição do açúcar mascavo utilizados pela ARPRAM são realizados por intermediários atacadistas e por pequenos supermercados locais, através da venda direta. Os principais mercados atacadistas são em São Paulo e Belo Horizonte, onde a qualidade, o preço, a cor, a confiabilidade na entrega e o volume disponível são indicadores para o mercado.

Com relação aos varejistas, ainda que estejam começando a entrar nesse canal, têm como vantagem o fato de que os atributos associados aos produtos advindos da agricultura familiar são bastante favoráveis (natural, sem agrotóxico, mais saboroso, entre outros) o que pode propiciar bons ganhos neste setor. O principal problema é que se trata de produto consignado e seu pagamento não tem uma data certa, pois o açúcar mascavo é um produto de pouca rotação.

Avaliando a pesquisa de campo e os dados secundários coletados, podem-se considerar como principais canais de distribuição de açúcar mascavo da ARPRAM: atacadistas, supermercados, sacolões e lojas naturais. Portanto, é fundamental colocar à disposição dos produtores os principais requisitos

exigidos pelos citados agentes, considerando as necessidades de cada um deles. Para os supermercados, os produtores familiares não são os principais fornecedores. A maior parte das compras, atualmente, é realizada por atacadistas industriais. No entanto, os produtores familiares têm se destacado na distribuição de açúcar mascavo nos sacolões. Isso se deve, em parte, ao fato de que nos supermercados os produtos devem estar dentro das exigências legais e nos sacolões e lojas naturais, esse controle é menos rígido. Os fatores que têm impedido um relacionamento mais próximo com os produtores familiares são as oscilações da qualidade e quantidade fornecidas de açúcar mascavo em períodos de baixa safra.

Foi observado que, apesar de a ARPRAM ter sua marca: “Vigor Tropical”, para entrar no setor varejista, precisa de tempo e gestão para posicioná-la no mercado, razão pela qual deve-se manter ligada ao setor atacadista, sendo seu maior canal de comercialização.

A existência no mercado de grandes distribuidores de açúcar mascavo no setor atacadista que embalam o produto comprado com marca própria e montam novas unidades de produção é uma possível ameaça para a ARPRAM. Ainda mais que os produtores associados continuam comercializando o açúcar mascavo de forma individual.

Com base nos resultados, formulassem algumas proposições no sentido de melhorar a distribuição do açúcar mascavo proveniente de agricultores familiares como a difusão de técnicas que auxiliem o planejamento da colheita e regularização das entregas, melhorar o serviço de assistência técnica pública, padronização conjunta (produtor–intermediários) do açúcar mascavo de acordo a região de consumo, promoção de programas de treinamento gerencial, boas práticas agrícolas, de higiene e de fabricação, utilizar estratégias de posicionamento, gestão para a obtenção de linhas de crédito, trabalhar em conjunto os produtores associados e a ARPRAM para a superação de problemas que inibem o desenvolvimento da atividade de venda.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY R., SAES S.; SOUZA M. C.; MAGALHÃES R. (2003). Mercados do empreendedorismo de pequeno porte no Brasil. (21-27) *CEPAL. LC/BRS/R.137*.

BADIN, Laurence. (1979). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

BERMAN, B. (1996). *Marketing channels*. John Wiley & Sons, 663 p.

BRYMAN, A. (1989). *Research methods and organization studies*. New York: Routledge, 282 p.

BUCKLIN, Louis P. (1966). *A theory of distribution channel structure*. Berkeley: Institute of Business and Economic Research, University of California.

CHURCHILL, J.R.; GILBERT A.; PETER, J.P. (2000). *Marketing: criando valor para os clientes*. 10 ed. São Paulo: Saraiva.

CCAE - Confederación de cooperativas agrarias de España. (2004). *Estudio sobre la comercialización agroalimentaria en el sector cooperativo español*. Capítulo I.

COREY, E.R. (1991) *Industrial marketing: cases and concepts*. 4 ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, cap. 5.

COUGHLAN, A.T.; ANDERSON, E; STERN, L.W.; EL-ANSARY, A.I. (2002). *Canais de marketing e distribuição*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 461 p.

CZINKOTA, M. R. (2001). *Marketing e as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 559p.

DESER - DEPARTAMENTO DE ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS RURAIS. (2005). *A Conjuntura da produção de cana-de-açúcar no Brasil e a dinâmica das exportações de açúcar no mercado mundial*. Estudo Exploratório 04.

DUARTE, S.V; TAVARES, M. C. (2001). Sistema de distribuição de produtos agrícolas: facilidades e dificuldades do escoamento da produção -um estudo de caso do projeto Jaíba. *Unimontes Científica*, 2 (2).

ETZEL, Michael; WALKER, Bruce; STANTON, William J. (2001). *Marketing*. 11ª Ed. São Paulo: Makron Books 675 p.

GRANDE, Márcia Mazzeo. (2004). *A distribuição de automóveis novos em mudança: Estudo a partir de survey e pesquisa qualitativa em concessionárias*. Tese de Doutorado em Engenharia. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. M.M. Grande. -- São Paulo.

IACOBUCCI, Dawn. (2001). *Os desafios do marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management*. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura.

- KOTLER, Philip. (1972). A generic concept of marketing – *Journal of Marketing*, 36, pp. 46-54.
- \_\_\_\_\_. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.
- LAS CASAS, L. A. (2004). *Marketing de varejo*. 3 ed. São Paulo: Atlas.
- NEVES, M.F. (1999). *Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos*. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- \_\_\_\_\_. (2004). *Uma proposta de modelo para o planejamento e gestão estratégica de marketing (orientação para o mercado) nas organizações*. Tese concurso de livre-docência. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto.
- PELTON, L. E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J. R. (1997). *Marketing Channels: A Relationship Management Approach*. Boston: McGraw-Hill, 728 p.
- PIGATTO, G.; ALCANTARA, R.L.C. (2003). Relacionamentos cooperativos nos canais de distribuição: a identificação dos novos padrões. In: *IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto / USP.
- ROSENBLOOM, B. (2002). *Canais de marketing: uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas.
- SEBRAE. (2005). O novo ciclo da cana: Estudo sobre a competitividade do sistema agroindustrial da cana-de-açúcar e prospecção de novos empreendimentos. Brasília: IEL/NC.
- STERN, L.; EL ANSARY, A.I.; COUGHLAN A.T. (1996). *Marketing channels*, 5th. Edition. New York: Prentice Hall, 576p.
- SILVA, A.R.; PARAZZI, C. (2003). Monitoramento microbiológico do açúcar mascavo. In: *Congresso de iniciação científica-11*, São Carlos. Resumos.
- SILVA, C. de S.; PEROSA, JM. Y.; RUA, P.S; DE ABREU CL.M.; PÂNTANO, SC.; IDE VIEIRA CR. Y; BRIZOLA RM. de O. (2003). Avaliação econômica das perdas de banana no mercado varejista: um estudo de caso. *Rev. Bras. Frutic.*, [online]. 25 (2), pp. 229-234. ISSN 0100-2945. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-29452003000200012>. ISSN 0100-2945.
- SILVA, Ivan Moreira (1987). A experiência brasileira na operacionalização de sacolões. – MAPA, Conab, Diges, Supab - *PNUD/Conab BRA 03/034*.