

## IV ENCONTRO BUNKYO RURAL – 2013

*Transcrição resumida da palestra “Comercialização de Produtos” com Hélio Nishimura*

### **Quem é Hélio Nishimura:**

Neto do agricultor Katuki Nishimura e filho do médico Dr. Akira Nishimura. Formado em agronomia pela ESALQ, sua primeira experiência neste campo deu-se como bolsista da NOYUKAI, nos Estados Unidos. Na sua volta ao Brasil, prestou serviços para as Cooperativas de Cotia e Holambra. Trabalhou com consultoria de folhagens para vários produtores-fornecedores em Mogi das Cruzes, Ibiúna, Pilar do Sul e tem ligação muito especial e forte com a comunidade nipo-brasileira.

Desde 2001 é consultor técnico de frutas, legumes e verduras (FLV) da rede Pão de Açúcar de Supermercados. Sua principal função é verificar a qualidade desses produtos, desde sua origem até chegar ao balcão para o consumidor. Também atua no Programa da Qualidade desde a Origem (QDO), que monitora os fornecedores de FLV nos quesitos técnicos (auditoria, análise de resíduos, análises microbiológicas, inspeções de qualidade e rastreamento de produtos).

### **Palestra**

#### **“Comercialização de Produtos”**

Agradeço o convite para poder passar a vocês minha experiência como agrônomo. Pelo prospecto aqui, vejo duas coisas muito importantes. Primeiro: alimento saudável. Segundo: lucro para todos. Ou seja, a agricultura é mais viável se obtiver lucro e, para as pessoas que estão na cidade, o alimento saudável é aquele que é produzido de forma correta.

Os organizadores foram muito felizes na escolha do tema que vai estar em todas as reuniões, palestras, simpósios e fóruns e, então, vamos tentar lhes passar um pouquinho da experiência que temos neste segmento.

Sou neto de agricultor e meu avô foi um dos fundadores da Cooperativa Agrícola de Cotia. Por ser neto de agricultor, lembro que, desde pequeno, meu avô dizia – “Hélio, você vai trabalhar na agricultura”. Mas, eu não sabia se ia plantar, se ia ficar no campo. Como em toda tradicional família japonesa, eu dormia com os meus avós e fui crescendo na companhia deles.

Quando cheguei à idade de 17 anos tinha de decidir o que queria ser. De um lado, meu avô me incentivando a ser agricultor e, de outro lado, o meu pai, médico da colônia, me incentivando a ser médico. E eu naquela encruzilhada.

Isso não quer dizer que meu pai não tenha influenciado na minha vida profissional, na vida e caráter. Mas meu avô, desde que eu era pequeno, vinha colocando isso na minha cabeça, de poder ajudar na agricultura e, principalmente, a colônia. Eu não tinha noção do que fazer. Aí, fui prestar vestibular e, no momento da inscrição, ainda estava em dúvida: médico ou agrônomo? E aí decidi pela agricultura.

Nenhum dos dois está mais neste mundo, mas tenho certeza de que eles teriam orgulho de mim porque tudo que criaram e me ensinaram, coloco na experiência que tenho no dia-a-dia com meus parceiros de trabalho. Meus parceiros são aqueles que plantam, aqueles que fornecem, aquelas pessoas que estão junto conosco, ligados à agricultura, ligados à produção, ligados a frutas, legumes e a tudo.

Também tenho, ao lado da minha esposa, a família tradicional japonesa Takaoka, do médico e do engenheiro. Aliás, ao lado daqui, uns 50/100 metros, existe uma escola com o nome do avô de minha esposa, Sentaro Takaoka. Só estou mencionando para dizer que o acaso e, não só por acaso, que estamos, aqui, dividindo com vocês as raízes que tenho da consultoria agrícola. Acho que não seria *expert* em produzir, mas pelos conhecimentos, pelo trabalho e estudos me fez aprender e poder ensinar as pessoas que estão neste segmento.

A minha primeira experiência nesse setor é a de que meu avô me fez ir para um estágio na América do Norte. E me disse: você é burro, né? Deveria ter aprendido japonês para fazer estágio lá no Japão, mas eu aprendi inglês e fui para os Estados Unidos. Fiquei lá por um ano e dois meses. Voltando ele me disse: “O primeiro emprego você já tem”. Adivinhem onde ele me colocou para trabalhar? Na Cooperativa Agrícola de Cotia. E aí, eu vim curtindo esse lado do cooperativismo. Então, em 1994, a Cooperativa de Cotia fechou e fui procurar outra cooperativa. Trabalhei, então, na Cooperativa de Holambra. Mas, eu queria fazer mais.

Uns 20 anos atrás, fui trabalhar com produção e, eu tenho uma ligação muito forte com a produção e, mais ainda, com a colônia. Aqui, vou relacionar alguns nomes de fornecedores que atendem o Pão de Açúcar e que eu conto com muito carinho. Eu, como consultor técnico de uma empresa comercial, não vou determinar os preços, não vou dizer onde devem entregar. Alguns dos agricultores que trabalham com o Pão de Açúcar e que vocês conhecem e procuro trata-los com muito carinho: o Hiromi e Suemi Makiyama, Seiko Noda, Mauro Takagaki, Kitazawa, Serginho Gunji, Cooperativa Caisp, Shunichi Matsusako, Suguimoto, MNS-Nishioka, Brasnipo, Kayama, e também Maeda dos orgânicos, Roberto Takao e também a Yashika, Tikatari, fornecedores de processados e outros.

Há 10 ou 12 anos, quando comecei o meu trabalho, essas empresas não sabiam e não faziam o que eram obrigados a fazer e, pela experiência que tivemos, conseguimos ajudar essas empresas a se organizar, crescer e ter acesso ao mercado. E, acesso ao mercado que dizer - entender o que o cliente quer, o que o consumidor daquele cliente quer. E todos os fornecedores (alguns deles) que listei aprenderam, dentro dessa caminhada de 12 anos, a se organizar. Pode ser que, daqui a 5 ou 10 anos, outras empresas criadas por aqui se organizem e vão ter acesso e vão comercializar melhor. Mas, existe um fato: sem organização não dá.

Sr. Isidoro Yamanaka, o palestrante anterior, falou em resgatar as cooperativas. Existe também o trabalho feito pela rede, um grupo de cooperativas para tentar ter acesso ao mercado para facilitar a comercialização, e chegar ao mercado. Em tudo isso, você tem de pegar caronas, porque só assim a gente apanha, a gente aprende, mas nós evoluímos.

### **Se você não se preparar para o futuro...**

Vou pegar a fala do presidente da Comissão, Tomio Katsuragawa, que falava sobre o papel das empresas. Pois, se você não se preparar para o futuro, o que vai acontecer? Você terá de enfrentar o futuro que vier. O que significa isso? Se a empresa não se preparar para esse mercado

altamente exigente, vai continuar vendendo na roça, direto ao distribuidor, ao CEASA. Preparar-se para atender o mercado é se organizar, é cuidar da produção, é cuidar da logística, é cuidar do cliente e cuidar das relações.

Então, isso só acontece pelo diferencial das empresas. As empresas que listei agora há pouco, são empresas nipo-brasileiras, entenderam esse recado e fizeram jus para hoje, 2013, estar comercializando, estar trabalhando e estar evoluindo.

O Brasil nestes últimos 5 a 7 anos teve uma forte inclusão social da população, devido basicamente à interferência do governo por meio de todos esses planos assistencialistas por aí, com auxílio na alimentação, na moradia e tudo o mais. Isso fez com que boa parte da população saísse da classe D e E e migrasse para a classe C. Hoje, no Brasil, mais da metade da população está vivendo na classe C (classe média). Temos de entender também que, hoje, cada vez mais, o nível de informalidade está diminuindo. O que significa isso? Você tira nota fiscal de venda, imposto de renda. Então não só as pessoas físicas, mas as pessoas jurídicas, vão entrar no processo de formalidade. As empresas que compram mercadoria não vão querer comprar de quem não possui o CNPJ. As empresas não querem comprar daqueles que não estão corretamente instalados, e isso faz diferença na divisão das pessoas que entendem e das que não têm registro. O grupo Pão de Açúcar tem de comprar de empresas estabelecidas.

Outra coisa importante colocar é que não existe somente um formato de venda. Hoje em dia, no mercado, existem tantos canais de distribuição para comercializar produtos que vocês não têm ideia! Não é só vender na roça, não é só vender no distribuidor que compra, não é só vender no CEASA. Pode buscar um atacado para vender, pode procurar um minimercado ou um hipermercado, um supermercado, uma cadeia de *fast food*. Existem tantas condições de você procurar diversos canais que, não é só ficar olhando ao redor e achar que não tem opção. Só que essas empresas querem um produto, uma organização, uma gestão daquele produto para que chegue melhor e mais barato.

E para se chegar ao produto mais barato, precisa ter eficiência na roça, entra tecnologia, entra produtividade. Então, hoje, a empresa que está no mercado e tem lucro precisa passar por todas essas etapas senão não consegue se sustentar no mercado.

Existem várias formas de vender, não apenas uma. Portanto, cada segmento desse canal de distribuição vai depender de sua competência, vai depender do seu marketing e, também, das estratégias de cada uma dessas empresas que estão comprando, independente se é McDonald, se é o Pão de Açúcar, se o feirante, se é o sacolão. Cada um tem sua estratégia diferente e vocês que produzem, vocês que estão na cadeia produtiva, têm de entender que, se vocês entendem o cliente, sabem o que ele quer, qual o hábito que tem, do que precisa, qual a aflição que ele tem. E você, como fornecedor, como cadeia, deve fazer essa leitura para atender bem o McDonald, atender bem o Pão de Açúcar, atender bem o sacolão, atender bem a feira e até mesmo aquele distribuidor que vem pegar o produto na sua casa. Cada um tem uma especificidade diferente.

No Brasil, em 2005, a classe média tinha 62 milhões de habitantes. E, nesse meio tempo, as empresas de varejo tiveram de adaptar suas lojas conforme o cenário econômico do Brasil. Existia, então, o Extra, Pão de Açúcar, Sendas, como os primeiros com as lojas, portfolio, marketing, ou seja, uma estratégia voltada para esse ritmo do Brasil. O cenário mudou.

Nesses cinco anos, como falei, o país saiu dos 62 milhões e foi para 101 milhões de pessoas na classe média C. O que aconteceu com as lojas. Se as lojas ficarem paradas no tempo, do mesmo

jeito que em 2005, o que acontecerá? As lojas têm de se reestruturar, mudar, ficar mais jovem, se aproximar do consumidor, abrir em lugares onde não estão atuando.

Então, existem as diversas estratégias do que vai fazer para buscar. Essas empresas buscam outros produtos que não estão ao lado. Aí vocês verão que existe o Ponto Frio, Casas Bahia, tem comércio eletrônico, etc. Tudo faz parte de um portfólio para você atender a classe A, B, C, D e E. Quando visitamos nossos fornecedores eu pergunto: que classe vocês querem atender, em que mercado você quer vender? Como você está estruturando sua empresa para comercializar seus produtos? É para feirantes? Tá. Feirante tem pouca exigência. McDonald? McDonald então deve ter bem mais exigências. A sua escolha é de quem te compreende e não quanto lhe paga.

### **Levar o consumidor a fazer uma compra só**

Na realidade, esta é uma provocação para sair da mesmice e buscar mercado e, principalmente, na comunidade nipo-brasileira em que as pessoas são muito passivas, é necessário ser mais comerciante, se não for comerciante os *gaijins* vão ganhar todo o mercado que, antigamente, poderia ser dos *nihonjins*. E, aqui, os segmentos dentro desse formato de mercados podem ser supermercados, atacados, varejos, hipermercados, de proximidade e assim por diante.

Hoje, o grupo Pão de Açúcar, em nível de atuação da consultoria, tem 1.800 lojas e o que ele mais sabe é o que o consumidor quer. Se tem uma leitura muito grande do que o consumidor quer, ele vem, volta e faz a estratégia certa para cada bandeira. Isso é importante para vocês saberem.

Uma tendência forte é que os supermercados continuam crescendo e, principalmente, no conceito de *non-stop shopping*. Hoje em dia, quando você vai ao hipermercado, tem verificado que tem agência de turismo, drogaria, posto, casa lotérica, lanchonete e assim por diante. O conceito do hipermercado é trazer o consumidor para fazer uma compra só. Por quê? Cada vez mais, no Brasil, as pessoas trabalham, não têm tempo para ir à rua e depois comprar pão, etc. Eles querem ter um único lugar.

A estratégia dessas empresas, que estão procurando os hipermercados, é para ver qual o melhor, qual que ganha da concorrência, na atração, no preço, no charme, na busca do consumidor. Então, as empresas estão trabalhando os varejos para saber se existe um formato ideal. Não existe. Mas é assim que vão descobrir se estão usando a estratégia certa. E, quando se fala da estratégia dessas empresas deste país, devemos tomar breve atenção do que vai acontecer nos próximos 5, 10, 15, 20 anos.

Quanto ao êxodo rural, que significa que as pessoas saindo da área rural e indo para as cidades, está muito intenso. Daqui a 15, 16 anos, 99% da população brasileira vai morar na cidade. Significa que os 9% que trabalham no “hatakê” (roça) vão ter de produzir aos outros 91%. Se fosse hoje, ainda temos muito desafios na produção de folhagens, frutas e legumes, E, se não se organizar, teremos dificuldades daqui para frente, pois as outras empresas vão se organizar. E, 91% da produção irá abastecer aqui, no Brasil.

Os supermercados ainda vão sobreviver, eles estão focando no alimento, não só na mercearia e na forma de colocar os produtos diferenciados dentro dos supermercados, que é diferente dos hipermercados. Então, vão buscar opções *gourmets*, opção de produtos naturais, opção de produtos orgânicos, produtos sustentáveis, técnicos, não pode ser igualzinho ao hipermercado

que quer vender volume com essa preocupação. Os supermercados ainda vão crescer. Então esse é outro segmento que você terá de saber: se o meu produto é orgânico, devo oferecer para o super ou para o hipermercado ou para o atacado? Assim, dependendo do que vocês produzem ou do que têm em produção, vai se encaixar corretamente em cada *mall*. Produtos orgânicos, produtos sustentáveis sem uso de agrotóxicos. Conceituar, em vez de modelar.

Então, resumindo, o sucesso é saber gerenciar. O supermercado que não souber gerenciar está na vala. Pegamos a mesma correlação de mercado e a gente traz para o campo. Quem não souber gerenciar está fora do jogo, não é mais produzir. Produzir, tenho certeza de que vocês fazem. Absoluta. Mas falta estudo, falta treinamento, falta direção, falta orientação. Não é à toa que as grandes empresas contratam consultores externos para dizer para onde a empresa vai, onde está o norte, onde está batendo o vento, se o vento está batendo e está indo tudo para lá e estou indo para o outro lado, estou com a estratégia errada. Então, nesse sentido, é conceituar e é o mais importante.

Apresento a vocês um encarte de valorização de produto. E temos um produto sustentável, produto embalado e produto orgânico. É nesse conceito que a gente espera chegar logo mais, no futuro. Mais empresas entrando nesse segmento, e a gente também tem um desafio, o mercado todo tem um desafio.

Se considerarmos que 100 pessoas entram num supermercado e, depois, vamos para o caixa, e um contador fica verificando, no carrinho do supermercado, quantas pessoas têm alguma coisa de frutas, legumes e de verduras. Fizemos esse levantamento e, na contagem, a média indicou que somente 31 pessoas têm alguma coisa no carrinho. Isso é bom ou é ruim. Muito baixo. Se todo mundo fala de ter alimento saudável, 70% dos consumidores só tem “porcaria”, não a frescura, não tem a feira, não tem o alimento saudável.

### **Se a gente não cativar o cliente...**

Alimento saudável significa alimentos sem conservantes, alimentos livres de resíduos de agrotóxicos e que não tenha problemas de coliformes ou salmonela. Alimento saudável não tem aditivo, não tem corante. Quando a gente colhe frutas e verduras, estamos no topo da escolha do consumidor. O desafio é o grande porque somente 30% compra isso. Cada vez mais, o cliente tem o poder de escolha. Se a gente não cativar o cliente, na hora em que abre uma loja, se o próprio estacionamento está sujo, se o pessoal dentro do mercado atende mal, se o balcão está quebrado, se não tem produto na banca, ele vai-se embora.

Se cada ponto de venda é ou não capaz de reter seus clientes, é uma lição de casa para o varejo. Hoje, a gente vê nossas lojas fazendo 50% do que deveria fazer. Isso, em relação às nossas lojas, imagine a concorrência. Isso demonstra que temos capacidade de crescimento ainda muito grande para consumir frutas, verduras e legumes. Muito grande. Eu, como consultor, quando vou a uma loja eu me envolvo, acompanho a produção, a embalagem de produtos refrigerados, e a loja está tendo novo produto, virando a caixa de maçã e pêra.

Importante nesses supermercados é a compra *on line*. Alguns de vocês vendem algum produto *on line*? É uma tendência. Hoje, não tem. Pode ser que amanhã vai ter. Você vai ter de possuir um bom produto, uma boa marca, um bom marketing, senão o consumidor que tem mil marcas para escolha não vai se decidir pelo seu produto. Então o *E-Commerce* está aí, principalmente para esse novo consumidor, e esse consumidor que tem 10, 15, 20 anos.

No outro dia fizemos uma pesquisa interessante. Colocamos escarola, salsinha, cebolinha, na frente de 35/40 pessoas, que eram crianças de 10 a 15 anos. Advinhem, vocês, quantas dessas crianças acertaram o que era escarola, o que era a salsinha: somente 10%. Imaginem se colocássemos mais coisas sobre a mesa: caqui, rama forte, caqui fuyu, imaginem se eles iriam descobrir o que era! Isso mostra que ainda devemos procurar esses consumidores, que ainda vamos perder. Aqueles 31 que tínhamos, pode cair para 20. Agora, só o varejo tem de fazer isso? As entidades, o governo, todo mundo tem de incentivar isso. Deve-se ensinar desde a idade escolar. A escola está aprendendo a comer comida na caixinha. Se se perguntar a uma criança de 5 anos de onde vem o leite ela responderá: “da caixinha”. Ela não sabe que o leite é produzido pela vaca. O que acabo de relatar é só para se saber como vamos lidar com essa população daqui para frente. O *E-Commerce* é uma ferramenta muito importante para se seguir.

O aparelho móvel da telefonia, interação, vai adicionar um papel importante para o aumento do consumo. Se os produtos com os conservantes, processados lá, fizerem produtos com marketing, com bonequinho, com bichinho, a criança vai querer aquilo. Se você coloca alface com tomate, caqui ao lado, uma atémóia, não teremos chance de ganhar perante esse massivo marketing que as grandes empresas fazem com o alimento já industrializado versus o que a gente produz. A indústria está fazendo o papel dela e se não fizermos o nosso papel de levar produção de alimento seguro, vamos perder terreno e aí não adianta chorar!

### **A população está perdendo contato com a terra...**

No mundo, a ocupação do varejo continua. O Pão de Açúcar, a partir deste ano, pertence aos franceses, do grupo Cassino. As três grandes redes de supermercados, hoje, no Brasil, não são mais nacionais. Pão de Açúcar, em 2007/2010, tinha 13% de *shares* no mercado e foi para alguma coisa como 17% de *shares* no mercado. Se somarmos os três grandes resultará mais ou menos em 37% do mercado. Isso significa que, hoje, o grande varejo não é mais do Brasil. Hoje se observa as grandes empresas administrando a marca de seus produtos. Quando se fala de uma Coca-Cola, de uma Maisena, de um óleo, o marketing da marca é muito forte. Quando se fala de frutas, legumes e verdura o que vem na mente de vocês, vem alguma marca como Coca-Cola, Maisena? Difícil, não é? Por que a marca na indústria é global. A marca do fornecedor é local e isso transcende o território. E é o que o supermercado está entendendo. Então, estou criando uma marca e vou colocar meus fornecedores nela. É nessa administração da marca que os supermercados estão investindo, principalmente nas frutas, legumes, como um jeito de ganhar o mercado.

Voltando no ponto anterior, como os consumidores não conhecem as verduras, legumes ou frutas, colocam-se fotos e aí, o comprador olha para cima e vê a foto da verdura que está em suas mãos e a leva para casa. Isso significa que a população está perdendo o contato com a terra e, todos os dias, estamos lutando para mostrar esses produtos que estão deixando de consumir.

E a gente vai tentar, com as cartas na mão. O cliente hoje está no controle. Vamos ver as dinâmicas de compra e venda, dando ao cliente o controle sem precedentes no mercado. Esse novo ambiente onde o acesso aos produtos cresce de maneira espetacular, os clientes terão mais poder, tendo maior controle sobre os instrumentos de compra e serão menos dependentes dos fabricantes da região e de seus conselhos e recomendações. Significa que não adianta que a indústria, os fornecedores, o Pão de Açúcar dizer que aquilo é bom.

Ele vai ter sua própria experiência que é diferente para cada um. Vai criar sua experiência para consumo. Os consumidores estão acostumados a ter várias opções de escolha e tomarão a iniciativa de compra, o quê, como, onde e quando quiserem. Buscarão ditar as regras e passos em sua experiência de compra, esperando reciprocidade e fidelidade. Agora, no futuro, os clientes estarão no controle. Formadores de opinião, em vez de passivos a mensagens de produto, essa tendência dará base para uma nova relação comercial até o final desta década, construída ao redor de uma grande intimidade com os clientes, onde cada contrato se torna hora da verdade. Essa relação com os consumidores se tornará o grande diferencial competitivo.

Então, o dono da vez não é francês, é o consumidor. Se se percebe uma perda de cliente na loja, alguma estratégia está errada. Se o nosso preço está acima do preço da concorrência ele foge de vez, a estratégia está errada. E há tantas coisas que podem modificar, hoje, o poder daquele cliente que está comprando dentro das lojas dos produtos que são saudáveis.

E nós, como empresa, não devemos olhar somente um lado da cadeia. Olhamos para o produto de um lado, quem produz, quem manipula; por outro lado está ao cliente. Precisamos ver todo esse processo porque, dentro dessa cadeia de abastecimento, se algo estiver acontecendo de errado, alguma contaminação, algum problema que pode dar no consumo humano, devemos descobrir onde está acontecendo e ele, o consumidor, cada vez mais vai ter informações, vai saber pela internet.

Hoje, os médicos dizem que quando o paciente chega para consulta ele olha o exame, entra na internet e vasculha o assunto. O médico disse que fica assustado com a quantidade de informações que o paciente obteve na internet e já não pode falar nenhuma besteira. E, como o cliente, o paciente não vai ouvir a pessoa porque já viu na internet. O paciente está no poder.

A mesma coisa se aplica ao cliente que chega ao supermercado e vê que a mercadoria está ruim ou está contaminada. Ele nunca mais volta. Esse é o poder do cliente.

Voltando para nossa realidade, no assunto do supermercado, vemos outras tendências que estão acontecendo em nosso segmento. Compra direta, compra do CEASA, compra do distribuidor, como você monta essa estratégia de compra? É da mesma forma com que você estrutura a estratégia de venda. Buscar o especialista ou o generalista? Nesse trabalho de doze anos vimos percebendo que, cada vez que a gente acerta o especialista não precisa comprar de um monte de generalista do CEASA. Esse é o caminho que se deve tomar. Se o mercado está indo bem, não sei. O Pão de Açúcar, nestes 12 anos, está buscando especialistas em folhagem, especialista do mamão, especialista do morango e quem tiver de melhor no mercado. Hoje, visitamos os fornecedores para ver se as estruturas que produzem, que embalam, que manipulam estão adequadas. Então, quem compra está ditando as regras da parte higiênico-sanitária. Estão ditando as regras. Fornecedor que entende, faz. E o fornecedor que não entende é retirado do sistema.

Quando começamos o trabalho, nesses 12 anos, tínhamos 1.200 fornecedores. Hoje só temos 600. Significa que metade das empresas ficou no meio do caminho, não entendeu o recado e não atuou com atitude positiva para fazer suas melhoras. Sistema sustentável, sistema de produção comum. Hoje em dia, quando chega um produtor com sistema de 10 anos atrás, digo que o sistema está errado.

E, como comentamos isso, perguntamos justamente que alternativa os produtores estão tendo para modificar o sistema produtivo e se seguiu alguma técnica, saiu do químico. São essas as perguntas que se faz. E, aquelas empresas que entendem o recado vão buscar na cadeia de abastecimento os seus fornecedores de adubo, defensivos e de expor aqueles que o mercado já

está pedindo, menos o químico. Atualmente, consegue se encontrar empresas altamente sustentáveis, no sentido da produção.

Existe outro dado importante que estamos passando aos nossos fornecedores, que cada vez mais os consumidores têm menos tempo de fazer compras e quanto mais produtos embalados melhor, principalmente aqueles que moram nas grandes cidades.

Acabei de voltar da Holanda, onde fui visitar nosso fornecedor de cebolas. Vendo uma porção de produtos embalados e pouco a granel com sacos de 20 quilos e, estranhando o fato, perguntei qual era a porcentagem que vende em pacotinhos embalados, diversos tipos, tamanhos e cores, formatos e quanto vende a granel. Para minha surpresa, respondeu que vende 95% empacotado (100, 200, 500, 700 e 1.000 gr) e só 5% a granel. Significa que o varejista vai colocar a química. Fiquei “encucado”.

Voltei ao Brasil, chamei o Gerente Nacional de Legumes e perguntei se poderia fazer uma conta do ano de 2012. Quanto a gente vendeu a granel e quanto a gente vendeu embalado e, para minha surpresa, o resultado foi de 5% embalado. Totalmente o inverso de lá! Se estamos falando de lucro para todos, o granel estancou nossos negócios. Se o mercado está pedindo produto embalado, produto sustentável, produto orgânico, só vou vender a granel ou químico? Essa é a grande sacada, porque muita gente continua fazendo isso. Mas poucos vão entender o recado do mercado para se estruturar para o futuro. Produtos da marca, produtos orgânicos, sustentáveis, produtos de fornecedores com responsabilidade social.

## **Responsabilidade social do produtor agrícola**

Há dez anos, se eu dissesse isso seria uma coisa que os supermercados achariam que sou um louco: responsabilidade social do produtor agrícola? Hoje está em todos os protocolos de certificação. “Mas, eu não entendo nada disso”. Não precisa entender. Você procura no mercado a empresa que existe para lhe dar orientação e nós damos orientação para os nossos fornecedores que estão aqui.

Transferência, respeito e ordem. Como se faz isso? Eu sempre pego o exemplo da Zara, que é uma empresa espanhola, agora situada no Brasil, que produz e vende roupas. Ela contratou uma empresa para produzir um grupo de roupas. Essa empresa “quarterizou” uma empresa e, por denúncia, o que aconteceu? Foi denunciada por um funcionário junto ao Ministério Público de que a Zara contratava mão de obra escrava, aquela boliviana. Mas ela não havia feito isso. Apenas contratou uma empresa, e esta “tercerizou/quarterizou” a outra. Mas, na mídia, para lembrar o nome da empresa que era tão pequena, de quem vão se lembrar? Da Zara. E quando falamos isso para nossos fornecedores, eles sabem que o Pão de Açúcar precisa de terceiros para produzir o que o Pão de Açúcar quer. E, se o terceiro, aquele produtorzinho, que está lá na ponta faz coisa errada, vão se lembrar dele? Não, mas sim do Pão de Açúcar, McDonald, Heinz, Zara e assim por diante. Está muito claro para nós que essa transferência de respeito às leis, vai se tornar importantíssima na relação que temos com os nossos fornecedores.

Aqueles fornecedores que entenderem e fizerem isso vão entrar em 2020. Então, hoje, estamos com 600 fornecedores, mas não sei se estarão conosco em 2020. Nada garante, se não entenderem nada de abastecimento, planejamento. Olha, Pão de Açúcar, tenho “x”. Vamos planejar? Vamos vender? McDonald, CEASA, vamos planejar juntos para vendermos a

mercadoria. Não vou falar muito da concorrência porque também estão procurando mercado e são ferozes.

Mas, a gente se diferencia por produtos e serviços. Os produtos vêm da origem do que hoje se consegue tirar dos nossos fornecedores e dos produtores. Todas essas exigências do Ministério da Agricultura, do Ministério do Meio-Ambiente, Ministério da Saúde, tudo vai cair para quem produz. A responsabilidade de quem produz é muito grande por isso é melhor saber fazer direito, pois, só assim vai ter espaço dentro desse mercado tão exigente.

No processo de compra, as empresas vão querer cadastrar as empresas juridicamente abertas, corretas. Não dá para contratar ou cadastrar empresas ou fornecedores que não atendem essa exigência. Nós, do grupo, temos um *portfolio* de exigências perante nossos fornecedores. Pergunto, todo mundo atende 100%? Não atende, mas pelo menos estamos progredindo, está andando. Isso é que é mais importante. Então, há doze anos faço a mesma coisa. O Serginho, por exemplo, quando vamos visitá-lo não quer nem me ver pela frente, tem pavor, pois sabe que se fizer alguma coisa errada, vamos pegá-lo. Mas, tenho certeza que, quando você orienta corretamente, as empresas fazem certo. Eis o que falta no mercado.

As empresas devem orientar os produtores a fazer a coisa certa, e se isso não acontecer, o fornecedor não sabe o que fazer e não é culpa do agricultor, é culpa de quem compra, de não mostrar o caminho, não orientar, não está capacitando quem está lá no campo. A informação chega tarde. E, esses pontos dentro do nosso programa foram baseados no que vocês escreveram aqui: alimento saudável, o *food saved* (alimento seguro), é justamente isso. É você verificar se está de conformidade no campo, se tem conformidade no barracão (*back house*), se tem conformidade no resíduo, se tem conformidade na qualidade do produto, defeito, e montamos esse programa de qualidade na origem, há cinco anos, onde os requisitos que temos e que são pilares importantes dentro desse segmento que se pede aos fornecedores até 2020.

Todos os fornecedores auditados têm uma regra mínima e um protocolo internacional. Queremos fornecedores que manejam corretamente os produtos químicos para não ter resíduo, quando fizermos uma coleta e dentro desse resíduo examinamos a parte do DNA e o DNR. E, se o fornecedor não estiver em conformidade é obrigado a corrigir. Também, se analisa os produtos na base da microbiologia. Pega-se uma pamonha, um suco e manda para o laboratório para saber se não vai fazer mal ao consumidor. Mandamos também uma alface processada ao laboratório para saber se não tem salmonela, e assim por diante.

Na inspeção do produto, saber se a qualidade visual externa, o frescor e a qualidade de calibre e da maturação estão adequados e, no final, e *brifa* (*briefing*) todos os fornecedores pelo sistema *on line* onde ele é obrigado a colocar as informações das suas origens. Tudo isso mostra aquela preocupação da cadeia. E aquelas, que melhor trabalharem a cadeia produtiva, são as que vão ficar no mercado.

Temos a Unilever, o Pão de Açúcar e as empresas que vão falar assim: até 2020 todos os meus fornecedores têm de ter certificados, até 2020 toda produção tem que ser sustentável, até 2020 tem que reduzir 30% da água e de energia para produzir. Esse é o *drive* das empresas para com quem produz. Só vão sobreviver aquelas empresas que entenderam o recado dos clientes que entrega para eles. Nós temos o sistema, temos o sistema de rastreamento por código, por leitor e hoje, utilizando o leitor do *smartphone* é possível saber de onde vem a mercadoria e ali sai a foto do produtor, da roça, do sistema de quantas aplicações teve.

Se tudo que vier pela frente não é o futuro agora, e já não é mais o passado, o que devo fazer? Temos que entender que o problema de hoje, não vai ser o problema de amanhã. Importante também é dizer para vocês que não vão ter de fazer cálculo, que é regra, é obrigação. Vocês têm de fazer algo pelo propósito do quê? Do alimento seguro. O propósito de fazer das práticas no campo, obedecer ao monitoramento, obedecer a hora de pulverizar, para não ter problemas. Esse é o propósito do alimento seguro. E, quanto melhor a cadeia de abastecimento daquele produtor, daquela cultura direta com a gente, mais chance vai ter para atender exigência do mercado. E tem de fazer algo, não porque está sendo punido, mas tem de fazer algo porque está entendendo. É a grande diferença desse nosso mercado.

E colocamos um último *slide* extraído de uma revista – é um artigo com o título “SEGREDO PARA UMA BOA PARCERIA COM OS FORNECEDORES”. Compartilhar, conversar, definir, estruturar, organizar. Coisas que se fala, mas não se consegue. Para você ter um bom fornecedor é necessário conversar com ele porque, se o fornecedor souber o que deve fazer, nem que ele leve 2, 3, 5 anos, pode ser que daqui a 5 anos ele consiga atender a expectativa de 5 anos atrás. Lembro que uma empresa de varejo tem duas chaves muito importantes – de um lado, o fornecedor/produtor e, de outro lado, o cliente. O homem do varejo é aquele que sabe selecionar melhor o seu fornecedor, aquele que sabe melhor entender o seu consumidor. Esse é o sucesso das empresas de varejo. Não estou falando só as de comida, mas das empresas de varejo como um todo.