





## SWEET GRAPE: **Um modelo de inovação na gestão da cadeia de produção e distribuição de hortaliças diferenciadas no Brasil.**

Preparado pelo Engenheiro Agrônomo Prof. Antonio Hélio Junqueira e pela economista Marcia da Silva Peetz, ambos da Junqueira e Peetz Consultores Ltda. (Horticultura Consultoria e Treinamento), e pelo Engenheiro Agrônomo Saulo Mitsuru Onoda, da Sakata Seed Sudamérica Ltda.

Recomendado para as disciplinas de: Marketing no Agronegócio; Design Estratégico na Gestão de Negócios; Gestão da Inovação e Gestão Comercial.

Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pelas empresas e outras fontes mencionadas no tópico “Referências”. Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados à ESPM.

Abril | 2011

## **RESUMO**

O Estudo de Caso relata o processo de criação e implantação de um novo modelo de produção e abastecimento integrado de hortaliças diferenciadas no mercado brasileiro de hortigranjeiros, a partir de uma experiência vitoriosa de inovação na gestão da Cadeia de Suprimento de Alimentos (Food Supply Chain Management): o Sistema Integrado de Produção e Comercialização de FLV. Este sistema, implantado no Brasil no início de 2007 e inicialmente testado nas regiões metropolitanas de São Paulo e de Campinas (SP), é gerido e cooperado pela filial sul-americana da empresa multinacional japonesa de sementes de hortaliças e flores, Sakata Seed Corporation, em conjunto com produtores e distribuidores integrados de um novo híbrido de tomate especialidade, comercialmente denominado Sweet Grape.

## **PALAVRAS-CHAVE**

AGRONEGÓCIO. INOVAÇÃO. ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS. MARKETING.

## APRESENTAÇÃO

A partir dos meados da primeira década do século 21, o desafio inadiável que se colocou para a Sakata Seed Corporation – multinacional japonesa líder no mercado internacional de sementes de hortaliças e de flores – foi o de modificar profundamente a sua forma tradicional de atuação na Cadeia de Suprimentos de Produtos Hortícolas. A companhia havia tomado consciência da necessidade de buscar novas formas de articulação institucional, através da construção de novos modelos de negócios e de parcerias estratégicas em um esforço de escala mundial.

Até então, as ações indiferenciadamente desenvolvidas pelas empresas fornecedoras desses insumos em todo o mundo, na prática, se limitavam ao atendimento exclusivo de produtores. Neste caso, visava-se essencialmente responder a expectativas de aumento de produtividade e de redução nos custos de produção, pela incorporação de características genéticas favoráveis às sementes melhoradas, especialmente de resistências a pragas e doenças.

Porém, frente ao acirramento da concorrência entre empresas e à crescente tendência de homogeneização dos atributos incorporados aos insumos oferecidos aos produtores, a Sakata Seed Corporation, assim como outras grandes companhias similares, viram-se condicionadas a buscar novas formas de atuação estratégicas no mercado. Estas apontavam em direção às necessidades da promoção de profundas inovações na ação institucional, as quais contemplassem simultaneamente a incorporação de visões mais integradas, cooperativas e convergentes de atuação junto aos demais elos e agentes atuantes na cadeia produtiva e foco nas novas demandas e expectativas dos consumidores.

Em relação aos primeiros itens, as urgências que fortemente se impuseram às empresas de sementes foram as de buscar uma compreensão mais profunda do funcionamento do mercado alimentar, dos fluxos e das relações de abastecimento no varejo dos produtos finais obtidos de suas sementes. Assim, a partir desse entendimento mais expandido da Cadeia de Suprimento dos Produtos Hortícolas, seria possível articular formas cooperativas com produtores, beneficiadores e distribuidores para a exploração conjunta das oportunidades do mercado.

Já pelo lado do consumidor, cada vez mais imerso em preocupações com a construção e a preservação da saúde, nutrição equilibrada e atenção ao meio ambiente, havia que se buscar atender a novas expectativas em relação a atributos de sabor, inovação, praticidade, versatilidade, apresentação, bem como quanto ao uso de tecnologias éticas e adequadas de produção.

Neste contexto, as perguntas que os dirigentes da Sakata se propunham eram, então: Como atender a todo esse conjunto de questões? Qual formato inovador de negócios seria capaz de responder a esses novos desafios? Por onde começar e com que agentes interagir?

O presente case relata o percurso da empresa na busca e na construção de um novo modelo de gestão integrada na cadeia de produção e distribuição de hortaliças, que viesse a dar conta dos dilemas que se lhe apresentaram e cujo enfrentamento tornara-se, como visto, definitivo e premente.

## CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

A Sakata Seed Corporation é uma empresa multinacional de genética e produção de sementes, com sede na cidade de Yokohama, Japão, fundada em 1913, com o nome original de Sakata Noen Ltd. A partir da implantação da Estação Experimental de Chigasaki, em 1930, iniciou atividades de pesquisa e desenvolvimento genético de variedades de hortaliças e flores em larga escala, fenômeno que conferiu à companhia as bases para sua consolidação e expansão mundial.

Ao longo de sua história, a Sakata vem se destacando pelo significativo investimento na criação e desenvolvimento de novos conceitos e cultivares de hortaliças e flores, e na produção de sementes de alta qualidade genética e fisiológica. É reconhecida internacionalmente como empresa inovadora, tendo historicamente respondido pela criação e introdução de produtos inéditos em todo o mundo, inclusive no Brasil. Entre as suas principais conquistas estão os lançamentos dos primeiros híbridos mundiais de petúnia (1934), repolho (1940) e amor-perfeito (1966).

Muitos de seus lançamentos acabaram tornando-se sinônimos de categorias de produtos no varejo, como foram os casos dos tomates “Débora” (híbrido no segmento Santa Cruz indeterminado), “Carmen” (híbrido longa-vida para o segmento de tomate-salada) e “Andrea” (híbrido no segmento saladete, tipo italiano, indeterminado), além do brócolos “Ninja” (de cabeça-única, compacto).

Sempre preocupada em atender e superar as expectativas dos produtores e as necessidades dos consumidores, a Sakata investiu em estações de pesquisa e em escritórios de vendas localizados em pontos estratégicos de todo o mundo, atendendo, atualmente, a mais de 130 países. Destaca-se como a primeira companhia japonesa a comercializar sementes de hortaliças e flores para outros continentes.

A empresa consolidou sua presença no Brasil em 1994, com a aquisição da Sementes Agroflora S.A., tradicional no segmento de genética de sementes de hortaliças no País e que pertencia anteriormente à Cooperativa Agrícola de Cotia. Criou, assim, a base de sua expansão para todo o território da América do Sul, o que efetivamente ocorreu em 2001, com a transformação da filial brasileira em Sakata Seed Sudamerica Ltda.

A Sakata possui um portfólio de mais de 140 cultivares de hortaliças e de cerca de 500 de flores, no qual busca incorporar atributos e padrões das mais altas qualidades genética, patológica, física e fisiológica, e que lhe garantiram, em 2009, um faturamento mundial da ordem de US\$ 500 milhões.

Visando à manutenção de sua liderança e de seu reconhecimento como empresa de referência no mercado, a Sakata investe anualmente em torno de 15% do seu faturamento global em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e conceitos. Deste montante, cerca de 95% do valor é direcionado à pesquisa dos produtos líderes de mercado (especialmente brócolos, tomate e algumas espécies ornamentais, como a flor anual amor-perfeito), enquanto 5% é canalizado para o segmento de especialidades<sup>1</sup>, no qual se insere o tomate “Sweet Grape”, cuja cadeia de produção e distribuição no Brasil constitui-se no objeto desse estudo.

(1) Denominam-se tomates diferenciados ou especialidades aqueles produtos desenvolvidos a partir dos conceitos de agregação de valor pela diferenciação no sabor, aparência, tamanho, formato, qualidade e pela inovação e criatividade na forma de embalagem e apresentação ao consumidor final. Normalmente se aplicam condições mais especializadas de cultivo para esses produtos, como ambiente protegido, sob proteção de telados e com o uso de plantio em vasos ou bags, com fertirrigação, entre outros, voltados à obtenção de um produto final de alta qualidade. Podem, contudo, ser cultivados em campo aberto, desde que em regiões com menor índice pluviométrico e menor incidência de pragas e doenças.

Ao assumir, em 2002, o desafio mundial da criação de uma solução inovadora e integrada na gestão da Cadeia de Suprimento de Produtos Hortícolas, a Sakata, no Brasil, iniciou a estruturação do projeto originalmente denominado “Projeto de Gestão Integrada da Cadeia de Suprimento do Pumpkino”. Esta iniciativa, focada na produção e produção comercial de uma minimoranga híbrida de forte apelo no mercado gourmet, visava a dois propósitos simultâneos: a) a produção, beneficiamento de pós-colheita, armazenagem e expedição da minimoranga, e b) a sua comercialização, distribuição logística até o consumidor final e a gestão econômico-financeira global do sistema integrado.

Tratava-se, portanto, de uma considerável mudança no padrão de gestão de negócios para uma empresa que, até então, se dedicava exclusivamente à produção e venda de sementes e um enorme salto na inovação da atuação institucional no mercado de hortaliças.

Depois de realizados experimentos, ensaios e avaliações de campo, o projeto com a minimoranga “Pumpkino” cedeu espaço para um novo produto então em lançamento no Brasil: o tomate do grupo uva “Sweet Grape”, híbrido criado pela Sakata Seed Corporation, no Japão, dez anos antes, e trazida ao Brasil no início da década de 2000. Os primeiros estudos para a adaptação do sistema a esse produto tiveram início em janeiro de 2006, e os primeiros cultivos experimentais integrados, na Fazenda Tozan, pertencente ao Grupo Tozan, em Campinas, em janeiro de 2007.

O projeto desenvolvido estruturou-se com o objetivo de organizar e operacionalizar o sistema integrado de produção e comercialização de tomate “Sweet Grape”, envolvendo associação e cooperação mútua entre empresas privadas de áreas diversificadas e complementares de expertises, perfis tecnológicos e de objetivos comerciais, gerando nova forma de atuação no mercado de abastecimento hortícola no Brasil, cujos resultados têm se tornado técnica e economicamente viáveis e atraentes quanto à remuneração dos agentes envolvidos e dos seus respectivos capitais empregados na atividade.

Além da remuneração dos produtores e dos investidores, o projeto mostrou-se apto a gerar recursos adicionais para a remuneração de outros itens previstos, tais como: pagamentos de royalties à empresa detentora das sementes; despesas com marketing e promoção comercial; administração dos contratos entre as empresas coparticipantes e manutenção e gestão de um Fundo de Investimento do Sistema Integrado, utilizado no aprimoramento permanente de produtos e processos voltamos à otimização do projeto.

Atualmente, o projeto recebeu a denominação de “Sistema Integrado de Produção e Comercialização de FLV<sup>2</sup>”, haja vista que pretende estender o novo modelo de negócios para outros lançamentos da Sakata no mercado de hortaliças diferenciadas. O sistema deverá incluir, no futuro próximo, novos cultivares de melão, melancia, abóbora, moranga, repolho e pimentão.

O grande diferencial do tomate-uva é ser um fruto muito saboroso e adocicado, a ponto de ser consumido como fruta ou como tira-gosto. Enquanto o tomate tradicional possui grau Brix (que indica a concentração de sólidos solúveis totais, principalmente os açúcares) entre 4 e 6, as variedades uva possuem doçura suficiente para chegar entre 9 e 12 graus Brix. Isso faz toda a diferença e, pelo mundo, esse tomatinho passou a ser consumido como uvas, além de também enfeitar e dar um toque de classe nas saladas.

(2) Sigla que se popularizou no senso comum e no mercado brasileiro de hortigranjeiros, especialmente no varejo de autosserviços, para designar o conjunto das Frutas (F), Legumes (L) e Verduras (V) que compõem o grupo. Segundo dados da Kanthar World Panel (2010/ano-base 2009), a seção de FLV já se encontra presente em 70,5% dos supermercados de até nove check-outs da região sudeste do Brasil (Guiraldelli, 2010).

No mercado brasileiro atual ocorre a oferta de um grande número de híbridos de tomate-uva, alguns dos quais capazes de produzir produtos de aparência muito semelhante à do Sweet Grape, dificultando o reconhecimento, a diferenciação e a seleção final de compra por parte do consumidor final.

O Sweet Grape possui as seguintes características principais:

- pequeno tamanho e formato alongado (oblongo), uniforme e bem definido;
- coloração vermelho intenso, tanto da casca quanto da polpa do fruto;
- baixo índice de acidez;
- casca lisa e fina;
- peso médio entre 10 e 20g;
- cachos grandes, bastante produtivos;
- teor de açúcar elevado (mínimo de 6° Brix);
- grande versatilidade culinária, sendo indicado para o consumo in natura, em saladas cruas, ou na forma de snacks em festas e em acompanhamentos de drinks, ou ainda, como pequenas frutas no lanche de adultos e crianças.

Seu posicionamento de mercado destaca-se pelos seguintes pontos:

- grande número de concorrentes ofertando produtos similares quanto ao grupo (tomates especialidades de frutos pequenos), porém único no mercado com o padrão de qualidade no atributo sabor e doçura dos frutos;
- necessidade de fazer com que os consumidores reconheçam visualmente (pela diferenciação de embalagem, logomarca, display etc.) o produto, uma vez que, somente quando provado, o sabor e a doçura superiores do Sweet Grape podem ser comprovados.



**FIGURA 1. Frutificação do tomate-uva Sweet Grape.**

Desde a sua estruturação geral até a execução da primeira fase em campo, o Sistema Integrado de Produção e Distribuição de Sweet Grape contou com a participação, envolvimento e integração de diferentes empresas, segundo suas respectivas áreas diversificadas de competências, vocações e de interesses comerciais. Desta forma, o grupo foi composto por: Sakata Seed Sudamérica Ltda., Grupo Tozan Ltda., Tomates Trebeschi Ltda., Associação Club One e Junqueira e Peetz Consultores Ltda. (Hortícola Consultoria e Treinamento), que foi a responsável pelos estudos técnicos, mercadológicos



cos e de viabilidade econômico-financeira dos empreendimentos produtivos e comerciais componentes do projeto.

## CONTEXTUALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA

O segmento da produção de sementes de hortaliças é mundialmente competitivo, sendo caracterizado como uma atividade na qual os custos de desenvolvimento de um novo produto são cada vez mais elevados, ao mesmo tempo em que o período de uso de cada cultivar é sempre decrescente. Desta forma, a rentabilidade das empresas apresenta sérios fatores de restrição, prevendo-se uma progressiva concentração do mercado ao longo das próximas décadas. Estima-se que cerca de 80% das sementes vendidas anualmente são originárias da produção e comércio de apenas dez empresas da França, Holanda, Japão e EUA.

De um modo geral, as empresas atuantes no Brasil realizam pesquisas próprias, com um nível pequeno de integração com os órgãos governamentais afins. Tais empresas costumam obter material genético junto a suas matrizes – localizadas no Japão, EUA e outros países –, apenas complementando a sua gama de variedades oferecidas com sementes brasileiras.

Do ponto de vista do melhoramento genético, as hortaliças obtidas a partir de sementes tendem a tornarem-se cada vez mais indiferenciadas e homogêneas. Novas conquistas em termos de resistências a pragas e doenças, forma, coloração, aroma e sabor são rapidamente assimiladas pelas empresas concorrentes, não permitindo uma permanência longa da inovação na mão de um único detentor.

Neste contexto, os esforços de diferenciação e da inovação tendem a se deslocar para novos atores, estágios, elos, relações comerciais e contratuais, gestão e governança na cadeia de suprimento. Assim, para muito além do produto, as empresas são desafiadas a criarem, consolidarem, gerirem e correpartirem o trabalho de produção, comercialização e gestão de novos sistemas de abastecimento no mercado, como forma de agregar valor aos seus produtos, desenvolver novas parcerias estratégicas de negócios e gerar fidelização da clientela.

Mundialmente, o comércio de sementes é estimado em US\$ 30 bilhões anuais, sendo que o segmento de hortaliças representa algo próximo a 10% desse montante. No Brasil, levantamento realizado pela Associação Brasileira do Comércio de Sementes e Mudas (Abcsem)<sup>3</sup>, em 2007, apontou para um mercado interno de R\$ 298,3 milhões anuais, no qual todos os tipos de tomate acumulavam uma participação de 27,8%, e os tomates especialidades, do tipo cereja, apenas 0,15%.

O mercado de hortaliças especialidades no Brasil iniciou-se em finais da década de 1990, no bojo da valorização da cultura gourmet e da maior divulgação conquistada pela alta gastronomia. Neste grupo, as hortaliças miniaturizadas (mini-hortaliças e hortaliças baby) ganharam grande destaque, passando progressivamente de um mercado de atendimento exclusivo de chefs para o do suprimento do cotidiano dos consumidores mais informados e exigentes.

Tecnicamente, se diferenciam as mini-hortaliças daquelas consideradas no segmento baby. As miniaturas, ao contrário das hortaliças baby não são obtidas pela antecipação

(3) Sociedade civil sem fins lucrativos, com finalidade social e cultural de promover cursos e treinamentos relativos à gestão de negócios, de intercâmbio de conhecimento regional de diferentes localidades do País, composta por empresas relacionadas ao sistema de comércio e distribuição de sementes Sakata (ASSOCIAÇÃO CLUB ONE, Consolidação do Estatuto Social, 25/02/2005).



da colheita das partes vegetais de interesse alimentar e culinário. Trata-se, em realidade, de variedades já criadas pelo melhoramento genético especialmente focado na seleção de frutos, flores, caules, vagens ou raízes de tamanho reduzido (Melo & Fonte, 2010).

O mercado de hortaliças especialidades no Brasil iniciou-se em finais da década de 1990, no bojo da valorização da cultura gourmet e da maior divulgação conquistada pela alta gastronomia. Neste grupo, as hortaliças miniaturizadas (mini-hortaliças e hortaliças baby) ganharam grande destaque, passando progressivamente de um mercado de atendimento exclusivo de chefs para o do suprimento do cotidiano dos consumidores mais informados e exigentes.

Tecnicamente, se diferenciam as mini-hortaliças daquelas consideradas no segmento baby. As miniaturas, ao contrário das hortaliças baby não são obtidas pela antecipação da colheita das partes vegetais de interesse alimentar e culinário. Trata-se, em realidade, de variedades já criadas pelo melhoramento genético especialmente focado na seleção de frutos, flores, caules, vagens ou raízes de tamanho reduzido (Melo & Fonte, 2010).

A mais importante das hortaliças do grupo é o tomate, que possui, na atualidade, inúmeras versões de sabor, coloração, formato e apresentação ao consumidor final nas gôndolas dos super e hipermercados e nas lojas mais sofisticadas. São conhecidas as versões uva (grape), muito mais doces e atraentes ao público infantil; os cultivares de tomate-cereja (cherry); os cultivares de cor amarela; os de formato de peras, entre muitos outros.

O grupo das hortaliças “mini” contempla versões de: abóbora, abobrinha, acelga chinesa, agrião, alcachofra, alface (dos tipos lisa, crespa, romana e mimosa, nas cores verde ou roxa), alho-porró, beterraba, berinjela, cebola, cenoura<sup>4</sup>, chuchu, couve-flor, melancia<sup>5</sup>, milho verde, moranga, pepino, pimenta, pimentão, rabanete, repolho, rúcula, tomate e vagem, entre outras. Um super ou hipermercado focado em segmentos mais sofisticados de consumidores chega a oferecer entre 20 e 25 diferentes itens nesta categoria.

As sementes das mini-hortaliças geralmente referem-se a híbridos importados de empresas produtoras da Europa, EUA e Japão, com preços médios superiores aos das hortaliças tradicionais. Porém, cultivadas normalmente em estufas e com melhores técnicas agrícolas, conquistam também preços mais atraentes e convidativos no mercado, despertando o crescente interesse de olericultores em todo o Brasil. O consumidor desses produtos tende a ser mais exigente em relação a padrões de alta qualidade em atributos como aparência, frescor, sabor, textura, embalagem e apresentação.

No caso da colheita antecipada de folhas de hortaliças jovens, os produtos recebem o nome comercial de baby leaf. São atualmente exploradas nesta modalidade: alfaces, agrião, couve mizuna, rabanete, rúcula, beterraba e mostarda, entre outras. Geralmente chegam ao mercado em pacotes compostos por um mix dessas hortaliças, o qual privilegia a obtenção de uma mescla atraente de cores, formatos, texturas e sabores, o que colabora para um alto teor nutricional do produto final.

Para garantir os bons resultados prometidos pelo mercado, os produtores devem se preocupar em conseguir produtos de alta qualidade, homogêneos, bastante limpos e higienizados e acondicionados em embalagens diferenciadas de papelão, ou empacotadas em bandejas recobertas com filmes plásticos adequados.

(4) Cabe destacar que as cenouras baby ofertadas no mercado brasileiro não são biologicamente classificadas como mini-hortaliças. Trata-se, na realidade, de raízes de cenoura de tamanho normal que são mecanicamente miniaturizadas a partir da aplicação de técnicas de processamento mínimo.

(5) O fruto da minimelancia atinge entre dois e três quilogramas, suficientes para servir até quatro porções, sendo facilmente armazenado em geladeiras domésticas. Tem, ainda, como atrativos a ausência de sementes e a coloração vermelho intenso, considerada bastante atraente. Devido a todos esses fatores, as minimelancias chegam a custar no mercado até seis vezes mais do que as melancias tradicionais.

Ainda que o mercado seja considerado pequeno no Brasil, as mini-hortaliças e as babys vêm gradativamente conquistando o consumidor atento a uma alimentação mais saudável e equilibrada. Estima-se que seu consumo venha crescendo a taxas médias anuais entre 15% e 20%. Muitos desses alimentos já são vendidos previamente higienizados e em embalagens prontas para o consumo na forma de snaks. São tomates-cereja, tomates-uva, minicenouras, entre outras.

O ciclo de produção e o manejo dos minis e babys são semelhantes ao cultivo convencional, mas apresentam custos de produção em média 20% mais elevados, além de um menor índice de rentabilidade por área cultivada. Nas lojas e supermercados gourmet chegam a representar até 10% do total das vendas de FLV, ainda que custem, em média, de 20% a 40% mais que as versões tradicionais dos mesmos vegetais.

Os consumidores domésticos que buscam as hortaliças minis e babys tendem a fazê-lo tanto por motivações de ordem lúdica, como a criação, decoração e diferenciação de pratos, quanto por aspectos práticos da vida cotidiana, como estimular visualmente o consumo, especialmente das crianças, e para preparar diferentes tipos de conservas alimentícias.



**FIGURA 2.** Diversidade de embalagens e formas de apresentação de tomates dos tipos *grape* e *cherry* no mercado norte-americano (PMA Fresh Summit 2006, San Diego, Califórnia, EUA, 2006)



**FIGURA 3. Diversidade de tomates tipos *grape* e *cherry* e embalagem de conveniência no mercado norte-americano (PMA Fresh Summit 2006, San Diego, Califórnia, EUA, 2006)**

## FATOS

Ainda que se considere que a lucratividade fundamental da Sakata Seed Corporation se concentre em produtos mais “commoditizados”<sup>6</sup>, como híbridos de tomates de mesa e de brócolos, entre outros, há que se destacar que o mercado de especialidades, ainda que economicamente marginal no setor comercial de sementes, representa oportunidade única e privilegiada de experimentação de formas e modelos inovadores de atuação e de gestão de negócios.

A partir dessa perspectiva, a empresa adotou mundialmente a estratégia de incentivar suas filiais distribuídas pelos cinco continentes a buscarem, em seus ambientes próprios de negócios, formas de incorporação de novas estratégias de integração na Cadeia de Suprimento de Produtos Hortícolas, abdicando, assim, de desenvolver e implantar um modelo único de gestão da inovação. Neste contexto, distintos projetos, abordagens e soluções passaram a ser buscadas pelos braços da empresa, especialmente na Europa, nos EUA e na América do Sul.

A Sakata Seed Sudamérica Ltda. – braço de atuação da multinacional japonesa para a América do Sul e com sede em Bragança Paulista, interior do Estado de São Paulo – passou a incorporar esse desafio de manter o foco na inovação dos produtos, garantindo a sua performance no mercado de especialidades e não permitindo o seu cultivo e comercialização de forma indiscriminada (“commoditização”), a partir de 2002, com foco na produção e distribuição de uma minimoranga híbrida denominada comercialmente de “Pumpkino”. A partir, então, dessas premissas e intencionalidades, a empresa resolveu interferir diretamente na organização do mercado do produto, controlando o acesso à distribuição das sementes e criando uma forma alternativa de estruturação da sua cadeia de produção e distribuição no mercado brasileiro de especialidades. Essa iniciativa veio a efetivamente se consolidar no ano de 2008, com a implantação do Sistema Integrado de Produção e Comercialização de FLV e tendo como primeiro produto testado o tomate Sweet Grape.

Neste contexto, foi proposta a criação de um grupo de agricultores e distribuidores integrados ao sistema, os quais, conjunta e solidariamente, passaram a se responsabilizar pela conquista e manutenção dos altos padrões de qualidade do produto, bem como pela padronização, classificação e embalagem do Sweet Grape nos formatos e formas de apresentação especialmente desenvolvidos para o projeto no Brasil.

(6) A utilização desse termo é uma apropriação meramente retórica, já bastante utilizada na literatura técnica sobre gêneros perecíveis in natura, na busca de qualificar um processo de indiferenciação de produtos no mercado. A rigor, o termo inglês commodity (commodities, no plural) aplica-se a matérias-primas básicas (agrícolas, extrativas, minerais, químicas etc.), de qualidade bastante uniforme, produzidas em grandes quantidades por diferentes produtores, que podem ser estocados em certa medida de tempo, sem perda significativa de sua qualidade. Normalmente, tais mercadorias são comercializadas em bolsas.



O sistema mescla conceitos, arranjos e procedimentos de dois modelos já consagrados no agronegócio brasileiro: o de integração e o de franquia.

Tendo garantido o escoamento dos seus produtos, na medida em que trabalham com contratos de fornecimento para produtos que serão colocados no mercado pelo distribuidor integrado, os produtores não precisam se preocupar mais com o gargalo da comercialização. Portanto, se concentram especificamente na produção do Sweet Grape, podendo se dedicar à conquista dos altos padrões de excelência exigidos pelo projeto.

Evidentemente, os desafios aportados à concepção e operacionalização do sistema proposto foram de grande monta. Não se podia contar com experiências anteriores no mercado, especialmente no segmento das hortaliças.

Assim, buscando o conhecimento de mercados mais maduros e desenvolvidos, bem como o aporte de novas experiências com o tomate Sweet Grape, a empresa organizou e patrocinou uma missão técnica aos EUA, realizada em outubro de 2006 e composta de técnicos e gestores de todas as empresas parceiras envolvidas com o projeto.

A partir das entrevistas com técnicos e profissionais da área, bem como das visitas às empresas relacionadas, aos packing-houses, ao PMA Fresh Summit 2006 e a diversas lojas supermercadistas na Flórida e na Califórnia, foi possível mapear algumas tendências e perspectivas que se destacaram no mercado dos tomates tipos cherry e grape nos EUA e que aportaram diferentes insights a respeito do comportamento do mercado brasileiro.

Os principais tópicos destacados para a estruturação do projeto no Brasil foram:

a) **Agregação de valor:** trata-se de uma verdadeira palavra de ordem em todo o setor hortícola mundial e representa um dos mais importantes objetivos da atualidade. Por todos os meios possíveis, tornou-se necessário buscar romper o ciclo da exploração comercial apenas de commodities. Trata-se de um importante diferencial, determinante da sobrevivência e crescimento das empresas setoriais no futuro próximo.

b) **Versatilidade:** os tomates tipo cherry e grape são apresentados e valorizados como alimentos extremamente versáteis, que entram na composição culinária de pratos quentes e frios, saladas, segmento snack, lanches infantojuvenis, substituição de doces, frutas e guloseimas, tendo suas campanhas especialmente direcionadas às mães, com grande apelo à saúde e, sobretudo, de grande oportunidade de inclusão na alimentação infantil.

c) **Apelo no ponto de venda:** as campanhas de incentivo ao consumo do produto devem ser acompanhadas de importantes ações diretas no ponto de venda. Entre essas, destacam-se a ampla realização de campanhas de degustação; produção de materiais de apoio, como cartazes, folders e outros de grande atratividade e alta qualidade gráfica; produção de displays altamente chamativos e funcionais que permitam a exposição dos produtos em qualquer parte da loja, mas especialmente junto ao segmento de saladas prontas, snacks e outros locais mais estratégicos.

d) **Multiplicidade de embalagens e formas de apresentação:** os tomates tipo cherry e grape, assim como outras hortaliças, recebem no mercado internacional um tratamento de extrema diversificação nas embalagens e formas de apresentação. As alternativas de materiais, bem como das diferentes combinações entre eles, são inúmeras, como:

plásticos, PET, sacos de malha de algodão (bags), maderfibra, papel, papelão etc. Destaca-se especialmente o lançamento de embalagens plásticas contendo dispositivos do tipo Zip, que permite que a embalagem seja novamente lacrada após a retirada das porções desejadas.

e) **Valorização da tradição:** provavelmente como um reflexo profundo das situações de risco alimentar recentemente verificadas em muitos mercados, a população norte-americana, mais do que em épocas e períodos anteriores, passou a sobrevalorizar o tradicionalismo, o conservadorismo, a antiguidade das empresas e dos produtos. Isso tornou-se particularmente notável nas propagandas que, cada vez mais, ressaltam as datas mais antigas de fundação, as origens familiares e o tradicionalismo das empresas, bem como o lançamento de produtos no mercado que são essencialmente arcaicos e alheios aos processos de massificação da agricultura contemporânea, como é particularmente o caso dos tomates Heirloom<sup>7</sup>, altamente em evidência na PMA Fresh Summit 2006 e no mercado varejista norte-americano contemporâneo.

f) **Saudabilidade e valor nutricional:** a alimentação, mais do que nunca, passou a ser valorizada enquanto promotora, construtora e defensora da saúde, especialmente no caso das frutas e hortaliças, caracterizadas pelos baixos teores de gorduras saturadas e insaturadas, sódio e calorias e pelos bons níveis de vitaminas, substâncias antioxidantes e outros compostos de valor nutracêutico cientificamente comprovados.

g) **Rastreabilidade e Segurança Alimentar:** as certificações sobre os sistemas e modos de produção empregados, que garantam a perfeita e transparente rastreabilidade e segurança alimentar dos produtos são, atualmente, condições sine qua non para a conquista e manutenção de mercados, tanto nos âmbitos domésticos quanto do comércio exterior.



**FIGURA 4. Tomates Heirloom, cuja imagem “vintage” associava-se à primeira conceituação da campanha de marketing do Sweet Grape no Brasil.**

Com base em todo o conjunto de informações pesquisado e uma vez construído o sistema em sua concepção teórica original, chegou o momento de experimentar a reação e a receptividade do público-alvo quanto ao produto e aos conceitos a ele propostos.

Assim, em 2009, antecedendo ao lançamento do produto no mercado brasileiro, foram realizadas as pesquisas de marketing para o Sweet Grape, visando avaliar as reações do público-alvo – consumidores potenciais –, aos atributos do produto, bem como aos conceitos criados para o seu posicionamento comercial.

(7) Trata-se do tomate primevo, tradicional, fruto de polinização aberta, que não sofreu qualquer tipo de melhoramento genético.

A pesquisa de marketing para um produto hortícola no Brasil ainda não se constitui em ação usual junto às empresas produtoras de sementes, especialmente considerando os custos relativamente elevados destas iniciativas frente ao baixo valor agregado das hortaliças, a prevalência da indiferença dos produtos no varejo, que condicionam o baixo retorno dos investimentos mercadológicos, e o baixo nível geral de conhecimento sobre o consumidor brasileiro dessas mercadorias (Onoda, 2010).

Para dar conta desse desafio, no Brasil foram realizados focus groups com mulheres na faixa de 30 a 40 anos de diferentes classes sociais. Os resultados obtidos confirmaram a maioria das premissas desenvolvidas para a conceituação do produto, conforme os itens já apontados anteriormente em relação ao sabor, ludicidade, diferenciação e apresentação do produto. No entanto, alguns aspectos revelaram-se surpreendentemente contrários às expectativas iniciais da empresa, evidenciando facetas particulares do consumidor brasileiro frente ao mercado mundial.

Neste sentido, duas ocorrências devem ser particularmente destacadas. A primeira diz respeito ao visual tradicional “vintage” que se buscou associar ao produto, buscando transmitir uma imagem de confiabilidade e segurança das coisas antigas, do tempo onde os alimentos eram considerados mais saudáveis e naturais como se tinha observado nas experiências junto ao mercado norte-americano. E a segunda, relacionou-se à nomenclatura em inglês adotada para o produto. Neste último caso, há que se ressaltar que a proposição original seguia as iniciativas realizadas nos EUA, onde o produto recebeu o nome comercial de “Sweet Hearts”.

O público brasileiro não aceitou bem os conceitos visuais tradicionais e “vintage” associados às embalagens de apresentação do produto, sob a alegação de que o tomate-uva era algo essencialmente inovador, nunca antes visto ou experimentado, que traduzia conceitos de modernidade, dinamismo e atualidade. Muito distantes, portanto, da imagem do meio rural pacato, antigo, atrasado de antes. Com base nestas constatações de recusas, o produto ganhou embalagens e apresentações de linhagem mais contemporâneas, arrojadas, com destaque para as transparências, cores leves e recortes que sugerem movimento e modernidade.

Outro quesito amplamente questionado e rejeitado pelas entrevistadas foi o nome inglês associado ao produto. O modelo brasileiro originalmente apresentado seguia aquele desenvolvido para o mercado norte-americano. Nos EUA o híbrido foi comercialmente lançado com o nome de “Sweet Hearts”, tendo como logomarca dois tomatinhos sobrepostos, formando a imagem de um pequeno coração.

Contudo, no Brasil a expressão idiomática “Sweet Hearts” não faz sentido e não produz associação ou empatia imediata. O nome finalmente adotado, “Sweet Grape”, embora também em inglês, produz melhor resultado, associando-se mais prontamente com a ideia da uva, principalmente porque o produto lembra o bago da uva rubi, de presença já mais tradicional junto ao público brasileiro de classes média e alta.



**FIGURA 5. Detalhes das embalagens individuais e *display* especialmente desenvolvidos para o tomate *Sweet Grape* no varejo brasileiro (Projeto lançado no mercado em 2010).**

O nome “Sweet Hearts” será futuramente reapropriado pelo projeto brasileiro, servindo para diferenciar e renomear o “Sweet Grape” de primeira linha e de mais alta qualidade em termos de padrões especialmente controlados de coloração, tamanho, formato e doçura (° Brix). Para esse novo produto, será adotada também uma embalagem diferenciada que terá o formato de coração. Neste caso, como haverá uma maior diferenciação de preços no varejo, o produto naturalmente se direcionará para o público de mais alta renda, onde a denominação produz mais sentido e associação imediatos.

Atualmente, existem 250 produtores integrados ao sistema no Brasil, além de dez distribuidores, que são os agentes que respondem simultaneamente pela venda de sementes e pela assistência técnica aos produtores. A produção total, em 2010, atingiu 3 mil toneladas, mas os gestores do projeto estimam que, até o final de 2013, sejam obtidas anualmente perto de 8,9 mil toneladas em todo o País. O estado de São Paulo representa cerca de 1/3 de toda a demanda potencial para o produto.

Novas adesões ao sistema ainda estão sendo consideradas, desde que os produtores apresentem o perfil empresarial adequado ao projeto, o que é checado através de avaliação pela própria Sakata ou por um dos distribuidores da empresa.

Outra iniciativa estratégica do projeto tem sido a gradativa incorporação ao segmento orgânico<sup>8</sup>, não apenas pelo seu natural benefício à saúde do consumidor, mas também

(8) No Brasil, um estudo inédito do Projeto Organics Brasil com as certificadoras aferiu que a área total orgânica certificada para atividade agropastoril é de 331.637 hectares, e para extrativismo é de 6.560.001 hectares. Toda essa área é explorada por 7.721 produtores orgânicos, que produzem 5.215.490 toneladas/ano. O mercado de produtos orgânicos no Brasil está em pleno crescimento com mais consumidores e empresas que desenvolvem produtos que antes eram direcionados somente ao mercado externo. Há 1.200 projetos com certificação internacional, creditados pelas certificadoras IBD, OIA, Ecocert, IMO, BCS.



pelos seus apelos éticos e ambientais, cada vez mais valorizados pelo mercado. Nas principais redes brasileiras de supermercados, cerca de 65% do total de produtos orgânicos oferecidos aos consumidores pertencem à Seção de FLV. Na cidade de São Paulo, principal polo de interesse do projeto, o setor é abastecido por 11 distribuidoras ativas, que fornecem mensalmente, em média, 1,2 milhão de unidades de frutas e hortaliças orgânicas (Terrazzan, 2009). O setor supermercadista absorve 89% do total de produtos comercializados pelas distribuidoras (Terrazzan e Valarini, 2009).

Os princípios da organização e gestão do Sistema Integrado de Produção e Comercialização de FLV, conforme atualmente coordenado pela Sakata Seed Sudamérica Ltda., podem ser resumidos nos seguintes pontos:

- olericultores selecionados, a partir de candidaturas espontâneas ou estimuladas, segundo perfil técnico-empresarial inovador, comprometido com metas coletivas de qualidade e solidário à gestão integrada de produção e comercialização de hortaliças diferenciadas;
- garantia, a esses olericultores, de acesso exclusivo ou diferencial a recursos genéticos especiais (sementes e mudas), de assistência técnica e gerencial, a contratos comerciais e a instrumentos de marketing especialmente planejados para o sistema;
- compromissos de cultivo e de cumprimento de metas de produção segundo tecnologias e parâmetros qualiquantitativos previamente fixados ou sugeridos pelo sistema;
- compromisso de entrega, aos packing-houses credenciados, dos produtos obtidos segundo normas, padrões e exigências técnicas e gerenciais aprovadas pelos gestores do sistema;
- beneficiamento de pós-colheita, acondicionamento e embalagem dos produtos nos packing-houses segundo normas e padrões especialmente determinados e fixados para o mercado;
- negociação coletiva de contratos de produção, abastecimento e preços junto aos principais canais de distribuição e consumo de hortaliças diferenciadas;
- elaboração de ações, planos e estratégias de comercialização e de marketing;
- supervisão, acompanhamento e controle do cumprimento de todos os contratos formais e informais firmados no âmbito do sistema, de modo a garantir a sua completa funcionalidade e autonomia, promovendo as revisões, adequações ou ajustes necessários identificados;
- supervisão, acompanhamento e controle periódico dos custos de produção, investimento, beneficiamento e comercialização, de modo a permitir a eficiente gestão dos empreendimentos associados; e
- supervisão, acompanhamento e análise do mercado, visando à aferição das demandas e apuração de resultados, ajustes nas estratégias de posicionamento de produto e de políticas de marketing, promovendo eventuais ajustes e revisões periódicos.

## DILEMA

O principal desafio enfrentado pela Sakata Seed Sudamérica Ltda., a partir da implantação desse novo Sistema Integrado, é o de manter-se na liderança da inovação em modelos de negócios de gestão da Cadeia de Produção e Abastecimento de FLV no Brasil. Trata-se, portanto, de encontrar caminhos que assegurem a permanência da agregação de valor conquistada para os seus produtos, ao mesmo tempo em que se fortaleça o reconhecimento pelos consumidores e agentes do mercado da sua marca associada à alta qualidade das hortaliças diretamente ofertadas no varejo. Como resultado final, o que se busca é a fidelização de sua clientela compradora de sementes, produto principal do seu portfólio e razão maior da existência da empresa no mercado.

Assim como os resultados da conquista das melhorias genéticas incorporadas às sementes comerciais de hortaliças não sobrevivem muito tempo nas exclusivas mãos de seus obtentores, também os modelos bem-sucedidos de inovação e gestão na cadeia de suprimentos tendem a ser rapidamente copiados, apropriados e até mesmo melhorados pela concorrência.

Se você, aluno(a), ocupasse uma posição de decisão nesta empresa, quais caminhos e atitudes escolheria adotar? O que faria para continuar avançando em novas modelagens de negócios e de gestão na Cadeia de Produção e Abastecimento de FLV no Brasil?

## REFERÊNCIAS

### BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO CLUB ONE. Consolidação do Estatuto Social, 25/02/2005.

CAETANO, Mariana. Jeito de uva, gosto de tomate. *Globo Rural*, n.º 299, setembro de 2010, p.61-63.

JUNQUEIRA, Antonio Helio. Cadeia de Suprimento do Tomate Sweet Hearts no Mercado Norte-americano: relatório técnico de visitas de campo a Fort Myers (Flórida), San Diego (Califórnia) e ao Produce Market Association – PMA Fresh Summit 2006, novembro de 2006.

JUNQUEIRA, Antonio Helio. Tendências e desafios da distribuição de produtos hortícolas no Brasil. *Piracicaba, Preços Agrícolas*, ano XIV, n.º 151, maio de 1999, p. 5-11.

JUNQUEIRA, Antonio Helio; LUENGO, Rita de Fátima Alves. Mercados diferenciados de hortaliças. Brasília: EMBRAPA/CNPQ, 1999 (Circular Técnica n.º 17).

JUNQUEIRA, Antonio Helio; PEETZ, Marcia da Silva. Consumo e Nutrição: fome oculta. *Rio de Janeiro, Agroanalysis*, v.21, n.º 8, agosto de 2001, p. 8-12.

MELO, Paulo César Tavares de; FONTE, Leonardo da. Pequenas e saborosas. *Cultivar HF*, Pelotas, RS, ano IX, n.º 64, p.37, out./nov. 2010.

ONODA, Saulo Mitsuru. Pesquisa Qualitativa para o Tomate Sweet Hearts. Trabalho de Conclusão do Curso de MBA em Marketing, da Fundação Instituto de Administração – FIA, Universidade de São Paulo, 2010.

SOUZA, Nina. Cultivos especiais: mini-horta saborosa e rentável. *O Estado de São Paulo, Suplemento Agrícola*, ano 52, n.º 2.726, 6 de fevereiro de 2008, p. 8-9.

TERRAZZAN, Priscila. Caracterização da logística de distribuição de hortaliças orgânicas na cidade de São Paulo. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Agroecologia e Desenvolvimento Rural, Universidade Federal de São Carlos, 2009.

TERRAZZAN, Priscila; VALARINI, Pedro José. Situação do mercado de produtos orgânicos e as formas de comercialização no Brasil, *Informações Econômicas*, SP, v.39, n.11, p. 27-41, nov. 2009.

YONEYA, Fernanda. Cultivos especiais: horta em miniatura, com visual e sabor. *O Estado de São Paulo, Suplemento Agrícola*, ano 52, n.º 2.806, 19 de agosto de 2009, p. 6-7.

## ENTREVISTAS

Marcos Antonio Ereno Botelho (Sakata Seed Sudamérica Ltda. – Diretor Comercial )  
Nelson Shoiti Tajiri (Sakata Seed Sudamérica Ltda. – Diretor Presidente)

## AGRADECIMENTOS

Associação Club One, na pessoa de Motomu Ideriha.  
Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) / Central de Cases, na pessoa de Rosilene Moraes Alves Marcelino,  
Grupo Tozan do Brasil, na pessoa de Toru Iwasaki.  
Junqueira e Peetz Consultores Ltda. (Hórtica Consultoria e Treinamento).  
Sakata Seed Sudamérica Ltda.  
Tomates Trebeschi Ltda., na pessoa de Edson Trebeschi.  
Yoshida & Hirata, na pessoa de Alberto Yoshida.

## FOTOS

As fotos componentes das Figuras 1, 2, 3 e 4 deste Estudo de Caso são creditadas a Antonio Hélio Junqueira e foram gentilmente cedidas de seu acervo pela Hórtica Consultoria e Treinamento.

As fotos componentes da Figura 5 pertencem ao acervo da Sakata Seed Sudamérica Ltda. e foram gentilmente cedidas para utilização exclusiva neste Estudo de Caso.