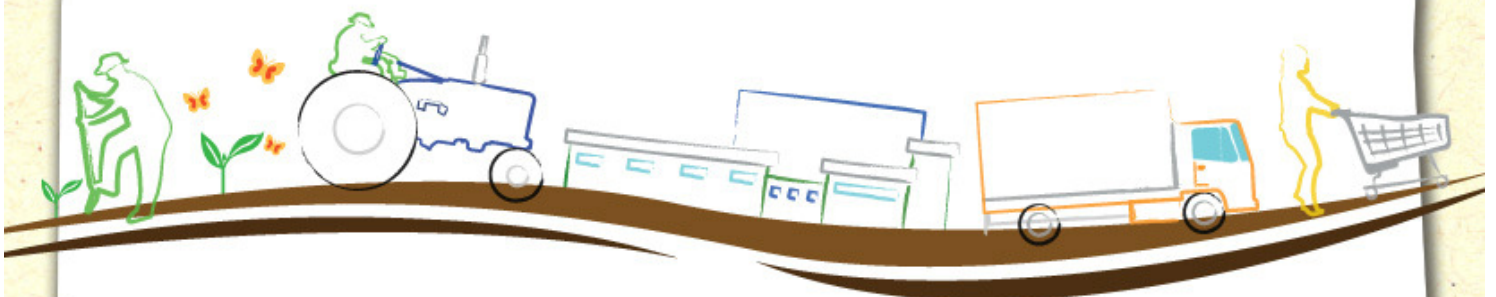


Estudo de Caso

Carrefour 

Garantia de origem Carrefour



FICHA TÉCNICA

Autores

Decio Zylbersztajn

Professor Titular da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis
Presidente do Conselho do PENSA

Eduardo Eugênio Spers

Professor Doutor da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ – USP)
Pesquisador do PENSA

Christiano França da Cunha

Doutorando do Departamento de Administração da FEA/USP
Pesquisador do PENSA

Agradecimentos

Os autores agradecem a participação da Equipe G.O Carrefour na elaboração deste estudo de caso.
Agradecimento especial ao Professor Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho

Estudo de Caso elaborado pelo PENSA – Centro de Conhecimento em Agronegócios. Erros e omissões são responsabilidade exclusiva dos autores e não refletem necessariamente a visão dos executivos.

**Texto preparado para apresentação no seminário Iniciativa Pró Alimento Sustentável (IPAS)
21 e 22 de Agosto de 2008**

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

PODEMOS DIZER QUE O SR. GABRIEL BINETTI.....identificou uma necessidade dos consumidores que viria a ser uma característica do mercado de alimentos.

O Sr. Gabriel operava na França as relações entre a Cadeia Carrefour e seus fornecedores. Para conseguir a produção de alimentos com características superiores de qualidade, o Carrefour percebeu que seria necessário investir em novos mecanismos de coordenação dos sistemas de produção. É necessária a coordenação fina no suprimento dos supermercados por diferentes razões. A primeira deve-se ao fato de os supermercados terem responsabilidade perante seus clientes, devido ao consumo dos produtos. Segundo, se a melhoria da qualidade do suprimento for vista como uma estratégia de diferenciação, isso implica a necessidade de trabalhar a ponta da produção agrícola. Terceiro, o Carrefour percebia, já no início da década de 90, que alguns atributos de qualidade associados às boas práticas agrícolas, com a inclusão de variáveis econômicas, sociais e ambientais, representavam um caminho necessário para todos os agentes do sistema de produção de alimentos.

O Sr. Binetti, embora atuando profissionalmente no início do sistema produtivo, ou seja, com os agricultores, percebeu que os consumidores franceses tinham o desejo de conhecer as informações a respeito do produto que consumiam, de modo especial para atributos que não são observáveis no momento da compra. De alguma forma, o Sr. Binetti percebeu uma tendência que marcaria o perfil dos consumidores em países desenvolvidos e em desenvolvimento no século XXI.

O conceito de “Filière Qualité” foi desenvolvido com base no credenciamento de fornecedores que aceitassem adotar padrões mais rigorosos do que aqueles que prevaleciam no mercado de alimentos. Para tanto, foi desenvolvido um sistema que exige a identificação de fornecedores, visitas a campo para o credenciamento e vistorias freqüentes para verificar se as práticas sugeridas estavam sendo adotadas.

Em cada país em que a rede Carrefour opera, existem regras sanitárias e ambientais. O modelo desenvolvido inclui práticas mais restritivas do que as oficiais.

Certamente, o Sr. Binetti não imaginou que provocaria mudanças nos

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

sistemas produtivos tradicionalmente focados em critérios de produtividade, associado ao bem-estar social e sustentabilidade ambiental. A gestão do modelo exigiria do Carrefour organização especializada para lidar com sua implantação. Três aspectos são especialmente relevantes: Gerir, adequadamente, uma rede seleta de produtores envolvendo um sistema de credenciamento com credibilidade; motivar as equipes internas do Carrefour a dar o necessário suporte à nova linha de produtos que passariam a conviver com os produtos tradicionais e informar os consumidores a respeito do selo que, no Brasil, ganhou a denominação de “Garantia de Origem”.

O modelo foi adotado com sucesso na França e motivou a sua implantação em outros países (Anexo 1). No Brasil o programa teve início em 1999, por intermédio do Eng^o. Agrônomo Arnaldo Eijsink, com três produtos, alcançando o número de 86 em 2008. foi necessário estruturar uma organização especializada para a sua gestão, formada por profissionais entre engenheiros agrônomos, zootecnistas e médicos veterinários (Anexo 2).

O sistema apresenta claros sinais de sucesso. Alguns desafios, também, fazem parte do dia-a-dia da equipe, agora coordenada por Daniel Pereira Alexandre, médico veterinário com a incumbência de consolidar o programa.

OS FUNDAMENTOS DO PROGRAMA DE GARANTIA DE ORIGEM

O GO nasceu baseado no papel coordenador e informador que os supermercados modernos exercem, simultaneamente do campo ao consumidor final: "... quando um consumidor compra um produto no Carrefour ou em outra grande rede, acredita que aquela rede garante totalmente a qualidade do produto...", comenta Arnaldo. "...O essencial do novo modelo seria de incentivar o agricultor a substituir práticas nem sempre sustentáveis ou seguras...".

Para implantar o GO, o Sr. Gabriel fez uma pesquisa com consumidores antes de lançar o selo e selecionou os cinco atributos mais importantes que formaram a base do GO.

O produto deve primar por: (1) ser seguro e saudável; (2) ter sabor autêntico; (3) ter aspecto visual superior; (4) ser

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

ecologicamente correto e (5) ser socialmente correto.

Para o Carrefour, todo progresso econômico deve ser desenvolvido sobre bases ecológicas sustentáveis, ou seja, respeitando as características ecológicas originais da região de origem. Realizar o tratamento da água utilizada antes de retorná-la ao ambiente, repor nutrientes do solo, evitar assoreamento de rios, são algumas das preocupações que o produtor deve ser incentivado a adotar. Em relação à responsabilidade social, adequadas condições de trabalho são pré-requisitos para a qualidade de vida dos colaboradores envolvidos com a produção. O modelo apregoa que todos os trabalhadores dos produtores certificados sejam maiores de idade e registrados formalmente. Os agricultores são estimulados a realizar projetos sociais nas suas comunidades, cujas características são por eles definidas. Em suma, o selo Garantia de Origem é um compromisso com a sociedade.

O faturamento do Carrefour, no Brasil, foi R\$19 bilhões de 2007, o que representou 10% do total do grupo, com a expectativa de chegar a R\$ 22 bilhões em 2008. Ser o maior nesse setor não significa

ter maior rentabilidade medida pelas métricas tradicionais (Tabelas 1 e 2).

Tabela 1. As 10 maiores empresas do varejo em faturamento no ano de 2007 (em R\$)

Loja	Estado	Valor
Carrefour	SP	19.257.330,56
Grupo Pão de Açúcar	SP	18.762.182,38
Wal-Mart Brasil	SP	15.002.403,20
GBarbosa	SE	1.898.588,56
Zaffari	RS	1.607.315,66
DMA (Epa)	MG	1.540.995,00
Bretas Supermercados	MG	1.503.768,07
Prezunic	RJ	1.476.337,98
Angeloni	SC	1.187.062,86

Fonte Associação Brasileira dos Supermercados (ABRAS)

Tabela 2. As 10 empresas do varejo mais eficientes em faturamento por metro quadrado no ano de 2007 (em R\$)

Loja	Estado	Valor
Supermercado Zona Sul	RJ	45.100
Supermercado Nordesteão	RN	25.922
Líder	PA	24.541
Prezunic	RJ	23.812
Âncora Distribuidora	CE	22.993
Supermercado da Família	PE	20.876
G. Barbosa	SE	20.431
Mogilioni Ribeiro	MG	20.262
Savegnago	SP	20.077
Catricala & Cia.	SP	19.314

Fonte: Associação Brasileira dos Supermercados (ABRAS)

O grupo Carrefour conta, no Brasil, com 480 lojas, sendo 112 hipermercados, 38 supermercados Carrefour Bairro, 288 lojas Hard Discount (DIA) e 42 Atacado (Atacadão).. Cada tipo de loja apresenta diferente posicionamento no mercado. O

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

selo Garantia de Origem está presente nos formatos hipermercado e supermercado.

Os selos e certificados são respostas à necessidade sentida pelos consumidores de maior monitoramento da qualidade e segurança dos alimentos. Existem diversos tipos de selos, alguns são específicos para o atributo relacionado à origem do produto e outros atestam características intrínsecas e extrínsecas (Anexo 3).

Entre os produtos comercializados pela rede estão os que levam o selo Garantia de Origem Carrefour (GO), para o qual a organização segue o conceito de ser um selo que informa ao cliente os cuidados adicionais de qualidade, quando comparados aos produtos tradicionais (Anexo 4).

A partir de 2007, o programa passou a ser coordenado pelo Daniel Pereira, que conta com uma equipe de 14 profissionais, com destaque para três auditores externos, contratados e capacitados especialmente para o programa GO. As iniciativas, no Brasil, em relação ao selo foram muito bem sucedidas. No país existia um histórico de parcerias em relação às marcas próprias e à adoção de padrões, que são conceitos e ferramentas de qualidade difundidas entre fornecedores. Já em países como a China,

houve dificuldades adicionais para a implementação, devido à necessidade de treinamento e conscientização sobre aspectos relacionados às práticas de conservação ambiental e de higiene dos operadores da produção, principalmente.

Ao observar-se a evolução da participação dos produtos GO nas vendas totais em diversos países (Anexo 5, Gráfico 3), nota-se que o açougue é o que mais se destaca, principalmente no Brasil e na França, com mais de 30% das vendas totais dessa categoria como sendo produtos GO. A segunda categoria com maior participação de GO no faturamento total, no ano de 2007, foi a peixaria com mais de 12% nesses mesmos países. Além disso, a categoria Frutas, Legumes e Verduras (FLV), também, se destaca com uma participação superior a 6%. Fazem parte do GO ainda produtos de outras categorias como embutidos de carne e PAS (Produto de Auto-Serviço).

As principais diferenças entre Brasil e França na gestão do GO estão no perfil e renda dos consumidores e na extensão territorial a ser administrada. Realizar parcerias e distribuir produtos GO em um país com a extensão do Brasil é um desafio, tanto quanto informar o consumidor

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

brasileiro e motivá-lo a valorizar atributos que historicamente são valorizados e compreendidos em outros países.

O processo de credenciamento do produto GO inicia-se no contato com produtores promissores e um convite para o credenciamento. A partir de uma primeira visita de auditoria cujo objetivo é explicar os fundamentos do programa e do seu funcionamento, sugestões e orientações são realizadas com base em uma visita a campo feita pelo auditor, que funciona como um agente extensionista especializado. Avaliação de planilhas de controle do uso de defensivos, deposição de embalagens, estoque de produtos de sanidade vegetal, respeito às nascentes e recursos hídricos em geral, estrutura de apoio aos trabalhadores, incluindo sanitários nas áreas de trabalho, estão entre os aspectos trabalhados na visita de avaliação.

As exigências variam de produto para produto. Além de características físicas como tamanho e superfície de danos, o produto GO exige diversos cuidados como a correta aplicação de defensivos, boas práticas de fabricação, bem-estar dos funcionários, preservação do meio ambiente, entre outros. No caso dos peixes, o animal é transportado vivo, abatido e

etiquetado com o selo GO no próprio Centro de Distribuição do Carrefour.

São realizadas auditorias periódicas pelo auditor externo, que atua exclusivamente para o Carrefour. Desde o início do programa, esse trabalho é realizado pelo Eng^o. Agr^o. José Machado da Silva, que tem larga experiência de campo. Os itens que fazem parte da checagem da auditoria são: (a) localização, histórico e manejo da área; (b) tratos culturais da exploração; (c) tratamento fitossanitário; (d) packing house (embalamento); (e) rastreabilidade; (f) meio ambiente; (g) aspectos sociais; (h) amostras para laboratório e (i) outros comentários. Cada item do conjunto que compõe cada aspecto é avaliado por uma nota que varia de 1 a 5 (1 = inaceitável, 2 = precisa mudar, 3 = aceitável, 4 = satisfatório e 5 = excelente). A seguir, são listados alguns dos requisitos avaliados nos aspectos meio ambiente e social (“*Check list*”):

Meio ambiente:

- A propriedade tem legalizada sua área de reserva florestal?

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

- Estão preservados e protegidos na propriedade as matas ciliares e seus mananciais de água?
- Há na propriedade problemas aparentes de erosão de solo?
- Os locais de preparo das caldas para as aplicações fitossanitárias apresentam risco para a contaminação do meio ambiente?
- Os resíduos do processamento do produto no packing house trazem risco para o meio ambiente?
- Há algum tratamento dos resíduos do packing house visando à preservação do meio ambiente?
- Visando contribuir para a conscientização da população e inculir valores de responsabilidade ambiental, a empresa participa de projetos de conservação de áreas protegidas?
- A empresa participa de programas de reflorestamento em matas ciliares ou outras áreas que tenham sido indevidamente eliminadas na propriedade?
- Estão preservados e protegidos na propriedade os recursos hídricos e seus mananciais de água?
- Há funcionários menores de idade trabalhando na propriedade?
- Visando aprimorar o nível de seus recursos humanos, a propriedade tem programa de erradicação do analfabetismo entre seus funcionários?
- A propriedade oferece aos seus empregados algum auxílio para educação dos filhos?
- A empresa oferece benefícios a seus empregados, tais como: plano de saúde extensivo aos dependentes, seguro de vida, cesta básica, alojamento e refeições na propriedade, transporte, entre outros?
- A empresa faz algum apoio em Programa de Responsabilidade Social na região em que está inserida, como doações financeiras e de materiais para Instituições ou contratação de funcionários deficientes?

Uma vez considerado apto, o produtor é convidado a assinar contrato segundo o qual o Carrefour se compromete a ser o comprador preferencial e o fornecedor em cumprir as exigências do selo.

Social:

- A propriedade tem todos os seus funcionários registrados e faz

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

A GESTÃO INTERNA DO PRODUTO GO NO SISTEMA CARREFOUR

O produto que chega ao Centro de Distribuição (CD) do Carrefour é avaliado dentro dos critérios estabelecidos e acordados em contrato. Caso o produto não atenda a um requisito como o baixo teor de açúcar ou ausência do selo etiquetado no produto, por exemplo, ele não é aceito pelo Carrefour.

Após a entrega no CD, o produto é distribuído para às lojas e quem assume a tarefa de expô-lo e informar sobre o GO ao consumidor é o Diretor da Loja e o gerente do setor. Algumas ações de identificação e disposição do produto são realizadas na loja a fim de melhorar a percepção e informação ao consumidor. Para treinar as pessoas das lojas do Carrefour, adota-se o conceito de “loja formadora”. Cada loja formadora é especializada e desenvolve treinamento para um setor específico (Anexo 6).

As ações de planograma dos produtos no ponto de venda, de precificação e de informação do consumidor são feitas pelos gestores das lojas, daí verificar-se certa variação no posicionamento dos produtos GO nas lojas da rede. Existe um

programa especial para os consumidores, denominado “Portas Abertas”, que possibilita a sua interação direta com os produtores. O modelo do programa atua em três formatos: a) levar os clientes a visitas na área de produção; b) levar o produtor até a loja; c) levar produtores e um grupo de clientes de lojas ao Instituto Carrefour. Durante os encontros são apresentados os conceitos e benefícios dos produtos GO, são realizadas degustações e se tiram as dúvidas dos consumidores.

As principais diferenças desses produtos se dão, essencialmente, na fazenda e na disposição do produto na gôndola do ponto de venda, como se pode observar na Figura 1,

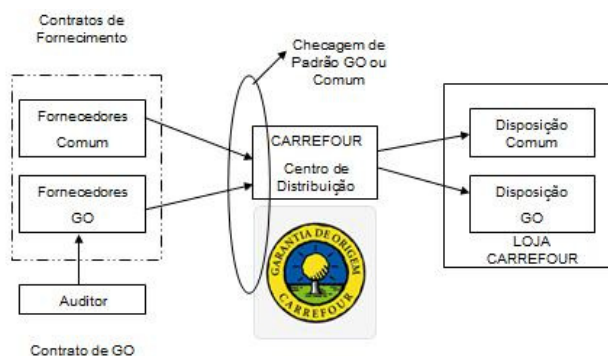


Figura 1- Sub-sistemas estritamente coordenados dos produtos convencionais e GO no Carrefour
Fonte: PENSA

O consumidor pode identificar produtos originários dos dois sub-Sistemas Agroalimentares (Sub-SAGs) estritamente

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

coordenados, ou seja, o convencional e o GO.

DESEMPENHO DOS PRODUTOS GO

O faturamento dos produtos GO tem crescido (Anexo 7, Gráfico 4). Grande parte das vendas de produtos GO, no período de janeiro de 2004 a maio de 2008, veio, basicamente, de duas categorias: o açougue e o setor FLV, representando mais de 90% das vendas totais no período. A participação da categoria “açougue” no total de GO, em maio de 2008, era de 86,76%, enquanto no mesmo mês a participação da categoria FLV foi de 9,37%.

Um programa que envolve vários agentes ao longo de um sistema produtivo deve criar valor e distribuí-lo. A estabilidade do modelo dependerá da incidência de custos e dos benefícios colhidos pelos agentes.

Assim, sob a ótica do supermercado, a margem que as categorias geram, sejam estas em sua versão convencional ou GO (Anexo 8, Gráfico 6, 7 e Gráfico 8), deve ser cotizada com os custos de gestão do programa. A categoria “açougue” destaca-se por apresentar a maior diferença nas margens praticadas em sua versão

convencional e em sua versão GO, seja no ano de 2006 como também no ano de 2007. Essa categoria apresentou um aumento de margem na versão convencional, aumentando de 15% para 16,61%, enquanto na versão GO houve uma redução das margens praticadas, de 31% para 27,26%. No caso das FLV, as margens praticadas são mais reduzidas, sendo que a convencional passou de 22% para 21,23% e a de GO aumentou de 28% para 28,81%.

Com base nas respectivas participações de cada categoria no faturamento total, obtêm-se a margem de contribuição total dos produtos GO, que foi de 28,61% no ano de 2006 e 27,23% no ano de 2007 (Anexo 8, Gráfico 8).

A relação de custos e benefícios para os produtores é fundamental para o sucesso do programa. Os benefícios da participação no programa podem ser associados a dois elementos. Primeiro, o prêmio de preço pago pelo Carrefour varia sobre o preço vigente no canal do mercado de atacado. Segundo, a garantia de compra, que é relevante em períodos de mercado fraco. Finalmente, os produtores agrícolas entrevistados mencionaram o efeito reputacional que surge quando um produtor exhibe o seu certificado, ou seja, a

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

certificação GO facilita a comercialização do produto por outros canais¹.

Os custos incidentes para os agricultores são associados às necessárias adequações às normas de boas práticas, que, na maior parte das vezes, se associam ao cumprimento da legislação vigente e em alguns itens vai além da legislação. Cada produtor terá um impacto em custos diferente, a depender do procedimento adotado antes de aderir ao programa.

Os custos incidentes para o procedimento de certificação GO por parte do Carrefour são diferentes dos programas de certificação formais, que resulta do fato de tratar-se de um programa com objetivo educacional que utiliza a marca própria do supermercado como incentivo.

CASOS DE CERTIFICAÇÃO GO

O desenvolvimento dos produtores é estratégia essencial para as grandes redes supermercadistas. No caso do programa GO, seu sucesso depende não apenas da regularidade, mas também de um conjunto de práticas adotadas na propriedade

¹ Tal fato reforça conclusões de estudos anteriores do PENSA com marcas ou selos de qualidade da Nestlé e da IllyCafé.

agrícola. A relação é construída com base no comprometimento formal por meio de um contrato, da abertura de informações e transparência, bem como na confiança mútua. No sentido de ilustrar a operação e as dificuldades para a sua implantação, serão relatados cinco casos de fornecedores GO para o Carrefour.

A Laranja Fast Fruit do Grupo Nova América

O início do fornecimento de produtos certificados como GO pela Nova América Citrus, localizada em Santa Cruz do Rio Pardo, Estado de São Paulo, foi marcado pela assinatura do contrato entre a empresa e o Sr. Arnaldo, então atuando no Carrefour, em 8 de abril de 2002. Antes dessa data, a Nova América tinha um contrato de fornecimento de suco com a marca Carrefour.

O Grupo Nova América tem sede em Assis e atua também nos segmentos de açúcar e álcool, pecuária e portuário. Na fazenda Guaxo, além da produção de laranja destinada ao consumo in natura (mesa), produz laranja para a indústria de suco. Independente de ser GO ou convencional existem diferenças no manejo

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

entre a fruta de mesa e a destinada à indústria.

“Quando tivemos que adotar uma certificação ou processo de produção imposto pelos clientes, nossa produção praticamente já estava adequada graças ao selo GO”, afirma Ezequiel, responsável pelo GO na Nova América, e que foi destacado da área de qualidade da indústria de suco para adequar as práticas do Packing House e da produção agrícola.

Na busca de aprimoramento, ainda existem várias modificações que podem ser introduzidas. Por exemplo, a utilização de embalagens diferenciadas, que possam proteger o produto e facilitar a percepção do consumidor quanto às características do produto Premium GO. Tal intenção esbarra no alto custo a ser repassado ao consumidor.

Uma atitude ilustrativa da cultura de melhorar continuamente a qualidade do produto GO é o experimento conduzido pelo Sr. Ezequiel no Packing House do grupo. O intuito do experimento foi de monitorar e avaliar, por meio de corantes, as injúrias causadas na fruta ao longo de todo o processamento, desde a colheita até o transporte do produto ao CD do Carrefour. Os resultados do estudo permitiram

identificar sensíveis mudanças nos processos de recebimento e manipulação da fruta no Packing House.

Outro incentivo percebido pela empresa é a obtenção de vantagens competitivas no mercado como resultado da adequação às exigências feitas pelo GO. “O GO nos permite introduzir práticas de produção sustentáveis e eficientes que nos diferenciam constantemente de outros fornecedores” comenta Ezequiel.

Mesmo que raros, os impactos da não adequação ou devolução dos produtos GO não são significativos para a empresa, pois as frutas podem ser aproveitadas na sua unidade de fabricação de sucos. A empresa tem incentivos claros para permanecer no programa.

A seguir, são descritos os pontos fortes considerados pela empresa em relação aos produtos GO:

- Qualidade da fruta;
- Controle total da cadeia produtiva, desde a muda à gôndola do supermercado;
- Colheita seletiva para produtos com selo GO;
- Rastreabilidade total;
- Frutas produzidas mediante o sistema de manejo ecológico de pragas;

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

- Período adicional de 10 dias ao término do período de carência;
- Utilização somente de insumos registrados e autorizados pelo Ministério da Agricultura e do Ministério da Saúde;
- Boas práticas de fabricação;
- Contato mínimo dos funcionários com a fruta durante o processamento;
- Uso de equipamentos de proteção individual e coletivo;
- Todo produto expedido sobre análise de maturação, por meio de amostragem, a fim de confirmar a qualidade exigida pelo cliente;
- Tratamento e reutilização de efluentes e resíduos (água, por exemplo).

O Limão do Sr. Valdir

Diferentemente da Nova América, a fazenda do Sr. Valdir Scucato é pequena e de administração familiar. É administrada pelo proprietário, que conta com a colaboração de sua esposa e dois filhos. Iniciou o fornecimento de produtos GO a partir de um contato da Equipe GO do Carrefour à sua fazenda, localizada no Município de Mogi Mirim, Estado de São Paulo.

O Sr. Valdir iniciou sua produção em uma pequena propriedade a partir da qual ampliou a escala, sendo hoje um dos maiores fornecedores de limão da região.. O fornecimento de produtos GO teve início em 2002, quando a propriedade tinha em torno de 50 alqueires. Hoje, a produção ocupa uma área de 250 alqueires e apenas uma parcela da produção é classificada e vendida como GO. Portanto, é grande o potencial de crescimento para o limão GO, desde que algumas pequenas modificações nas exigências quanto ao tamanho do produto sejam obedecidas.

Conhecendo o entusiasmo e a dedicação do Sr. Valdir à sua produção de limão, não é difícil entender como a relação de confiança entre ele, a qualidade de seus produtos e o Carrefour foi construída.

O Sr. Valdir foi incentivado pelo Carrefour a obter certificação de produtor orgânico, porém, as adequações necessárias não o motivaram a adotar essa certificação, pelo menos nesse momento.

Embora não sendo produzido em sua fazenda, o Sr. Valdir funciona como um facilitador no fornecimento do abacate GO produzido perto de sua propriedade por outro produtor. É ele que recebe o abacate e o encaminha ao Carrefour. As auditorias

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

terceirizadas continuam sendo realizadas anualmente.

A Carne bovina da Associação Sulmatogrossense

Um grupo de pecuaristas sulmatogrossenses, em 1998, com uma visão de que o mercado nacional e internacional demandava mais carne de qualidade e com procedência conhecida, fundou a Associação Sul Matogrossense dos Produtores de Novilho Precoce. A partir dessa iniciativa, o Sr. Arnaldo conheceu a associação e viu que seus objetivos se “casavam” com os objetivos do Carrefour. A partir de uma primeira visita, formulou convite para ser uma fornecedora de carne com o selo Garantia de Origem (G.O), o que vem ocorrendo desde 2003.

Para manter o padrão de qualidade e procedência a associação adota rotinas, entre as quais se destacam:

- Estruturação de um sistema de classificação de animais jovens, ausência de lesões, com a participação de técnicos do Carrefour no abate dos animais selecionados. Após uma primeira classificação, é gerada informação aos produtores associados, de modo que saibam como está o seu

desempenho, destacando os pontos fortes e os pontos a serem melhorados;

- Realização de treinamentos para os associados visando à ampliação de seus conhecimentos técnicos e à qualidade de abate de seus animais. Nessa rotina, trabalha-se, por exemplo, o melhor local para a vacinação, de modo a minimizar danos à carcaça com efeitos sobre a sua classificação quando do abate e o bem-estar do animal.
- Visitas de seu técnico, o senhor Klaus de Souza, aos associados com objetivo focalizado na orientação para a obtenção de uma carne diferenciada com melhor qualidade de carne, matrizes, sugestões de forrageiras (alimentação predominantemente vegetal se utilização de origem animal), vacinação, dentre outras práticas. Sempre com a intenção de agregar valor ao produto e reduzir o seu custo sem comprometer a qualidade.
- Elaboração de um sistema de informações que visa municiar os associados com informações sobre os danos mais freqüentes que afetam a classificação da carcaça; posição individual de abate e o abate total da

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

associação; a relação entre fêmeas e machos, entre outros.

Se após todas essas iniciativas orientativas, algum associado apresentar mais de três abates com menos de 90% de aceitação pelo selo G.O, esse será chamado para uma avaliação, permanecendo por um período de 3 meses sem fornecer para o Carrefour. Se depois desse período e também após uma visita do técnico para nova inspeção, esse produtor se readequar às regras, poderá voltar a fornecer.

Com essas iniciativas e o conseqüente aumento da qualidade de carne ofertada, a associação logrou conseguir a precificação de “preço de boi” (índice boi gordo CEPEA/ESALQ/USP) e não mais “preço de vaca” (preço mercado) como antes, ou seja, com a existência desse mecanismo de precificação é possível o produtor conhecer, previamente, no momento da venda o preço que será recebido, facilitando o seu planejamento financeiro. Isso representa uma diferença significativa. Esse prêmio supera os custos de aderir ao sistema GO, segundo a opinião dos associados entrevistados.

Além dessa diferença de preço, um benefício percebido pela associação é o

prestígio e a comprovação de ser essa uma fornecedora de qualidade, do mesmo modo que foi reportado no estudo de caso anterior. O efeito reputação proporciona a oportunidade de fornecimento de carne para outros varejistas que tenham o mesmo objetivo de suprir o seu consumidor com uma carne de alta qualidade e com procedência e rastreabilidade conhecidos.

Como visão do futuro dessa parceria, a associação almeja a melhoria da percepção de sua carne via marca da associação, o que possibilitaria uma estratégia de reconhecimento de marca levando ao aumento da demanda da marca de carne para o seu varejista.

Um eventual aumento da demanda pelo produto encontra capacidade produtiva pronta a ofertar esse tipo de carne.

O Mamão da Caliman Agrícola

Com a missão de buscar qualidade para atender a consumidores especiais, a Caliman foi fundada em 1977. A empresa tem participação em vários programas cujo objetivo é garantir que o Mamão Papaya de excelente qualidade chegue à mesa de seu consumidor. Entre outros, adotou as normas do Euro-Retail Producer Working Group Good Agricultural Practices (EurepGAP),

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

selo de um grande varejista na Inglaterra, além da certificação do Produção Integrada de Frutas (PIF) e a adoção de práticas de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC/HACCP).

Para o fornecimento de produtos de qualidade, a empresa atua de maneira estruturada, sendo a primeira empresa a desenvolver uma semente híbrida de mamão no Brasil (a variedade Calimosa), isso em parceria com uma universidade da região.

Com tantos sinais de preocupação com o bom atendimento de qualidade do produto para o seu consumidor, não demorou muito tempo até que a equipe do Carrefour abordasse a empresa em 1998. O resultado foi o credenciamento da empresa para ser fornecedora exclusiva do mamão Garantia de Origem, posto que ela manteve por mais de 5 anos após a sua entrada.

Além da exclusividade de suprimento, a empresa obteve um prêmio de preço da ordem de 25-30% sobre o convencional. Tal benefício econômico é superior ao custo de adequação ao programa segundo os diretores dessa empresa. Observa-se, ainda, segundo a visão dos envolvidos, um benefício que motiva os esforços para a obtenção desse

produto diferenciado que são os impactos ambientais positivos; a preservação do meio ambiente, pela via da adoção de práticas menos agressivas.

O engajamento com uma filosofia de conservação ambiental levou à adoção de práticas na área de resíduos tóxicos que superam as exigências legais, por adotar um padrão de tolerância de 70% dos valores legais.

Observa-se complementaridade entre as exigências do Carrefour com seu selo G.O. e as ações demandadas por compradores internacionais, ambos visando ao bem estar social e à preservação do meio ambiente.

Ainda com relação à preocupação do fornecimento de atributos de qualidade de produto, a empresa tem 95% de produção própria e apenas 5% de terceirização, em oposição à média de mercado que é de 70% de terceirizada e 30% própria. Fato esse que é mais um item dentre vários que garante a origem de seu produto, tranquilizando, assim, os seus consumidores nos pontos de varejo.

Após a colheita, os produtos se destinam ao Centro de Distribuição do Carrefour, localizado no Estado de São Paulo. O produto GO é recebido,

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

conjuntamente com outros produtos convencionais, o que demanda adequada organização na separação dos frutos, dado que essa empresa só fornece produtos com selo Garantia de Origem. Essa organização existe, sendo melhor que a de outros varejos aos quais a Caliman Agrícola fornece, mas tem muitos pontos que podem ser melhorados na opinião de alguns entrevistados.

O selo de Garantia de Origem é visto como um destaque para o mercado, dando à empresa prestígio associado a produtos de qualidade superior, o que a diferencia perante os seus concorrentes para fornecimento a outros varejistas, sejam nacionais ou internacionais. A empresa fornece para varejo nos EUA e na UE.

A Caliman acredita que o melhor caminho para o futuro da sua parceria com o Carrefour seria o da fidelização do selo GO gerando, assim, um efeito de market push, ou seja, o próprio consumidor demandaria a marca Caliman, fato que já acontece em outras empresas para as quais a Caliman fornece.

O Frango do Frigorífico Nho Bento

Diferentemente da maioria dos fornecedores, o frango caipira já era

produzido antes da parceria com o Carrefour, em 1996. Nos demais casos anteriores, existiram adaptações para que o produto se enquadrasse no GO. A linhagem caipira (GO) produzida pela Nho Bento, localizada em município próximo a Uberaba/MG, já se diferencia do frango convencional.

Quem iniciou o processo de produção foi o Sr. Antônio Américo Brandi. Em viagem à França, ele conheceu a produção do frango caipira comercial e resolveu trazer o conceito para o Brasil. O que chama a atenção é a personalidade do Sr. Antônio, que é reconhecido e querido pelos funcionários da empresa pela sua preocupação com o meio ambiente e com os aspectos sociais.

O frango foi um dos três primeiros produtos GO. A mudança que ocorreu após a parceria com o Carrefour foi o aumento significativo da demanda. Em 2008, a empresa foi adquirida pela Globo Aves que decidiu manter a produção do GO. A introdução de gestão profissional foi a marca central do processo de aquisição, com acentuada mudança de estilo gerencial, o que pode implicar, também, em mudanças no fornecimento do GO.

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

No primeiro contrato com o Carrefour, existia cláusula de exclusividade em relação ao uso da marca. Após três anos, a Nho Bento teria o direito de fornecer a outros supermercados, o que hoje é uma realidade.

Houve uma dificuldade de registro da rotulagem na ANVISA. Esse é outro desafio do GO: como produto diferenciado, ele tem de se adequar a uma legislação preparada para produtos padronizados. O fato de tratar-se de frango resfriado exige uma série de cuidados sanitários. Na embalagem, consta a definição do conceito do produto: "...frango de linhagem rústica, criado solto, com alimentação exclusiva de origem vegetal, sem utilização preventiva de antibióticos ou outros promotores de crescimento. Sua pele amarelada e carne de textura firme são resultados de sua criação extensiva em ambiente totalmente natural, o que lhe confere o sabor original e característico do frango da fazenda. Tempo mínimo de criação: 85 dias". O tempo médio de criação do frango convencional é de 45 dias.

O caso do frango caipira indica a existência de um produto diferenciado cujo custo de produção supera o do frango tradicional. O produto é oferecido no

supermercado em conjunto com o frango tradicional. Em todos os produtos GO é no frango que as diferenças com a tecnologia tradicional ficam mais evidentes. Conforme afirma Arnaldo Eijsink, o consumidor é informado a respeito dos produtos, os preços estão expostos e o consumidor pode exercer a sua escolha

GARANTIA DE ORIGEM E COORDENAÇÃO DO SAG

Os casos apresentados exemplificam o modelo GO, indicando aspectos comuns. A introdução do conceito exigiu a estruturação de gestão especializada dentro do Carrefour. O sistema de auditoria foi desenvolvido e se distingue de uma certificação (vide no Anexo 10 os parâmetros necessários à certificação). Na verdade, as planilhas que guiam as entrevistas feitas no campo são baseadas no modelo original francês, adaptado ao Brasil e com influência da norma Eurepgap. O modelo exigiu adequações de todos os agentes ao longo do Sistema Agroindustrial (SAG) envolvido, dos produtos à loja do supermercado.

A garantia da qualidade, no sistema agroindustrial, passa pela coordenação de todos os agentes do SAG. Para

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

implementar o GO, o Carrefour teve que coordenar, verticalmente, algumas atividades com seus fornecedores a montante e sensibilizar o consumidor a jusante, além de garantir a rastreabilidade do produto (Anexo 11).

O setor do varejo de alimentos, pela sua posição estratégica no SAG, é uma etapa com grande potencial coordenador. Por estar próxima do consumidor final, pode levar aos seus fornecedores suas exigências e preferências. Embora o apelo ambiental e social ganhe espaço na mídia e na percepção do consumidor, o desafio da mudança e da atitude em relação ao efetivo consumo desse produto é incerto. Alguns aspectos do comportamento do consumidor em relação ao GO estão caracterizados em pesquisa realizada em maio de 2008, tanto com a criação de um índice de concordância, como com o uso da cadeia de meio-fim, sendo essa o elo entre as características do produto e as necessidades e valores fundamentais do cliente. São identificadas por uma técnica de pesquisa denominada *laddering*, na qual se fazem perguntas repetidas e de forma interativa (SHETH, et. al., 2001, p. 347) (Anexo 12).

A implantação do sistema não é um desafio simples. O Carrefour contratou equipe de campo para auxiliar o auditor que não poderia atuar, adequadamente, sozinho na atividade de orientação do agricultor/pecuarista.

Como pioneiro, o Carrefour tem desafios internos a enfrentar. O tratamento dado ao produto GO dentro da empresa não é homogêneo e, muitas vezes, o produto perde algumas das características de qualidade. Nas lojas, os gerentes buscam o melhor desempenho por área e nem sempre o produto GO trará o melhor resultado para a loja, a depender do perfil do cliente que predomina na região.

Embora esforços sejam observados para informar o cliente a respeito da natureza do produto, não é raro encontrar o produto GO nas lojas, em locais pouco visíveis e sem destaque.

Conforme mencionou o Eng Thierry Legault, responsável pelo programa na França, o modelo nasceu da visão dos profissionais do Carrefour mais próximos do produtor agrícola. Parece ser um lento processo, de trabalhar o conceito para os profissionais de marketing no grupo.

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

O DESAFIO FUTURO

Entre as motivações internas para a adoção de selos de qualidade por uma empresa, está a existência de atributos de qualidade de difícil mensuração, ou seja, não são observáveis pelo consumidor no ato da compra. As justificativas para a adoção de modelos de selos de qualidade são: (a) a melhoria na eficiência; (b) a melhor gerência dos controles; (c) as melhorias nos serviços ao consumidor; (d) a facilidade de introdução de novos agentes produtores; (e) a facilidade da identificação de problemas; (f) o possível aumento nas vendas; (g) a fidelização de consumidores e, por fim, (h) a utilização do padrão ou selo como ferramenta promocional. Entre as motivações externas estão: (a) as exigências legais; (b) o grau de envolvimento no mercado internacional; (c) as demandas dos consumidores; (d) exigências técnicas; (e) facilidades no monitoramento e (f) a facilidade na identificação do fornecedor.

O Carrefour pode ter um ou mais desses incentivos, mas, ao incorporar o conceito da sustentabilidade em seu selo, ele abre um leque de desafios e oportunidades para a empresa.

As questões sociais e ambientais exigem uma postura de mudança por parte de diversos agentes. A empresa alia a busca pela eficácia com a preocupação em relação ao bem-estar da sociedade e do meio ambiente. Ao governo cabe a fiscalização do cumprimento das normas ambientais e sociais definidas por lei. O consumidor é orientado a introduzir em sua rotina o hábito de adotar ações conscientes, como: economizar recursos escassos não refletidos nos preços pagos, reciclagem e opção por produtos que tenham um apelo socioambiental, como é o caso do GO.

O modelo GO indica o surgimento de novo paradigma nas relações entre os sistemas agroindustriais e os consumidores de alimentos. Existem muitos desafios, por exemplo: são raros os casos de descredenciamento dos produtores. O programa funciona mais como um elemento educacional que utiliza o poder de compra do supermercado de modo a prover incentivos para a adoção de práticas virtuosas. Entretanto, existe possibilidade de ações oportunistas por parte de alguns produtores. O Carrefour aumentaria muito os custos de monitoramento do sistema, caso quisesse controlar distorções. A alternativa de utilizar os serviços de

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

empresas especializadas em certificação pode ser uma necessidade no futuro.

Outras redes de supermercados iniciaram ações que apontam no mesmo sentido do GO, ou seja, o modelo poderá se difundir em todas as relações de suprimento dos supermercados. Isso traz algo a ser pensado pelo Carrefour.

O modelo GO exemplifica nova fase na atividade de extensão rural, antes realizada pelo Estado. A tecnologia chega ao agricultor por novas vias, lideradas pelos supermercados, seja levando tecnologia aos agricultores, seja levando informação aos consumidores, os sistemas modernos de distribuição têm o potencial de exercer um novo papel na sociedade. O caso GO-Carrefour indica para esse sentido. Muitos desafios ainda existem para serem trabalhados. Certamente, com a difusão do modelo, novos avanços serão necessários.

Nesse foco do desafio do programa em sobreviver no curto prazo e aproveitar as oportunidades de longo prazo, algumas questões e desafios surgem para o Carrefour e sua jovem e enxuta equipe coordenada por Daniel Pereira.

QUESTÕES PARA DEBATE

- O modelo GO tem o potencial de focalizar o novo paradigma de consumo social e ambiental consciente. Quais as ações em relação à estrutura interna do Carrefour, da relação com seus fornecedores, gerentes das lojas, clientes e governo poderiam melhorar a rentabilidade dos produtos GO?
- Na busca pela diferenciação, confiança e lealdade do consumidor, observa-se proliferação de selos e certificados, o que pode gerar uma dificuldade de percepção e posicionamento dos produtos GO. O GO deve ser posicionado como um produto super premium ou apenas um produto com características diferenciadas? Como comunicar e convencer os consumidores desse posicionamento?
- Um risco para os programas de garantia são as possíveis fraudes. Em face da possibilidade de adulteração, que possíveis ações preventivas e corretivas poderiam ser adotadas para manter a reputação do GO?
- Como incluir novos e manter os incentivos em termos das ações de sustentabilidade aos fornecedores do GO? Que novos incentivos e ações, em

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

termos de sustentabilidade, poderiam ser introduzidos no programa?

- No caso da carne bovina, existe um índice que baliza a comercialização dos produtos GO, o que não ocorre com a categoria FLV. Que mecanismos de sinalização poderiam ser introduzidos que permitissem melhorar o planejamento financeiro do fornecedor de GO?

POTENCIAIS INTERFACES COM O CONCEITO DO IPAS

Algumas ações de sustentabilidade desenvolvidas permeiam o desenvolvimento de ações de coordenação com o produtor, o que equivale às atividades desenvolvidas pelo sistema de extensão rural público.

À jusante, o desafio é o de antecipar uma mudança no hábito de compra e percepção do consumidor final, quanto à valorização dos atributos de sustentabilidade

Ações conjuntas podem ser realizadas pelas empresas envolvidas que poderiam explorar melhor possíveis sinergias entre seus produtos e processos sustentáveis. Por exemplo, um

produto/serviço produzido por uma empresa poderia complementar a de outra.

NOTAS PARA ENSINO

Este estudo de caso pode ser utilizado em cursos de estratégia, governança de sistemas agroindustriais e marketing que abordam a questão das estruturas relacionadas à sustentabilidade (CHANDLER, 1969) e a questão dos direitos de propriedade (BARZEL, 1971). Também em cursos de economia das organizações e marketing que exploram conceitos de assimetria informacional (AKERLOF, 1970), diferenciação de produtos (AAKER, 1997) e a percepção do consumidor (GRUNERT, 2002).

O estudo de caso pode ser utilizado para exemplificar o novo papel da extensão rural e o potencial dos supermercados na introdução de práticas agrícolas sustentáveis.

BIBLIOGRAFIA

AAKER, D. A. **Marcas – Brand Equity:** Gerenciando o valor da Marca. São Paulo: Negócio Editora, 1998

AKERLOF, G. **The market for lemons:** qualitative uncertainty and market mechanism. Quarterly Journal of

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

Economics, New York, v. 84, n.3, p. 488-500, Set. 1970

BARZEL, Y. **Economic Analysis of Property Rights**, Cambridge University Press, First Edition, 1989, Second Edition, 1997.

BASU, K.; PALAZZO, G. **Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking**. Academy of Management Review, Vol. 33, no. 1, 2008, p. 122-136.

CHANDLER, A.D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise**, MIT Press, 1969, 463 p.

ESPEJEL, J.; FANDOS, C.; FLAVIÁN, C. **Spanish Air-Cured Ham with Protected Designation of Origin (PDO): A Study of Intrinsic and Extrinsic Attributes Influence on Consumer Satisfaction and Loyalty**. Journal of International Food & Agribusiness marketing, Vol. 19 (4) 2007, p. 5-30.

GRUNERT, Klaus G. **Current Issues in the Understanding of Consumer Food Choice**. The MAPP Centre, The Aarhus School of Business, Denmark, 2002, 21p.

MORI, F.; JAYO, M.; SAES, M. S.; FARINA, E. Grupo Carrefour: Coordenando Ações para a Exportação de Uvas de Mesa do Vale do São Francisco. Estudo de Caso PENZA - Global Food Network. s.d. 16p. SGS. In **Simpósio sobre Certificação no Agronegócio**. ESALQ, Piracicaba. Anais: 10 a 11 de junho de 2008.

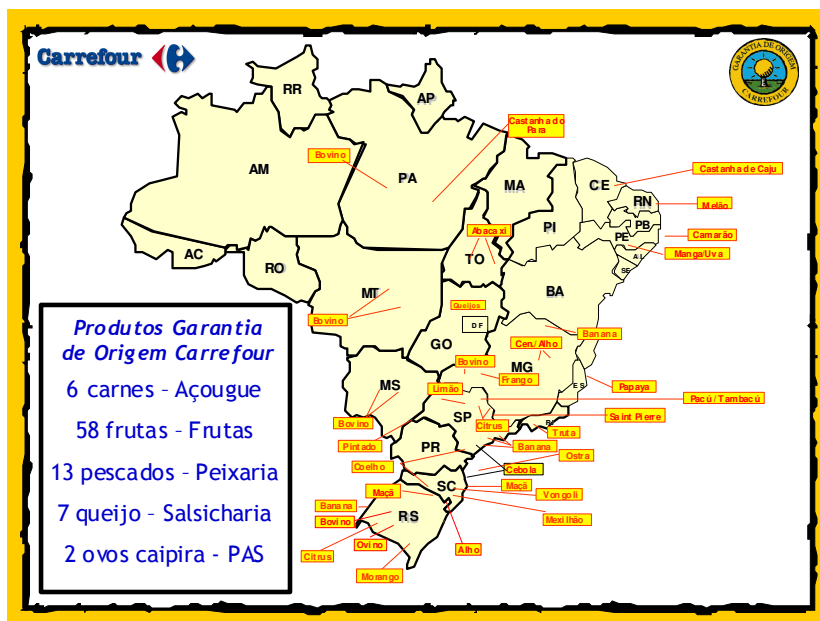
SHETH, J.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SPERS, E. E.; ZYLBERSZTAJN, D.; BERTRAIT, A. Dungullin Estate: Certificação de Qualidade na Agricultura Australiana. In: **IX Seminário Internacional PENZA de Agribusiness**. A Gestão da Qualidade dos Alimentos. 1999, 33p.

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

ANEXOS

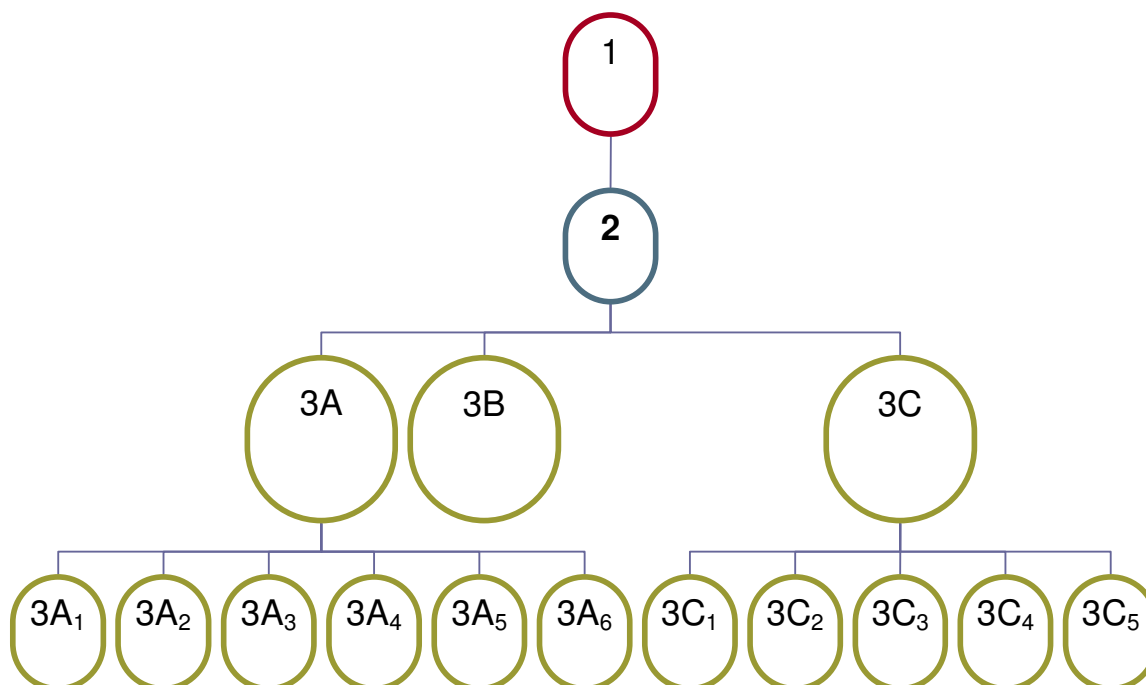
Anexo 1: Crescimento do GO no Mundo presença no Brasil.



Fonte: Carrefour

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

Anexo 2: Organograma do programa Garantia de Origem.



1 - MATRIZ Gaetan Jegoux - Diretor Nacional de perecíveis

2 - MATRIZ Daniel Pereira Alexandre - Gerente Garantia de Origem

3A - MATRIZ Cesar Augusto Freitas Nascimento - Coordenador Garantia de Origem

3A₁- RS - CAMPO Maria Fernanda Machado de Assis - Especialista Garantia de Origem

3A₂ - SP - CAMPO Antonio Donizete de Oliveira Jr - Especialista Garantia de Origem

3A₃ - MT - CAMPO André Guimarães Inácio - Especialista Garantia de Origem

3A₄- MS - CAMPO Thiago Mascarenha Fogaça - Especialista Garantia de Origem

3A₅ – PA- CAMPO Milton Paulo Lopes - Especialista Garantia de Origem

3B - MATRIZ Heloisa Rangel Carraro - Especialista Garantia de Origem

3C- Equipe de Campo/Desenvolvimento

3C₁- SP- CÉLULA Luciana Luiz Casanova - Especialista Garantia de Origem

3C₂ –MG - CELULA Tamara Jorge Moraes - Especialista Garantia de Origem

3C₃ - DF - CÉLULA Claudinei Mendes Faustino - Especialista Garantia de Origem

3C₄ – RS- CÉLULA Fabiane Zamberlan - Especialista Garantia de Origem

3C₅ – MANAUS - CÉLULA Daniel de Menezes Azevedo - Especialista Garantia de Origem

Fonte: Carrefour

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

Anexo 3: Exemplos de Selos e Certificados no Segmento Agroalimentar

Existe em toda a Europa uma imensa riqueza e variedade de produtos alimentares. Mas quando um produto adquire uma reputação que ultrapassa fronteiras, é possível que tenha de se defrontar no mercado com produtos copiados que usurpam o seu nome. Esta concorrência desleal não só desencoraja os produtores como também induz o consumidor ao erro. Por essa razão, a Comunidade Europeia criou, em 1992, sistemas de proteção e de valorização dos produtos agro-alimentares (DOP, IGP e ETG).

A **Denominação de Origem Protegida (DOP)** é o nome de um produto cuja produção, transformação e elaboração ocorrem numa área geográfica delimitada com um saber fazer reconhecido e verificado.

Na **Indicação Geográfica Protegida (IGP)**, a relação com o meio geográfico subsiste pelo menos numa das fases da produção, transformação ou elaboração. Além disso, o produto pode beneficiar de uma boa reputação tradicional.



Fonte: Comissão Europeia: http://ec.europa.eu/agriculture/foodqual/quali1_pt.htm

Quadro 1 – Outros exemplos de selos

Denominação de origem: café do cerrado	Olho no coração: Sociedade Brasileira de Cardiologia
Qualidade superior: frango <i>label rouge</i>	Orgânicos: AAO
Sanidade: SIF (governo)	Amiga da Criança: Fundação Abrinq
Conformidade (INMETRO)	Florestal
Sócio ambiental: IBD	Religioso: Kosher
Segurança: APPCC	Pureza: ABIC
	Marca própria

Fonte: PENZA

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

Anexo 4: Material Institucional do programa Garantia de Origem



O que é um produto Garantia de Origem?

- São produtos que respeitam o meio ambiente, socialmente corretos, controlados desde o preparo do solo ou nascimento até a chegada nas gôndolas, trazendo total confiabilidade e segurança ao nosso cliente.



O que significa Garantia de Origem

Garantia de origem é um selo que certifica para todo o cliente a qualidade dos alimentos comprados nas lojas Carrefour. Com este selo, você tem sempre a certeza de levar para a sua casa produtos que, em todas as etapas, do campo à gôndola, foram preparados dentro de conceitos rigorosos de qualidade, responsabilidade ambiental e social.

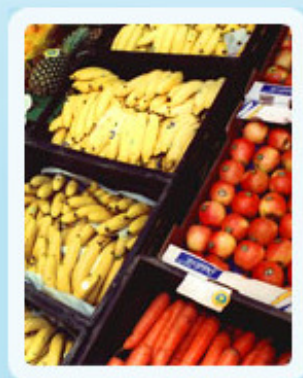
Isso significa que o Carrefour conhece a procedência de todos os produtos que revende, sejam carnes, peixes, frutas e legumes e, mais do que isso, é extremamente rigoroso nos processos de plantio, obtenção, transporte e armazenagem: tudo isso para garantir a saúde e a segurança da sua família, dos trabalhadores, e do nosso planeta.



Origem

Ao estabelecer critérios rigorosos para os seus fornecedores, o Carrefour alcança vários objetivos a um só tempo: garante o melhor para os seus consumidores, profissionaliza trabalhadores e moderniza os processos produtivos das empresas. No entanto, ser um fornecedor de produtos com Garantia de Origem Carrefour não é tarefa simples: visitas de veterinários,

zootecnistas e agrônomos, para monitoramento de atividades, são realizadas constantemente. Dessa maneira, tudo sempre estará de acordo com as especificações e os clientes Carrefour, conseqüentemente, terão sempre o melhor.

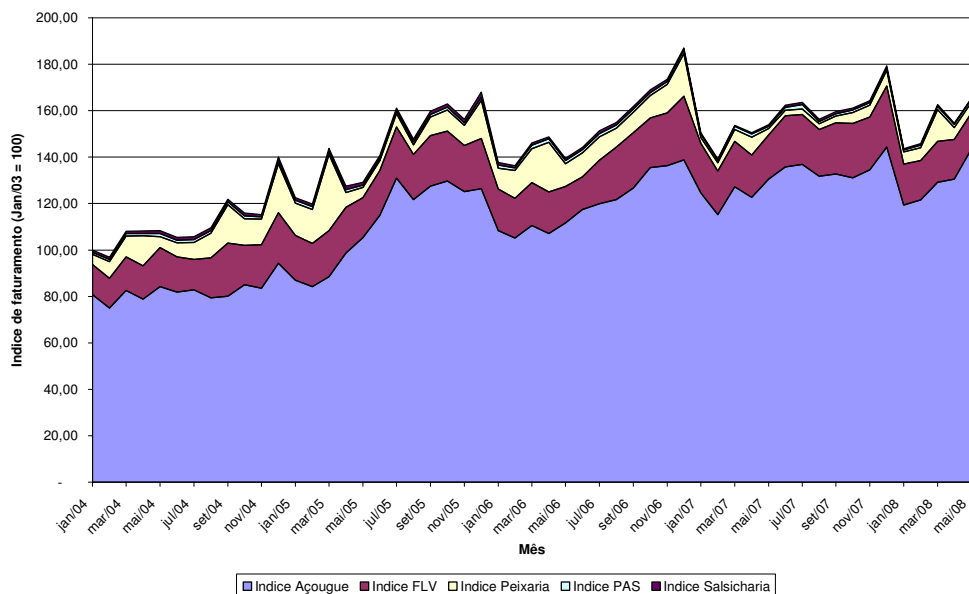


Fonte: <http://www.carrefour.com.br/web/br/garantiaorigem/oquee.aspx>.

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

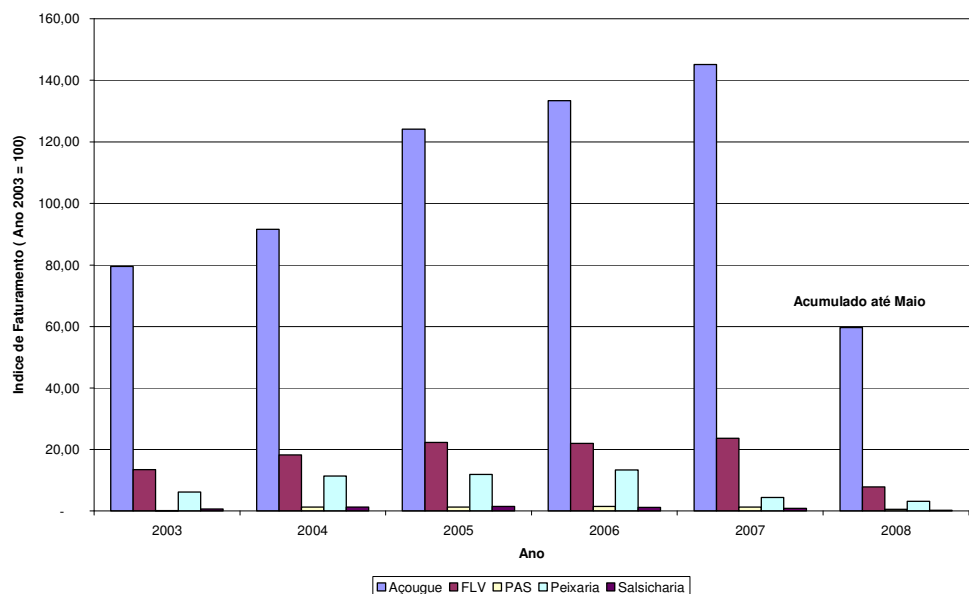
Anexo 5 - Participação das categorias do programa GO

Gráfico 1 – Evolução das vendas dos setores de GO no Brasil no período de janeiro de 2004 a maio de 2008, valores deflacionados pelo IGP-DI.



Fonte: Carrefour

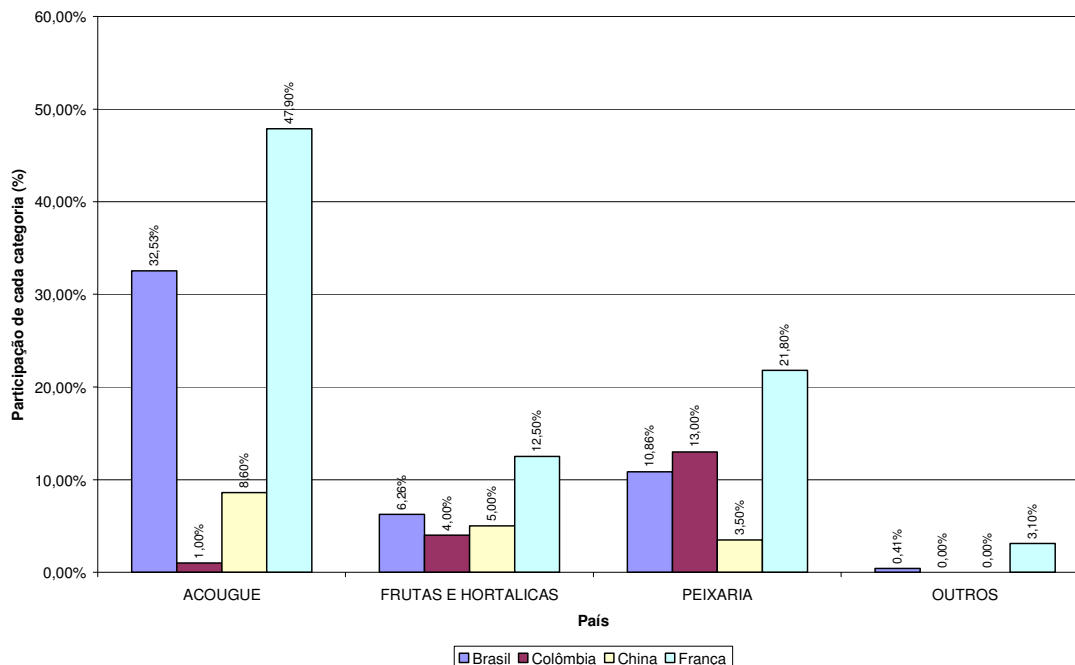
Gráfico 2 - Evolução das vendas dos setores de GO no Brasil no período anual de 2003 a maio de 2008, valores deflacionados pelo IGP-DI.



Fonte: Carrefour

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

Gráfico 3 - Participação de algumas categorias de GO no faturamento total de alguns países, no ano de 2007.



Fonte: Carrefour

Anexo 6 – Produto GO no ponto de Venda Carrefour



Figura 2 - Gôndola Loja Butantã
Fonte: Loja Carrefour Butantã



Figura 3 - Setor de frios e Peixaria Loja Butantã
Fonte: Loja Carrefour Butantã

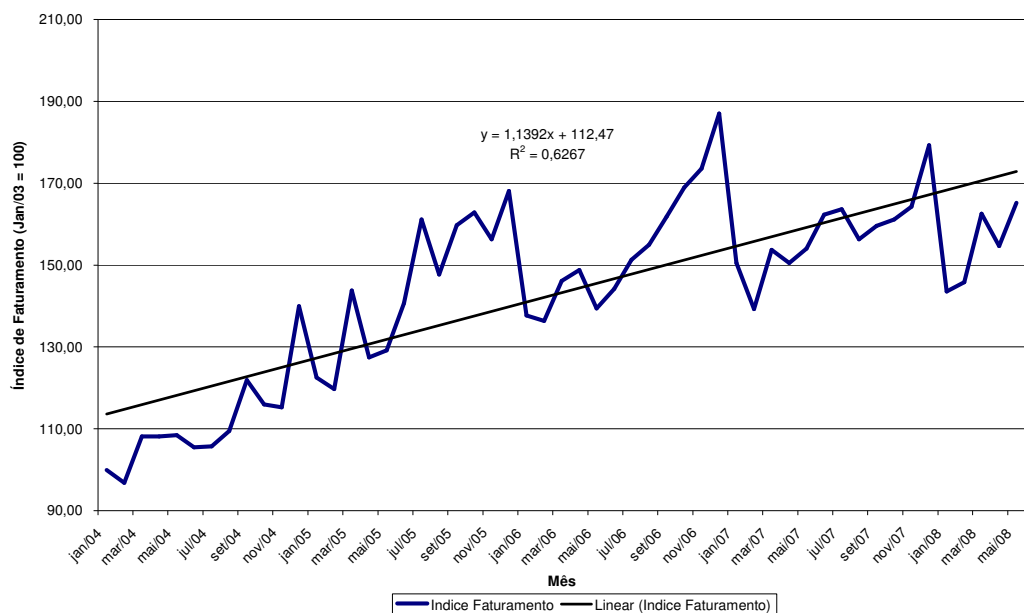
ESTUDO DE CASO CARREFOUR



Figura 4 - Centro Treinamento FLV Loja Butantã
Fonte: Loja Carrefour Butantã

Anexo 7 – Evolução e participação dos produtos GO

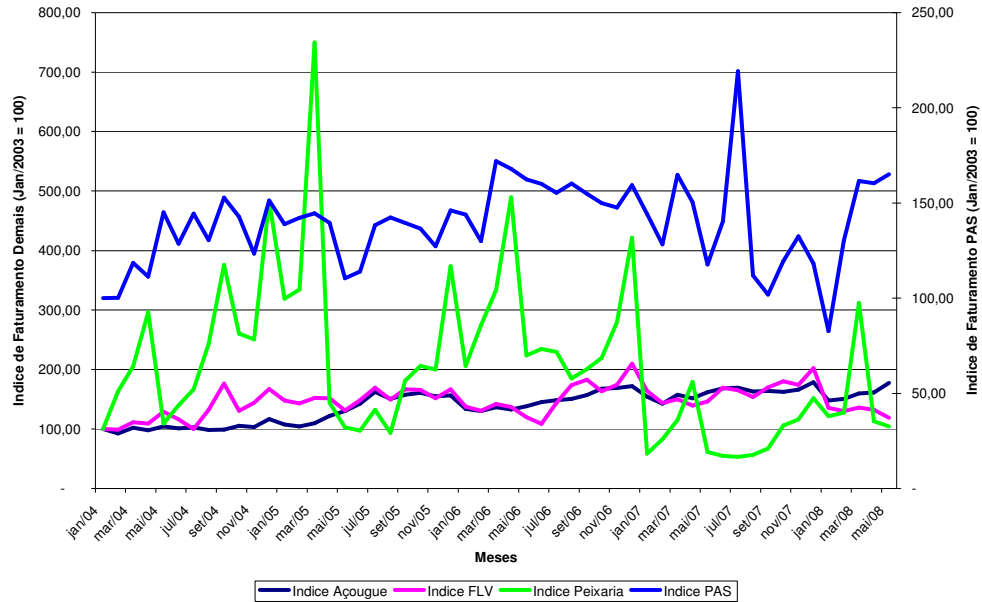
Gráfico 4 - Evolução do índice de faturamento de GO, no período de janeiro de 2004 a maio de 2008, valores deflacionados pelo IGP-DI.



Fonte: Carrefour

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

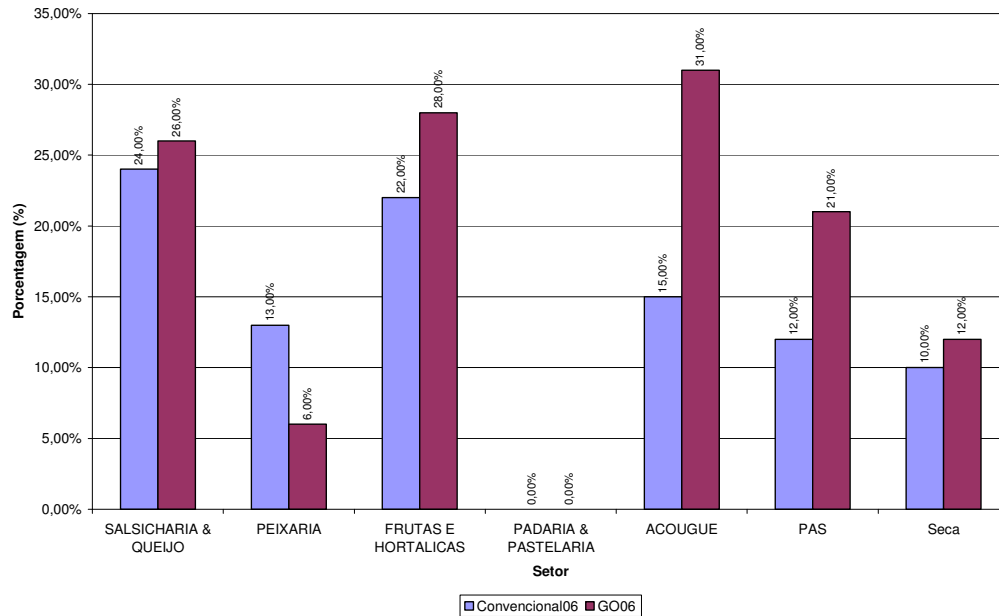
Gráfico 5 - Evolução dos índices de cada categoria de vendas de GO no período de janeiro de 2004 a maio de 2008



Fonte: Carrefour

Anexo 8 – Comparação entre Categorias de Produtos GO

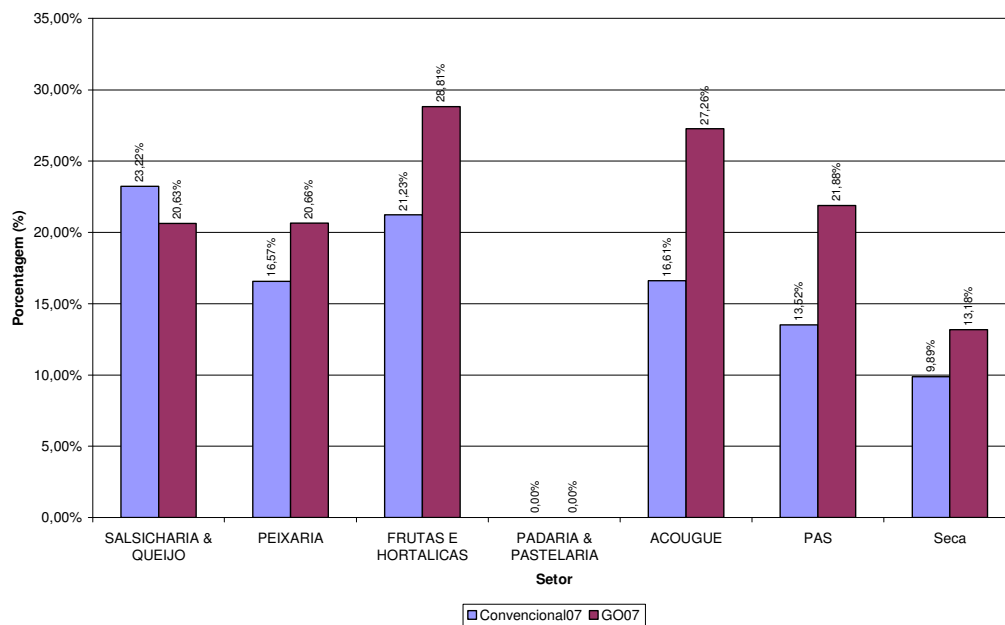
Gráfico 5- Evolução da margem do setor e GO dentro do setor no ano de 2006.



Fonte: Carrefour

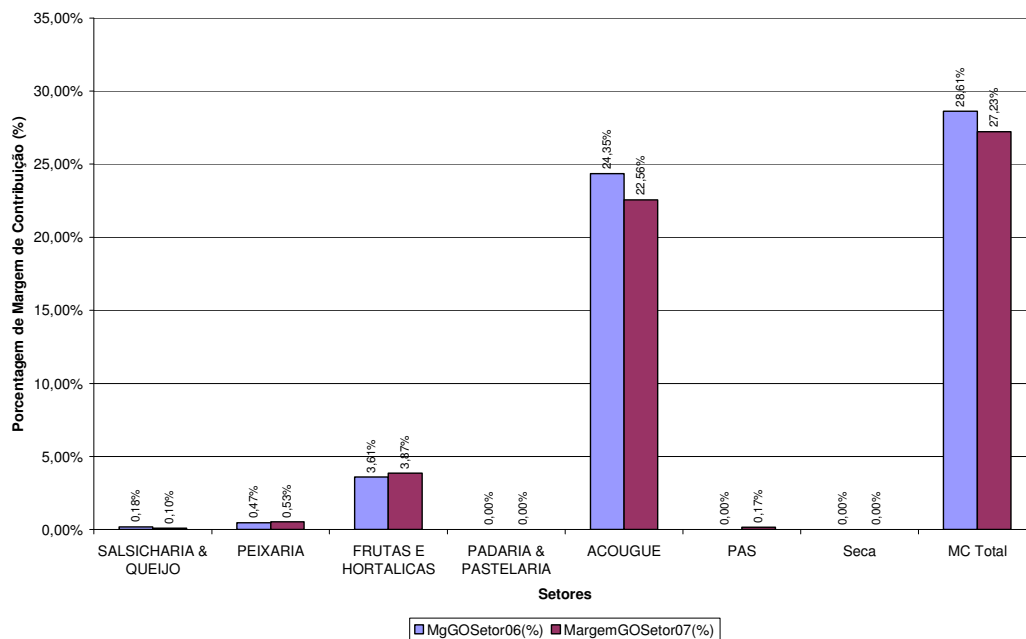
ESTUDO DE CASO CARREFOUR

Gráfico 6 - Evolução da margem do setor e GO dentro do setor no ano de 2007.



Fonte: Carrefour

Gráfico 7- Evolução das margens de contribuição de cada setor de GO, proporcionais ao faturamento nos anos de 2006 e 2007.



Fonte: Carrefour

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

Anexo 9 – Critérios de classificação de Carne G.O

1. Critérios Técnicos:

Exigência dos animais para o abate:

a) Precocidade

- Idade limite - 36 meses animais nelore (J4);
- Idade limite - 30 meses animais cruzados (J4);
- JD - Animal jovem, com dente de leite (até 20 meses);
- J2 - Animal jovem com dois dentes incisivos (até 24 meses);
- J4 - Animal jovem com quatro dentes incisivos (30/36 meses);
- I - Animal intermediário com seis dentes incisivos (acima de 30 meses se cruzado e 36 meses se nelore) - Desclassificado;
- A - Animal adulto com oito dentes incisivos (acima 48 meses, tanto nelore quanto cruzado) - Desclassificado.

b) Peso

- 180 Kg (12@) para as Fêmeas;
- 225 Kg (15@) para os Machos.

c) *Rastreabilidade*: Todos os animais devem ser rastreados.

d) *Acabamento*: Todos os animais devem possuir capa de gordura

- ausência de gordura : Desclassificado
- gordura escassa (3mm)
- gordura mediana (6mm)
- gordura uniforme (10mm)
- gordura excessiva (ac.10mm):Desclassificado.

Observações:

- i) Fêmeas prenhas e animais com lesões graves também serão desclassificados.
- ii) Todos os animais desclassificados perdem somente a bonificação, mantendo o preço normal de mercado.

2. Critérios Administrativos

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

Para receber os benefícios concedidos pelas alianças comerciais, com as quais a ASPNP mantém parceria, o proponente tem que atender os seguintes critérios:

a) *Padronização do produto.*

A ASPNP não tem preferência por raças ou cruzamentos, no entanto os novilhos destinados ao abate, para serem contemplados no programa, têm que atender critérios de qualidade, tais como padronização do produto (maturidade, peso de carcaça, cobertura de gordura e conformação de carcaça), regularidade da oferta e sistemas de produção ecologicamente sustentáveis.

b) *Associar-se a ASPNP.*

Para receber a premiação das alianças mercadológicas, os pecuaristas têm que pertencer ao quadro de associados da ASPNP.

c) *Incentivo Estadual.*

Incentivos financeiros, mediante a redução das alíquotas de ICMS, são oferecidos pelo Governo do Estado de Mato Grosso do Sul àqueles produtores cujos animais abatidos se enquadram no Programa de Novilho Precoce do Estado. Para receber esse incentivo, os produtores têm que estar inscritos na Secretaria de Produção e Turismo do Estado como produtores de novilho precoce. Os animais só poderão ser abatidos nos frigoríficos credenciados pelo Governo Estadual.

3. Outros critérios para participar do programa.

- a) Utilizar tecnologias que viabilizem a oferta regular e padronizada de novilhos/as, de acordo com os critérios estabelecidos pelas alianças da ASPNP.
- b) O sistema produtivo da propriedade deve estar em conformidade com as leis sociais e ambientais do país.
- c) Os produtos e insumos utilizados na alimentação, o controle sanitário do rebanho e o sistema de identificação e rastreamento dos animais deve seguir as normas estabelecidas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.
- d) Manter o registro dos alimentos e medicamentos fornecidos aos animais durante todo o processo de produção.
- e) Possuir instalações adequadas para evitar danos ao couro ou a carcaça do animal. (cercas, curral, embarcadouro, ponteiras, etc.)
- f) Os animais devem ser terminados em pastagens bem manejadas e de boa qualidade. Adequar a taxa de lotação à capacidade de suporte das forrageiras, para evitar a degradação das pastagens e o surgimento de erosão.
- g) Utilizar práticas adequadas de conservação do solo
- h) Possuir a assistência técnica na propriedade, que assegure a qualidade dos produtos

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

- i) Admite-se a suplementação em pasto e o confinamento na fase de terminação, desde que as rações e os suplementos não produtos de origem animal.
- j) Permitir que técnicos da ASPNP efetuem visitas técnicas de rotina na propriedade para assegurar que os procedimentos requeridos pelo programa estão sendo respeitados e possam orientá-los no caso de desvios.

Fonte: Associação Sulmatogrossense de Produtores de Novilho Precoce

Anexo 10: Princípios da Certificação: norma 17021:2007

Imparcialidade	Conceitos:	<ul style="list-style-type: none"> • Assegura os mecanismos para que o OCC ofereça confiança na certificação • Assegura que os resultados da certificação são baseados em evidências objetivas • Decisões não são influenciadas por interesses ou pelas partes interessadas
	Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse próprio: pessoa ou organismo atuando em seu próprio interesse – “Financeiro” • Auto-avaliação: pessoa ou organismo avaliando o seu próprio trabalho – “Consultoria e Auditoria” • Familiaridade ou confiança: surgem de uma pessoa ou organismo resultando na “não” procura de evidências – “Único auditor durante os ciclos” • Intimidação: surgem de uma pessoa ou organismo ao perceber que está sendo coagido – “Reclamação ao superior”
Competência	Conceito	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade demonstrada de aplicar conhecimento e habilidades • Mecanismo que assegura confiança nos resultados apresentados • Abrange todos os envolvidos no processo de certificação do OCC
Responsabilidade	Conceito	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade do OCC em avaliar evidências objetivas • Auditor – procura de evidências objetivas • Decisor final – validação do nível de evidências objetivas que suportam a recomendação
Transparência	Conceito	<p>Assegurar o acesso público ou divulgar informações apropriadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processo de auditoria e de certificação • Situação da certificação (status dos processos) • Manutenção das informações confidenciais <p>Obter confiança na Integridade e Credibilidade dos Processos - “Auditorias em resposta a reclamações”</p>
Confidencialidade	Conceito	<ul style="list-style-type: none"> • Canal de acesso privilegiado às informações privadas de um cliente. • Assegura privacidade e procura pelas evidências objetivas
Capacidade de resposta a reclamações	Conceito	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativa das partes que confiam na certificação para que suas reclamações, se procedentes, sejam encaminhadas e tratadas • Eficácia da capacidade de resposta é uma proteção para o OCC, seus clientes e usuários. • Assegura confiança nas atividades de certificação, pelo tratamento das reclamações

Fonte: SGA

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

Anexo 11: A Coordenação da Garantia de Origem



Figura 5 – Rastreabilidade no sistema agroalimentar

Fonte: Zylbersztajn, D; Scare, R. F. Gestão da Qualidade no Agribusiness. São Paulo: Atlas, 2003, 272p.

Rastreabilidade é a “capacidade de reencontrar o histórico, a utilização ou a localização de um produto qualquer através de meios de identificação registrados” (SANS e FONTGUYON, 1998). No agribusiness, a rastreabilidade tem sido comumente interpretada como “uma forma organizacional que permite a estreita ligação de todas as etapas da cadeia agroalimentar, do agricultor ao produto final, permitindo traçar etapas anteriores, até a origem do produto, seu histórico e seus componentes” (PLANÈTE, 1999). Exige a coordenação dos agentes econômicos de um ou mais sistemas agroindustriais.

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

Anexo 12 – A visão do consumidor sobre o GO

Foram realizadas três pesquisas com amostras diferentes de consumidores e potenciais consumidores de GO. Os respondentes foram indagados sobre sua concordância em relação a algumas afirmações. As opções de resposta se basearam em uma escala Likert de 4 pontos (1 = discorda totalmente, 2 = discorda, 3 = concorda e 4 = concorda totalmente). Assumindo uma escala intervalar de concordância um índice de 0 a 1 foi elaborado com base na média geral por questão (média/4).

Amostra 1: Pessoas que conhecem o GO: 32 entrevistados no evento Portas Abertas organizado pelo Carrefour em maio de 2008.

Pergunta	Índice Concordância
São mais caro que os outros	0,83
O fornecedor faz o tratamento adequado dos resíduos da produção:	0,83
São mais seguros que os outros	0,82
São totalmente confiáveis	0,82
Tem mais frescor	0,81
Indicam que o fornecedor está atento a preservação do solo	0,76
Garantem melhor condição de vida ao trabalhador rural.	0,76
São mais saborosos que os outros	0,76
Certificam que os fornecedores usam racionalmente as fontes de água	0,74
São só uma "jogada" de marketing do supermercado	0,74
Garantem que o fornecedor preserva as matas.	0,72
São Orgânicos	0,70
Garantem o pagamento justo ao produtor rural	0,69
São verificados pelo governo	0,69
Os fornecedores garantem o acesso ao ensino para seus funcionários e filhos	0,64
Podem ser adulterados ou fraudados	0,62
Contêm agrotóxicos	0,55
São verificados por uma certificadora independente	0,52

Fonte: PENSA

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

Amostra 2: Pessoas que compram no Carrefour: 51 entrevistados na loja do Carrefour Osasco em maio de 2008

Pergunta	Índice Concordância
São mais seguros que os outros	0,78
Tem mais frescor	0,75
O fornecedor faz o tratamento adequado dos resíduos da produção:	0,75
São mais caro que os outros	0,73
Indicam que o fornecedor está atento a preservação do solo	0,67
São mais saborosos que os outros	0,66
São totalmente confiáveis	0,65
Garantem melhor condição de vida ao trabalhador rural.	0,65
São verificados por uma certificadora independente	0,65
Garantem que o fornecedor preserva as matas.	0,63
Garantem o pagamento justo ao produtor rural	0,62
Os fornecedores garantem o acesso ao ensino para seus funcionários e filhos	0,61
Certificam que os fornecedores usam racionalmente as fontes de água	0,61
São só uma "jogada" de marketing do supermercado	0,60
São verificados pelo governo	0,60
São Orgânicos	0,60
Contêm agrotóxicos	0,57
odem ser adulterados ou fraudados	0,57

Fonte: PENSA

Amostra 3. Pessoas em Geral: 120 entrevistados por conveniência entre pessoas que realizam freqüentemente realizam compras em supermercados na região de Campinas e Piracicaba em maio e junho de 2008. O símbolo do GO foi apresentado ao respondente.

Pergunta	Índice Concordância
São mais seguros que os outros	0,74
São mais caros que os outros	0,74
São verificados por uma certificadora independente	0,73
Tem mais qualidade que os outros	0,71
Respeitam o meio ambiente	0,70
São só uma "jogada" de marketing do supermercado	0,67
Podem ser adulterados ou fraudados	0,65
Tem mais frescor	0,64
Contém agrotóxicos	0,63
Não há como garantir totalmente a origem	0,61
São totalmente confiáveis	0,61
São únicos, outros supermercados não tem	0,61
Não são confiáveis, pois não conheço como são produzidos	0,58
Em geral, não apresentam diferenças significativas em relação aos outros	0,56
São mais saborosos que os outros	0,56
São Orgânicos	0,53
São verificados pelo governo	0,52
São produzidos somente por produtores de pequeno porte	0,50
São mais fáceis de serem produzidos	0,49

Fonte: PENSA

ESTUDO DE CASO CARREFOUR

Para um grupo reduzido da amostra 3 também foi avaliada a importância em relação (1) ao produto Garantia de Origem e (2) ao tema Sustentabilidade. Por meio do modelo de cadeias meio fim, foi possível mapear os valores considerados como relevantes pelo consumidor. As figuras a seguir ilustram os resultados obtidos. O número ao lado de cada valor representa a quantidade de respostas recebidas (Figura 6 e Figura 7).

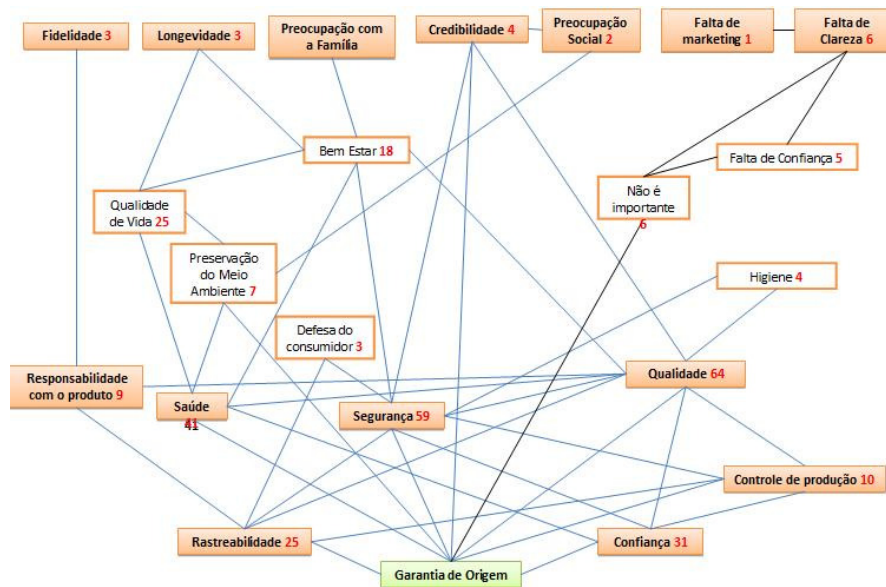


Figura 6 – Cadeia meio-fim de Garantia de Origem
Fonte: PENSA

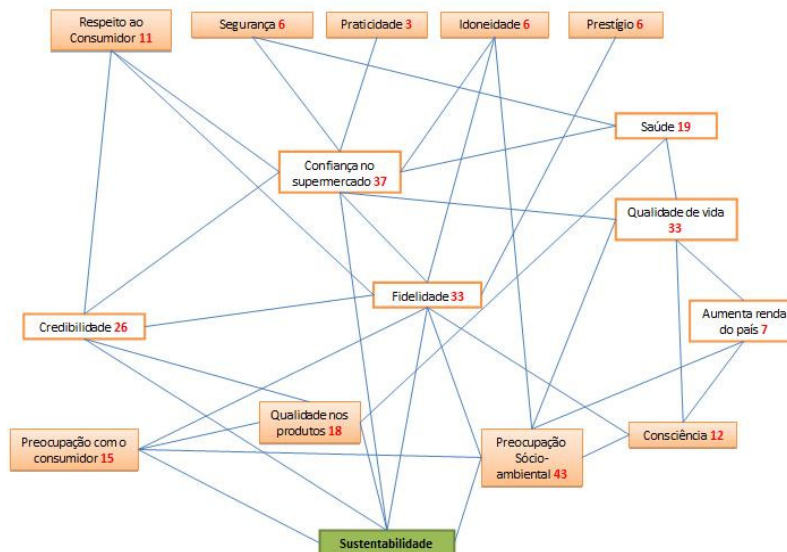


Figura 7 – Cadeia meio-fim de Garantia da Sustentabilidade
Fonte: PENSA