

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO RURAL
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL**

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE INSERÇÃO NA CADEIA
PRODUTIVA DO MAMÃO ADOTADAS PELA EMPRESA
FRUTAS DOCE MEL.**

JEARBES ALEXANDRE DA SILVA

RECIFE/PE
FEVEREIRO/2010

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO RURAL
CURSO DE MESTRADO EM ADMINSTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL**

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE INSERÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA DO
MAMÃO ADOTADAS PELA EMPRESA FRUTAS DOCE MEL.**

JEARBES ALEXANDRE DA SILVA

Dissertação submetida Colegiado de Coordenação Didática do Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural da Universidade Federal Rural de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural – área de concentração em mercados agrícolas e agronegócios.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Andrea Favero

Ficha catalográfica

S586a Silva, Jearbes Alexandre da
Análise das estratégias de inserção na cadeia produtiva do
mamão adotadas pela empresa Frutas Doce Mel / Jearbes Alexandre
da Silva. – 2010.

130 f. : il.

Orientador: Luiz Andrea Favero

Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento
Rural) – Universidade Federal Rural de Pernambuco. Departamento
de Letras e Ciências Humanas, Recife, 2010.

Inclui referências e anexo.

1. Cadeia produtiva 2. Estratégias 3. SAG in natura do mamão
4. Coordenação 5. Governança I. Favero, Luiz Andrea, orientador
II. Título

CDD 302.2

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE INSERÇÃO NA CADEIA
PRODUTIVA DO MAMÃO ADOTADAS PELA EMPRESA FRUTAS
DOCE MEL.**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 26/02/2010
PELA COMISSÃO EXAMINADORA:**

Prof. Dr. Luiz Andrea Favero – DLCH/UFRPE
Presidente

Prof^a. Dr^a. Rosimar dos Santos Musser – DEPA/UFRPE
Examinadora externa

Prof^a. Dr^a. Lucia Maria Góes Moutinho – DLCH/UFRPE
Examinadora interna

Prof^a. Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim – DLCH/UFRPE
Examinadora interna

Dedico a meus pais
Amara Alexandre da Silva (*in memoriam*) e
Jarbas Alexandre da Silva, a minha companheira
e aos meus irmãos e irmãs.

AGRADECIMENTOS

A DEUS pela força, energia, coragem, dignidade, respeito e por tudo que me tem concedido.

Aos meus pais Amara Alexandre da Silva (*in memoriam*) e Jarbas Alexandre da Silva pelos ensinamentos e sabedorias que a vida permite e exige.

A Sonally do Carmo Pereira de Menezes pela ajuda, companheirismo, carinho e compreensão incondicional.

A todos da minha família que entenderam, por diversas vezes, às ausências para o cumprimento do trabalho.

Aos meus amigos e amigas do mestrado, pelo companheirismo, ajuda nos momentos alegres e às vezes um tanto difícil por que passamos e, em especial a Luciene Mendes pela força e informações que foram importantes para o estudo.

Ao meu orientador, professor Dr. Luiz Andrea Favero, pelo aceite, incentivo para o meu ingresso no curso, paciência e compromisso com que assumiu para que fossem alcançados os objetivos do trabalho.

A Coordenadora professora Dra. Lúcia Maria Góes Moutinho, pela força, seriedade e sensibilidade aos assuntos inerentes ao curso.

Aos professores José de Lima Albuquerque e Ana Maria Navaes pelas informações, ajuda e incentivos para a minha entrada ao Programa de mestrado no curso.

A todos os professores do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural da Universidade Federal Rural de Pernambuco, amigos, colegas e funcionários pelo incentivo.

Ao amigo e compadre Alexandre Sales de Albuquerque pelo apoio e incentivos nas horas necessárias.

Ao amigo Marcos Paulo Leal pelas informações e apoio e ajuda nas pesquisas de campo.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela bolsa de estudos, a qual facilitou a realização deste trabalho.

Aos gestores da Empresa estudada pela facilidade de acesso às informações e, aos produtores, comerciantes e permissionários das CEASA Pernambuco, pelos esclarecimentos nas informações que colaboraram para a realização do estudo.

"Sempre que houver alternativas tenha cuidado. Não opte pelo conveniente, pelo confortável, pelo respeitável, pelo socialmente aceitável, pelo honroso. Opte pelo que faz o seu coração vibrar. Opte pelo que gostaria de fazer, apesar de todas as conseqüências."

Osho.

SUMÁRIO

	Página
LISTA DE FIGURAS.....	x
LISTA DE TABELAS.....	xi
LISTA DE QUADROS.....	xii
LISTA DE GRÁFICOS.....	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xiv
RESUMO.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	17
1.1. O PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA.....	19
1.2. OBJETIVOS.....	22
1.2.1. Geral.....	22
1.2.2. Específicos.....	22
1.3. CONCEITOS E DEFINIÇÕES FUNDAMENTAIS.....	22
1.4. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	27
CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1. CADEIAS PRODUTIVAS.....	29
2.1.1. SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS <i>IN NATURA</i>	34
2.1.2. MODELO PARA ANÁLISE SISTÊMICA DA CADEIA AGROINDUSTRIAL <i>IN NATURA</i>	35
2.1.3. FORMAS DE GOVERNANÇA PARA CADEIAS PRODUTIVAS.....	43
2.2. ESTRATÉGIAS: ASPECTOS GERAIS.....	47
CAPÍTULO 3 – ASPECTOS DA CULTURA DO MAMÃO	52
3.1. NO BRASIL.....	52
3.2. NO MUNDO.....	52
3.3. AS INTEGRAÇÕES NA CADEIA PRODUTIVA DO MAMÃO <i>IN NATURA</i>	55
3.3.1. Setor fornecedor de insumos.....	56
3.3.2. Setor produção de mamão.....	57
3.3.3. Setor de <i>packing house</i> e venda <i>in natura</i>	62
3.3.4. Setor de distribuição.....	63
3.3.5. Setor consumidor final.....	63
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA	65
4.1. ÂMBITO DO ESTUDO.....	66
4.2. PROCESSOS E COLETAS DE DADOS.....	66
4.3. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	67
4.4. EXECUÇÃO DO ESTUDO.....	67
4.4.1. MÉTODOS DAS ENTREVISTAS COM OS SETORES.....	68
4.4.1.1. DO SETOR MATRIZ AGROINDUSTRIAL.....	68
4.4.1.2. DO SETOR DISTRIBUIDOR.....	69
4.4.1.3. DO SETOR PRODUTOR.....	69

CAPÍTULO 5 – RESULTADOS E DISCUSSÃO	70
5.1. A EMPRESA FRUTAS DOCE MEL.....	70
5.2. A PESQUISA DE CAMPO.....	73
5.2.1 ENTREVISTA COM O PRODUTOR.....	73
5.2.2. ENTREVISTA COM O DISTRIBUIDOR.....	75
5.2.3. ENTREVISTA COM A MATRIZ AGROINDUSTRIAL.....	79
5.3. ALGUMAS OBSERVAÇÕES ACERCA DAS INFORMAÇÕES QUE FORAM OBTIDAS DO ESTUDO DE CAMPO.....	91
CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS	99
APÊNDICES	105
APÊNDICE A - ENTREVISTA COM OS GESTORES E PRODUTORES INTEGRADOS DA FRUTAS DOCE MEL.....	106
APÊNDICE B - ENTREVISTA COM OS COMERCIANTES DE MAMÃO DA CEASA/PE E REPRESENTANTES DE REDES DE SUPERMERCADOS.....	119
ANEXOS	123

LISTA DE FIGURAS

Capítulo 2

Figura 1: Modelo Geral da Cadeia Produtiva.....	33
Figura 2: Sistema Agroindustrial – Representação Geral.....	34
Figura 3: Distribuição do Comércio Mundial de Frutas.....	35
Figura 4: Fatores da competitividade sistêmica.....	39
Figura 5: Cadeia Produtiva do mamão <i>in natura</i>	56

LISTA DE TABELAS

Capítulo 1

Tabela 01: Produção e área colhida de mamão no Brasil – 2000 – 2008.....	18
Tabela 02: Mamão – Exportações Brasileiras Ranking por País Destino – 2006.....	54
Tabela 03: Total de áreas mundiais colhidas e áreas colhidas em lavouras de mamoeiro nos principais países produtores, em hectares. Período: 1996/2003.....	55
Tabela 04: Total da exportação mundial de mamão e dos principais países exportadores. Período: 1996/2003 (US\$ = US\$ 1,000 FOB).....	55

LISTA DE QUADROS

CAPÍTULO 5

Quadro 1: Coordenação na cadeia.....	73
Quadro 2: Características da amostra dos distribuidores.....	76
Quadro 3: Características da amostra dos comerciantes/permissionários da CEASA/PE..	78
Quadro 4: Caracterização dos atributos da transação.....	92

LISTA DE GRÁFICOS

CAPÍTULO 1

Produção e área colhida de mamão.....	17
---------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS

APPCC – Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle

BPA – Boas Práticas Agrícolas

BPF – Boas Práticas de Fabricação

CEASA/PE - Centrais de Abastecimento do Estado de Pernambuco S.A.

CSA - *Commodity System Approach*

EUREPGAP - Euro Retailer Produce Working Group

FAO - Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação

GLOBALGAP - The Global Partnership for Good Agricultural Practice

HACCP - Hazard Analysis Critical Control Point

INCAPER – Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural

INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MERCOSUL - Mercado Comum do Sul (Argentina, Brasil, Uruguai e Paraguai)

MIDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio

M.S. – Ministério da Saúde

PIC - Projeto Integrado de Colonização

PIF - Produção Integrada de Frutas

SAG – Sistema Agroindustrial

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SECEX – Secretaria de Comércio Exterior

UE – União Européia

USA – Estados Unidos da América

ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE INSERÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA DO MAMÃO ADOTADAS PELA EMPRESA FRUTAS DOCE MEL.

RESUMO: A pesquisa busca analisar e identificar as estratégias de inserção da empresa na cadeia produtiva do mamão e avaliar a coordenação e os arranjos organizacionais adotados pela empresa no Sistema Agroindustrial *in natura* (SAG *in natura*) no mercado nacional e internacional em relação aos fatores determinantes dessas formas de atuação. A análise é focada nas estratégias de coordenação adotadas pela empresa que determina como a mesma reage e se mantém frente ao mercado nacional e internacional. Conceitos ligados ao SAG *in natura* de frutas, agronegócio, cadeia produtiva, formas de coordenação e governança e estratégias formam a base teórica utilizada para o estudo permitindo compreender a estratégia de inserção na cadeia produtiva e a forma de coordenação e os arranjos organizacionais que predomina no SAG *in natura* da empresa. Fez-se uso de entrevistas e questionários para obtenção dos dados. O desenvolvimento da pesquisa baseou-se na análise de estudo de caso. A seleção do caso pautou-se no destaque e posicionamento da Empresa Frutas Doce Mel frente ao mercado brasileiro e internacional. A análise de fatores determinantes da forma de coordenação e governança, bem como dos arranjos organizacionais, possibilitou uma melhor compreensão da estratégia adotada pela empresa sob uma perspectiva dinâmica. O desempenho obtido mediante o direcionamento de estratégias adotadas para a distribuição do mamão no mercado nacional internacional norteou o caso analisado sendo citado na literatura.

Palavras-chave: Cadeia produtiva. Estratégias. SAG *in natura* do mamão. Coordenação. Governança.

ANALYSIS OF STRATEGIES FOR INSERTION IN THE PRODUCTION CHAIN OF
PAPAYA FRUIT COMPANY ADOPTED BY SWEET HONEY.

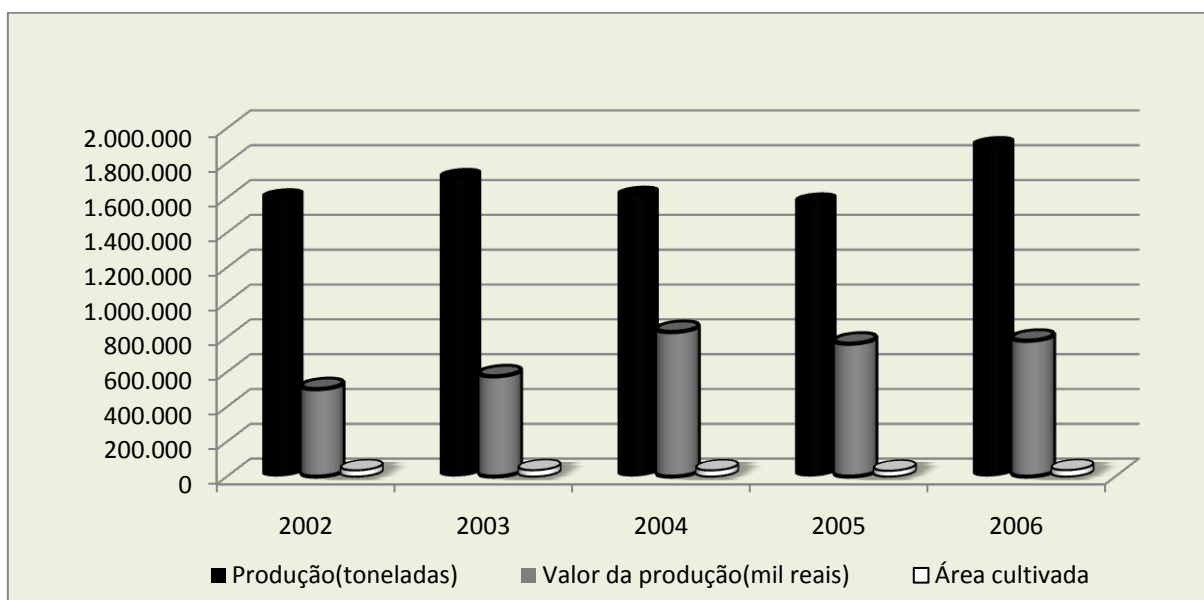
ABSTRACT: The research seeks to analyze and identify strategies for entering the company's supply chain of papaya and evaluate the coordination and organizational arrangements adopted by the company in the AgroIndustrial System in kind (in natura SAG) in the domestic and international factors in relation to these forms of action. The analysis is focused on coordination strategies adopted by the company that determines how it reacts and is still facing the domestic and international markets. Concepts related to SAG fresh fruit, food, chain, forms of coordination and governance strategies and form the theoretical basis used to study possible to comprehend the strategy of integration in supply chain and form of coordination and organizational arrangements that predominates in SAG fresh company. Was use of interviews and questionnaires to obtain data. The development of the research was based on analysis of case study. The case selection was based on the prominence and positioning of Sweet Honey Fruit Company against the Brazilian and international markets. The analysis of factors determining the form of coordination and governance, as well as organizational arrangements, enabled a better understanding of the strategy adopted by the firm in a dynamic perspective. The performance achieved by the targeting of strategies for the distribution of papaya in the domestic market international guided the analyzed case being cited in the literature.

Keywords: Commodity chain. Strategies. SAG fresh papaya. Coordination. Governance.

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

O mamoeiro (*Carica papaya* L.) é uma planta herbácea, constituída por um sistema radicular pivotante com a raiz principal com alto desenvolvimento. Muito embora comprida e de cor brancas, as mesmas são poucas abundantes. Sua origem, alguns autores atestam está relacionada aos trópicos e subtropicais. A espécie mais cultivada de mamão está difundida em regiões que apresentam clima tropical, alta luminosidade, ventos moderados, brandos, pluviosidade elevada, solos férteis e bem drenados (MANICA et. al., 2006).

É amplamente consumido “*in natura*”, Produz látex que contém papaína (enzima proteolítico) com propriedades digestivas; o látex é extraído, principalmente, do fruto verde e contém 0,15 a 3,75% de papaína empregada em culinária, em indústrias têxteis, farmacêuticas e cosméticas (MANICA et. al., 2006). Em decorrência da sua importância econômica para o Brasil, em termos de produtos importados (insumos), o mamão dentro do mercado de exportação da fruta em 2005, atingiu um montante superior a 30 milhões de dólares, classificando-se como a sexta fruta fresca em valor exportado, segundo dados da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO, 2006).



Fonte: IBGE (2006) (Adaptado de Jearbes, 2009) – Produção e área colhida de mamão.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2006), no Brasil, a produção e a área colhida de mamão, apresentaram crescimento na

última década. Em 1995 a produção foi de 827,33 mil toneladas em uma área colhida de 32,93 mil hectares, enquanto, em 2004, a produção foi de 1.264,17 mil toneladas, em uma área colhida de 34,45 mil hectares, representando um incremento de 52,8%, enquanto que, a área colhida cresceu apenas 4,62%. Ou seja, houve durante quase 10 anos, um aumento da produtividade sem acréscimo de área para produção, devida a alta tecnologia adquirida e aplicada.

O Nordeste brasileiro possui condições favoráveis ao cultivo de mamão, devido aos dias longos de luz durante o ano todo, estações climáticas bem definidas com pluviosidade média anual favorável e vários outros fatores, porém, tem apresentado um decréscimo na produção (Tabela 01) desta fruta nos últimos anos se comparado com a região Sudeste devido, a vários fatores como problemas fitossanitários, redução de área plantada e elevados custos de insumos e defensivos agrícolas.

	Área plantada (Hectare)									
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Rio Grande do Norte	379	488	644	840	1.027	1.819	1.992	1.712	1.813	
Paraíba	1.501	1.453	1.394	1.222	965	929	889	868	906	
Bahia	25.505	18.871	16.938	16.032	14.452	13.591	16.560	15.761	16.874	
Minas Gerais	890	678	778	794	776	599	607	556	613	
Espírito Santo	5.882	7.279	9.165	10.480	10.787	9.567	9.387	8.201	7.976	

Fonte: IBGE (2009) (Adaptado de Jearbes, 2010) – Produção e área colhida de mamão

No atual cenário da produção agrícola do Estado da Paraíba, o mamão está em fase plena de crescimento. Segundo dados do AGRIANUAL (2008), a cultura do mamão chegou ao ano de 2003 com uma produção 11,5% inferior à registrada em 2002, por razões das pragas e doenças como várias espécies de ácaros e viroses (meleira e mosaico) registradas na fase de desenvolvimento da cultura. Ao todo foram produzidas 57,7 mil toneladas da cultura, o que destaca o Estado como a terceira maior produção do Nordeste e a 4ª maior produção nacional. Os municípios paraibanos de Mamanguape e Santa Rita, localizados na Mata Paraibana, detém 41,5% e 18,7% respectivamente da safra do Estado. A produção do município de Mamanguape é considerada uma das mais importantes do País, chegando em 2003 a representar o 19º maior município produtor de mamão do País.

É nesse cenário onde está localizada a empresa Frutas Doce Mel, objeto de estudo.

Para o IBGE (2008), as principais regiões do Brasil de produção de mamão dos grupos Formosa e Havaí, além de se localizar nos Estados da Bahia e Espírito Santo, configuram-se também nos Estados do Rio Grande do Norte e Paraíba, sendo este último mais representativo no Município de Mamanguape, mas específico no Vale de Mamanguape. Essa região é responsável por uma fatia importante da produção nacional e do quantitativo de valor exportado.

Ainda não se sabe que a alta produção do Estado do Rio Grande do Norte seria por conta da cessão/escoamento da parte da produção pelo Estado da Paraíba ou vice-versa. Esse fato também vale para o Espírito Santo, favorecido pelo escoamento de parte da produção pelo Estado de Minas Gerais e Bahia, como também o contrário para os dois Estados sejam os mesmo observados.

O transporte aéreo de mamão *in natura*, segundo o Instituto Brasileiro de Frutas (IBRAF, 2007) *in natura* para o mercado exportador, que apesar dos custos relativamente altos, bem como a falta de estrutura para recebimento, estocagem, qualificação de pessoal, como também da quase inexistência de armazenagem frigorificada dentro dos padrões exigidos para o mamão, ainda é a melhor forma de negócio para o produto, devido ao tempo de exposição do produto às intempéries e perecibilidade do mesmo.

Nos dados estatísticos atuais, não existe estudos para a cadeia produtiva do mamão no Nordeste do Brasil, no que diz respeito a sua estrutura organizacional, coordenação e instituições governamentais envolvidas, ou seja, a interligação dos atores/elos da cadeia.

1.1. O PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA

As constantes mudanças que ocorrem no cenário mundial fazem com que exijam respostas rápidas e consistentes da ação dos principais atores do elo da cadeia produtiva do mamão *in natura* quanto ao seu mercado nacional e exportador. Ou seja, para Kupfer (1992), se o entendimento das mudanças nos padrões de concorrência internacionais por parte desses atores-elos seja convergente, nesse sentido, poderá haver harmonia em suas ações estratégicas. Porém, caso contrário, se tais atores tiverem compreensões e interpretações diferentes das mudanças que ocorrem dentro da cadeia, bem como das alternativas para deter as ameaças, a

ocorrência de estratégias únicas e consistentes para o sistema agroindustrial *in natura* do mamão tornar-se-á mais difícil.

O entendimento e a interpretação das tendências e mudanças pelos diferentes atores fazem com que sejam estabelecidas e/ou ampliadas algumas estratégias do Sistema Agroindustrial *in natura* (SAG *in natura*) do mamão, tanto para o mercado interno como para o exportador, em reação ou antecipação às mudanças, quer seja em termos de negócios, infra-estrutura, capacitação, qualificação, inovação tecnológica, obtenção de recursos ou demais estratégias. Kupfer (1992) ressalta, ainda que a partir da visão destes atores podem-se identificar caminhos alternativos aceitáveis para o desenho das estratégias empresariais do SAG *in natura* do mamão, principalmente quando houver convergência.

Para Farina (1999), a coordenação vertical permite à empresa receber, processar, difundir, utilizar e reutilizar informações de modo a definir e viabilizar estratégias competitivas, reagir a mudanças no meio ambiente ou aproveitar oportunidades de lucro, pois essa capacidade de coordenação torna-se elemento constituinte tanto da competitividade estática quanto da competitividade dinâmica.

Assim sendo, estudos de competitividade de cadeias agroindustriais *in natura* de frutas, especificamente de mamão, devem considerar que a mesma é regida e condicionada pela competitividade de todos os agentes, econômicos e sociais, que contribuem desde a aquisição de insumos, passando pela produção e distribuição (em todos os processos) até o produto final para o consumidor e pelo grau de interação que permita o fluxo de informações e incentivos ao longo de toda a cadeia.

Trabalhos e estudos de pesquisa relatando as relações e inter-relações dentro da cadeia produtiva de mamão no SAG *in natura* do mercado interno e exportador, particularmente em um estudo de caso, bem como seus impactos, especificamente, em termos de estratégias, forma ou modo de inserção, capacitações e desempenho são muito incipientes.

A barreira que é imposta pelo mercado internacional de frutas, quanto à padronização dos produtos e processos tecnológicos envolvidos, obrigam as empresas a se adaptarem a essas exigências que gradativamente reflete para o mercado interno. O que predomina na diferenciação de competitividade entre as empresas do SAG *in natura* do mamão nacional e exportador no Brasil é a gestão empresarial, especificamente no que tange aos arranjos organizacionais e

capacidade de coordenação, desde que seja considerada sua inserção em um ambiente de concorrência (ZYLBERSTAJN, 2000).

Para Zylberstajn (2000), as maiorias das principais empresas do SAG *in natura* do mercado nacional e exportador de mamão apresentam estratégias distintas quanto às formas de relacionamento a montante e a jusante. No suprimento e aquisição de matéria-prima, ocorrem casos de quase totalidade da produção do mamão sob o domínio hierárquico, outros sob contratos de longo prazo, bem como contratos de integração com pequenos agricultores e com áreas de assentamentos da reforma agrária, fato que é evidente na empresa em estudo.

O mesmo autor afirma que na dinâmica de mercado de interno e de exportação de mamão, os diferentes arranjos organizacionais das empresas transparecem estratégias diferentes em relação ao padrão de concorrência e competitividade existente no mercado nacional, bem como no internacional. Sem perder o foco, essa pesquisa busca avançar sobre a capacidade de resposta a forma de inserção, da empresa em estudo, na cadeia produtiva do mamão tanto no mercado internacional como no nacional proporcionada por arranjos organizacionais e coordenações diferentes entre empresas que adotam os mesmos, traduzindo em vantagem competitiva tanto na exportação como no mercado interno.

Nesse sentido, e diante do exposto, o presente trabalho é limitado pela busca por respostas para a seguinte questão:

“Que tipo de estratégia é adotada como meio de inserção e coordenação na cadeia produtiva do mamão no Estado da Paraíba utilizada pela Frutas Doces Mel?”

Tal estudo analisou as formas de inserção adotadas pela empresa na coordenação e organização da cadeia produtiva do mamão no cenário local e internacional na produção e exportação do produto, uma vez que o mamão, pelo histórico da Empresa, não era o seu produto principal e o mesmo passou a ser.

O presente estudo tem por base teórica apoiada pelo modelo de análise sistêmica do sistema agroindustrial, desenvolvido por Farina (1999) e adaptado ao SAG *in natura* do mamão. Tal modelo foi escolhido pela dinâmica e integração dos vários ambientes envolvidos (organizacional, institucional, tecnológico, etc.) apresentados.

O estudo abrangeu as análises nas atividades que estão relacionadas com os processos envolvidos de produção do mamão, os de pré e pós-colheita, e os de

comercialização na organização e coordenação da cadeia produtiva em que a Empresa está inserida.

Esse trabalho teve como proposta o de realizar uma análise e uma compreensão das estratégias de inserção adotadas pela Empresa na cadeia produtiva do mamão e avaliar a coordenação e os arranjos adotados pela empresa no SAG *in natura* no mercado regional, nacional e internacional em relação aos fatores determinantes dessas formas de atuação.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Geral

Analisar e identificar as estratégias de inserção da empresa na cadeia produtiva do mamão e avaliar a coordenação e os arranjos organizacionais adotados pela empresa no SAG *in natura* no mercado nacional e internacional em relação aos fatores determinantes dessas formas de atuação.

1.2.2. Específicos

- Identificar os principais atores existentes ao longo da cadeia.
- Analisar e caracterizar a estratégia adotada pela Empresa frente ao mercado nacional e internacional de mamão.
- Estudar e avaliar as estratégias de arranjos organizacionais adotados pela empresa dentro da cadeia produtiva do mamão.
- Descrever e analisar as estratégias de coordenação adotadas pela Empresa a montante e a jusante.

1.3. CONCEITOS E DEFINIÇÕES FUNDAMENTAIS

Antes de discorrer por todo o trabalho, faz-se necessário alguns conceitos que são de suma importância para o entendimento e assimilação de alguns termos que são utilizados em todo o trabalho.

I. AGRIBUSINESS

Para Davis e Goldberg (1957) é o somatório total de todas as operações envolvidas nos processos de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, produção nas unidades agrícolas, armazenamento, processamento ou in natura e distribuição de produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles.

II. CADEIA PRODUTIVA

Tem uma definição bem ampla, porém pode ser definida com uma série de seqüência de operações interdependentes que tem por objetivo produzir, modificar ou não e distribuir um produto. Para Zylbersztajn, et. al., (1993), pesquisa, serviços financeiros, serviços de transportes e de informações, são também importantes para o estudo das cadeias produtivas.

III. ATORES ELOS DA CADEIA PRODUTIVA

Zylbersztajn, et. al. (1993) afirmam que os diferentes atores elos da cadeia produtiva são aqueles que tomam decisões ao longo da cadeia produtiva, podendo ou não interferir na coordenação da mesma. Tais atores podem ser os produtores, os industriais, os distribuidores, os consumidores, as instituições, etc.

IV. COORDENAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA

[...] quando se comenta quem são coordenadores ou de quem coordena a cadeia produtiva, faz-se referência ao processo de quem decide e que envolve mais de um agente decisor. As cadeias produtivas diferem na forma como se organizam para responder a estímulos externos, implicando que algumas são mais eficientes em termos de adaptação a novas exigências dos consumidores e mudanças no ambiente (ZYLBERSZTAJN, FARINA & SANTOS, 1993).

[...] Assim, a operação de um sistema produtivo será tanto melhor quando melhor o fluxo de informação do mercado para os segmentos constituintes, e mais rápidos se resolverem os problemas distributivos típicos das relações econômicas. A esse processo de transmissão de informações, estímulo à atividade produtiva e

controle dá-se o nome de coordenação do sistema produtivo (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1994).

V. EFICIÊNCIA DA CADEIA PRODUTIVA

Segundo Zylbersztajn, et. al., (1993), tal conceito está relacionado a produzir a custos mínimos, dado certo nível tecnológico. Tal conceito pode ser estendido para incorporar uma nova restrição: o atendimento às necessidades do consumidor (ZYLBERSZTAJN, FARINA; SANTOS, 1993).

VI. COMPETITIVIDADE

[...] é quando um sistema consegue somar estruturas tecnológicas eficientes com formas organizacionais sob um mínimo de atritos e facilitadoras do processo de adaptação às mudanças no ambiente competitivo. (FARINA & ZYLBERSZTAJN. 1994)

VII. CONTRATO

[...] trata-se de um acordo que tanto pode ser formal ou informal entre os atores elos da cadeia, onde ocorre troca de direitos de propriedade (Williamson, 1985). Ou ainda, é um acordo entre um comprador e um vendedor no qual os termos da troca estão definidos, não havendo necessidade de estarem escritos ou formalizados. (WILLIAMSON, 1985).

VIII. CUSTOS DE PRODUÇÃO

[...] são os custos totais compreendidos no exercício da atividade produtiva. Correspondem à soma dos custos de transformação e de transação. Os custos de produção de uma indústria englobam os custos de adquirir os insumos/matéria-prima, industrializá-los e comercializar o produto final. (JANK, 1996; AZEVEDO, 1996)

IX. CUSTOS DE TRANSAÇÃO

[...] são os custos resultantes quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros omissões e alterações inesperadas. São os custos para conduzir o sistema econômico, ou seja, são todos os custos que um ator incide, em função dos relacionamentos que necessita manter com os demais integrantes do sistema produtivo, para viabilizar o exercício de sua atividade econômica: aquisição de

insumos; contratação de serviços; comercialização dos produtos etc. (WILLIAMSON, 1985).

X. **CUSTOS DE TRANSFORMAÇÃO**

[...] são os custos compreendidos na transformação dos fatores de produção em produto(s), desconsiderando-se a necessidade de adquirir tais fatores ou vender os produtos (AZEVEDO, 1996).

XI. **ATIVOS ESPECÍFICOS**

[...] é o termo usado para estabelecer a perda que ocorre no valor quando o ativo é utilizado em uma transação alternativa, ou seja, é o grau segundo o qual um ativo qualquer pode ser realocado para usos alternativos, por usuários alternativos, sem prejuízo do seu valor produtivo. Assim, quanto mais alta é a especificidade de um ativo, maiores serão os riscos e problemas de adaptação, e, portanto, maiores os custos de transação. (WILLIAMSON, 1991).

XII. **EXTERNALIDADES**

[...] são atos ou efeitos realizados por uma parte que afetam o bem estar de outras e que não são mediadas através dos mercados. As externalidades podem ser positivas ou negativas. São externalidades positivas, por exemplo, os benefícios ganhos pelas unidades produtivas que se formam em decorrência da expansão de uma indústria ou de um setor industrial. Como externalidade negativa, pode-se citar a poluição de um rio pelos dejetos de uma fábrica. (MILGRON & ROBERTS, 1992).

XIII. **GOVERNANÇA**

[...] é a modalidade organizacional utilizada para organizar a produção. Há basicamente três formas ou estruturas alternativas de governança: mercado clássico, contratos híbridos e hierarquia (integração vertical). É a forma como uma determinada transação é governada. (AZEVEDO, 1996)

XIV. **MERCADO**

[...] é o local, cenário ou arena onde partes autônomas estabelecem suas relações de troca. Frequentemente é a forma organizacional que implica menor nível de controle e maior nível de incentivos, pois o agente que necessita de um determinado bem ou serviço simplesmente vai ao mercado e o adquire pelo preço que melhor lhe convier. (JANK, 1996)

XV. **HIERARQUIA**

[...] são as transações sob a mesma propriedade, ou seja, o mesmo agente oferta e demanda o produto e está sujeito a controles administrativos geridos por uma estrutura em que há ordem e graduação de autoridade. Pode assumir o significado de integração vertical, definida como o processo pelo qual etapas tecnologicamente distintas e seqüenciais reúnem-se em uma hierarquia (WILLIAMSON, 1996).

XVI. **TRANSAÇÃO**

[...] é a operacionalização dos direitos de propriedades. Consiste na transferência de bens ou serviços por uma interface tecnologicamente distinta (JANK, 1996).

XVII. **INSTITUIÇÕES**

[...] são os fatores limitantes estabelecidos pelo homem para disciplinar as interações humanas. Em uma sociedade, as instituições constituem as “regras do jogo”. Conseqüentemente, e em compensação, elas estruturam os incentivos de natureza política, social e econômica. As instituições podem ser formais (constituição, leis, direito de propriedade etc.) ou informais (tradições, tabus, sanções, códigos de conduta etc.). (NORTH, 1994).

XVIII. **ORGANIZAÇÕES**

[...] se relacionarmos, instituições e organizações, aquelas consistem as regras do jogo, enquanto estas os “jogadores”. As organizações buscam adquirir conhecimentos e especialização que reforcem suas possibilidades de sobrevivência em um ambiente de onipresente competição. (NORTH, 1994).

XIX. **GLOBALGAP (Boas Práticas Agrícolas Global)**

[] é um conjunto de normas estabelecido por um uma organização privada que estabelece normas voluntárias para a certificação de produtos agrícolas em todo o mundo. O objetivo é estabelecer uma norma de BPA - Boas Práticas Agrícolas, que inclua diferentes requerimentos para produtos diversos e que possa ser adaptada a toda a agricultura mundial (*on-line*, 2010).

XX. BOAS PRÁTICAS DE FABRICAÇÃO (BPF)

[] as Boas Práticas de Fabricação são requisitos estabelecidos pela legislação brasileira que são obrigatórias para todas as indústrias de alimentos, e as portarias 326/97 e 368/97, do Ministério da Saúde, estabelecem o "Regulamento Técnico sobre as Condições Higiênico-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Produtores de Alimentos"(on-line, 2010).

XXI. ANÁLISE DE PERIGOS E PONTOS CRÍTICOS DE CONTROLE - SISTEMA APPCC/HACCP

[] sistema começou com o desenvolvimento do Programa Espacial Americano, a partir do final da década de 50, quando tiveram início os vôos tripulados. Dada à necessidade de garantir alimentos que não apresentassem riscos à saúde dos astronautas, os órgãos e empresas envolvidos no Projeto Espacial introduziram o conceito de HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point*), dando origem a um sistema para garantir a segurança praticamente total aos alimentos, sem a dependência exclusiva de amostragens e de análises dos produtos finais. A partir daí, o sistema consolidou-se cada vez mais entre as indústrias americanas até que, no início da década de 80, passou a ser recomendado pela *National Academy of Science* dos EUA, tendo sido posteriormente referendado pela Comissão *Codex Alimentarius* que, em 1993, reconheceu a importância do Sistema e passou a recomendar a sua aplicação nas indústrias de alimentos (on-line, 2010).

XXII. GARANTIA DE ORIGEM (GO)

[] Garantia de origem é um selo que certifica a a qualidade de procedência dos alimentos adquiridos pelos consumidores. Partiu da idéia do Grupo Carrefour em criar um selo que garantisse a procedência de todos os produtos que revende, sejam carnes, peixes, e principalmente frutas e legumes em todo o proceso de plantio, obtenção, transporte e armazenagem (on-line, 2010).

1.4. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

No intuito de responder ao problema de pesquisa, buscando atingir os objetivos, o trabalho foi organizado basicamente em seis capítulos, todos eles subdivididos em seções. O primeiro capítulo apresenta a introdução, contextualizando o tema de pesquisa, a justificativa, o problema e os objetivos geral e específicos. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico utilizado para a pesquisa, focado nos temas: cadeias produtivas e aspectos gerais de estratégias, e

as integrações na cadeia produtiva do mamão *in natura* nos diferentes setores da cadeia. O terceiro capítulo é apresentado os aspectos da cultura do mamão: no Brasil; no mundo e as integrações dos diferentes setores na cadeia produtiva do mamão *in natura*. No quarto capítulo está descrito o método utilizado para realização da pesquisa, cujo referencial teórico centrado no estudo de caso. No quinto capítulo é apresentado o resultado e discussão. No sexto capítulo são apresentadas as considerações finais. E por fim se encontram as referências, apêndices e anexos.

CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CADEIAS PRODUTIVAS

A escola francesa de economia industrial deu origem à outra abordagem para o estudo das questões relacionadas ao agronegócio. Tal fato ocorreu por volta dos anos sessenta, e que também privilegiava a dimensão sistêmica, denominada de *Análise de Filière*.

Morvan (1988) define *filière* como uma seqüência de operações que determina a produção de um bem. Segundo o autor, sua articulação é influenciada por possibilidades tecnológicas e é determinada pelas estratégias dos agentes que passam a estabelecer relações de interdependência e complementaridade regidas pelas forças hierárquicas prevalecentes na cadeia. É uma definição que destaca os aspectos de interdependência e complementaridade dos esforços organizacionais com o objetivo de maximização do retorno dos agentes.

Para Labonne (1985), a noção de *filière* utilizada nas ciências sociais pode ser caracterizada como “a análise econômica de uma seqüência de operações físicas e tecnicamente complementares à produção, circulação e consumo de um bem ou serviço.”

O autor ainda afirma que a abordagem pode ser utilizada como um instrumento de análise com aplicação em quatro níveis distintos: i) teorias dos mercados; ii) teorias das organizações sociais; iii) teorias dos sistemas; e iv) teorias relacionadas com a articulação dos modos de produção.

Por outro lado, em termos de sistema agroalimentar, Labonne (1985) apresenta uma noção de *filière* que destaca o itinerário seguido por um produto ou grupo de produtos ao longo do sistema e que se compõe das organizações que se relacionam com a produção, distribuição e financiamento assim como os mecanismos de ajuste dos fluxos de produtos e fatores de produção, até a chegada do produto ao consumidor final.

Segundo Morvan (1988), o surgimento da noção de *filière* decorreu de múltiplos fatores, dentre os quais se podem citar, a tentativa de revisão da teoria geral do equilíbrio econômico, a busca pelo desenvolvimento de uma dimensão

teórica que vincule sistemas produtivos às estruturas de produção, a necessidade de se construir conjuntos produtivos eficientes e o desejo de se estabelecer ferramentas teóricas para a intervenção pública em sistemas complexos.

Conclui-se, portanto, que, de uma maneira geral, o conceito de *filière* ressalta a seqüência de atividades que transformam uma matéria-prima de base em um produto de consumo perfeitamente identificado pelo consumidor final e que os componentes de uma “*filière agroalimentaire*” compreendem, produtos, itinerários, agentes e operações, bem como, pode contemplar, dependendo do objetivo de análise, os métodos de regulação da produção.

Mesmo apresentando conceitos distintos, a visão sistêmica é um elemento singular presente em ambos os enfoques (*Commodity System Approach* - CSA e Análise de *filière*), sendo a mesma intrínseca às abordagens e que passa a presidir o estudo das organizações que compõem os sistemas agroindustriais. Pode-se, também ser referido que em ambas as abordagens, as instituições de apoio e suporte às atividades relacionadas ao produto objeto de análise, são consideradas importantes atores quando do estudo de algum agente ou produto pertencente ao sistema.

O termo agronegócio é recente no Brasil, o mesmo aparece pela primeira vez publicado há mais de 40 anos, na Universidade de Harvard, no momento em que os professores Davis e Goldberg (1957) realizaram um estudo baseado na matriz insumo-produto e formalizaram o conceito como sendo a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles.

Pode-se tomar outra definição, como:

[...] conjunto de atividades agropecuárias, industriais e de serviços que mantém sinergias de caráter tecnológico, comercial e econômico, cuja matéria-prima principal venha do setor agropecuário ou cujo produto final tenha naquele setor o seu mercado. (DAVIS, 1957; GOLDBERG, 1957).

Tal conceito deve ser utilizado quando se deseja ter uma visão sistêmica de todas as atividades que, de outra forma, estão relacionadas à produção agropecuária, seus insumos e seus derivados, desenvolvidas em determinado país ou região.

Para Davis e Goldberg (1957), a partir desta definição, perceberam que a agricultura já não podia mais ser abordada de maneira indissociada dos outros agentes responsáveis por todas as atividades que garantiam a produção, transformação, distribuição e consumo de alimentos. Eles passaram a considerar as atividades agrícolas como parte de uma extensa rede de agentes econômicos que iam desde a produção de insumos e transformação industrial até a armazenagem e distribuição de produtos agrícolas e derivados.

O termo agronegócio envolve os fornecedores de bens e serviços para a agricultura, os produtores rurais, os processadores, os transformadores e distribuidores, além daqueles também envolvidos na geração e fluxo dos produtos de origem agrícola até o consumidor final. Também colaboram nesse processo os agentes que afetam e coordenam o fluxo dos produtos, tais como o governo, os mercados, as entidades comerciais, financeiras e de serviços.

Nesse sentido, a política agrícola funciona como suporte de conceitos e instrumentos de intervenção nas cadeias produtivas, como o crédito agrícola, a pesquisa agrícola, as normas e regulamentos de taxação e intervenção, serviços de apoio para aprimorar o desempenho em relação a algum indicador específico. Tais intervenções, entretanto, só se tornam eficazes quando é possível compreender sistematicamente, não só o que ocorre nos limites das propriedades rurais mas em todos os sistemas em que a produção agropecuária se insere.

Para Zylbersztajn, et. al., (1993) definem cadeia produtiva como:

[] uma seqüência de operações interdependentes que têm por objetivo produzir, modificar e distribuir um produto. Ações correlatas às da cadeia do produto, tais como pesquisa, serviços financeiros, serviços de transporte e de informação, são também importantes para o estudo (ZYLBERSZTAJN, et. al., 1993)

O mesmo autor afirma ainda que quando se refere a cadeias produtivas agroindustriais, por exemplo, a expressão englobada as atividades de apoio à produção agropecuária (fornecimento de insumos, assistência técnica, pesquisa etc.), a produção agropecuária (dentro da fazenda), o armazenamento do produto agropecuário, o beneficiamento ou a transformação industrial e a distribuição (atacado e varejo) de um produto, *in natura* ou transformado, até o consumidor final.

Assim sendo, a denominação cadeia produtiva é, geralmente, aplicada em relação a um produto específico: “cadeia produtiva do milho”, “cadeia produtiva do vinho”, “cadeia produtiva do abacaxi”, etc.

O agronegócio compõe-se de cadeias produtivas, e, estas possuem entre seus componentes, os sistemas produtivos que operam em diferentes ecossistemas ou sistemas naturais. Operando como contexto, existe um conglomerado de instituições de apoio, composto de instituições de crédito, pesquisa, assistência técnica, entre outras, e um aparato legal e normativo, exercendo forte influência no desempenho do agronegócio.

Morvan (1988), afirma que as cadeias de produção podem ser representadas a partir de três perspectivas alternativas que:

[...] cadeia de operações, de comércio e valor. “Cadeia de operações é uma sucessão de operações de processamento e transformação altamente identificáveis isoladamente, porém encadeadas a partir de aspectos técnicos; cadeia de comércio é um conjunto de atividades comerciais e financeiras estabelecidas ao longo de todas as etapas que um produto percorre, desde o fornecedor de insumos até a venda do produto final aos clientes, e cadeia de valor é um arranjo de atividades econômicas nas quais o valor dos meios de produção podem ser efetivamente mensurado e registrado (MORVAN, 1988).

Para Araújo (2005), as diversas informações relevantes obtidas através da sistematização das relações inter-relações existentes entre os diversos agentes participantes, considerando a relevância da identificação e análise da estrutura das cadeias produtivas, são:

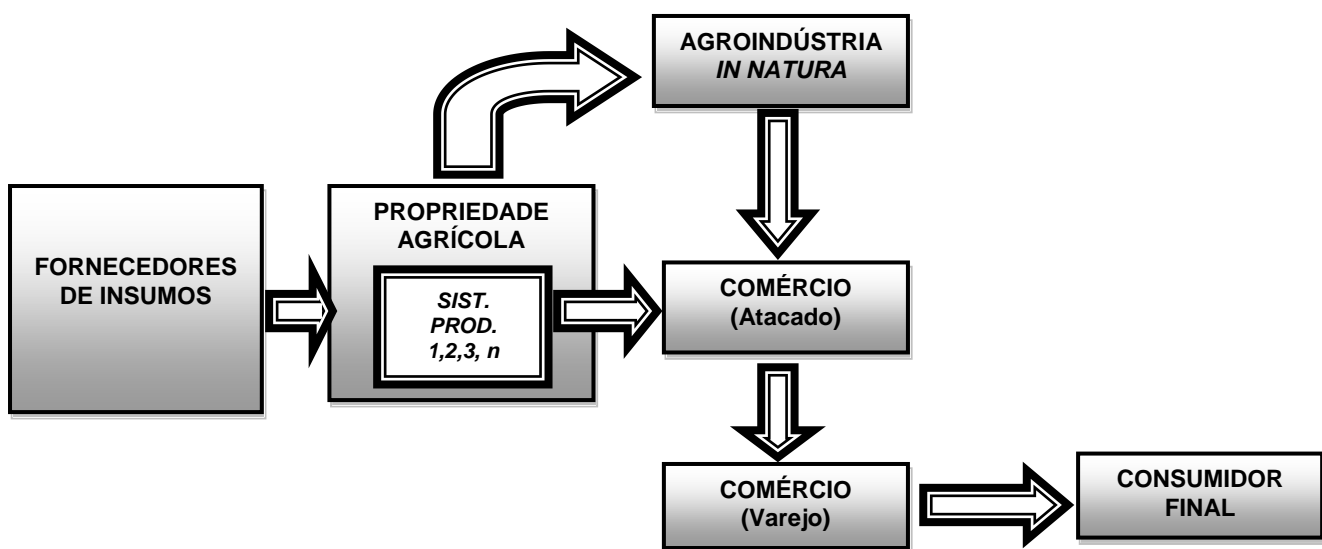
- descrever toda a cadeia;
- reconhecer o papel da tecnologia na estruturação da cadeia;
- organizar estudos de integração;
- analisar as políticas voltadas para o agronegócio;
- compreender a matriz de insumo-produto para cada um dos produtos;
- analisar as estratégias das firmas e associações.

Segundo Batalha e Silva (2001), o conceito de cadeia produtiva está relacionado a algumas aplicações, que são:

- metodologia de divisão setorial do sistema produtivo;
- formulação e análise de políticas públicas e privadas;
- ferramenta de descrição técnico-econômica;
- metodologia de análise da estratégia das firmas;
- ferramenta de análise das inovações tecnológicas e apoio à tomada de decisão tecnológica.

Para Castro (1995), a cadeia produtiva é o conjunto de componentes interativos, incluindo os sistemas produtivos, fornecedores de insumos e serviços, industriais de processamento e transformação, agentes de distribuição e comercialização, além de consumidores finais. Este conceito está ilustrado na Figura 01.

AMBIENTE INSTITUCIONAL



AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Figura 01.: Modelo Geral da Cadeia Produtiva

Fonte: Castro et. al., 1995, adaptado de Zylbersztajn, 1994, (Adaptado de Jearbes, 2010)

Segundo Castro (1995), a figura 2. ilustra uma típica cadeia produtiva agrícola, com os seus principais componentes e fluxos. Distinguem-se os seus componentes mais comuns, ou seja, o mercado consumidor, composto pelos indivíduos que consomem o produto final (e pagam por ele), a rede de atacadistas e varejistas, a indústria de processamento e/ou transformação do produto, as propriedades agrícolas, com seus diversos sistemas produtivos agropecuários ou agroflorestais e os fornecedores de insumos (adubos, defensivos, máquinas, implementos e outros serviços). Esses componentes estão relacionados a um

ambiente institucional (leis, normas, instituições normativas) e a um ambiente organizacional (instituições de governo, de crédito etc.), que em conjunto exercem influência sobre os componentes da cadeia.

Castro (1995) ainda afirma que no gerenciamento dos sistemas produtivos, tende-se, em geral: i) maximizar a produção biológica e/ou econômica; ii) minimizar custos; iii) maximizar a eficiência do sistema produtivo para determinado cenário sócio-econômico; iv) atingir determinados padrões de qualidade; v) proporcionar sustentabilidade ao sistema produtivo; vi) garantir competitividade ao produto. Dessa forma, pode-se ampliar a definição de sistema produtivo como sendo um conjunto de conhecimentos e tecnologias, aplicado a uma população de vegetais ou animais em determinado meio ambiente, de utilidade para o mercado consumidor, buscando atingir os objetivos descritos nos itens de i a vi.

2.1.1. SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS *IN NATURA*

Para Fernandes (1998), o estudo dos sistemas agroindustriais constitui um mecanismo importante para identificar as potencialidades e limitações que envolvem as atividades, desde o fornecimento de insumos para a agricultura, até a comercialização, subsidiando sua articulação e coordenação. A articulação entre os agentes econômicos de uma dada cadeia produtiva é que viabilizará a conquista, manutenção ou ampliação de fatias do mercado. De uma maneira geral, um sistema agroindustrial pode ser representado conforme a Figura 02.

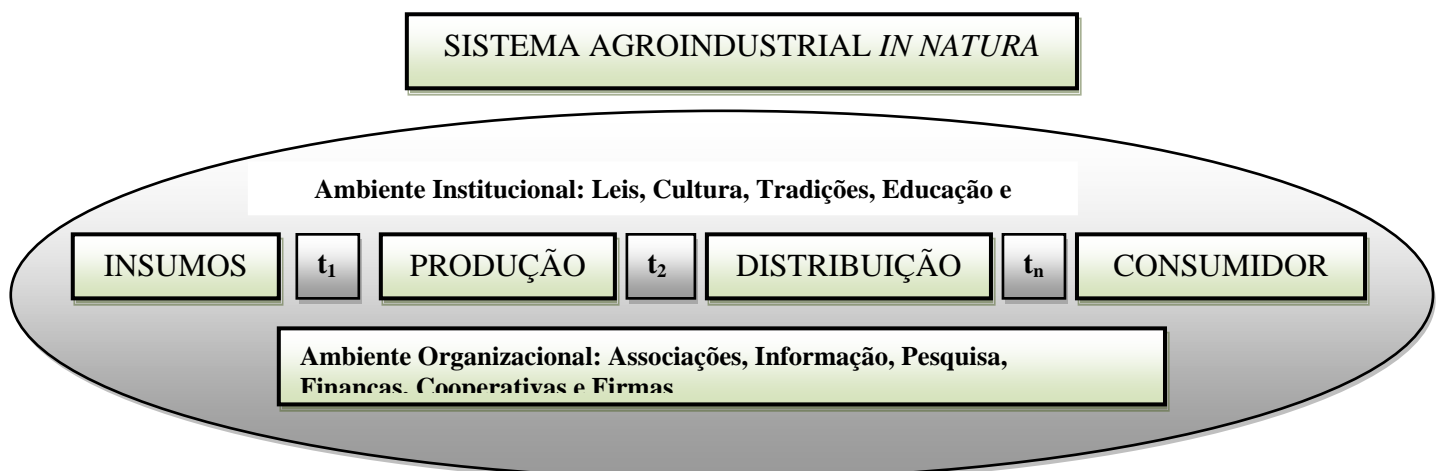
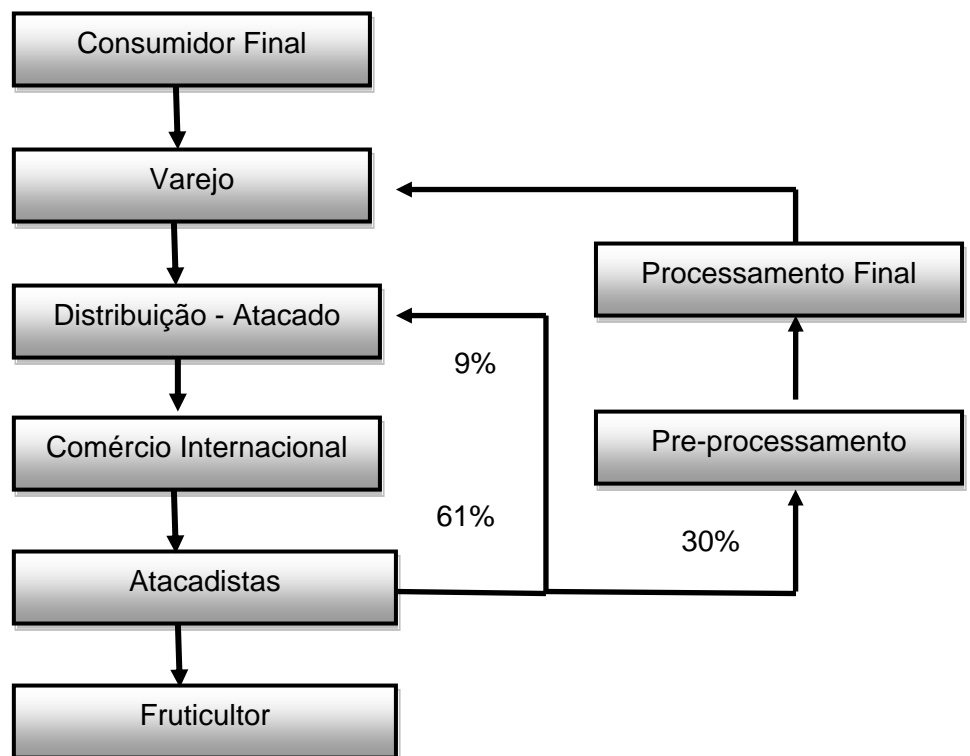


Figura 02 – Sistema Agroindustrial – Representação Geral
 Fonte: Nogueira Filho et al., 1998; (Adaptado de Jearbes, 2010)

De acordo com Fernandes (1998), a principal característica do SAGFrutas é a de ser composto por dois subsistemas, cada um deles com suas especificidades, exigindo quase sempre variedades próprias, com características adequadas aos produtos a que se destinam. No subsistema agrocomercial o objetivo principal é a comercialização da fruta *in natura*. Já no subsistema agroindustrial se comercializam derivados processados e se consome o produto industrializado.

A comercialização mundial de frutas tem a seguinte distribuição:



Fonte: Fernandes Jr.(1997)

Figura 03 – Distribuição do Comércio Mundial de Frutas (Adaptado de Jearbes, 2010)

A integração e relação entre os segmentos do Sistema Agroindustrial das Frutas são fundamentais para sua competitividade, e são dificultadas, muitas vezes, pela concentração do poder econômico nos segmentos de distribuição e comercialização.

2.1.2. MODELO PARA ANÁLISE SISTÊMICA DA CADEIA AGROINDUSTRIAL *IN NATURA*

Souza (2002), afirmam que a procura de melhor coordenação das interações no ambiente produtivo orienta a estruturação das formas institucionais. Sendo as etapas produtivas interdependentes, as cadeias mais eficientes seriam aquelas que

viabilizassem a coordenação perfeita, transmitindo informações, estímulos e controle ao longo de seus segmentos mais adequadamente.

Segundo afirma Farina (1999), quanto mais apropriada for a coordenação entre os agentes que compõem o sistema, menores serão os custos de transação de cada um deles, mais rápida será a adaptação às alterações de ambiente e menos custoso serão os conflitos inerentes às relações de fornecedor e cliente.

Farina (1999) ainda afirma que a coordenação não é uma característica inerente aos sistemas produtivos, mas resultado de uma construção dos agentes econômicos.

Governar a transação significa incentivar o comportamento desejado, assim como monitorá-lo. Essa governança pode ser via preços, quando o produto é ofertado por diversos produtores e tem baixa especificidade ou por contratos em que ficam pré-definidos instrumentos de incentivo e controle. Portanto estratégias competitivas adequadas dependem de estruturas de governança apropriadas, razão pela qual a capacidade de coordenação vertical é elemento constituinte da competitividade estática e competitividade dinâmica que permite à empresa receber, processar, difundir e utilizar informações, de modo a definir estratégias, reagir a mudanças e aproveitar oportunidades (FARINA, 1999).

Em princípio, não há uma estrutura de governança que seja melhor que as demais; o que existe é um conceito de eficiência que, para Farina (1999), apóia-se na adequação da estrutura de governança às características da transação à qual ela se vincula, ou ainda.

Conforme observa Souza (2002), considerando as estruturas caracterizadas a partir dos atributos das transações, podem-se verificar os aspectos característicos que definem a coordenação na cadeia agroindustrial.

Segundo Azevedo (2000), os diferentes arranjos institucionais influenciam a eficiência de um determinado sistema, em função das características intrínsecas aos produtos agrícolas e as relações entre as partes.

Entre as características das transações e produtos que atribuem aspectos específicos ao sistema agroindustrial, Azevedo (2002) destaca: a) a elevada participação do frete nos custos; b) a importância da qualidade e regularidade dos insumos que levam à dependência entre os diferentes elos; c) a perecibilidade dos produtos; d) o elevado grau de incerteza, decorrentes do domínio imperfeito da

natureza, que impacta sobre a qualidade dos produtos, variação dos preços e oferta; e) e o longo período de maturação dos investimentos, subordinados à natureza.

Em função dos diferentes arranjos, a coordenação pode, portanto, dar-se de três formas: via mercado, hierarquia ou na forma híbrida.

A coordenação via mercado resulta espontaneamente das adaptações e das condutas dos agentes na busca de lucro; nas hierarquias, limitam os comportamentos dos agentes a partir de relações de autoridade e sistemas administrativos de monitoramento, incentivo e controle; e, na forma híbrida, esta se processa por meio de arranjos institucionais, guiados por contratos de longo prazo, apoiados em salvaguardas adicionais e um aparato para disponibilizar informações e resolver disputas.

Para Farina (1999), essa coordenação pode ainda ser desempenhada por diferentes tipos de organização, como o Estado, as organizações corporativas e as redes de cooperação, representando cada um dos diferentes sistemas de incentivo que governam as atividades dos agentes econômicos.

Nicolau (1994) menciona que o governo brasileiro tem desempenhado papel de coordenador com a instituição de políticas de preços mínimos, estoques reguladores e políticas de importação/exportação. Essas políticas são complementadas, para melhorar o grau de informação dos agentes econômicos, tanto pela implementação de mercados futuros, quanto pela geração e divulgação de informações estatísticas sobre preços, estoques, área plantada, no sentido de estreitar os vínculos entre a decisão de produzir e de comercializar produtos agrícolas.

A elevação da especificidade de ativos transacionados entre as partes, e, conseqüentemente o aumento dos riscos e da possibilidade de oportunismo, pode tornar necessário adotarem-se novas estruturas de governança, para obtenção de um processo eficiente de coordenação do sistema e garantir o sucesso da estratégia. O caráter dinâmico e a rapidez da inovação podem também exercer influência sobre os determinantes das estruturas de governança, definindo para elas uma característica sujeita a mutação, em função da necessidade de adequação para manutenção de sua capacidade de transferir eficácia competitiva à cadeia (PEREIRA, 2001).

Nesse sentido Batalha e Silva (2000) afirmam:

[...] a eficácia de uma cadeia agroindustrial está ligada a sua capacidade de fornecer produtos/serviços adaptados às necessidades dos consumidores; por outro lado, a sua eficiência refere-se ao padrão competitivo de seus agentes e à capacidade de coordenação necessária para que esses produtos sejam disponibilizados ao consumidor. Dessa forma, cadeias muito eficientes, ou seja, bem coordenadas e formadas por agentes competitivos, tenderão a desaparecer se não forem eficazes, ou seja, se não produzirem de acordo com as exigências dos mercados para os quais estão voltadas (BATALHA, 2000; SILVA, 2000).

Segundo Pereira (2001), outro componente interveniente na coordenação da cadeia produtiva, é o conjunto das regras do jogo que constituem o ambiente institucional, cujo papel fundamental é influenciar os agentes em suas decisões de investimento. Sua ação deve objetivar o crescimento da competitividade externa da cadeia produtiva, mediante coordenação adequada, sem prejudicar a competitividade interna e o dinamismo da cadeia.

O modelo sistêmico para análise dos sistemas agroindustriais proposto por Farina (1996), figura 04, descreve as relações entre os ambientes organizacional, institucional, tecnológico, competitivo e as estratégias individuais. É, portanto um instrumento de análise que permite construir um quadro descritivo dos movimentos competitivos e entrópicos presentes na cadeia.

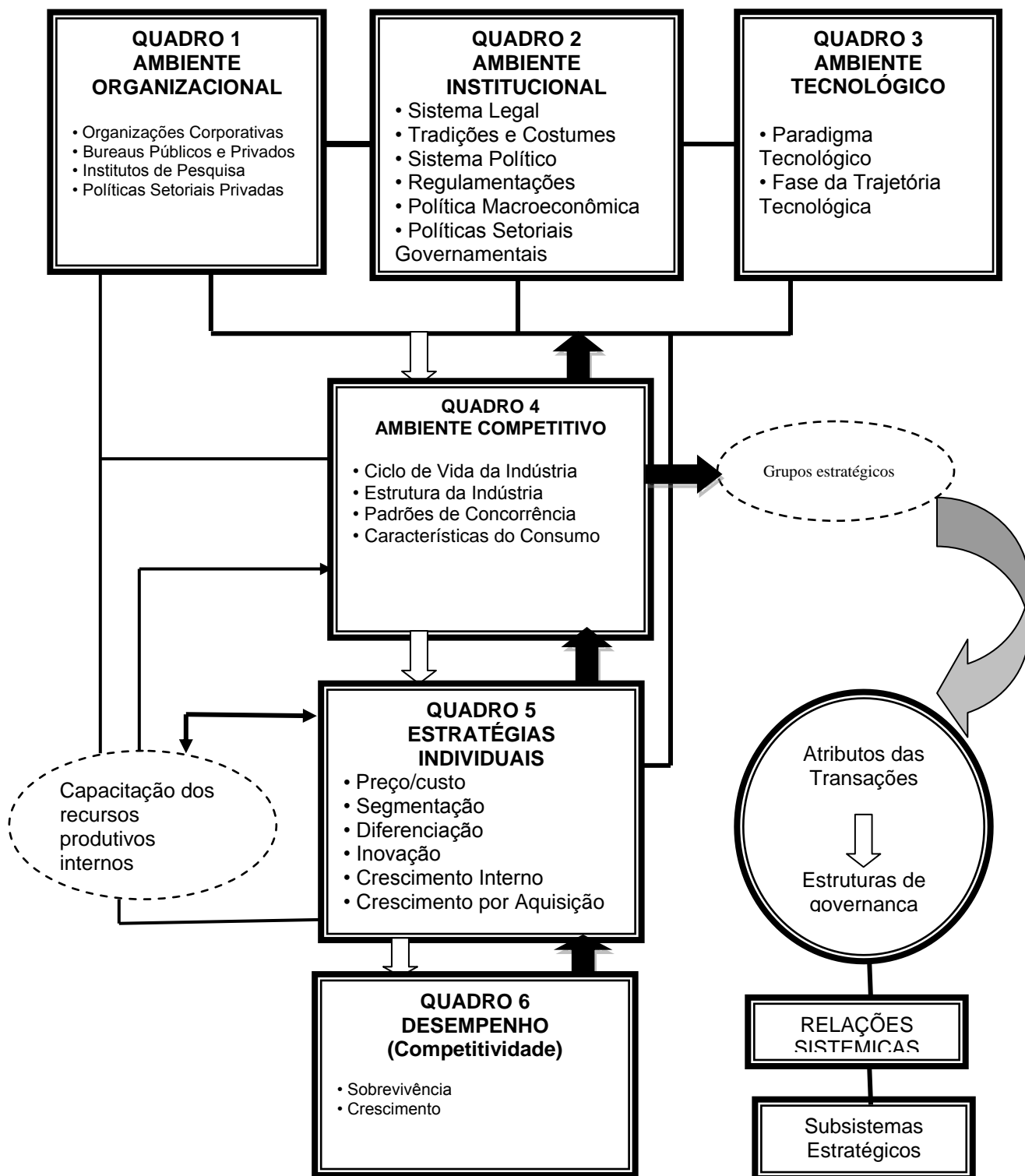


Figura 04 – Fatores da competitividade sistêmica.
 Fonte: Farina (1996, p. 21).

De acordo com a figura 04, Farina (1999) faz as seguintes análises:

No **Ambiente organizacional** (quadro 1), estão presentes as organizações corporativas, bureau públicos e privados, sindicatos, institutos de pesquisa e políticas setoriais privadas, que atuam como

representantes na organização e reivindicações junto a órgãos públicos e privados. Oferecem informações sobre mercados, tendências de consumo, monitoramento de inovações e difusão de novas tecnologias, acompanhamento da ação estratégica de concorrentes de outras regiões ou países, “bens” necessários para a competitividade individual, mas que, por suas características de não exclusão, admitem comportamentos do tipo “carona”, o que pode resultar em um subinvestimento dos recursos, ou superinvestimento, quando replicados por empresas individuais. Nesse sentido, o ambiente organizacional é muito importante na análise da competitividade (Farina, 1999).

Ambiente Institucional (quadro 2) constitui-se dos sistemas legais de solução de disputas, das tradições e costumes, do sistema político e as políticas macroeconômicas, tarifárias, tributárias, comerciais e setoriais adotadas pelo governo, assim como por governos de outros países, parceiros comerciais e concorrentes. Nesse sentido, a utilização de barreiras não tarifárias e dos controles fitossanitários, como instrumentos de retaliações comerciais, crescem de importância, como também a formação de blocos econômicos e a atuação das empresas transnacionais (Farina, 1999).

Ambiente Tecnológico (quadro 3) envolve o paradigma tecnológico vigente e a fase da trajetória tecnológica e a sua dinâmica, com as constantes mudanças provocadas pelas inovações tecnológicas, por meio da P&D e do lançamento de novos produtos e processos, maior produtividade e redução de custos, que aumentam a eficiência produtiva das empresas e influenciam o padrão de concorrência vigente (Farina, 1999).

Ambiente Competitivo (quadro 4) é constituído pela estrutura do mercado relevante (concentração, economias de escala e escopo, grau de diferenciação dos produtos, barreiras técnicas de entrada e saída), pelos padrões de concorrência vigentes (concorrência de preço e extrapreço, presença de grupos estratégicos, barreiras de mobilidade etc.), pelas características do consumidor/cliente, que abrem possibilidades de segmentação de mercado e pelo ciclo de vida da indústria, coadjuvante na definição dos padrões de concorrência.

O conjunto de variáveis como preço, marca, atributos de qualidade, estabilidade de entrega, reputação de confiança, inovação contínua em produto e processos, e sua hierarquia formam o padrão de concorrência de uma indústria ou grupo estratégico na indústria. Para dispor desses instrumentos, são necessários investimentos em ativos específicos (desenvolvimento e consolidação de marca, equipamentos dedicados, logística de suprimento e distribuição, recursos humanos com treinamento específico etc.), que geralmente estão associados a um determinado padrão de concorrência. Se no interior de uma mesma indústria convivem dois ou mais grupos de empresas que se distinguem pelo padrão de

concorrência adotado e pelo conjunto de ativos específicos de que dispõem cada um desses grupos, é denominado de grupo estratégico (OSTER, 1994 apud FARINA, 1999).

Padrões de concorrência se alteram no tempo, e podem ser provocadas por alterações institucionais (abertura comercial, proteção à propriedade intelectual, desregulamentação etc.), mudanças tecnológicas (biotecnologia, avanço genético, etc.) mudanças no ambiente competitivo (reestruturação industrial, mudanças de hábito do consumidor) e mudanças nas próprias estratégias individuais.

Estratégias individuais (quadro 5) constituem-se nas ações internas à empresa e visam alterar os padrões de concorrência, e o ambiente competitivo, via concorrência pelo preço e ou diferenciação dos produtos, por meio de marca, embalagens, etc., a segmentação dos mercados, o crescimento interno das firmas, inovação e produção, crescimento por aquisições e fusões (Farina, 1999).

Desempenho (quadro 6) diz respeito à capacidade duradoura de sobrevivência e crescimento das firmas nos mercados em que atuam (Farina, 1999).

A coordenação da cadeia é um processo dinâmico para promover explicitação de normas de relacionamentos vigentes, trazendo uma harmonia entre os agentes dos segmentos envolvidos, como produtor, processador, consumidor. Essa coordenação permite a empresa receber, processar, difundir e utilizar informações de modo a definir e viabilizar estratégias competitivas, reagir a mudanças no meio ambiental ou aproveitar oportunidades de lucro.

Mecanismos de coordenação podem ser conceituados como qualquer ferramenta administrativa para alcançar interação entre diferentes unidades dentro de uma organização. Neste sentido, mecanismos de coordenação não são exclusivos de firmas, mas podem ser empregados para sustentar cooperação interorganizacionais, e inclui uma variedade de importantes aspectos sociais e econômicos. Os mecanismos podem ser empregados em relações inter firmas, em adição ou em substituição aos relacionamentos de mercado e hierarquia. Esta coordenação pode ter maior importância naquelas cadeias expostas à competição internacional ou às crescentes pressões dos clientes, alvos finais das cadeias e a quem estas devem adaptar-se.

Para Humphrey e Schmitz (2009), o processo de coordenação pode ser alcançado através de mecanismos de governança usados para interações com todos os envolvidos em uma cadeia.

[...] a governança se refere a relações entre empresas e a mecanismos institucionais através dos quais se consegue a coordenação extra-mercado das atividades dentro de uma cadeia (HUMPHREY, 2009; SCHMITZ, 2009).

Os autores ainda afirmam que a governança em cadeias produtivas ligadas a exportação de bens é importante para o acesso a mercados, pois mesmo com a abertura das barreiras comerciais, produtores de países em desenvolvimento não adquirem automaticamente acesso a mercados, principalmente em cadeias agroalimentares. Isso acontece porque as cadeias são muitas vezes governadas por um número limitado de compradores, denominados empresas liderantes. Essas empresas empreendem a integração funcional e a coordenação de atividades internacionalmente dispersas. As estratégias de abastecimento das empresas liderantes são influenciadas pelas expectativas dos consumidores, das ONGs e de agências governamentais com relação a normas de segurança e a normas ambientais e trabalhistas.

Segundo Batalha (1997), a utilização do conceito de cadeia de produção como instrumento de formulação e análise de políticas públicas e privadas busca fundamentalmente identificar os elos fracos de uma cadeia de produção e incentivá-los através de uma política adequada. Nesse mesmo pensamento, Hiratuka (1997) descreve que há toda uma dinâmica favorecendo contatos que não são instantâneos e nem autônomos, são relações baseadas na busca por parte das empresas de coordenar de forma eficiente às operações.

Para Batalha e Silva (2001) a utilização do conceito de cadeia de produção é importante para a formulação e análise de políticas públicas e privadas; ferramentas de descrição técnico-econômica; método de análise da estratégia das firmas; ferramenta de análise das inovações tecnológicas e apoio a tomada de decisão tecnológica e uma metodologia de divisão setorial do sistema produtivo.

Portanto numa visão sistêmica, cada elo da cadeia está interconectado e cada parte está inserida num todo, não existindo a atuação da empresa isoladamente. A visão sistêmica é importante para explicar a organização dos negócios agroindustriais. As estratégias não ocorrem dentro do ambiente interno da empresa, existem vários outros fatores que vão orientar as estratégias empresariais, como: leis, regulamentos, políticas governamentais, tecnologias, fatores culturais, mudança no comportamento dos consumidores e a relação de forças entre

concorrentes, fornecedores e clientes. Neste contexto, a forma como a governança da cadeia produtiva é estabelecida interferirá no nível de inter-relação entre seus agentes levando-os a uma maior cooperação ou maior competição.

2.1.3. FORMAS DE GOVERNANÇA PARA CADEIAS PRODUTIVAS

A governança, segundo Williamson (1999), coordena os fluxos reais e monetários, relacionando produtos, serviços, tecnologia e informações, que interligam os elos da cadeia produtiva. Seria uma ação coordenada por uma estrutura institucional, onde as operações comerciais ou o conjunto das relações envolvendo transações são completadas e decididas. Após a efetivação de cada transação, acompanha-se o processo até o desfecho final, para que as ameaças não inviabilizem o processo final da transação.

Williamson (1999) salienta que a cada transação é envolvido um custo operacional e a sua generalização, tratada na economia dos custos de transação, se confirma na governança dos contratos acordados entre as partes. A governança não é uma ação isolada, pois seus modos de atuação podem variar de acordo com o ambiente institucional e com as características comportamentais dos agentes econômicos.

Zylbersztajn (2000) define estrutura de governança como sendo uma estrutura-padrão institucional no qual a transação é realizada, ou seja, o conjunto de instituições e tipos de agentes diretamente envolvidos na realização da transação e na garantia de sua execução.

Segundo Souza (1999) apud Corrêa e Silva (2006), o modo de ver o ambiente sistêmico exige que as empresas busquem formas de organização, para que sejam capazes de sobreviver diante das formas de incertezas, riscos e em especial pelos ativos específicos envolvidos nas transações.

Para Farina (1999) apud Corrêa e Silva (2006):

[...] os sistemas são formados por segmentos que podem exigir diferentes graus de dependência mútua, e essa dependência está determinada pelos atributos da transação intersegmentos. Conforme a autora, governar a transação significa incentivar o comportamento desejado e ao mesmo tempo conseguir monitorá-lo, com o objetivo de evitar possíveis atitudes oportunistas e preservar a continuidade das transações (FARINA, 1999 apud CORRÊA, 2006; SILVA, 2006).

Segundo Zylbersztajn, et. al., (2000),

[...] a Especificidade de Ativos ocorre quando numa relação de transação exige-se um investimento maior em determinado ativo, tornando sua finalidade específica. O mesmo afirma que tais especificidades de ativos podem ser: de lugar; tendo sentido apenas naquele local; de tempo, se houver determinado tempo para a comercialização; de capital humano, cuja habilidade é limitada a um único indivíduo. Na especificidade de ativos é necessário completar a transação para que o investimento faça sentido, culminando assim na procura de formas governamentais mais eficientes e seguras (ZYLBERSZTAJN, et. al., 2000).

Williamson (1985) faz distinção de seis tipos de especificidades de ativos:

1. **Especificidade local:** refere-se à decisão de localizar-se perto do mercado fornecedor ou perto do mercado comprador, favorável à economia de despesas com armazenagem e transporte. Uma vez localizados os ativos em um lugar, estes estão altamente imobilizados.
2. **Especificidade física:** quando uma ou ambas as partes para fazer a transação, investem em equipamentos e máquinas que envolvem características específicas para a transação e que têm baixo valor em usos alternativos.
3. **Especificidade humana:** ocorre quando são realizados investimentos em treinamentos específicos para uma determinada função.
4. **Especificidade de ativos dedicados:** quando são realizados investimentos para atender a compradores específicos, sob o risco de se ter excesso de capacidade, caso o contrato seja rescindido antes do seu vencimento.
5. **Especificidade da marca:** envolve o investimento na imagem da empresa e do produto em função da marca.
6. **Especificidade temporal:** está relacionada à perecibilidade do produto e do tempo necessário para realizar uma transação.

Mattos et. al. (2004) afirma que as transações é um componente importante na definição das estruturas de governança que é condicionada a partir da frequência com que essas transações ocorrem e se reparam. Dois aspectos são principalmente afetados pela frequência e duração das transações: o comportamento oportunista e os custos da transação.

Segundo Baldi e Lopes (2004) apud Corrêa e Silva (2006):

[...] a confiança entre os elos da cadeia vai desenvolver um papel crucial na escolha da estrutura de governança, através da criação de um sentimento de obrigação recíproca entre os parceiros (BALDI & LOPES, 2004 apud CORRÊA, 2006; SILVA, 2006).

Segundo os autores na medida em que a confiança é construída pela reciprocidade entre as organizações, a consequência será de um comportamento de lealdade entre os parceiros, diminuindo o receio e apreensão que um vai agir com um comportamento oportunista. Os custos de transação são reduzidos em relação de troca e provê um mecanismo de controle substituto, quando minimizado o comportamento oportunista.

Corrêa e Silva (2006) relatam alguns benefícios da confiança nos contratos:

[...] i) reduz o custo da necessidade de se fazer contratos meticulosos e, desta forma, também economizam tempo; ii) redução dos custos de procura de parceiros, ao se formar alianças com aqueles que você já tenha uma relação de confiança. Assim se torna mais fácil o relacionamento entre os elos dentro de uma cadeia produtiva, tornando-a mais competitiva no mercado (CORRÊA, 2006; SILVA, 2006).

Baldi e Lopes (2004) apud Corrêa e Silva (2006) afirmam que os laços sociais são fatores importantes na realização de contratos, pois reduz os custos de transação decorrentes da realização de contratos detalhados. Tais laços são justificados por um traço cultural de uma sociedade e podem gerar confiança entre os parceiros. Assim sendo, a governança de uma cadeia vai depender do relacionamento entre os elos e das relações sociais existentes no mercado.

Hiratuka (1997) apud Corrêa e Silva (2006) pressupõem que:

[...] forma de governar as relações procura buscar atender exigências impostas pelo ambiente competitivo, no qual as organizações estão inseridas. A exigência ocorre da interação entre estrutura de mercado, as características da demanda, e os padrões de concorrência. Na intenção para obter certa eficiência no desempenho da empresa, a Teoria dos Custos de Transação considera a intensidade dos atributos na escolha da forma de governança. Os agentes das cadeias fazem uso de mecanismo apropriado para regular uma determinada transação, com a finalidade de reduzir os custos, denominados “estrutura de governança”. As formas de governança, de acordo com a Teoria dos Custos de Transação podem ser: por mercado, contrato (híbrido), ou integração vertical (HIRATUKA, 1997 apud CORRÊA, 2006; SILVA, 2006)

Ao se observar as transações que ocorrem e se desenvolvem ao longo da cadeia produtiva, percebe-se que características específicas vão determinar a estrutura de governança ideal para alcançar e obter ganhos produtivos. O melhor dinamismo da cadeia dependerá da forma e o modo de gerenciamento dessa transação considerando a existência de custos associados

Para Corrêa e Silva (2006):

[...] o mercado é a forma mais flexível existente e corresponde à compra e venda com base apenas no valor da mercadoria. A negociação é realizada de acordo com a oferta e demanda existente no mercado. Assim sendo, favorece transações com baixo grau de especificidade e despreza a incerteza, apesar de existir permanentemente. Nessa governança não há dependência dos agentes, gerando liberdade na escolha do fornecedor e no critério para a compra. Em muitos casos, quando organizações já vêm desenvolvendo um conjunto de transações de fornecimento ou distribuição, negociações menos formais ou com menor interdependência entre as partes é comum (CORRÊA, 2006; SILVA 2006).

A autonomia das empresas é preservada através de contrato que lhes garantem a relação de dependência. É o médio grau de incerteza da transação e média especificidade de ativos que caracteriza a importância do contrato. Para esse tipo de governança seria uma forma intermediária entre o mercado e a integração vertical (CORRÊA, 2006; SILVA 2006).

Os mesmos autores afirmam que os relacionamentos prévios existentes fazem com que haja uma redução do nível de incerteza, e assim de ansiedade, a respeito do comportamento do parceiro.

Corrêa e Silva (2006) mencionam que os laços sociais contribuem para redução dos custos de gerenciamento das transações entre os parceiros, pois os contratos possuem termos e cláusulas administrativas que possibilitam evitar a incerteza de comportamentos entre as partes. Assim, são esses laços sociais que vão exercer um papel importante na estabilidade do empreendimento cooperativo.

Conforme Baldi e Lopes (2004) apud Corrêa e Silva (2006):

[...] os contratos tem muitas vantagens distintas em termos de eficiência, as quais não são possuídas pelas formas puras como mercados e hierarquias. Formas híbridas são interessantes porque elas têm características únicas, empregam recursos e/ou estruturas de governança de mais de uma organização existente. Fazendo-o qualitativamente diferente tanto de mercados quanto de hierarquias. Essas formas representam um modo diferente para coordenar trocas em mercados internacionais (BALDI, 2004; LOPES, 2004 apud CORRÊA, 2006; SILVA, 2006).

Hiratuka (1997) apud Corrêa e Silva (2006) mencionam que:

[...] a forma de governança, quando há especificidade de ativos é mais crítica, pois é necessário completar a transação para que o investimento faça sentido, culminando assim na procura de formas governamentais mais eficientes e seguras. A forma de governar as relações procura atender exigências impostas pelo ambiente competitivo, no qual as organizações estão inseridas. A exigência advém da interação entre estrutura de mercado, as características da

demanda e os padrões de concorrência (HIRATUKA, 1997 apud CORRÊA, 2006; SILVA, 2006).

Batalha (2000) apud Corrêa e Silva (2006) afirma que as mudanças no sistema e o desencadeamento das operações da cadeia é induzida pelo consumidor final e essas devem ser de jusante a montante. Mas, por outro lado, Farina e Zylbersztajn (1992), observam que é a indústria alimentar quem decodifica as exigências do consumidor, induz mudanças tecnológicas na agropecuária e muitas vezes também na estrutura de distribuição. A organização institucional da cadeia depende das relações tecnológicas entre seus segmentos (CORRÊA, 2006; SILVA 2006).

2.2. ESTRATÉGIAS: ASPECTOS GERAIS

Para Steiner e Miner (1981) apud Camargos e Dias (2003), o termo estratégia teve sua origem na Grécia Antiga, significando, inicialmente, como *arte do gera*¹, que se conotou guerra, denotando general, que para Meirelles (1995), citado pelo mesmo autor, é a arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho.

O estrategista chinês Sun Tzuo foi um dos primeiros que fez uso do termo estratégia há aproximadamente 3.000 anos, o qual afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas” (CAMARGOS, 2003; DIAS, 2003)

Camargos e Dias (2003) citam que outros autores como Mintzberg e Quinn (1991), que afirmaram que o termo estratégia teve o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), no momento em que passou a significar habilidades gerenciais, ou seja, habilidades administrativas, liderança, oratória, poder. Na época de Alexandre (330 a.C.), o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governança global.

A estratégia evoluiu de um conjunto de ações e treinamentos militares para e passou para uma disciplina do conhecimento administrativo, a administração estratégica (CAMARGOS, 2003; DIAS, 2003), possuidora de conteúdo, conceitos e

¹ Pois naquela época houve necessidade dos comandantes de se afastar do confronto de frente com os seus adversários, no intuito de se ter uma visão geral do campo de guerra em tamanho reduzido. Seria o que hoje se diz das maquetes que representam o cenário de guerra onde os comandantes tenham como propor táticas de combates e outras ações de guerrilhas (BETHLEM, 1981).

razões, que ao longo do tempo vem conquistando espaço na academia, bem como no âmbito empresarial.

Com referência ao conceito, pode-se afirmar que não existe um conceito único e definitivo de estratégia. O termo assume vários significados, distinguindo-se em sua amplitude e complexidade na evolução da administração estratégica (CAMARGOS, 2003; DIAS, 2003)

Segundo CABRAL (1998) apud Camargos e Dias (2003)

[...] por sua abrangência, o conceito de estratégia apresenta um paradoxo, pois exige a integração de uma série de teorias e enfoques, o que impede o completo registro de seus conceitos e abordagens. Dependendo do contexto no qual é empregada, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, numa tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la (MINTZBERG, 1991; QUINN, 1991 apud CAMARGOS, 2003; DIAS, 2003).

Para Michel (1990) apud Camargos e Dias (2003) conceitua estratégia numa visão mais operacional, referindo-se a:

[...] a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados (MICHEL, 1990 apud CAMARGOS, 2003; DIAS 2003).

Ainda os mesmos autores, citando Lodi (1969) conceituam como:

[...] a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito nacional ou internacional visando atingir objetivos em longo prazo (...) seu objetivo é permitir maior flexibilidade de resposta às contingências imprevisíveis (LODI, 1969 apud CAMARGOS, 2003; DIAS, 2003).

Camargos e Dias (2003) fazem menção aos vários autores que definiram estratégia, porém uma das mais utilizadas é a proposta por Wright, Kroll e Partnell (2000) que a definem como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.”

Para Camargos e Dias (2003) algumas palavras-chave que sempre se alternam entre uma e outra, como: mudanças, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração, adequação organizacional, sem se importar com qualquer definição, são empregadas. Tais palavras, em vários casos, são empregadas como sinônimas que por muitas vezes a sua dimensão são reduzidas.

Antunes, et. al. (2007) menciona três tipos de estratégias que são: de Crescimento, de Estabilidade e de Redução. A estratégia de Redução subdivide-se em: estratégia de rotação, de desinvestimento e de liquidação.

A Estratégia de crescimento, segundo Antunes, et. al., (2007) conceitua como crescimento nas vendas, lucros e participação no mercado

Para Certo (1993) apud Antunes (2007)

[...] as estratégias de crescimento podem ser perseguidas através de recursos como a integração vertical e a diversificação, essa ultima sendo utilizada quando a empresa adquirida é de uma linha de negócios totalmente diferente. A estratégia de crescimento que utiliza a diversificação como recurso é aplicada em (i) empresas de crescimento lento adquirem empresas de crescimento rápido para aumentar sua taxa de crescimento global; (ii) empresas que possuem excesso de caixa descobrem que o investimento em outra empresa é estrategicamente lucrativo; (iii) as empresas se diversificam para diluir seus riscos em diversas indústrias; e (iv) a empresa adquirente aplica seus recursos financeiros, técnicos conhecimentos de mercado em empresas fracas de outro ramo, no intuito de torná-la lucrativa (CERTO, 1993 apud ANTUNES, 2007).

Antunes (2007) afirma ainda que a integração vertical ajude as empresas a enfrentar riscos de obsolescência tecnológica, e adotar melhorias e inovações, enquanto que Takeshy e Resende (2000) citado por Antunes (2007), diz que a integração vertical consiste em agregar fases ao seu processo produtivo, aumentando o número de produtos ou processos intermediários.

Para a Estratégia de Estabilidade, Antunes (2007), citando outros autores (CERTO, 1993; REBOUÇAS, 2001; WRIGHT, 2000), relaciona o termo com a idéia de manutenção de um estado de equilíbrio, concentração em sua linha de negócios.

Antunes (2007) citando Valadares (2005) referencia que o mesmo denomina Estratégia de Estabilidade como Estratégia de Manutenção, sendo esta aplicada em um cenário não otimista. Antunes (2007) afirma que Valadares (2005) salienta que manter a estabilidade dos negócios de uma organização está além de simplesmente preocupar-se com a sobrevivência da empresa, embora ainda seja uma atitude defensiva diante das ameaças existentes.

Para Certo (1993) apud Antunes, et. al., (2007)

[...] Com relação aos motivos que levam as organizações a adotarem a Estratégia de Estabilidade, a Estratégia é utilizada comumente nas seguintes situações: (i) evitar controles governamentais ou penalidades por monopolização, quando a organização é

considerada de grande porte e domina seu mercado; e (ii) garantir o equilíbrio nas atividades econômicas quando a organização está inserida em um cenário com baixo crescimento ou sem crescimento algum, não tendo outras opções viáveis de estratégia (CERTO, 2004 apud ANTUNES, et. al., 2007).

Para Tavares (2000) e Wright, Kroll e Parnell (2000) apud Antunes, et. al., (2007), afirmam que para uma organização que atingiu uma escala em que não se compense investir para a sua expansão, pois poderá representar um custo maior do que os benefícios a serem alcançados, a estratégia de manutenção é recomendável.

Wright, Kroll e Parnell (2000) apud Antunes (2007) complementam que:

[...] esta estratégia também pode ser utilizada para proporcionar a concentração dos esforços administrativos nas empresas existentes, objetivando o aumento de suas posições competitivas. Em outras palavras, ao invés de continuar acrescentando novas unidades à organização e despendendo recursos, a administração pode concentrar-se em melhoria da produtividade na inovação das empresas existentes (Wright, Kroll e Parnell, 2000 apud ANTUNES, et. al., 2007).

Para a Estratégia de Redução, Antunes, et. al., (2007), referenciando autores como Certo (1993), Takeshy (2000), Rebouças (2001) e Whright (2000) ressalta que o conceito de Estratégia de Redução seria o reposicionamento da empresa em relação às suas áreas de negócios. Fato que ocorre quando a empresa não está ou não se mantém competindo com eficiência, o desempenho das unidades de negócio de uma empresa está abaixo do esperado.

Antunes (2007) citando Rebouças (2001) salienta que em período de recessão, a Estratégia de Redução é a estratégia mais utilizada. Os mesmos autores citam também que para que a empresa possa subsistir, a redução de todos os custos possíveis é essencial.

Antunes (2007) ao referenciar os vários autores já citados, afirma que é possível identificar uma divisão de Estratégia de Redução em rotação, desinvestimento e liquidação.

Para utilização da Estratégia de Rotação, Antunes, et. al. (2007) cita que tanto para Certo (1993) quanto para Wright, Kroll e Parnell (2000):

[] a Estratégia de Rotação deverá ser utilizada quando uma organização está funcionando de forma ineficiente, ou seja, a empresa deverá utilizar de meios de livrar-se de produtos que não evidenciam lucros, propor redução da força de trabalho, bem como dos canais de distribuição e buscar formas de tornar a organização

mais eficiente. Assim, por acaso tal estratégia seja bem sucedida, a organização pode optar por outra estratégia, como a de crescimento (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000 apud ANTUNES, et. al., 2007).

A Estratégia de Desinvestimento é utilizada quando o negócio não está indo bem, ou seja, os objetivos para o qual se tentava atingir não foram alcançados. Neste caso, a empresa passa pelo processo de reestruturação para que a mesma possa alicerçar a sua existência. (TAKESHY & RESENDE 2000; CERTO 2004, ANTUNES et. al., 2007)

Para a Estratégia de liquidação, a mesma deverá ser utilizada em último caso. Wright, Kroll e Parnell (2000) apud Antunes, et. al. (2007), especificam que para utilização dessa estratégia é necessário que não exista alternativa de substituí-la, pois a opção será pelo fechamento da unidade de negócio e pela venda de seus ativos.

Certo (1993) apud Antunes, et. al. (2007), complementa afirmando que a diversificação dentro da unidade de negócio é fundamental, pois para um caso de perda de um deles, o impacto negativo será menor do que teria uma organização de negócio único.

Para Antunes, et. al. (2007) a análise do ambiente interno ou externo em que a organização está inserida é muito importante, pois de acordo com o que ocorre nesse ambiente a resposta é refletida em seu desempenho e resultado. Antes da adoção de qualquer tipo de estratégia a observação dos cenários é fundamental.

CAPÍTULO 3 - ASPECTOS DA CULTURA DO MAMÃO

3.1. NO BRASIL

O Brasil figura como maior produtor mundial, com produção de um 1.890.000.000 t. no ano de 2007, segundo dados da FAO – Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAOSTAT, 2007), bem como é o maior exportador mundial de mamão, seguido pelo México, porém o Brasil exporta mais mamão do grupo Solo, enquanto o México produz mais do grupo Formosa.

Para o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2009), o estado da Bahia é o maior produtor de mamão, com 863.828 toneladas em 2007. O Espírito Santo é o segundo maior produtor, com 646.273 toneladas no mesmo ano, no entanto o Espírito Santo é o maior exportador brasileiro de mamão do grupo Solo.

Figurando em segundo lugar em termos de produção nacional, ficando apenas atrás da Bahia, o Espírito Santo é o maior pólo de exportação da fruta, devido ao alto nível tecnológico empregado no cultivo, ao grau de profissionalização empregado na cultura e a capacidade empresarial instalada.

Por vezes, o estado da Bahia fornece seus produtos para o Espírito Santo e este exporta para o mercado internacional. Fato que ocorre em vários outros estados como Rio Grande do Norte fornecendo para Paraíba, Paraíba para Rio Grande do Norte e Pernambuco através de Petrolina fornecendo para Juazeiro da Bahia.

3.2. NO MUNDO

Segundo a FAO (2007), o Brasil é o maior produtor de mamão do mundo. O país produziu em 2004 21,61% do total produzido no planeta, ou seja, isso representa 1,3 milhões de toneladas dentro de um montante de 5,9 milhões de toneladas da fruta.

A vantagem do mamão brasileiro no contexto do comércio internacional liga-se a sua disponibilidade durante o ano inteiro, o que lhe garante a possibilidade do fornecimento regular e contínuo.

Em 2004, o Brasil foi substituído pelo México no papel de maior fornecedor de mamão para o mundo, continuando nessa posição em 2005. Para aquele ano, tal agronegócio gerou no Brasil US\$ 55.361 milhões de faturamento. Além desses dois

países, também compõem o grupo dos maiores fornecedores de mamão, Belize (US\$ 18,7), Malásia (US\$ 14,7) Países Baixos (US\$ 14,6) e Estados Unidos (US\$ 11,0) (VILELA, 2007).

Para o mercado de exportação da fruta em 2005, o mamão tem atingido um montante superior a 30 milhões de dólares, classificando-se como a sexta fruta fresca em valor exportado (FAO, 2006). Ainda que ocupando essa posição, a participação brasileira na exportação de mamão ainda está muito aquém do desejado, pois a quantidade que é disponibilizada no mercado internacional corresponde a menos de 2,5% da produção nacional. No entanto, o potencial de exportação do mamão brasileiro é muito grande, visto que as variedades produzidas no País são compatíveis com a demanda do mercado externo.

O destino da fruta está diretamente relacionado ao tipo e à qualidade da mesma. O mamão Havaí é o preferido para exportação. Ele é uma fruta menor e de maior aceitação pelo mercado consumidor externo. O mamão Formosa, vendido em grande medida para restaurantes e lanchonetes, atende principalmente a demanda interna. Outra diferença dos dois tipos está relacionada com o poder aquisitivo do consumidor, uma vez que o tipo Formosa é bem mais barato que o Havaí, e é assim de maior aceitação pelo consumidor de menor poder aquisitivo.

O mamão do grupo Formosa tem nicho de mercado diferenciado ao do grupo Havaí. Enquanto a produção do mamão Formosa está voltada principalmente para o mercado interno, o mamão Havaí, além de atender uma parte significativa do mercado interno e também é exportado.

Conforme os dados da tabela 02., os principais mercados compradores de mamão do Brasil em 2005 foram os Países Baixos, com US\$ 12,2 milhões, Estados Unidos (US\$ 4,4 milhões), Reino Unido (US\$ 3,7 milhões) e Portugal (US\$ 3,1 milhões). Tradicionalmente, os Estados Unidos eram os maiores compradores de mamão do Brasil, mas a partir de 2003 as importações dos Países Baixos cresceram rapidamente. Registrou-se um salto de US\$ 5,6 milhões em 2002 para US\$ 12,3 milhões em 2005, enquanto os Estados Unidos permaneceram com a tendência de crescimento lento das importações.

TABELA 02. MAMÃO – EXPORATAÇÕES BRASILEIRAS* Ranking por País Destino – 2006**

Países	2003		2004		2005		2006		2007***	
	mUS\$	Toneladas	mUS\$	Toneladas	mUS\$	Toneladas	mUS\$	Toneladas	mUS\$	Toneladas
Países Baixos	10.401	13.583	10.623	13.443	12.307	14.417	10.492	11.466	5.637	5.778
Portugal	2.819	4.854	3.135	5.096	3.189	4.910	4.584	4.577	2.661	2.467
Reino Unido	4.168	5.251	4.344	5.302	3.849	4.572	3.936	3.974	1.937	1.780
Estados Unidos	6.264	7.684	4.095	5.514	4.430	5.120	3.395	4.370	2.969	2.593
Espanha	1.610	2.189	2.317	3.049	2.485	3.177	2.788	3.011	1.785	1.879
Alemanha	1.052	1.677	932	1.552	1.587	2.305	1.450	1.804	1.692	1.713
Itália	479	634	724	732	1.190	1.164	1.151	1.143	828	666
França	707	1.144	748	1.187	668	1.029	931	1.153	1.178	1.128
Outros	2.927	4.077	2.001	2.485	1.562	2.915	1.104	1.260	1.282	1.252
Total	30.428	41.073	28.918	38.359	31.268	39.608	30.331	32.759	19.969	19.256

*Mamão (papaya) fresco. (NCM: 0807.20.00)

**Por valor exportado

***Até Jul/2007

Fonte: AGRIANUAL (2008)

mUS\$ = US\$ 1000 FOB

Segundo dados da Secretaria do Comércio Exterior (SECEX), em 2007 foram exportadas 32,3 mil toneladas de mamão, no valor de US\$ 34,4 milhões ao preço de US\$ 1.066/t, valores recordes desde 1999, tendo como principais mercados a Holanda (28%), Estados Unidos (14%) e Portugal (13%).

Apesar de os Estados Unidos serem um dos principais compradores do mamão nacional, seus principais fornecedores são México e Belize, que exportam respectivamente US\$ 60,9 milhões e US\$ 12,9 milhões para esse mercado. O Brasil apresenta-se como o terceiro maior fornecedor, com 4,95% do mercado. Hong Kong também é um dos maiores compradores de mamão do mundo. De 2001 a 2003, esse país importou um volume maior que US\$ 16 milhões por ano, decrescendo nos anos seguintes e chegando a 2005 importando um volume de US\$ 8,9 milhões. O Brasil sempre participou timidamente deste mercado. A Malásia atendeu 80% da importação de mamão de Hong Kong, somando cifra próxima de US\$ 7,4 milhões para esse último ano.

De acordo com a Tabela 03, a Nigéria e a Índia, no período de 1996 - 2003 apresentavam-se com as maiores áreas mundiais colhidas com uma produtividade muito inferior à produtividade média brasileira, que era em torno de 44 t/ha.

TABELA 03 – TOTAL DE ÁREAS MUNDIAIS COLHIDAS E ÁREAS COLHIDAS EM LAVOURAS DE MAMOEIRO NOS PRINCIPAIS PAÍSES PRODUTORES, EM HECTARES. PERÍODO: 1996/2003

Países	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Brasil	33.243	39.323	39.733	38.890	40.202	35.299	35.626	36.000
México	17.322	19.703	19.694	17.581	17.153	22.244	20.445	26.327
Nigéria	80.000	82.000	90.000	90.000	90.000	90.000	91.000	91.000
Índia	45.977	70.000	60.000	60.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Indonésia	31.857	34.340	35.019	34.890	34.890	39.000	42.000	37.000
Outros	87.025	89.867	93.532	97.702	109.306	112.201	114.872	121.408
Total	295.424	335.233	337.978	339.063	361.551	368.744	373.943	381.735

Fonte: FAO

O Brasil, de acordo com a FAO (2004) foi responsável pela maior produção mundial de mamão, exportou algo em torno de 1,78% do total que produziu e possuía, naquele período, apenas 13% do volume e 17% do valor comercializado mundialmente, conforme Tabela 04.

TABELA 04. TOTAL DA EXPORTAÇÃO MUNDIAL DE MAMÃO E DOS PRINCIPAIS PAÍSES EXPORTADORES. PERÍODO: 1996/2003 (US\$ = US\$ 1,000 FOB)

Países	1999		2000		2001		2002	
	US\$	Volume (t)	US\$	Volume (t)	US\$	Volume (t)	US\$	Volume (t)
México	20.832	59.956	23.691	59.819	30.328	74.033	30.080	68.558
Malásia	15.680	37.000	18.201	44.134	24.603	53.961	26.247	60.892
Brasil	13.577	15.709	17.696	21.513	18.503	22.804	21.624	28.541
Estados Unidos	14.196	5.939	14.422	6.191	17.243	8.324	13.604	7.106
Belize	3.750	4.114	8.609	5.584	5.142	6.420	7.940	11.307
Holanda	6.597	2.788	6.679	3.021	7.043	3.649	6.855	3.362
Outros	20.774	30.700	22.577	36.731	20.583	28.571	24.502	33.545
Total	95.406	156.206	111.875	176.993	123.445	197.762	130.852	213.311

Fonte: FAO

3.3. AS INTEGRAÇÕES NA CADEIA PRODUTIVA DO MAMÃO *IN NATURA*

A integração e seus componentes que estão relacionados na cadeia produtiva do mamão *in natura* são apresentados na figura 05.

No intuito de identificar cada setor apresentado na figura 05, cada setor será caracterizado conforme no que propõe Souza (1999) para a cadeia agroindustrial da carne bovina. Nesse sentido, serão divididos em cinco setores, ou seja, os fornecedores de insumos; a produção; os processos envolvidos no *packing house* ou venda *in natura*; a distribuição; e, os consumidores.

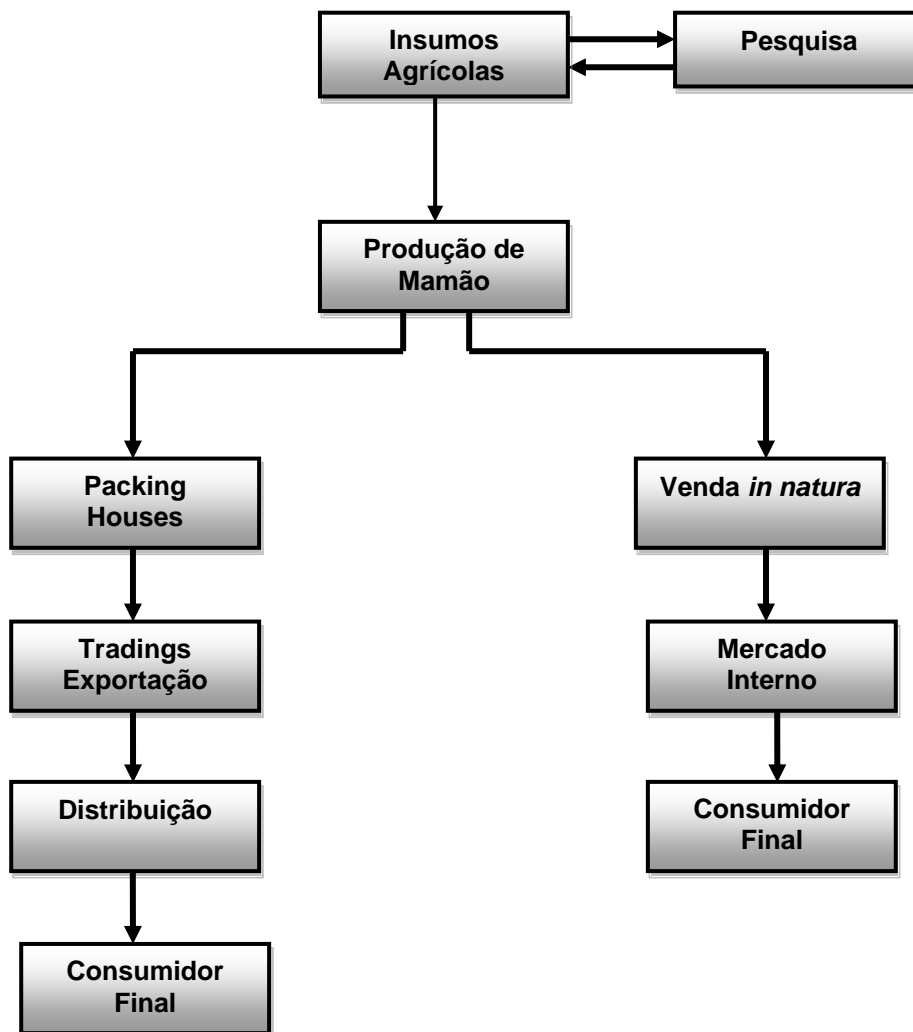


Figura 05.: Cadeia produtiva do mamão *in natura*.

Fonte: Schmidt, 2005; Shelman, 1991 apud Zylberstajn, et. al., 2000; adaptado de Jearbes, 2010.

3.3.1. Setor fornecedor de insumos

Os insumos estão relacionados com a produção. Os mesmos podem ser: defensivos agrícolas, adubos minerais e orgânicos, calcários, equipamento de proteção individual (EPI), equipamentos, máquinas e pesquisa.

Os fornecedores de insumos no packing-house e na venda *in natura* são responsáveis por inovar a tecnologia de equipamentos e embalagens. Segundo Souza (1999) a evolução tecnológica, no que diz respeito ao material, designer das embalagens, rótulos, códigos de barra e etiquetagem é um avanço tecnológico de significativa importância. No que tange a estratégias de diferenciação, as

embalagens para o mamão assume papel importante, pois as mesmas devem manter as características do produto, bem como agregar outros valores mediante a pretensão das estratégias (SOUZA, 1999)

3.3.2. Setor produção de mamão

Este setor tem a responsabilidade do fornecimento da matéria-prima ao *packing house*. A qualidade do produto, ou seja, os aspectos de pré-colheita são de fundamental importância, pois será refletido na pós-colheita.

Para Martins (2003) existe mais de 57 espécies conhecidas, porém, no Brasil, são plantados três tipos distintos: mamão comum, papaia (Solo e sunrise-solo) e, mais recentemente, o formosa. O papaia e o formosa são os mais aceitos no mercado, pelo sabor e pelos preços compensadores. O formosa, maior, resiste melhor ao transporte, tem teor de açúcar mais elevado, facilidade para obtenção de sementes e grande estabilidade genética. Atualmente, o papaia, através de melhoramento, está se tornando mais resistente e com um tempo de prateleira (*shelf life*) mais amplificado.

Há dois processos mais comuns de plantio: o direto e por sementeira. O direto se faz em covas, igualmente espaçadas em linhas, nas quais se colocam de 20 a 25 sementes, recobertas com uma fina camada de terra sobre a qual se espalha uma camada de casca de arroz para conservar a umidade (MARTINS, 2003).

Segundo Martins (2003),

[...] a germinação ocorre de doze a vinte dias. Quando as mudas atingem de 5 a 10 cm de altura, faz-se o desbaste, deixando-se quatro a cinco plantas por cova até a floração. Esse é o momento da seleção, em que preferem sempre as hermafroditas. No plantio por sementeira, o primeiro passo é obter as sementes. Espera-se o fruto amadurecer, colocam-se as sementes dele tiradas numa vasilha com água por dois dias para que amoleça um pouco a mucilagem que as envolve, passam-se as sementes numa peneira ou esfregam-se nas mãos, misturadas com areia branca, para que se livrem da película envolvente. Devem secar a sombra por três ou quatro dias. Preparam-se então sacos plásticos pretos, de 12 cm de diâmetro por 25 cm de altura, cheios de terra com cerca de 20% de esterco. Colocam-se os sacos com cinco sementes cada um em canteiros de

120 cm de largura por comprimento variável, mas não superior a 200 cm. As sementes devem ser recobertas por leve camada de terra, de cerca de 1 cm de espessura. Quando as plantas tiverem dois pares de folhas ou 2 a 3 cm de altura, faz-se o desbaste, deixando-se três mudas por recipiente. De quarenta a setenta dias após a semeadura, as plantas, já com 10 a 15 cm de altura, serão levadas para o campo (MARTINS, 2003).

O plantio é feito no início da estação de chuvas, preferencialmente em dias nublados. No caso de plantio direto, ele é feito em covas de 30 x 30 x 30 cm, previamente abertas e cheias com terra, adubos minerais e orgânicos. No caso de mudas, elas são colocadas em covas, na distância preestabelecida, adubadas e cavadas em sulcos abertos no espaçamento desejado. Plantam-se um saco com três plantas. A superfície superior do torrão deve ficar 5 cm do nível normal do solo, para evitar a podridão no colo. (MARTINS, 2003).

É uma cultura que exige calor e não tolera frio. A temperatura média anual mais adequada deve oscilar em torno de 25°C, com limites entre 21 e 33°C. O frio reduz o desenvolvimento da planta, que diminui o volume e a qualidade da produção. Chuvas anuais em torno de 1.500 mm bem distribuídas ao longo do ano são as mais satisfatórias. Períodos secos prejudicam a cultura. E os ventos também, porque podem derrubar a planta cuja constituição é herbácea. (MARTINS, 2003).

Segundo Martins (2003), o mamão se dá bem em solos de textura média, profundos, permeáveis e com bom teor de matéria orgânica. Como o mamoeiro é muito sensível ao excesso de água, será preciso utilizar drenagem, sempre que necessário. Prefere os solos neutros e não tolera salinidade, mesmo em níveis baixos. Para produzir bem, o mamoeiro exige que o solo receba calagem com calcário dolomítico, que lhe assegura saturação de bases de 80%.

Para Martins (2003),

[...] o espaçamento recomendado é 3,00 x 2,00 m, mas é comum encontrar-se 4,00 x 2,50 m. Espaçamentos menores resultam em plantas mais altas, menor diâmetro do tronco, mais duradouras e com maior produção por árvore. Técnicas mais modernas aconselham linhas duplas de 4,50 m e 2,00 a 2,50 m com as plantas afastadas, nas linhas, de 2,00 a 3,00 m, de forma que se podem mecanizar os tratos culturais. Aconselha-se para tratos manuais, 3,00 x 2,00 m; para tratos mecânicos, 4,00 x 2,50 m em linha simples ou 4,00 x 2,50 m, isto é, 4,00 x 2,00 m entre sublinhas. Com essas

medidas pode-se plantar mais com a entrelinha que permite a passagem de máquinas ou uma cultura intercalar. (MARTINS, 2003).

A Doce mel adota o espaçamento 4,00 x 2,00 x 2,00m. (Frutas Doce Mel – *on-line*, 2010)

Martins (2003) sugere que para colheita e comercialização recomenda-se para o mercado interno, o peso médio dos frutos das variedades do grupo Formosa deve variar de 800 a 1100 g. Para as variedades do grupo Solo, os frutos devem variar de 350 a 550 g, apresentar casca lisa e sem manchas, polpa vermelho-alaranjada, cavidade ovariana pequena e em formato de estrela, polpa com espessura superior a 20 mm, sólidos solúveis acima de 14° Brix e maior longevidade pós- colheita.

Dividida em 4 estágios, o que de fato caracteriza o ponto de colheita, são as mudanças de coloração do fruto e de sua forma (MARTINS, 2003).

O ponto de colheita Consideram o ponto de colheita para exportação e mercado internos distantes a 500 km o estágio 2, com distância inferior adotam-se o estágio 3. Porém, os produtores que possuem tecnologia de conservação pelo uso do frio, muitas vezes colhem seus frutos mais maduros, buscando assim melhor qualidade (MARTINS, 2003).

Ainda o mesmo autor, a determinação do estágio de maturação pode basear-se, também, pelo *System Approach*. Este sistema vai auxiliar os colhedores quanto aos estágios de maturação na colheita e varia conforme o tipo de mercado a que se destinam os frutos. Consideram-se os seguintes critérios:

- Estágio 0 - fruto crescido e desenvolvido (100% verde);
- Estágio 1 - fruto com até 15% da superfície amarela;
- Estágio 2 - frutos com até 25% da superfície amarela (1/4 maduro);
- Estágio 3 - frutos com até 50% da superfície amarela;
- Estágio 4 - frutos com 50 a 75% da superfície amarela;
- Estágio 5 - frutos com 100% da superfície amarela.

Os frutos que se destinam à exportação são colhidos no estágio 2, que seguem para os Estados Unidos, enquanto para a Europa, considera-se até o estágio 4; e para o mercado interno, varia conforme a distância do mercado consumidor e o tempo de comercialização da fruta. (MARTINS, 2003).

O florescimento começa de quatro a seis meses após a semeadura que, dependendo das condições favoráveis, pode continuar o ano todo. Os frutos amadurecem cinco a seis meses mais tarde, dependendo do clima e da intensidade de produção da planta. Os frutos devem ser retirados da planta por ligeira torção, sem ferimentos na casca. O colhedor deve usar luvas e mangas compridas para não ter contato com látex da planta. (MARTINS, 2003).

A colheita é realizada de acordo com o solicitado pelos compradores, mas em geral são colhidos no estágio de maturação I e II (frutos menos suscetíveis ao ataque das moscas-das-frutas). O tamanho dos frutos não interfere na colheita, pois no *packing house* são separados por maturação e tamanho. (MARTINS, 2003).

Quando os frutos atingirem o estágio de maturação desejado, efetua-se o arranquio dos frutos fazendo-se uma pequena torção no pedúnculo e, logo em seguida devem ser colocados em caixas plásticas previamente forradas com plástico bolha (mais recomendado). Quando se utiliza plástico bolha, após colocar a primeira camada de frutos, outro plástico é colocado evitando assim, injúrias mecânicas, tanto durante a colheita, como durante o transporte até o *packing house*. (MARTINS, 2003).

[...] o uso de luvas plásticas e camisa de mangas compridas são essenciais tanto para o apanhador (protegido do látex) como para o fruto que será retirado da planta sem sofrer danos. Para os mamoeiros de porte baixo, os frutos são facilmente colhidos. Já para as plantas que atingem grande porte utilizam-se escadas com proteção de borracha, "canguru" (equipamento ligado ao hidráulico do trator) ou a vara de colheita (de bambu com copo de borracha - pressionado contra ápice do fruto até a ruptura do pedúnculo - igualmente a desentupidor de pia). Os frutos podem ser transportados por carrinhos de colheita com capacidade para 18 caixas de 16 kg, ou caminhões, de preferência que sejam "trucados" até o *packing house* (MARTINS, 2003).

Quanto às embalagens, recomenda-se que o mamão comum deve ser protegido por folhas de papel que não jornal (devido ao resíduo de chumbo). Para exportação ou até mesmo para o mercado interno do papaia, são utilizadas caixas de papelão de 39 x 31 x 15,50 cm, em que cabem de oito a vinte frutos e com 7 Kg de peso líquido. (MARTINS, 2003).

Segundo Martins (2003) no Brasil, as embalagens mais utilizadas para mamões são descritas abaixo:

- A caixa plástica, normalmente é utilizada para a colheita, embora não seja totalmente recomendada, por apresentar o fundo e as laterais vazadas em espaços muito pequenos, que podem danificar os frutos. Por este motivo, convém que as mesmas sejam forradas por jornal, material similar ou plástico bolha. Também se recomenda que na segunda camada também seja forrado, entre os frutos da primeira e a segunda camada. Esta caixa também pode ser utilizada para o transporte do campo a casa de embalagem, como também, para a comercialização no mercado interno. Apresentam as mais variadas cores, dimensões e pesos. Pode ser dado como exemplo caixas que apresentam dimensões externas de 55,5 x 35,5 x 30,5 cm e peso líquido em torno de 21 kg (MARTINS, 2003).
- As embalagens de papelão são utilizadas para a exportação, mas no mercado interno se encontra, em muitos supermercados, esse tipo de caixa, para a comercialização do mamão papaia. O custo dessa caixa ainda é alto e o preço é adicionado à venda final do produto (MARTINS, 2003).

As embalagens devem ser rotuladas. As paredes laterais das mesmas possuem informações a respeito da origem, nome do produto, peso líquido (kg), número de unidades, data da embalagem, peso bruto, nome e endereço (ou código autorizado) do exportador ou embalador e produtor (rastreadabilidade).

Martins (2003) afirma que dentro de uma casa de embalagem, deve existir um laboratório onde são feitas análises dos frutos que chegam dos talhões.

O trabalho consiste em amostrar frutos que chegam ao setor de embalagem colocando-os nas prateleiras do laboratório e avaliando-se, após sete dias, as condições fitossanitárias, o teor de sólidos solúveis totais (°Brix) (teor ideal na colheita é de 15°Brix), a consistência e coloração da polpa que são anotados em formulário próprio (MARTINS, 2003).

No Brasil, a maior parte dos produtos é transportada por rodovia. Este tipo de transporte, por ser um dos mais caros, onera o produto além de prejudicar sua qualidade, por serem as rodovias nacionais mal conservadas e os caminhões e/ ou carretas inadequados, além do produto estar sujeito aos fatores climáticos

desfavoráveis, como: sol, chuva e vento, resultando em grandes variações de temperatura e umidade (MARTINS, 2003).

Martins (2003) sugere que o transporte do mamão deva ser realizado segundo alguns critérios, devido a sua alta perecibilidade. Assim, cuidados especiais devem ser tomados para evitar a elevação da temperatura do fruto, sendo estes:

- fazer meticoloso manuseio e transporte de frutos, evitando que lhes sejam causados danos mecânicos;
- transportar o mamão no período menos quente do dia ou, de preferência à noite;
- cobrir o veículo com lona plástica, de preferência de cor clara, evitando a exposição direta dos frutos aos raios solares. Ainda que não se recomenda transportar em veículos abertos;
- deve-se evitar a cobertura total da carga, as laterais devem permanecer descobertas para que haja ventilação entre os frutos;
- evitar que no arranjo da carga, a ventilação entre as caixas e /ou frutos seja prejudicada;
- não permitir que, no empilhamento, o fundo de uma caixa fique em contato com os frutos colocados na caixa de baixo;
- encurtar o período de transporte.

Martins (2003) ressalta que:

[...] o mamão papaya pertence ao grupo de frutos que são armazenados e transportados a temperaturas em torno de 10°C, mas pode apresentar "*chilling injury*" em temperaturas abaixo de 10°C, como também, uma vida útil reduzida em temperaturas superiores a 15°C. Além de apresentarem as mesmas exigências em matéria de temperatura, os frutos compatíveis com o mamão, devem ser transportados e/ou armazenados em um ambiente com umidade relativa variando de 90-95%. Outro fator que deve ser levado em consideração é a produção de etileno. O mamão é altamente sensível à presença deste (MARTINS, 2003).

3.3.3. Setor de *packing house* e venda in natura

Este setor é responsável pelo tratamento que se dá aos frutos, ou seja, a lavagem dos frutos com água clorada, tratamento térmico e de pré-resfriamento por imersão, seleção, análise sensorial, etc. Em síntese, é uma infra-estrutura

básica de uma casa de embalagem (galpão de embalagem, barracão de embalagem ou *packing house*) dotada de um planejamento adequado para que as etapas de pós-colheita sejam realizadas em consonância com a legislação vigente e com garantia de qualidade assegurada (MARTINS, 2003).

O produto poderá seguir todo o processo de packing house ou ser vendido diretamente do campo (para produtores menos tecnificados – em que a seleção, classificação, embalagem e transporte são realizados no campo em galpão aberto e imediatamente destinado ao comércio local. Este fato não ocorre para produtores que destinam seus produtos para exportação, bem como aqueles que seguem padrões de acordo com a legislação vigente e/ou adotados pela exigência do comércio e consumidor existentes (MARTINS, 2003).

3.3.4. Setor de distribuição

Segundo Batalha (1997), o setor de distribuição é responsável pela integração da indústria agroalimentar e os consumidores finais. O mesmo autor afirma ainda que, a descontinuidade neste setor, compromete toda a cadeia. Batalha (1997) ressalta ainda, que os supermercados representam cerca de 85% da distribuição de produtos agroalimentares, atendendo a 80% da população.

O relacionamento que o setor distribuidor tem com a indústria e o consumidor final tem aspectos diferenciados, ou seja, por um lado coloca o distribuidor numa posição que o difere e um tanto privilegiado, no entanto faz com que o mesmo seja impedido de assumir a responsabilidade de conseguir com que a indústria ceda um produto com as características específicas exigidas pelo consumidor final.

Para a cadeia produtiva do mamão, esse setor se forma a partir da divisão em dois setores: atacado e varejo. Para o atacado participam os distribuidores regionais e entrepostos, e exportadores. Para o varejo participam os super e hipermercados, centrais de distribuição (CD), feiras livres, restaurantes, hotéis, bares, hospitais e outras formas como entrega domiciliar (SOUZA, 1999).

3.3.5. Setor consumidor final

A globalização e a rapidez com que as informações estão circulando na rede mundial de informações, os consumidores estão cada vez mais ávidos e preocupados por saber a origem do produto que consomem (FRUTIFATOS, 2007). Este setor está sempre modificando o seu comportamento e influenciando nas estratégias das empresas do setor (FRUTIFATOS, 2007).

No mercado de frutas, o Europeu é considerado o mais exigente e preocupado com a origem do produto que consomem, em relação aos outros consumidores do mundo (FRUTIFATOS, 2007). No mercado nacional, a região mais exigente, no tocante a qualidade do produto, em comparação com os outros estados da União, é a Região Sudeste, destacando-se os estados de Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro (FRUTIFATOS, 2007).

Para o mercado de frutas, e em específico, o de mamão, o consumidor deve ser estudado em âmbito global, pois enquanto no mercado Europeu, por exemplo, existe uma preocupação com a origem do produto a ser consumido. Enquanto que para o mercado nacional esta preocupação ainda é muito tímida, porém, para as empresas, reflete na busca de novas estratégias para adequação a essa nova categoria de consumidores (FRUTIFATOS, 2007).

As exigências e as barreiras impostas pelo mercado externo refletem na introdução de legislações mais rígidas na garantia de fornecimento de um produto mais saudável. Assim, este fato condiciona de forma positiva para o mercado nacional, o qual aos poucos, altera seu modo comportamental quanto à apreciação e aquisição dos produtos (FRUTIFATOS, 2007)

Para atender o consumidor externo, a cadeia produtiva de mamão precisa atender às normas e padrões vigentes de cada mercado. Não sendo obrigatória a adesão às normas e padrões internacionais, porém, para que o produto venha a ser exportado, faz-se necessária a obrigatoriedade da adesão aos protocolos internacionais, ou seja, sem a adesão não é realizada a negociação (GLOBALGAP, *on-line*, 2010).

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA

A metodologia que foi adotada para realização do estudo, através de uma breve revisão de literatura e da apresentação dos procedimentos que foram levados em consideração para realização do trabalho em questão.

Revisando vários métodos de pesquisa, a opção para a condução deste trabalho foi o estudo de caso. Esta escolha acompanha a forte tendência das escolas de administração, que vem utilizando o estudo de caso como ferramenta de pesquisa e não apenas de ensino, segundo Yin (2001).

[...] o estudo de caso como estratégia de pesquisa é usado quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto de vida real. O mesmo autor salienta que o estudo de caso contribui para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos (Yin 2001).

O estudo de caso se diferencia de outras estratégias de pesquisa (experimento, levantamento, análise de arquivos ou pesquisa histórica) é o uso de duas fontes de evidências: observação direta e série sistemática de entrevistas, além de documentos e artefatos. Assim, a definição técnica começa com o escopo de um estudo de caso, segundo Yin (2001):

[...] Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.

[...] A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. (Yin, 2001, p.32-33).

Considerando os objetivos da pesquisa, definiu-se por um estudo de caso, onde se busca analisar as formas de inserção na cadeia produtiva do mamão adotadas pela Empresa, e quais são os fatores que são determinantes da competitividade das Frutas Doce Mel no mercado exportador e nacional de mamão no SAG *in natura* do produto na cadeia produtiva de mamão.

4.1. ÂMBITO DO ESTUDO

O âmbito escolhido para o desenvolvimento do estudo é da cadeia produtiva do mamão no Estado da Paraíba. Sendo que para esta finalidade foram analisados os diversos elos da cadeia, ou seja, que vai desde a origem até o consumidor final. O estudo limitou-se a Empresa Frutas Doce Mel, a qual é atualmente a maior exportadora dos frutos *in natura*, bem como domina o comercial local e regional no atacado, varejo e centros de distribuição.

4.2. PROCESSOS E COLETAS DE DADOS

Esta etapa foi dividida em três momentos diferentes, dos quais dois aconteceram de imediato e a última foi logo após a conclusão das duas primeiras: as duas primeiras envolveram a observação e a entrevista. E a última etapa contemplou a análise das duas primeiras etapas do estudo.

O processo de coleta das informações na pesquisa de campo contou apenas com a Entrevista, a qual foi previamente estruturada, conforme Apêndice A e B com o objetivo de melhor direcionar a pesquisa. Tal estrutura foi baseada no trabalho de Furlanetto (2002) e Arbage (2004).

O estudo foi realizado de forma pessoal e individualizado, procurou focar área de três setores: matriz agroindustrial, distribuidor e produtor, dessa forma foram ouvidos:

1. **Para o setor da matriz agroindustrial:** responsável pelo acompanhamento de todo o processo de campo que compreende a compra de insumos, qualidade dos frutos antes e até o *packing house* (casa de embalagem), processos logísticos, de qualidade, mercado exportador e nacional, etc..
2. **Para o setor distribuidor:** os permissionários (comerciante) da CEASA/PE, em torno de seis, e responsável pela área de compras da rede de três supermercados distintos.
3. **Para o setor produtor:** seis produtores rurais que são fornecedores integrados a Frutas Doce Mel.

Em algumas entrevistas houve a possibilidade de gravar, devido à permissão dos entrevistados, enquanto em outros momentos não houve permissão. As

permitidas foram gravadas, transcritas e levadas ao entrevistado para possível correção.

4.3. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Finalizada a etapa de coleta em que houve inclusão dos dados coletados, procurou-se codificar os dados coletados, a fim de que fosse possível estruturá-los da forma como os entrevistados perceberam a atuação de gerenciamento nessa cadeia de suprimentos. Essa etapa foi especificamente qualitativa, não havendo critérios quantificadores, sendo que a partir da estruturação passou-se à análise dos dados coletados com base na bibliografia pesquisada, através de uma análise do conteúdo e análise comparativa.

O que foi colhido nas entrevistas realizadas foi analisado, bem como se procederam as comparações do conteúdo dessas entrevistas com o contexto do referencial teórico e o modelo de análise sistêmica proposto por Farina (1996). Foram consideradas todas as informações absorvidas dessas entrevistas.

4.4. EXECUÇÃO DO ESTUDO

O foco deste estudo foi o de analisar as estratégias de inserção na cadeia produtiva de mamão adotadas pela empresa Frutas Doce Mel. Para a pesquisa de campo foi eleita a matriz agroindustrial *in natura* localizada no município de Mamanguape, Paraíba, bem como em uma de suas filiais, localizada em Recife, Pernambuco, pelo fato desta ser o primeiro empreendimento do grupo.

Dentro do que foi discorrido na metodologia, a entrevista seguiram a dois questionários semi-estruturados, junto a participantes dos segmentos: produtor da empresa (campo), distribuidor, produtor e logístico da cadeia agroindustrial *in natura* do mamão. A pesquisa de campo foi realizada nos meses de março e agosto (as quais em sua maioria e quando permitido pelo entrevistado, foram gravadas e posteriormente, transcritas e apresentadas aos entrevistados para possível aprovação e/ou alterações) por um período quinze dias em intervalos de três visitas alternadas a matriz agroindustrial no município de Mamanguape,

Paraíba, bem como com os produtores na área do entorno e com os permissionários e três responsáveis pela área de compra de três supermercados distintos.

Foram entrevistados cinco no âmbito da matriz agroindustrial; seis produtores integrados a Frutas Doce Mel; seis permissionários (comerciantes) da CEASA/PE, e três responsáveis pela área de compra de três supermercados distintos.

Os questionários foram adaptados em dois modelos assemelhados, porém se adaptou ao segmento que pertencia o entrevistado, entre gestores (presidente, diretores e gerentes), permissionários (comerciantes) da CEASA/PE e produtores fornecedores integrados.

De forma geral, os dois questionários mantiveram a estrutura: o primeiro, mais amplo com dezessete diferentes subitens (Apêndice A), destinou-se aos gestores que também foi adaptado aos fornecedores. O segundo, destinado aos permissionários (comerciantes) da CEASA/PE é bem mais simples, em relação ao primeiro, apresentou-se com vinte nove perguntas sem subitens subdivisões, conforme apresentado no apêndice B.

4.4.1. MÉTODOS DAS ENTREVISTAS COM OS SETORES

4.4.1.1. DO SETOR MATRIZ AGROINDUSTRIAL

Buscou, junto ao setor da matriz agroindustrial, pessoas que atuam em diferentes áreas consideradas estratégicas da empresa e que pudessem contribuir com informações fundamentais para o propósito do estudo. Com esse objetivo, foram entrevistados os responsáveis pela área de campo (produção), comercialização, administrativo, financeiro e marketing.

A pesquisa para esse setor demandou um tempo de aproximadamente duas horas por entrevistado. Esse tempo foi importante para que o pesquisador pudesse conhecer características condicionadas à cadeia estudada e aos elos envolvidos.

4.4.1.2. DO SETOR DISTRIBUIDOR

Para esse setor, foram selecionados três supermercados distintos que negociam diretamente com a matriz agroindustrial, bem como com a filial localizada na CEASA/PE. Para os representantes do supermercado, houve solicitação para que não fossem identificados. Não foi considerado o porte da empresa, pois são três que ocupam uma fatia considerada no varejo da Região metropolitana de Recife. Para a amostra dos permissionários (comerciantes), a escolha foi para aqueles que comercializavam apenas o mamão ou o tinha agregado a outros produtos. Não foi considerado o porte do comerciante, pois se atentou para o fato de loja e/ou comércio fixo.

4.4.1.3. DO SETOR PRODUTOR

Nesse setor, as amostras foram selecionadas com os produtores do entorno a matriz agroindustrial *in natura*, localizada no município de Mamanguape, Paraíba. Objetivando a liberdade de expressão por parte dos mesmos, lhes foi assegurado o sigilo absoluto quanto a sua identificação no momento da apresentação do estudo. Os mesmo serão identificados por letras do alfabeto. Foram selecionados para entrevista dois considerados pequenos, dois proporcionalmente médios e dois considerados grandes em relação à área de produção e dos níveis tecnológicos aplicados em comparação aos dois primeiros.

Na aplicação do questionário, procurou-se identificar o entendimento e o grau de percepção dos agricultores quanto à estrutura de coordenação da cadeia produtiva do mamão na Região onde estão inseridos.

CAPÍTULO 5 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1. A EMPRESA FRUTAS DOCE MEL

A Empresa Frutas Doce Mel está localizada na Zona da Mata Norte no Estado da Paraíba no município de Mamanguape, mais específico no Vale de Mamanguape a cerca de 60 km da capital João Pessoa.

As precipitações médias anuais variam entre 2.000 a 2.200 mm anuais, de 1.800 a 2.000 mm anuais e, de 1.600 a 1.800 mm anuais, decrescendo para o interior, cujo período chuvoso inicia-se de fevereiro a março e vai até agosto. O período de estiagem ocorre de 5 a 6 meses, a temperatura média anual está entre 22° C e 26°C e a umidade relativa está em torno de 80% (MDA- *on-line*, 2010).

A empresa possui as condições edafo-climáticas (solo e clima) ideais para o cultivo e comercialização do mamão (Frutas Doce Mel - *on-line*, 2009).

A história da Frutas Doce Mel começou há 27 anos no município de Macaparana no estado de Pernambuco, onde, trabalhou com cana e banana arrendada em terras da usina de açúcar. Logo depois, comprou um lote de terra (exatamente 30 hectares) que pertenceu a um ex-sem terra do assentamento que existiu na década de setenta, chamado de PIC (Projeto Integrado de Colonização) Rio Tinto considerado um dos maiores assentamento do Nordeste (14.000 hectares) divididos em lotes de 20 a 40 hectares, adquiriu as terras através de compra. Legalizou o terreno e começou plantando cana (Frutas Doce Mel - *on-line*, 2009).

Em 1988 houve uma crise no setor sucroalcooleiro e, daí nasceu a empresa através dessa crise, deixou a cana-de-açúcar e partiu para a fruticultura.

No início cultivou dois hectares de abacaxi; dois hectares de inhame e cinco hectares de feijão verde, ou seja, nove hectares ao todo. Em 1991 plantou cinqüenta hectares de abacaxi irrigado com pivô central em apenas nove hectares (Frutas Doce Mel - *on-line*, 2009).

Vendia através de atravessadores e sofreu muito com inadimplência. Deixou de trabalhar com fornecedores, pois teve um prejuízo muito grande e só se ficaria com fruticultura se o próprio fosse realmente quem fizesse a intermediação do negócio, assim anularia a figura do atravessador (Frutas Doce Mel - *on-line*, 2009).

Decidiram, assim, buscar o mercado e crescer. Para isso, foram necessárias mudanças estruturais, organização de escritório, investimento em tecnologia e logística para entregas. A idéia inicial era vender direto para os supermercados o que a sua fazenda produzia sem o papel do atravessador. No decorrer do tempo a empresa foi se expandindo e passou a incentivar pequenos e médios produtores a venderem sua produção para a Doce Mel através de uma comercialização mais justa, diferente do que pregavam os atravessadores, pois o fundador da empresa sempre pregou a política de que o produtor precisa ser bem remunerado para continuar produzindo e mantendo a qualidade (Frutas Doce Mel - *on-line*, 2009).

A empresa foi fundada em abril de 1997, através da compra de uma loja na CEASA/PE que passou a ser a matriz (Frutas Doce Mel - *on-line*, 2009).

Há 12 anos, a empresa localizada na pequena Mamanguape, no interior do Estado da Paraíba, com centrais de distribuição em Fortaleza, Recife e Salvador, começou a vender os mamões que plantava (Frutas Doce Mel - *on-line*, 2009).

A empresa possui uma estrutura familiar com organograma (Anexo A) bem definido: Roberto, pai, cuida da produção, enquanto os filhos Roberto Júnior, Rodrigo e Tarciano cuidam da administração, do comércio e da exportação (*on-line*, 2009).

A empresa trabalha com o cultivo de mamão Papaya, que é exportado e também segue para o mercado interno. Estão começando a produção do abacaxi golden. Trabalha com todas as variedades de melão, melancia e abacaxi, por meio de parcerias com produtores de pequeno, médio e grandes portes na Bahia, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Ceará. Possuem uma estrutura muito interessante em Baraúna (RN), para processamento de mamão Formosa, cultivado por mais de dez produtores na região. Além disso, representam empresas renomadas no. Em tempos atuais, a Doce Mel fornece frutas para todo o Nordeste. Para exportação, comercializam o que realmente produzem, em função das exigências de mercado, pois podem assegurar o processo de produção (Frutas Doce Mel - *on-line*, 2009).

Decorridos alguns anos, a evolução tecnológica, associada à pesquisa e a novas técnicas de plantio e armazenagem, fez com que a Doce Mel se tornasse uma das maiores potências brasileiras em produção de frutas, mantendo o alto padrão de qualidade (Frutas Doce Mel - *on-line*, 2009).

A empresa apresenta as seguintes definições para missão, valores e visão

Missão: proporcionar sempre a satisfação e segurança aos nossos clientes e consumidores, superando as suas expectativas, através da qualidade de nossos produtos e serviços (Frutas Doce Mel - *on-line*, 2009).

Valores: - cultivar os nossos negócios com integridade;
- contribuir para com o desenvolvimento social da nossa região;
- cultivar a paz, através do valor ao ser humano;
- respeitar o meio ambiente e aos recursos naturais;
- respeitar os nossos clientes que são a razão de nossos esforços (Frutas Doce Mel - *on-line*, 2009).

Visão: ser reconhecida regional, nacional e internacionalmente como uma empresa produtora de frutas de qualidade diferenciada, que preza pelo social, respeita o meio ambiente e tem compromisso com seus clientes e distribuidores (Frutas Doce Mel - *on-line*, 2009).

Negócio: cultivar, embalar e comercializar frutos e produtos destinados à alimentação, saúde e bem-estar da sociedade, através de uma atividade rentável e digna (Frutas Doce Mel - *on-line*, 2009).

A empresa gera cerca de 400 empregos diretos e mais de 600 indiretos, investindo em talento e competência para produzir e comercializar frutas de qualidade internacional, contribuindo para o desenvolvimento social da região. Assim, exporta para países como Alemanha, Itália, Espanha, Portugal, Inglaterra e França (Frutas Doce Mel - *on-line*, 2009).

A Doce Mel possui um rigoroso padrão de qualidade em toda sua cadeia produtiva, atendendo as exigências de boas práticas agrícolas e de manufatura, com todas as etapas de produção certificadas pela GLOBALGAP e HACCP. Assim, todo o processo de *Packing House* - realizado em Mamanguape (para o Mamão Papaya), e em Mossoró (para o Mamão Formosa) – tem capacidade de processamento de dez toneladas de frutas/hora e atende às normas de segurança, qualidade, higiene, fabricação e respeito ao meio ambiente (Frutas Doce Mel - *on-line*, 2009).

Segundo o Diretor Presidente da Empresa, da escolha da semente até o consumidor, os frutos da Doce Mel são rigorosamente monitorados até o destino.

O plantio é programado de forma sistêmica, utilizando uma área de 250 hectares cultiváveis, de maneira que em todos os meses do ano os frutos sejam

plantados e colhidos de acordo com o planejamento de produção, para que se tenha produto o ano todo em escala uniforme. Com capacidade de produzir cerca de 350 toneladas por semana de Papaya Golden e 150 toneladas de mamão formosa (Frutas Doce Mel - *on-line*, 2009).

A empresa não se preocupa apenas com o seu produto, mas com tudo que o acompanha, respeitando os recursos naturais, como solo, florestas, rios e buscando uma perfeita integração entre o homem e o meio ambiente resultando na produção de alimentos saudáveis e nutritivos (Frutas Doce Mel - *on-line*, 2009).

5.2. A PESQUISA DE CAMPO

Nesta seção são apresentadas as informações coletadas através da pesquisa de campo, frente aos três setores distintos: produtor, matriz agroindustrial e distribuidor.

5.2.1. ENTREVISTA COM O PRODUTOR

Todos sem exceção, mesmo que a administração de suas propriedades seja independente, a integração vertical é evidente, pois a proposta é abastecer a matriz agroindustrial com os mamões. Suas responsabilidades cessam até a entrega dos produtos aos caminhões que se deslocam da matriz até as suas propriedades. A Frutas Doce Mel se encarrega de todo o processo de adequação da propriedade aos padrões estabelecidos pela Empresa, bem como os exigidos para exportação.

PERGUNTA	A	B	C	D	E	F
Que posição ocupa na cadeia produtiva?	Não sabe	Parceiro	Não sabe	parceiro	Não sabe	Não sabe
Existe um coordenador na cadeia produtiva?	Sim. A Doce Mel	Sim. A Doce Mel	Sim. A Doce Mel	Sim. A Doce Mel	Sim. A Doce Mel	Sim. A Doce Mel
Quais são os principais conflitos?	Não há conflitos	Não há conflitos	Não há conflitos	Não há conflitos	Não há conflitos	Não há conflitos
Como são solucionados tais conflitos?	Negociação	Negociação	Negociação	Negociação	Negociação	Negociação

Quadro 1. : Coordenadores na cadeia
Fonte: Dados de Pesquisa

No momento da entrevista e quanto ao que os mesmos percebem com relação à estrutura de coordenação na cadeia produtiva do mamão, todos sem exceção responderam que era a Doce mel quem coordenava (Quadro 1.), provavelmente por insipiência dos mesmos quanto ao termo cadeia produtiva ser novo na região ou talvez pela evidência organizacional que a Empresa deixa transparecer a região como um todo.

Ainda no mesmo pensamento e seguindo àquilo que foram respondidos, todos, com exceção do “B” e “D”, responderam que “não sabe” quando indagados a pergunta “que posição ocupa na cadeia produtiva”. O “B” e “D” afirmaram que não eram meros fornecedores, e sim parceiros, pois trabalham de forma integrada dentro da cadeia, objetivando atender às necessidades de mercados e padrões exigidos pelos mesmos.

No que se referem aos conflitos, todos sem exceção responderam que não há conflituosa. O entrevistado “B” afirma que o preço pago pela Doce mel é um preço justo e todo acordo é cumprido sem danos para ambas às partes. Para a solução de quando há conflitos, a negociação é sempre possível e todos saem satisfeitos, pois alguns fatores como pagamento em dia; auditorias realizadas pela Doce Mel; a assistência técnica prestada e todo o suporte que é dado são satisfatórios na concepção dos entrevistados.

Conforme é evidente observar no apêndice A, que o questionário menciona vários outros questionamentos, cujos mesmos, devido a uma resposta tendenciosa não foram apresentados em quadros.

Para evidenciar pode-se confirmar que;

- A pontualidade da Frutas Doce Mel foi mencionada como destaque na relação da mesma com os integrados e fornecedores.
- Um fator interessante é que existe uma dependência na relação entre os produtores com a Doce Mel, pois os mesmos operam com cooperativas ou parcerias.
- No que tange à legislação, consideraram que as restrições e cuidados as viroses são essenciais para a manutenção de pomares sadios e sustentabilidade da economia local. Evidenciam, ainda que as demais leis existentes e que visam proteger a saúde do consumidor são necessárias. Foi

observado que nenhum dos entrevistados procura influenciar para que ocorram alterações na legislação vigente.

- Os entrevistados negociam diretamente com a Frutas Doce Mel, sem a figura do intermediário.
- Todos os contratos são formais, afirmaram os entrevistados. Não existe contrato verbal. Entre as partes. Ainda afirmaram que tudo é respeitado e sempre ocorre a contrapartida da Doce Mel.
- Em relação à marca, os produtores avaliaram que a marca Doce Mel é uma marca considerada “forte” e de uma administração muito admirável, respeitada e bem consolidada no mercado e na região.
- No que tange aos lucros, todos afirmaram que não há participação nos lucros, pois a Frutas Doce Mel opera com uma margem de preço considerada justa para os produtores, bem como a prática de compra antecipada (sob contratos) garante o escoamento da produção facilitando o planejamento e administração dos custos por parte dos produtores.

5.2.2. ENTREVISTA COM O DISTRIBUIDOR

a) Supermercados

De acordo com o que evidencia o quadro 2., o supermercado “A”, em comparação com os outros, é o único que não prioriza a negociação de mamão com a Doce Mel. O mesmo afirmou que no passado chegou a ter mais de 90% de mamão negociado com a Doce Mel, porém, devido à estratégia adotadas pelo grupo responsável pelo supermercado, na qual não estabelecer exclusividade com nenhum fornecedor e incentivar a concorrência e competitividade entre os fornecedores para busca do repasse de menor preço para o consumidor. O mesmo ainda afirmou que a Doce Mel é um parceiro importante, pois se enquadra dentro dos padrões estabelecidos pelo Grupo, bem como tem a capacidade de garantir a freqüência de entrega de mamões nos supermercados.

Outro fator que o entrevistado “A” foi enfático quanto ao fato da Doce Mel monitorar todo o processo de entrega a Central de Distribuição, bem como nas gôndolas dos supermercados, ou seja, rastreando todo o produto e garantindo a

segurança quanto ao produto e saúde do consumidor. Os outros fornecedores do supermercado “A” são do município de Petrolina e Goiana do estado de Pernambuco e alguns da Paraíba e Rio Grande do Norte. O entrevistado do supermercado “B” é o único que prioriza a negociação com a Frutas Doce Mel. O supermercado “B” informou que um aspecto relevante da Doce Mel é a capacidade de inovação. O mesmo faz menção à inovação da embalagem de papelão utilizada pela Doce Mel no início de fornecimento em que houve diminuições significativas das perdas, refletindo em custos baixos e o valor repassado ao consumidor em preço justo.

O mesmo ainda informou que a frequência de entrega e garantia do produto quanto à segurança e saúde dos consumidores é uma característica peculiar da Frutas Doce Mel. Os outros fornecedores do supermercado “B” são praticamente os mesmos referenciados pelo supermercado A, ou seja, municípios de Petrolina e Goiana do estado de Pernambuco e alguns da Paraíba e Rio Grande do Norte.

O entrevistado do supermercado “C” informou que negocia em 80% com a Doce Mel por critérios estratégicos do Grupo, mas que pretendem ampliar esse percentual, devido a capacidade de frequência de entrega, a garantia e monitoramento dos produtos oferecidos aliados ao compromisso firmado de oferecer produtos que não prejudiquem a saúde dos consumidores, bem como a adequação da Doce Mel aos padrões de qualidade exigido pelo grupo de supermercado. Os fornecedores do supermercado “C” são diversificados, porém, o supermercado busca, sempre, fornecedores que possuam produtos com qualidades, capacidade de entrega e com preços compatíveis aos praticado pelo mercado.

SUPERMERCADOS	ÂMBITO DE ATUAÇÃO	COMPRAS ANUAIS (%)		FREQUÊNCIA	TEMPO DE ATUAÇÃO	
		Doce Mel	Outros		Mercado	Doce Mel
A	Todo o território nacional	70	30	Diária	+ de 40 anos	+ de 12 anos
B	Todo o território nacional	90	10	Diária	+ de 40 anos	+ de 10 anos
C	Todo o território nacional	80	20	Semanal	+ de 30 anos	7 anos

Quadro 2.: Características da amostra dos distribuidores
Fonte: Dados de Pesquisa

Os supermercados que foram investigados têm como característica comum, a atuação em todo o território nacional. Desses, apenas o supermercado “B” possui parceria nacional com uma multinacional (fusão de empresas), enquanto os outros

dois (“A” e “C”) são totalmente multinacionais. Todos os supermercados entrevistados possuem sede de negócio em São Paulo.

Em síntese, as respostas dos entrevistados foram as seguintes:

- Os entrevistados afirmaram que o supermercado, dentro da cadeia produtiva, é apenas um intermediário entre produtor (Doce Mel) e o consumidor. Não sabem ou não reconhecem a existência de um coordenador na cadeia produtiva.
- Afirmaram que na relação não há conflitos, informaram que nos casos em que há algum problema com o mamão (qualidade, aparência, segurança, etc.) a Doce Mel fica com a responsabilidade de substituir o produto arcando com todo o custo.
- Em relação à vantagem na relação com a Doce Mel, foi referenciada a qualidade e segurança do produto, bem como a pontualidade/regularidade da entrega.
- Quanto a Legislação todos foram enfáticos quanto à necessidade de fiscalização para segurança da saúde dos consumidores, porém não se consideram pessoas habilitadas para avaliar com mais propriedade a legislação.
- As negociações ocorrem diretamente entre o supermercado e a Frutas Doce Mel sem a interferência do intermediário.
- Em relação à marca, destacaram que a Doce Mel é uma marca respeitada e ligada à qualidade de apresentação, acondicionamento, tempo de prateleira, etc.
- Não foram bem explícitos quanto ao lucro. Afirmaram que “não são pessoas habilitadas a comentar a respeito de tal”. Assim como na legislação esquivaram-se, alegando que todos têm sua parcela de lucro ao longo de toda a cadeia, com também existe uma sazonalidade do mamão que no final todos acabam lucrando, devido à baixa de preço em certos períodos do ano para o produto.
- No que tange ao contrato, todos os entrevistados afirmaram a existência de contrato de garantia e cumprimento de metas, frequência/entrega de produtos, etc., de forma bem abrangente. Não foram evidenciados conteúdos do contrato, bem como aspectos de restrição ou privilégio previstos em contratos.

b) Comerciantes/Permissionários da CEASA/PE

De acordo com o quadro 3., todos os comerciantes não realizam negociações com a Frutas Doce Mel, apesar de alguns dos comerciantes serem expressivos

no comércio de mamão, os mesmo não compram diretamente da Doce Mel e adquirem 100% dos produtos com os fornecedores da própria CEASA, bem como dos produtores locais dos municípios de Petrolina e Goiana em Pernambuco e de Outros estados, como Paraíba, Rio Grande do Norte e Bahia. Os comerciantes não comentaram os eventuais motivos pelos quais os comerciantes não adquirem seus produtos diretamente com a Doce Mel.

COMERCIANTES DA CEASA/PE	ÂMBITO DE ATUAÇÃO	COMPRAS ANUAIS (%)		FREQUÊNCIA	TEMPO DE ATUAÇÃO	
		Doce Mel	Outros		Mercado	Doce Mel
A	Local	0	100	Diária	25 anos	-
B	Local	0	100	Diária	16 anos	-
C	Local	0	100	Diária	2 anos	-
D	Local	0	100	Diária	20 anos	-
E	Local	0	100	Diária	12 anos	-
F	Local	0	100	Diária	21 anos	-

Quadro 3.: Características da amostra dos comerciantes/permissionários da CEASA/PE
Fonte: Dados de Pesquisa

Em suma, as respostas dos entrevistados foram basicamente às seguintes:

- Os entrevistados afirmaram que não reconhecem a Frutas Doce Mel como um coordenador na cadeia produtiva do mamão, bem como não souberam argumentar a respeito do assunto “cadeia produtiva do mamão”.
- Afirmaram que na relação com os fornecedores não há conflitos, informaram que nos casos em que há algum problema com o mamão em termos de qualidade, ocorre uma negociação para arcar com os custos, que em geral se dá no momento da compra do produto.
- Não souberam informar quanto à Legislação em vigor, bem como não se sentiram à vontade para comentar sobre tal.
- As negociações ocorrem diretamente entre o fornecedor/produtor numa relação informal (sem contrato).
- Afirma que conhecem a marca Doce Mel, mas não especificaram os motivos quanto à consolidação e respeitabilidade da marca.
- Não explicitaram seus lucros, apesar de reclamarem dos prejuízos e das normas e taxas impostas pela administração da CEASA.

5.2.3. ENTREVISTA COM A MATRIZ AGROINDUSTRIAL

Para esse setor, buscaram-se elencar algumas informações que se referem às relações e conjuntos na matriz agroindustrial que identificam ações a montante e a jusante da cadeia, tais informações foram:

- i. Quanto à coordenação da cadeia produtiva do mamão, reconhecem a Frutas Doce Mel como coordenador da cadeia, bem como identificaram a importância da Frutas Doce Mel no processo de intermediação – retirando a figura do intermediário – na negociação de preço justo pago aos fornecedores/produtores integrados. Devido à posição da empresa na cadeia, nem sempre Ela estabelece as regras na cadeia, ocorrendo também à veiculação dos bancos intermediando e interferindo nos elos da cadeia.
- ii. Reconhecem todo o histórico de origem da Doce Mel.
- iii. Evidenciaram e destacaram o respeito com todos os elos da cadeia como principal vantagem na relação com a Doce Mel.
- iv. Sabem da existência de contratos entre a Doce Mel e os fornecedores/produtores, bem como com os supermercados.
- v. Identificaram e mencionaram a parceria existente nas relações com a Doce Mel, tanto a montante como a jusante.

Analisando em âmbito a matriz agroindustrial, podem-se fazer as seguintes observações:

1. Afirmaram que devido às condições edafo-climáticas, o mamão passou a ser a melhor alternativa para a região, pois o fornecedor que existia era de Salvador e, por conta da distância o produto se deteriorava. Em vista disso, a Empresa partiu para o mamão e realizou parcerias com outros produtores já desestimulados e fez a integração, tirando a figura do atravessador.
2. Foi observado que essa qualidade alcançada é por conta dessas condições edafo-climáticas que se destaca em relação ao Sul, ou seja, tem maiores dias de luz durante todo o ano. Esta questão de qualidade é citada por Toledo (2004), o qual afirma que:

[...] a qualidade, em seu sentido genérico, é definida, no dicionário Holanda (1980), como "propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza (TOLEDO, 2004).

3. Vários fatores podem afetar a qualidade dos produtos em alguma e/ou em todas as etapas do processo na cadeia produtiva, dentre estes podem ser citados: produção e aquisição de mudas, condução e tratos culturais, tratamento pós-colheita, ponto de colheita comercial, ponto de maturação, condições de transporte, armazenamento, controles de temperaturas, distribuição, tempo de prateleira (*shelf-life*), embalagem utilizada, sistemas de qualidade implantados e envolvidos no processo, estratégias e coordenação na cadeia produtiva (FRUTIFATOS, 2007).
4. A necessidade de exportação nasceu da visão que o produto começou a adquirir qualidade intrínseca em comparação aos outros de outras regiões e para tanto criou canais de distribuição em pontos estratégicos para garantir a qualidade e o frescor do produto. Esta idéia de exportar partiu da necessidade de expansão de mercado em 2001, através de uma empresa que queria observar o trabalho de produtores da região para exportar dentro dos padrões internacionais exigido, ou seja, aquelas que pudessem se adaptar a tais exigências. Nesse mesmo ano começou a exportar. Consideram como concorrentes que preocupa o mercado os de pequenos e médios portes, pois Concorrentes mesmo só os ditos pequenos que vivem na ilegalidade sem nenhuma preocupação com a segurança do produto. Considera a concorrência saudável, desde que tenha igualdade.
5. Exportam apenas para a Europa, especificamente seis países (Portugal, Espanha, Itália, França, Alemanha e Inglaterra) e apenas um país do MERCOSUL, a Argentina. Não importa para os EUA, por motivos não declarados. A Empresa exporta durante todo o ano, 52 semanas com 90% via aérea e apenas 10% por navio.
6. Segundo os gestores responsáveis pelo mercado nacional e de exportação, afirmaram que no mercado de perecível estão em jogo qualidade e preço. No Brasil existe uma oscilação de preço muito significativa, pois não existe um controle por parte do governo. Fato que é quase inexistente na Europa e nos EUA, onde existe um padrão de recebimento igual para todo o mercado, enquanto no Brasil o supermercado tem padronização tanto de recebimento, embalagem e aspectos de coloração diferenciados um dos outros, exigindo um sobressalto das Empresas fornecedoras de mamão a se ajustarem a

essas normas que cada um das redes de supermercados adota por conta própria.

7. O preço é trabalhado o ano todo quase que igual, existe uma queda substancial mínima em períodos de chuvas, porém não se sente.
8. A flutuação de preços para os períodos de safra e entressafra é regular, pois o limite entre a possibilidade do consumidor em aquisição do produto chega ao ponto de equilíbrio. No mercado internacional, o preço quase que não existe, pois o que é focado é a qualidade e a regra é dita como a 3Q's (qualidade, quantidade e qualidade).
9. Farina (1996), afirma que o sistema de preços seria o principal instrumento de coordenação das transações econômicas que ocorrem no mercado, pois decisões de produção e consumo são direcionadas e orientadas pelo preço e irão refletir em oportunidades de lucro e atrair novas firmas ao mercado. Então agregar valores ao produto seria uma motivação para diferenciar um produto de outro. Porém existe um diferencial para o caso de mamão *in natura*, pois os processos envolvidos no sistema produtivo e o alto valor tecnológico que é peculiar a cultura faz com que essa não dependa apenas do preço e também de outros critérios que são fundamentais a sua especificidade.
10. Os gestores da Frutas Doce Mel, responsáveis pelos mercados nacional e internacional, afirmaram ainda, que é mais fácil trabalhar com o mercado exportador que o mercado interno, em termos de logísticas, pois as normas internacionais padronizam o recebimento do produto em embalagem com peso único. Enquanto que no mercado interno existem normas estabelecidas por cada rede de consumidores, como por exemplo, nos mercados de varejo, mais especificamente os supermercados que padronizam o recebimento de acordo com suas normas internas sem vínculo com as normas governamentais em vigor. Daí, a dificuldade de se adaptar às constantes mudanças do mercado.
11. Conforme já citado anteriormente, em termos de logística, prefere o mercado exportador, pois existe uma padronização (embalagem, preço, *packing house*) para todos os clientes. E outra vantagem é na negociação de preços, pois não existe oscilação. A transação é sempre tranquila.

12. Afirmaram que segredo no mercado de frutas praticamente não existe, pois a estratégia está na logística de transporte e a qualidade inerente ao produto em toda a cadeia.
13. Observou-se que o acesso aos canais de comercialização e distribuição no mercado internacional, constitui-se em elevada barreira aos novos entrantes, uma vez que as habilidades relacionadas com a distribuição são difíceis de serem copiadas, pois a existência de processos e padrões de qualidade exigida do mercado exportador dificulta os novos entrantes, bem como de copiar.
14. As frutas não devem jamais ser transportadas em caminhões abertos, apenas em caminhões baús isotérmicos (manutenção da mesma temperatura) ou de preferência refrigerados, pois atendem a normas de segurança alimentar e aumentam o tempo de prateleira do produto refletindo na diminuição de custo por que evitam perdas significativas (FRUTIFATOS, 2007).
15. Em observância constatada através de documentos e visitas nos principais elos, que a cadeia produtiva do mamão *in natura* se encontra desorganizada. Dados estatísticos não existem devido à forma em que a cadeia se encontra desestruturada na Região de estudo. Fato observado, também nas capitais, onde estão inseridas as filiais.
16. Os pequenos e médios produtores da região encontram-se desamparados no aspecto técnico-científico, e quando não se faz parcerias em associações, cooperativas e empresas exportadoras estão fadados a sumir do mercado.
17. Segundo dados da Frutifatos (2007), no nordeste existe um mercado de frutas promissor em evolução e a qualidade é um fator importante para o negócio de frutas. No Brasil, o mamão está entre a 5ª fruta mais consumida, enquanto que no mercado internacional é considerada uma fruta exótica, pois não é muito conhecida, que em escala de consumo está abaixo das outras frutas como manga, por exemplo. Então existe um mercado potencial de crescimento para o mamão (FRUTIFATOS, 2007).
18. Os gestores responsáveis pelo mercado informaram que apesar de no ano de 2009 a economia internacional ter passado por uma crise econômica, não se deixou de exportar, em que obtiveram um crescimento de 15% de exportação e no mercado interno houve um crescimento de 20%.

19. Os gestores afirmaram ainda que aventureiros no mercado de mamão não ocupam espaço, em que se pratica a política de preço mínimo (queimar preço) não vale para esse tipo de mercado, pois esse não irá sobreviver.
20. A empresa tem exclusividade quase que na totalidade de entrega para algumas redes de supermercados do Nordeste e Brasil, como nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo e interior, Manaus, Brasília.
21. Observou-se que a empresa vem ocupando posições de destaque, em relação a outros estados brasileiros, por exemplo, segundo Martins (2003), o estado de Espírito Santo tem quatro estações do ano bem definidas, caso contrário do Nordeste que apesar das chuvas, mantém a temperatura acompanhada de períodos longos de luz o que beneficia os frutos, pois aumenta o Brix - que é a quantidade de sólidos solúveis em uma solução de sacarose, importante para frutas.
22. Foi observado e diagnosticado que a empresa investe pesado em pesquisa, tecnologia e inovação. Realiza convênios de pesquisa com instituições privadas e Universidades, através acompanhamento da produção no campo, bem como na parte administrativa de pessoas. Tem um planejamento estratégico preparado para os próximos três anos. Quando colhem uma área já está aprontando outra para o processo.
23. Os gestores responsáveis pela produção (campo) pré-colheita e pós-colheita informaram que na Empresa existe um processo e sistema envolvidos na cadeia produtiva como um todo que vai desde a escolha da semente, onde a própria empresa realiza a sua própria produção, bem como de mudas com alta tecnologia. Aplica altos recursos nas atividades de campo. Tem um custo de produção no ciclo de R\$ 50.000 a 65.000/ha para o mamão golden, quando, segundo AGRIANUAL (2008), a média nacional está em torno de R\$ 28.000 a 30.000/ha. Para as cultivares Solo, Sunrise e Baixinho de Santa Amália são em torno de R\$ 25.000/ha (AGRIANUAL, 2008).
24. Os gestores mencionaram aspectos de rastreabilidade que executam no sistema de monitoramento do produto. Segundo Carvalho (2006), a rastreabilidade não se limita a localizar fisicamente os produtos através da cadeia de distribuição, da origem para o destino e vice-versa, mas também ser capaz de informar sobre os seus componentes e o que aconteceu ao

longo dos processos. Estes últimos aspectos são muito importantes em relação à segurança alimentar, qualidade e rotulagem. Para Andrigueto (2002) as atividades de rastreabilidade no campo, pois para que possam existir no campo, todas as intervenções devem ser anotadas em um caderno, referenciado na bibliografia como caderno de campo. Tais informações são imprescindíveis para o processo de rastreamento, pois não é lógico rastrear frutas que não possuem controle algum.

25. Partindo desses princípios, a rastreabilidade realizada pelo grupo de uma rede de supermercado em que a Frutas Doce Mel é fornecedora, é de modo via sistema, em que o programa adotado *pare e passe*, na qual é um tipo de rastreabilidade, em que o cliente de seu escritório ou residência, através de acesso on-line sabe de todo o caminho que o produto está percorreu e/ou está seguindo.
26. Para os gestores de mercados, o mercado interno é estratégico para o grupo, pois 70 a 80% das vendas são para o mercado interno e 30% para o mercado externo. Não realizam o tratamento diferenciado para os produtos, pois aumentam os custos. O mesmo tratamento dado ao produto a ser exportado é o dado para o produto para o mercado interno. Os mesmos afirmam ainda que, este é o grande diferencial adotado pela Empresa frente aos outros fornecedores.
27. Para a Alta Direção:
 - 27.1. A hierarquização dos custos de produção é muito rigorosa, pois estes custos são refletidos nos preços da fruta acordados em contratos de compra e venda. O contrato, além de remunerar os custos de produção, fornece incentivo como a garantia de comercialização de toda a safra, viabilizando a manutenção da parceria entre produtores de mamão e a empresa exportadora.
 - 27.2. A empresa possui 400 funcionários que no início, vinte anos atrás eram apenas três. Proporciona aproximadamente 2.000 empregos indiretos, porém esse número poderá ultrapassar em 5 vezes, pois existe várias empresas ligadas que fica quase impossível calcular, pois a empresa possui um número bastante significativo de fornecedores.

- 27.3. O planejamento da produção é baseado pelas informações de mercados, histórico de produção anterior, flutuações de pedidos de clientes e perspectivas de mercado.
- 27.4. A preocupação com meio ambiente faz parte da filosofia da Empresa, onde possuem várias certificações ambientais, licença ambiental, reserva ambiental averbada, Sistema de Gestão Ambiental (SGA) implantado. Tem vários projetos de reflorestamento.
- 27.5. Todos os departamentos foram projetados de acordo com critérios ambientais. O posto de combustível, as fossas sépticas e não sépticas são equipadas com filtros de carvão, brita e areia para que nenhum resíduo, inclusive os de agrotóxicos não contamine o lençol freático, exigência que faz parte do GLOBALGAP. Toda a preparação de calda é realizada na estação de calda (Anexo E) que são locais exclusivos para essa tarefa sem complicação e risco para o operador.
- 27.6. O salário médio de um trabalhador que colhe mamão gira em torno de R\$ 900,00 que comparado com algumas empresas localizadas na mesma região, iguala-se ao de um trabalhador da usina açucareira.
- 27.7. A ocorrência de trabalhadores analfabetos ainda é uma questão preocupante na Empresa, mas que já está sendo implantando um projeto para solucionar o impacto.
- 27.8. A empresa possui um programa de capacitação e treinamento para os funcionários, em que não há medidas para executá-los, porém não existe um planejamento orçamentário anual de destinação de percentual de lucro para tal. Vai capacitando de acordo com a necessidade e interesse.
- 27.9. Os insumos são adquiridos, em toda a sua totalidade, no mercado nacional. O gasto maior é com a matéria orgânica. Tais insumos correspondem a 40% do custo de produção. O grande segredo do sucesso produtivo, afirma Ele, é a matéria orgânica. O mamão é

uma cultura que é muito exigente em solos e os solos da região são arenosos e faz-se necessário a incorporação de matéria orgânica.

- 27.10. As estratégias apresentada pela Frutas Doce Mel divergem com a forma que a maioria das empresas do setor demonstra quanto à aquisição de insumos, ou seja, o relacionamento com os elos de produção agrícola e de distribuição no mercado internacional. Sob a ótica das exportadoras, o suprimento de matéria-prima, é realizado sob o domínio hierárquico, contratos de longo prazo e de integração com áreas de assentamentos de reforma agrária e via mercado. Para a distribuição das frutas no mercado internacional, a maioria das empresas não apresenta contrato formal com os compradores, sendo realizada via atacadistas importadores ou por escritórios próprios para venda direta ao comércio varejista nos países de destino. Com a Frutas Doce Mel este fato é discrepante, pois ela adquire todos os insumos no mercado nacional e as parcerias que existem com os pequenos e médios produtores através de integração são realizadas via contrato formal.
- 27.11. Todo o planejamento de plantio, colheita, etc., é realizada em contato direto com a Doce Mel. Ocorre um acompanhamento periódico às propriedades dos parceiros, onde são auditados e orientados aos padrões que empresa estabeleceu.
- 27.12. Toda a parceria é realizada através de contratos e o mesmo ainda assina um termo de responsabilidade quanto ao uso de defensivos e carência.
- 27.13. Existe um acordo entre os parceiros para que se plante na quantidade exata que o mercado existe, ou seja, no intuito de evitar uma produção muito e/ou muito baixa, são alinhados alguns fatores que não haja sobra e nem tampouco falta de produto no mercado.
- 27.14. Os parceiros participam de todo o processo da cultura do produto, exceto no processo de transporte, tratamento pós-colheita e armazenamento. A empresa possui, para dinamizar o processo, um sistema *on-line* de informações em tempo real com todas as filiais.

- 27.15. A qualidade é o fator mais preponderante da Empresa. A qualidade do produto em si, é padrão fundamental em que faz parte de todos os setores da empresa.
- 27.16. A empresa deve está em todos os mercados, seja ele A, B ou C. A empresa em relação ao período de janeiro de 2010 comparado com o mesmo de 2009, cresceu em 80% no mercado interno, devido a crise internacional e desvalorização do dólar. Por isso que uma das estratégias da empresa é está vinculada em todos os níveis de mercado. O foco é qualidade e não preço.
- 27.17. Nos dias atuais o consumidor está muito mais exigente e com a passagem de muitos consumidores dos níveis de camadas sociais de D para C, ou B para A, o consumo tende aumentar e com preocupação constante com a qualidade e o processo produtivo deve está acompanhando as tendências e mudanças de mercado que sempre ocorrem.
- 27.18. A Alta Direção continua afirmando que a análise do produto é sempre visual e deve está atrelada ao serviço que está envolvido no processo. O pessoal que tem suas funções não é deslocado para outra função.
- 27.19. Com referências ao cultivo orgânico, a mesma faz menção que em alta escala é praticamente impossível. Então, investir em sistemas e processos de qualidade é fundamental. Atender a demanda de mercado é fundamental. Afirma ainda que o mamão em si é impraticável plantá-lo organicamente, devido à característica intrínseca ao produto.
- 27.20. Reafirma que a produtividade média por hectare gira em torno de 100 a 120ton/ha para o mamão Golden, no Espírito Santo a produtividade 65 a 70ton/ha, devido às características edafo-climáticas. O mamão Golden é mais consumido, tanto no mercado nacional e internacional, devido ao tempo de prateleira (*shelf-life*). E o mercado é exigente.
- 27.21. Dentre as certificações que a empresa adquiriu estão: o *Hazard Analysis Critical Control Point*/Análise de Perigos e Pontos Críticos

de Controle (HACCP/APPCC) em 2002; as Boas Práticas de Fabricação (BPF) em 2002; as Boas Práticas Agrícolas (BPA) em 2001; *Euro Retailer Produce Working Group* (EUREPGAP) EM 2002; The Global Partnership for Good Agricultural Practice (GLOBALGAP) em 2009; Garantia de Origem (GO) em 2006. A Produção Integrada de Frutas (PIF) não adquiriram, pois não é exigido, mas que mesmo assim pretendem adquiri-lo antes mesmo que o mercado venha a exigir.

- 27.22. As embalagens utilizadas são de papelão a maioria para o mercado externo. A caixa plástica e caixa de papelão para o mercado nacional.
- 27.23. A empresa só trabalha com o aéreo para o mercado externo, devido à logística de entrega e garantia de recebimento de um produto no ponto de qualidade exigido e aceito pelo mercado internacional.
- 27.24. Possui um contrato de reserva durante todo o ano com a empresa aérea. Para o mercado nacional 100% são terrestres e internacional são 90% aéreo e 10% são marítimo.
- 27.25. Trabalha com as variedades formosa e Golden. Para o mercado internacional apenas o Golden.
- 27.26. Considera os meses de abril a dezembro para o mercado internacional, como forte, enquanto que janeiro é fraco, e para os meses de fevereiro e março são médios.
- 27.27. No mercado interno o preço varia variam muito, pois depende do clima. Ele é máximo de janeiro a junho e mínimo de julho a dezembro.
- 27.28. Referencia que a participação da Frutas Doce Mel para o mercado de João Pessoa é em torno de 80%. Para o Nordeste gira em torno de 50%. Segundo o Instituto Brasileiro de Frutas (IBRAF, 2007), o Brasil exporta 450.00kg/semana deste montante, afirma a Alta Direção que de 15 a 20% é da Frutas Doce Mel.
- 27.29. O poder de negociação com o mercado nacional, nordestino e europeu é regular, pois existe em relação aos considerados pequenos, são favorecimentos, pois não existe contrato algum.

Possuem isenção de imposto, benefícios governamentais, trabalham na clandestinidade e sem nenhum padrão de qualidade.

- 27.30. Das inovações tecnológicas, segundo a Alta Direção, existe uma preocupação da empresa quanto a esse fato. Estará adquirindo e ampliando a frota de baús refrigerados e até o final de 2010 está com planejamento de 100% dos transportes serem em caminhões refrigerados. Estão trocando as paleteiras manuais pelas elétricas. A possibilidade de ter as inovações tecnológicas é bastante alta, porém fica inviável, pois todas as inovações tecnológicas adotadas são baseadas em critérios de protocolos internacionais que a empresa deve se enquadrar para atingir tal mercado.
- 27.31. Quanto ao modelo de gestão, observa-se que apesar de ser uma empresa familiar, não verticaliza. O organograma (Anexo F) é bem definido com todas as atribuições bem distintas e explícitas. As tomadas de decisão partem de reunião e nunca por um único e exclusivo gestor.
- 27.32. O modo de governança, ou seja, as transações com outros elos da cadeia produtiva do mamão, o sistema em que a empresa opera é de 100% de hierarquia própria para a produção de sementes, produção de mudas e *packing house*. Para transporte, distribuição, venda ao atacado e varejo a forma é por parceria com contrato formal em torno de 70%.
- 27.33. Quanto à posição da empresa frente às transações para aquisição de mamão *in natura* em comparação com os ditos concorrentes, é muito boa, pois dentro da cadeia e pelo modo de transação que existe, na qual assume na totalidade a produção de sementes, de mudas e o *packing house*, sendo este um custo muito elevado quando a operação logística é realizada na forma de contrato de aluguel, consegue sobressair em relação aos outros nesse critério. Ainda nesse mesmo pensamento e em relação às transações para comercialização e distribuição das frutas quando comparado com os ditos concorrentes, o mesmo confirma que a posição da Empresa é excelente, pois como a empresa adota a qualidade, em

âmbito geral como foco principal e que está incorporada a todos os departamentos, a empresa se sobressai por possuir processo e sistemas que permitem prevenir erros corriqueiros e garantir e manter a comercialização dos produtos.

27.34. No aspecto de financiamento, a Alta Direção afirma que a empresa adquire com bancos governamentais, os quais são utilizados exclusivamente para exportação dos produtos.

27.35. A Alta Direção ainda afirma que preferiria que na concorrência existisse apenas empresa com processos de qualidade implantados, pois seria uma concorrência mais justa, em que os custos estariam quase que iguais e o grande diferencial de estratégia seria a qualidade. O que não ocorre com as empresas de pequeno porte, as quais não têm processos implantados em sistema.

27.36. A empresa investe muito pouco em marketing, pois acha que não é o foco, o custo é muito elevado e nem é o momento para isso, pois o setor como um todo para esse tipo de investimento também é muito baixo. Porém, menciona que nas visitas técnicas internacionais, congressos nacionais e internacionais, bem como feiras e encontros, etiquetagem e rotulagem nas caixas e frutos para exportação e comércio local, a manutenção de equipes de promotores para acompanhamento e apresentação do produto em lojas de supermercados, ou seja, sem mesmo perceber já realiza um marketing pesado.

27.37. Afirma que a expectativa quanto à aquisição de novos clientes é muito alta, pois está conquistando vários clientes na Europa.

27.38. Acredita que o que difere o produto em relação aos outros é a qualidade do produto e do serviço prestado envolvido no processo, em todos os aspectos.

27.39. A Empresa, segundo a Alta Direção, trabalha com média de 300.000 a 450.000kg/semana, cujo custo está em torno de R\$ 0,25/kg.

27.40. A mesma afirma que no setor de perecíveis só existe crescimento através de parceria.

27.41. Quanto à situação da cadeia produtiva do mamão *in natura*, a mesma afirma que no Brasil se encontra desorganizada. Falta participação do estado para alinhar a cadeia. Não há evidência de dados alguns a respeito de mamão, tampouco não há monitoramento de doenças, fiscalização nas áreas produtoras, acompanhamento de produção e de produtividade. E para a Região onde está inserida a matriz agroindustrial, esse fato é discrepante.

5.3. ALGUMAS OBSERVAÇÕES ACERCA DAS INFORMAÇÕES QUE FORAM OBTIDAS DO ESTUDO DE CAMPO

As observações acerca das informações que foram obtidas do estudo de campo permitiram relacionar alguns aspectos de estratégias, coordenação e governança que determinam e condicionam as formas e a dinâmica de como opera a cadeia produtiva do mamão. As conclusões são apresentadas apoiadas no modelo teórico utilizado de Farina (1999).

Williamson (1985), afirma que se faz necessário explicar de que modo ocorrem as transações para possibilitar meios de coordená-la. Antes, O autor define custos de transação da seguinte forma:

[...] são os custos resultantes quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros omissões e alterações inesperadas. São os custos para conduzir o sistema econômico, ou seja, são todos os custos que um ator incide, em função dos relacionamentos que necessita manter com os demais integrantes do sistema produtivo, para viabilizar o exercício de sua atividade econômica: aquisição de insumos; contratação de serviços; comercialização dos produtos etc. (WILLIAMSON, 1985).

A transação é distinguida por três propriedades que são: freqüência, incerteza e ativos específicos, que podem influir no desempenho da cadeia (WILLIAMSON, 1985). Segundo o quadro 4, os mesmos são identificados.

SETORES	FREQUÊNCIA	INCERTEZA	ATIVOS ESPECÍFICOS
Produtor	Existe garantia. A integração é um fator preponderante	Resolvem através de negociação	É determinante
Distribuidor	Existe garantia. Boa reputação	Resolvem através de negociação e/ou através de mercado	É determinante, porém, em casos eventuais, resolvem através do mercado
Matriz agroindustrial	Existe garantia. Possui produtores integrados (integração vertical)	Minimiza através de contratos acordados	É determinante, pois integram produtores para que os produtos tenham as características necessárias, bem como mantenham as frequências dentro do padrão de qualidade determinado

Quadro 4: Caracterização dos atributos da transação
Fonte: Dados de Pesquisa

Em relação ao setor produtor foi constatado que este setor tem a garantia de frequência, diminuindo assim a incerteza. Vale salientar, também quanto à especificidade do produto, pois devido a integração vertical da Frutas Doce Mel, em que são acompanhados todos os processos envolvidos para a qualidade do produto final, faz-se com que diminua a similaridade do produto em relação a outros produtores da região. Esse fato faz com que o produtor mantenha um vínculo com a matriz agroindustrial (Doce Mel), tornando-se dependente da Empresa. Apesar desse fato, não existe oportunismo por parte da empresa e qualquer fato eventual, resolve-se por meio da negociação.

Para o setor distribuidor ocorrem poucas influências, pois conseguem garantir, em parte a frequência através da aquisição do mamão no mercado. A incerteza mencionada foi com relação ao preço, porém, não conseguem garantir do produto com a qualidade que o mercado e o consumidor exigem. Conseguem os produtos através do mercado, mas consideram que o setor é afetado por essa qualidade de serviço e produto imposta pela Frutas Doce Mel. Foi identificado, em parte, especificidades dos ativos, pois conseguem adquirir o mamão no mercado, porém admitem que a qualidade de serviço e produto realizado pela Frutas Doce Mel é quase que incomparável.

Para o setor matriz agroindustrial, conforme admite Farina (1999) em que afirma que a integração vertical apresenta como a maneira de garantia do funcionamento do processo produtivo da agroindústria. E esta integração faz parte do negócio da Frutas Doce Mel, pois garantem a freqüência dos produtos, além de possuir a sua própria produção. Na parte logística, vale salienta que o setor de transporte foi integrado pela Empresa. Ainda não são 100%, mas admite que 40% são veículos próprios e os 60% restantes são integrados através de contratos, mas que pretendem até o final do ano de 2010 vai adquirir veículos com baús refrigerados, bem como refrigerar os baús existentes para o transporte, pois admitem que a refrigeração para os mamões seja fundamental para diminuir sua perecibilidade. Esta preocupação com a logística de distribuição é observada por Porter (1989), na qual menciona que o canal logístico pode afetar e até mesmo influenciar as atividades produtivas.

Foi observado que a freqüência é uma característica importante para todos os setores, porém existe uma dependência entre os atores participantes da cadeia produtiva. O setor matriz agroindustrial contorna esse dilema através da integração vertical dos produtores, garantindo assim a fidelidade desse participante na cadeia.

O setor distribuidor mantém, em casos eventuais, uma atitude oportunista, na qual adquirem no mercado os mamões de outros fornecedores, porém esse oportunismo é aparente, pois as características que são intrínsecas aos produtos oferecidos pela Doce Mel fazem com que o setor distribuidor continue numa dependência com a matriz agroindustrial.

Foi observado que a Frutas Doce Mel determina a forma de agir dos seus fornecedores, pois a integração vertical praticada pela mesma reduz o risco de sofrer articulação por parte do produtor. Foi identificado claramente que a Frutas Doce mel estabelece parceria através de contrato formal.

A Frutas Doce Mel possui todas as características de uma empresa que lidera o setor, pois busca negociar para que os produtores atendam processos e procedimentos específicos para o produto, o que confirma Humphrey e Schmitz (2009) que uma empresa, além de exercer pressão para que os processos de melhorias sejam efetivados na cadeia produtiva, essa empresa líder é responsável pela transmissão das melhores maneiras de execução dos processos e

procedimentos, bem como disponibilizando pessoal para assessorar os demais participantes da cadeia produtiva. A assessoria técnica, bem como a orientação para a melhoria contínua do processo, junto ao produtor/fornecedor, no intuito de que o mamão tenha padrões de características exigidos pelo mercado exportador e nacional, foi constatada durante o processo de pesquisa.

A matriz agroindustrial mantém com os produtores uma relação de fidelidade e manutenção na frequência das transações, reduzindo a probabilidade de oportunismos e um maior comprometimento entre as partes, pois estas relações são por via contrato de integração.

Os riscos e incertezas são praticamente reduzidos, pois os acordos realizados têm anuência de um contrato para confirmar os direitos e deveres dos parceiros são refletidos em confiança do produtor para com a matriz agroindustrial em todas as relações de pagamentos e frequência. Ainda em relação à matriz agroindustrial, a aquisição de mamão é realizada pelo conjunto de setores (Compras, Campo e a Alta Direção) que negocia diretamente com o produtor sem a figura do atravessador. Esse fato só ocorre quando o produtor não integrado e, ocorrendo, na maioria das vezes, raramente. Com isso, as incertezas são praticamente diminuídas.

Assim sendo, na presença de ativos específicos que se expressam nas características dos mamões que são exigidos pelos padrões de mercados nacionais e internacionais, a garantia da frequência e a confiança entre os elos da cadeia, a estrutura adotada é a de hierarquia (integração vertical). O que confirma a ocorrência de integração vertical ser basicamente comum no setor. O que se explica nas estratégias adotadas pela empresa.

A posição com que a Frutas Doce Mel tenta sanar seus conflitos na cadeia produtiva é de coordenação, pois encaminha as diferentes ações junto ao produtor/fornecedor e distribuidor no sentido de atender aos interesses mútuos, ou seja, de um lado, o produtor é condicionado a fornecer um produto que atenda, ao mesmo tempo, o mercado exportador e o nacional e por outro lado, o distribuidor, o qual transaciona de forma a colocar no mercado nacional o produto semelhante ao que é exportado, garantindo um ganho de satisfação em todos os elos da cadeia. Esse modo de agir da Frutas Doce Mel, reflete no fato que todos os produtores

identificassem, enquanto os comerciante/permissionários não a reconhecessem, assim como os distribuidores que relutaram em afirmar que dentro da cadeia produtiva, é apenas um intermediário entre produtor (Doce Mel) e o consumidor. Não sabem ou não reconhecem a existência de um coordenador. Provavelmente pela mesma encontrar desorganizada em alguns elos.

É evidente uma parceria da Frutas Doce Mel em todos os elos da cadeia. No setor tecnológico, por exemplo, a abertura da empresa para as mais diversas pesquisas científicas em todos os âmbitos é bastante apreciada pela alta Direção. O intercâmbio e parceria com empresas internacionais é um modo que Empresa imprime para sua expansão no mercado.

As estratégias de adoção da qualidade de serviço e ao produto é evidenciada em todos os âmbitos do setor agroindustrial. Outro fator importante que foi observado é a assistência técnica para todos os ciclos da cultura que é prestada a todos os produtores integrados é uma evolução na região, pois além desses serviços que são prestados, existem os aspectos do pagamento de preço justo ao produtor numa espécie de parceria, eliminando assim, a figura do atravessador. O monitoramento (rastreabilidade) do produto, a garantia da qualidade, processos ambientais implantados, treinamentos, evidenciam as parcerias realizadas com as principais redes de supermercados nordestinos.

CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que motivou para o estudo de caso da Empresa Frutas Doce Mel, o Sistema Agroindustrial (SAG *in natura*) no mercado nacional e exportador de mamão, deveu-se ao fato da Empresa ter uma representatividade já consolidada no cenário regional e nacional da fruticultura brasileira, bem como pela forma de como está inserida na cadeia e de como a mesma coordena tal inserção.

Este trabalho teve como objetivo geral o de analisar as estratégias de inserção adotadas pela Empresa Frutas Doce Mel na cadeia produtiva do mamão e avaliar a coordenação e os arranjos adotados pela empresa no SAG *in natura* no mercado regional, nacional e internacional em relação aos fatores determinantes dessas formas de atuação. Para tanto, utilizou-se o modelo analítico de Farina (1996), e realizou-se pesquisa de campo Na região do Vale de Mamanguape no Município de Mamanguape no Estado Paraíba.

As limitações da pesquisa podem ser identificadas sob dois aspectos: i) o âmbito do estudo, que se restringiu a empresa Frutas Doce Mel, não considerou todos os aspectos informativos que envolvem a cadeia produtiva do mamão; ii) de âmbito operacional, referiu-se aos limites que foram impostos pela empresa objeto de estudo, a qual não disponibilizou de informações relativas de suas estratégias de negociações internacionais.

O tipo de estratégia utilizada pela empresa é a qualidade em todos os aspectos, tanto de serviço prestado e de produto, que representa como elemento necessário a sobrevivência da Empresa frente ao cenário nacional e mundial. Tal estratégia é a de gerir todo o processo através da qualidade em todo o sistema de produção.

A cadeia produtiva de mamão para o SAG *in natura* apresentou-se bastante desorganizado, onde o ambiente institucional tem pouca influência na estrutura de organização das cadeias produtivas, pois como não existe nenhum dado de pesquisa, as exigências dos consumidores não se sabem se interferem ou não na estrutura da organização dos elos da cadeia.

O mamão para o mercado nacional não influi na conduta pela empresa na coordenação entre os agentes de maneira que os tornem mais competitivos para o

setor, pois a Empresa adota os mesmos procedimentos para o mamão tipo exportação.

Pode-se dizer que a estrutura de governança da empresa para esse fato é eficiente. Para tal estrutura com outros elos da cadeia produtiva em que a Empresa opera é o de sistema hierárquico próprio.

Foi constatado que ações governamentais precisam ser efetivadas para a organização e estruturação da cadeia, pois o mamão, ainda que não evidenciado e conforme dito anteriormente é considerado uma fruta exótica no mercado internacional e se encontra em significativa expansão.

Ações de regulamentação de normas de rotulagem e embalagem, rastreabilidade, implementação e implantação de sistemas e processos precisam ser efetivados pelas instituições governamentais.

O fortalecimento do setor deve-se passar pelo apoio e empenho das cadeias produtivas que aumentam a coordenação e troca de informações importantes entre os atores-elos das cadeias de produção com possível adequação ao novo cenário do modo de comercialização e distribuição de frutas.

No campo tecnológico, o perfil profissional da Empresa, contribui para a adoção de novas tecnologias, pois conforme citado, a área de produção em que a empresa está inserida é líder em produtividade no estado. No entanto, caso comparássemos com outras regiões, como as do Sudeste do país, apesar de possuir uma alta produção perdem para a região do Vale do Mamanguape em produtividade por área, devido às condições edafo-climáticas e estrutura tecnológica da Empresa.

É evidente a prática de uma tecnologia de ponta, adotada pela Frutas Doce Mel, para o sistema de produção do mamão que vai desde a própria produção das sementes e mudas até monitoramento das áreas de parceiros envolvidos no processo produtivo.

Observou-se que dada à especificidade da cultura com que a Empresa trata, a coordenação dos parceiros da região são integrados tanto a montante como a jusante em todos os elos da cadeia.

O estudo identificou que as tendências para o sistema produtivo de mamão Golden (exportação) com tecnologia de ponta deverá aumentar significativamente, devido às barreiras impostas pelo mercado exportador. Enquanto que o sistema

tradicional de produção para atender a esse tipo de mercado, tenderá a diminuir, em consequência, os pequenos serão gradativamente obrigados a aderir a esse sistema por meio de parcerias e/ou integração, no intuito de aquisição de garantia de melhores preços, bem como de contratos.

O estudo revelou que os preços se formam a partir de variação climática, pois o clima contribui para a oscilação de preços no mercado interno. Enquanto que no mercado externo quase que não ocorrem oscilação, pois já existe uma padronização de acondicionamento e aparência do produto.

Quando se comenta na alocação de recursos, a Empresa é prejudicada pela instituição governamental, pois os tributos e as taxas são excessivamente altos. Como a Empresa anulou a figura do atravessador. Os custos de produção para a cultura é alto, devido à alta tecnologia empregada quando comparadas com outras regiões, tanto do nordeste como do sul do país.

O preço é importante e faz parte do negócio, mas em uma visão mais ampla, a qualidade é inegociável nos termos de mercado, principalmente o exportador.

Vale salientar que a visão de negócio da empresa está incorporada na Empresa, onde todos os setores focam o mamão *in natura* no campo.

O estudo do caso da empresa Frutas Doce Mel, dentro do que se considera inserida na cadeia produtiva do mamão *in natura* do mamão, identificou o posicionamento da matriz agroindustrial como o articulador de ações da cadeia produtiva, o que caracterizou estratégias de governança e de coordenação nas relações com os diferentes elos da cadeia, ou seja, com os fornecedores, produtores e distribuidores, tanto a montante como a jusante da cadeia. Mesmo que alguns setores não reconhecem a coordenação da matriz agroindustrial *in natura*, a evidência legitimada de que o setor agroindustrial *in natura* determina os padrões para a produção de mamão para o mercado internacional na Região onde está inserida, bem como articula ações com os diferentes elos da cadeia, como também através da exigência de padrões e mecanismos de qualidade, identifica a sua capacidade de governança e por meio das negociações para solucionar conflitos, coordena a cadeia.

7. REFERÊNCIAS

AGRIANUAL – **Anuário da Agricultura Brasileira (2008)**. Disponível em: <<http://www.fnp.com.br>>. Acesso em: 13 fev. 2009.

ANDRIGUETO, J. R., **Marco legal da produção integrada de frutas no Brasil**. Brasília: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento/SARC, 2002.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa ; GONÇALVES, B. T. L. ; DA SILVA, Juliana R. ; OLIVEIRA, Thathiana, D S. ; DA SILVA, Thiago, A. **Estudo sobre a relação entre tipos de estratégias empresariais e investimentos em Capital Intelectual**. Jovens Pesquisadores, v. 6, p. 3, 2007.

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de agronegócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ARBAGE, Alessandro Porporatti. **Custo de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos**: Estudo de caso em estrutura de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. 280 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

AZEVEDO, P.F. “Concorrência no Agronegócio”. In: ZYLBERSZTAJN, D. E NEVES, M.F. (Orgs.) **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. Ed. Pioneira. São Paulo. 2000.

AZEVEDO, P.F. **Integração Vertical e Barganha**. Tese de doutoramento, Departamento de Economia, FEA/USP, mimeo, 1996.

BALDI, M.; LOPES, F. D. **Laços sociais e formação de arranjos organizacionais cooperativos – proposição de um modelo de análise**. In. II SIMGEN – SIMPÓSIO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS, 2004, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro:UFRuralRJ, 2004. 1 CD-ROM.

BATALHA, Mário Otávio; SILVA, Andrea Lago. **Gerenciamento de sistemas agroindustriais**: definições e correntes metodológicas. In: *Gestão agroindustrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BATALHA, M.O. Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 1, p. 23-48.

BETHLEM, A. **Os conceitos de política e estratégia**. *RAE*, Rio de Janeiro: FGV, v. 21, n. 1, p. 7-15, jan.-mar. 1981.

BPF. **BOAS PRÁTICAS DE FABRICAÇÃO**. Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br/alimentos/bpf.htm>>. Acesso em: 15 fev. 2010.

CABRAL, A. C. A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: **XXII ENANPAD, 22º, Anais...**, Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1998. 14 p.

CAMARGOS, M.A.; DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003

CARVALHO, R.A. Implementação de sistemas de rastreabilidade na Cadeia de Produção de Pescados. In: **II SIMCOPE**, 2006, São Vicente, SP. Anais do II Simpósio de Controle de Pescado.

CASTRO, A.M.G. de, COBBE, R.V., GOEDERT, W.J. **Prospecção de demandas tecnológicas - Manual metodológico para o SNPA**. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Departamento de Pesquisa e Difusão de Tecnologia. Brasília: Embrapa-DPD, março, 1995. 82 p.

CEASA/PE. **A instituição**. Disponível em: <<http://www.ceasape.org.br/cadastrocomerciante.php>>. Acesso em: 19 abr. 2009.

CERTO, Samuel. **Administração Estratégica**. São Paulo: Makron Brooks, 1993.

CODEX – **CODEX ALIMENTARIUS. Official Standards**. Disponível em: <www.codexalimentarius.net/www.fao.org/documents/codex>. Acesso em: 18 mai. 2009.

CORRÊA, C.C; SILVA, J. Cadeia produtiva: estrutura de governança. **Anais do XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**. Fortaleza. CE. 2006.

DAVIS, J.H. e R.A. GOLDBERG (1957) **A concept of agribusiness**. Harvard University, Boston. USA.

EUREPGAP. **The normative document for certification: EUREPGAP fruit and vegetables**. Disponível em: <www.eurep.org/fruit/index_html>. Acesso em: 15 abr. 2010.

FAOSTAT. “Agriculture & Food Trade”. **Agricultural Data**. Disponível em: <http://faostat.fao.org>. Acesso em 16 mai. 2009.

FAO – Food and Agriculture Organization of The United Nations. Disponível em: <www.fao.org/>. Acesso em: 17 abr. 2010.

FARINA, E.M.M.Q. E ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade e Organização das Cadeias Agroindustriais**. Costa Rica: IICA – Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, 63p, 1994.

FARINA, E.M.M.Q. **Reflexões sobre desregulamentação e sistemas agroindustriais: a experiência brasileira**. 1996, Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo-USP, São Paulo. 1996.

FARINA, E. M. Q. **Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: a base conceitual**. In: JANK, Marcos S. et. al. Agribusiness do leite no Brasil. São Paulo: IPEA, 1999.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. Disponível em: < http://www.fia.com.br/PENSA/pdf/papers_jornais/FarinaGP01_rtg.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2009.

FERNANDES, Moacir. S. A cadeia produtiva da fruticultura. IN: CNPq; **Agronegócio Brasileiro; Ciência, Tecnologia e Competitividade**. Brasília: CNPq, 1998. p. 201-214

FERNANDES Jr., V. B. **Agribusiness de Frutas**. São Paulo: PENSA, 1997. Anotações da palestra proferida no Pólo Assu-Mossoró (mimeo).

FURLANETTO, Egídio Luiz. **Formação das estruturas de coordenação nas cadeias de suprimentos**: estudo de caso em cinco empresas gaúchas. 306 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.

FRUTAS DOCE MEL. <<http://www.frutasdocemel.com.br>. Acesso em: 15 fev. 2010.

G.O - **GARANTIA DE ORIGEM**. Disponível em:<<http://www.bellopapaya.com.br/certificacao4.php>> . Acesso em: 15 fev. 2010.

GLOBALGAP - **The global partnership for good agricultural practice**. Disponível em: <<http://www.globalgap.org>>. Acesso em: 15 fev. 2010.

HACCP/APPCC - **Hazard analysis critical control point/ Análise de perigos e pontos críticos de controle**. Disponível em : <<http://www.segurancalimentar.com>>. Acesso em: 15 fev. 2010.

HUMPHREY E SCHMITZ, J e H. **A governança em cadeias globais de valor**. Disponível em: <<http://www.nead.gov.br/artigodomes>>. Acesso em 22 de maio de 2009.

HYRATUKA, C. **Estruturas de Coordenação e Relações Interfirmas: Uma Interpretação a partir da Teoria dos Custos de Transação e da Teoria Neo-Shufteriana**. Econ. Empresa, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 17-23, jan/mar. 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Produção Agrícola Municipal**. : IBGE, 2006. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br>>. Acesso em: 10 fev. 2010.

IBRAF. **Instituto Brasileiro de Frutas**. Revista Frutas e Derivados. http://www.ibraf.org.br/x_files/revista07.pdf. Acesso em 16 mar. 2010.

JANK, M.S. **A Competitividade do Agribusiness Brasileiro – Discussão Teórica e Evidências no Sistema de Carnes**. Tese de doutoramento, Departamento de Administração, FEA/USP, mimeo, 1996.

KUPFER, D. “Padrões de Concorrência e Competitividade”. **Anais do XX Encontro Anual da ANPEC**. Campos de Jordão. SP. 1992.

LABONNE, M.. **Sur le concept de Filière em economie agro-alimentaire**. Montpellier: Institut National de la Recherche Agronomique, 1985.

LODI, J. B. Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro: FGV, v. 9, n. 1, p. 5-32, mar. 1969.

MANICA, I.; MARTINS, D. S.; VENTURA, J. A. *Mamão: tecnologia de produção pós-colheita, exportação, mercados*. Porto Alegre: Cinco Continental, 2006.

MARTINS, D. S.; COSTA, A. F. S. (Eds.) **A cultura do mamoeiro – tecnologias de produção**. Vitória: INCAPER, 2003. p. 229-293.

MATTOS, A.L.A.; AGUIAR, D.R.D.de; LEITE, L.A.de S.Coordenação vertical na cadeia produtiva da amêndoa da castanha de caju do Estado do Ceará. In: **CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL**,42, 2004, Cuiabá, MT.

MDA - **Ministério do Desenvolvimento Agrário**. Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT). Colegiado de Desenvolvimento Territorial da Zona da Mata Norte – PB (CODETER – Mata Norte). **Plano Territorial Desenvolvimento Rural Sustentável Zona da Mata Norte Paraibana**. Disponível em <http://sit.mda.gov.br/biblioteca_virtual/ptdrs/ptdrs_territorio103.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2010.

MDIC – **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio**. Secretaria de Comércio Exterior (SECEX). Exportações Brasileiras 1999-2005. Disponível em: www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex>. Acesso em: 15 fev. 2009.

_____. Informativos técnicos. Disponível em: <www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/informativo>. Acesso em: 21 dez. 2008.

MICHEL, K. Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a delimitação estratégica. In: ANSOFF, H.; DECLERCK, R.; HAYES, R. (Orgs.). *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo. Atlas, 1990. P. 252-271.

MILGRON, P; ROBERTS, J. **Economics, Organization and Management**. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1992.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases**. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

MORVAN, Y. **Fondements d’economie industrielle**. Paris : Economica, 1988.

NICOLAU, José Antonio. **A organização das cadeias agroindustriais de arroz irrigado e de frango de corte: uma abordagem de custos de transação.** 1994. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, 1994.

NORTH, D. C. **Custos de Transação, Instituições e Desempenho Econômico.** Ensaios e Artigos. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.

OSTER, S.M. **Modern Competitive Analysis.** Oxford University Press, second edition, 1994.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de Dados Qualitativos: Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais.** EDUSP/FAPESP, p. 77, 2001.

PIF. **Produção Integrada de Frutas.** Disponível em: <<http://www.cnpmf.embrapa.br/index.php?p=pif.php>>. Acesso em: 22 mar. 2010.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva – criando e sustentando um desempenho superior.** 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática.** 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Estratégia Empresarial – uma abordagem empreendedora.** São Paulo: Atlas, 2001.

REVISTA FRUTIFATOS. Brasília: **Ministério da Integração Nacional.** (vários volumes).

SHELMAN, M.L. **The agribusiness system approach: cases and concepts.** Proceedings of the international agribusiness management association inaugural symposium. Boston, p. 47-51. 1991.

SOUZA, J. P. **As estratégias competitivas da indústria brasileira de carne: a ótica do distribuidor.** 1999. 132f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa.** Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

TAKESHY, Tachizawa, REZENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial: tendências e desafios um enfoque na realidade brasileira.** São Paulo: Makron Books, 2000.

TAVARES, Mauro Calixto. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

TOLEDO, José Carlos; BORRÁS, Miguel Angel Aires; SCALCO, Andréa Rossi; LIMA, Luciano Silva. **Coordenação da qualidade em cadeia de produção: estrutura e método para cadeia agroalimentares. Gestão e Produção.** São

Carlos:Universidade Federal de São Carlos. v. 11, n. 3, p. 355-372, set ./dez. 2004.

VALADARES, Maurício Castelo Brando. **Planejamento Estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

VILELA et al. **Análise da Oferta e da Demanda de Frutas Selecionadas no Brasil para o Decênio 2006/2015**. Disponível em: <http://www.faemg.org.br/arquivos/an%C3%A1lise20da%20oferta%20demanda%20de%20frutas.pdf>>. Acesso em : 28 jan. 2009.

WILLIAMSON, O.E. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1999.

_____. **Mechanisms of Governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

_____. **Strategizing, economizing and economic organization**. Strategic Management Journal, 12: 75-94, 1991.

_____. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The New York Free Press, 1985.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J, PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução por Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos Gerais, Evolução e Apresentação do sistema Agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D. E NEVES, M. F. (Orgs.) **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000, p. 1-21.

_____, Economia das Organizações. In: ZYLBERSZTAJN, D. E NEVES M. F. (Orgs.) **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000, p. 23-37.

_____, Organização Industrial no Agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, D. E NEVES M.F. (Orgs.) **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000, p. 39-56.

ZYLBERSZTJN, D; FARINA, E.M.M.Q; SANTOS, R.C. **O Sistema Agroindustrial do Café**. São Paulo: FIA, 1993.

APÊNDICES

Apêndice A

ENTREVISTA COM OS GESTORES E PRODUTORES INTEGRADOS DA FRUTAS DOCE MEL ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE INSERÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA DO MAMÃO ADOTADA PELA EMPRESA FRUTAS DOCE MEL

NOME:

1. HISTÓRICOS E DADOS DA EMPRESA

1.2. Como nasceu a Frutas Doce Mel?

Ano da criação e dos primeiros plantios:

Quais culturas iniciais?

Qual a área de plantio por cultura no início da empresa?

Qual a área atual de plantio por cultura?

Quando se pensou em exportar mamão?

Em que ano ocorreu a primeira exportação?

1.3. Ao longo de toda a história da empresa, estava nos planos da mesma o mercado exportador de mamão *in natura*?

1.4. A empresa exporta para:

() mercado americano

() mercado europeu

Indicar meses do ano que exporta segundo os mercados

Mercado	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Junho	Jul	Agosto	Set	Out	Nov	Dez
USA												
EU												

1.6. Atualmente, a empresa foca mais o mercado interno ou externo?

1.7. Atualmente quantos colaboradores/associados à empresa possui? Efetivos?
Temporários?

1.8. Com quantos colaboradores a empresa iniciou suas atividades?

1.9. Qual a estimativa de empregos indiretos, além dos diretos a empresa proporcionará para o município? E fora do município?

1.10. Existe algum tipo de política social adotada pela empresa? Se sim, quais?

1.11. A empresa adota alguma política ambiental? Se sim, quais?

1.12. A empresa adota algum plano de capacitação/atualização para seus colaboradores/associados? Se sim, quais?

2. PRODUÇÃO

2.1. A empresa adquire seus insumos no mercado nacional? () Não () Sim.

Quais?

2.1.1. Importam-se, quais?

2.2. Os insumos correspondem a quanto, em percentual, do custo de produção? %

2.3. O planejamento da produção é baseada em que:

() No resultado da safra anterior

() Informações de mercado

() Pelo histórico de produções anteriores

() Flutuações de pedidos de clientes

() Outros, quais?

2.4. A empresa, além da produção própria, realiza parcerias com outros produtores?

() Não () Sim, como ocorre?

() Através de contatos informais com fornecedores a cada safra

() Os fornecedores ou intermediários executam as ofertas dos produtos a empresa

() Existem pessoas que realizam a captação de mamão e/ou coordena

() Outras, quais?

2.5. Quais são as etapas do processo produtivo do mamão *in natura* na Frutas Doce Mel?

- 2.6. No processo produtivo, utiliza parceiros em alguma etapa? Se sim, quais processos?
- 2.7. Quais os padrões de qualidade exigidos pelos consumidores (clientes) locais na produção até a colheita?
- 2.7.1. E quais os padrões de qualidade exigidos pelos importadores na produção até a colheita?
- 2.8. Na pré-colheita, como e quais as análises realizadas para a qualidade dos frutos?
- 2.9. Na pós-colheita, como e quais as análises realizadas para a qualidade dos frutos?
- 2.10. A empresa possui cultivo em sistema orgânico, se sim, qual a área plantada e que variedade?
- 2.11. Qual a produtividade média de mamão *in natura* por hectare?
- 2.12. Qual custo de produção estimado pela empresa (média anual) por variedade de mamão?
- 2.13. Quais as certificações e os processos (para exportação ou não) que a empresa possui e o ano de sua criação?
- PIF () Sim, ano da 1ª certificação_____
- APPCC/HACCAP () Sim, ano da 1ª certificação_____
- BPF () Sim, ano da 1ª certificação_____
- BPA () Sim, ano da 1ª certificação_____
- GLOBALGAP () Sim, ano da 1ª certificação_____
- Orgânica () Sim, ano da 1ª certificação_____
- ISO () Sim, ano da 1ª certificação_____
- Outros () Sim, ano da 1ª certificação_____
- 2.14. Quantos e quais são os tipos de embalagens (papelão) que são usados para o mamão *in natura* para mercado interno e externo?
- 2.15. Quais foram os principais problemas apresentados pelos mamões exportados e não exportados na última safra e como a empresa pretende diminuir ou até mesmo eliminar tais problemas?
- 2.16. Quanto a qualidade, quais foram ou são os principais aspectos apresentados para o mamão na última safra:

- () Ponto de colheita
- () Coloração
- () Maturação
- () Variedades
- () Problemas fitossanitários
- () Outros, quais?

2.17. Como ocorrem os processos de pré-colheita (transportes) e pós-colheita?

2.18. Quais portos e/ou aeroportos são utilizados para os produtos que são exportados?

2.19. Qual a distribuição percentual de utilização de cada meio de transporte para escoamento do mamão para o mercado nacional e internacional?

Terrestre ___% Aéreo ___% Marítimo _____%

2.20. O relacionamento com o canal logístico é individual ou realizam alguma ação conjunta com outras empresas (considerar estrutura retro-portuária)?

- () Individual () Conjunto

3. MERCADOS (MARKETING E COMERCIALIZAÇÃO)

3.1. Quais variedades de mamão *in natura* sua empresa possui?

3.2. Qual variedade é a mais exportada e consumida no mercado interno? Por quais motivos

3.3. Quais os meses do ano a empresa comercializa e exporta mamão *in natura* (ton.)?

ASPECTOS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
FORTE												
MÉDIO												
FRACO												
NÃO COMERCIALIZA												

NÃO EXPORTA													
-------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3.4. Como se dá a distribuição de preços ao longo do ano no mercado interno (R\$)?

PREÇO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
MÁXIMO												
MÉDIO												
MÍNIMO												
NÃO COMERCIALIZA												

3.5. Como se dá a distribuição de preços ao longo do ano no mercado americano (US\$)?

PREÇO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
FORTE												
MÉDIO												
FRACO												
NÃO EXPORTA												

3.6. Como se dá a distribuição de preços ao longo do ano no mercado europeu (EU\$)?

PREÇO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
FORTE												
MÉDIO												
FRACO												
NÃO EXPORTA												

3.7. Qual a participação da Frutas Doce Mel na comercialização de mamão *in natura* para o Nordeste em relação ao Estado da Paraíba e ao Brasil?

3.8. Qual a participação da Frutas Doce Mel na exportação de mamão *in natura* para os Estados Unidos em relação ao Estado da Paraíba e ao Brasil?

3.9. Qual a participação da Frutas Doce Mel na exportação de mamão *in natura* para a Europa em relação ao Estado da Paraíba e ao Brasil?

3.10. Quais os Estados que adquirem o mamão *in natura* da Frutas Doce Mel?

3.11. Quais os países que a Frutas Doce Mel exporta seu mamão *in natura* para Europa?

3.11.1. Quem são os seus compradores:

- () Rede de Supermercados
- () Atacadista Distribuidor
- () Category Manager
- () Importador Distribuidor
- () Brockers
- () Outras, quais?

3.11.2. Quem são os seus compradores no Estado da Paraíba, no Nordeste e no Brasil:

- () Rede de Supermercados
- () Atacadista Distribuidor
- () Feiras livres
- () Distribuidor
- () CEASA's
- () Outras, quais?

3.12. Quais são os seus principais concorrentes?

3.13. Como a empresa avalia poder de negociação quando comparada aos concorrentes internacionais pelo mercado local, nordestino, brasileiro, americano e europeu?

- () Alto () Regular () Baixo

3.14. Como considera o poder dos compradores do mercado de outros Estados do Brasil comparados aos compradores do mercado do Nordeste?

- () Alto () Regular () Baixo

3.15. Como considera o poder dos compradores do mercado norte-americano quando comparados aos compradores do mercado Europeu?

- () Alto () Regular () Baixo

3.16. Qual a avaliação da margem dos compradores comparada com a da empresa exportadora:

() Alto () Regular () Baixo

4. INOVAÇÃO

4.1. Que tipos de inovações tecnológicas foram ou estão sendo desenvolvidas?

4.2. Que tipos de inovações de gestão foram ou estão sendo desenvolvidas?

4.3. Qual o grau de dificuldade de ter as inovações tecnológicas copiadas?

() Alto () Regular () Baixo

4.4. Qual o grau de dificuldade de ter as inovações de gestão copiadas?

() Alto () Regular () Baixo

5. CADEIA PRODUTIVA

5.1. Que posição ocupa na cadeia produtiva?

5.2. Quem é o coordenador ou agente coordenador da cadeia?

5.3. Que tipo de vantagem a relação com os elos a montante/jusante da cadeia gerou? E quem teve maior ganho com essa vantagem?

5.4. Esta vantagem foi imposta ou privilegiou quem merecia?

6. ESTRATÉGIA DA CADEIA PRODUTIVA

6.1. As relações na cadeia são padronizadas ou acontecem de forma diferenciada?

6.2. Quem define ou determina as formas de relações ao longo da cadeia? 6.3.

Existe um coordenador da cadeia ou há participantes da relação?

6.4. Pela sua percepção, existe uma estratégia para a cadeia? () Sim () Não.

6.5. Acha que a estratégia acontece na forma de divisão (fragmentada)? () Sim () Não.

6.6. Se existe a estratégia: Quem a define?

6.7. Quais as características dessa estratégia?

6.8. A atividade das relações acontece através das regras que são impostas pelo “coordenador” da cadeia, ou elas são negociadas?

6.9. Se existe uma coordenação, como acontece as relações nos diferentes elos da cadeia?

6.10. Ocorre alguma organização entre os participantes da cadeia, no sentido de formarem cooperativas ou associações? () Sim () Não.

- 6.11. Caso positivo, Como isso ocorre?
- 6.12. Como é avaliada a atual legislação para o setor da cadeia da cadeia produtiva do mamão? E para a sua atividade de operação?
- 6.13. Qual ou como sua empresa procura atuar para influenciar alterações e/ou melhorias na Lei?

7. ASPECTOS CONFLITANTES

- 7.1. Existe algum conflito nas relações entre os principais agentes da cadeia?
() Sim () Não. Caso positivo identifique quais são:
- 7.2. Que mecanismos são usados para solucionar tais conflitos?
- 7.3. Na relação como são estabelecidos os padrões de preço, qualidade, prazo e quantidade?
- 7.4. Existe algum e/ou alguém que intermedeia na cadeia produtiva? () Sim () Não. Caso positivo, quem?
- 7.5. Os custos são assumidos por quem na intermediação?
- 7.6. Para os casos em que ocorrem os conflitos, há punições? () Sim () Não. Caso positivo, quais são as punições?
- 7.7. Ocorrem diferenças de punições para os diferentes atores participantes da cadeia? () Sim () Não

8. CONTRATOS

- 8.1. Que tipos de critérios são definidos para os eventuais participantes (fornecedores/clientes) da cadeia?
- 8.2. Como se dão as relações entre os participantes da cadeia? () Formal ou () Informal. Caso formal, quem define os padrões de contrato? _____
- 8.2.1. É negociado ou imposto por algum ator da cadeia?
- 8.2.2. Qual a função do contrato na relação com os atores elos da cadeia? 7.2.3. Quais os principais requisitos constantes nos contratos (preços, quantidades, prazo etc.)?
- 8.2.3. Quais são os prazos de validade desses contratos?
- 8.2.4. Com que frequência e com quais características são alterados?
- 8.2.5. Existe respeito quanto a esses contratos? () Sim () Não.

- 8.2.6. Os contratos são monitorados () Sim () Não
- 8.2.7. Como ocorrem esses monitoramentos?
- 8.2.8. Na quebra de contratos quem assume os riscos?
- 8.2.9. Que características principais possuem estes contratos? (renovação, prazo, responsabilidade, etc.).
- 8.2.10. Para os casos de necessidades de investimentos como são os contratos?

9. IDENTIFICAÇÃO DOS AGENTES

- 9.1. Como ocorre o processo de identificação dos participantes da cadeia (fornecedores e clientes)?
- 9.2. Como se dá o processo de transação com um novo participante da cadeia (fornecedor ou cliente) pela primeira vez?

10. FLUXO DE INFORMAÇÕES

- 10.1. Qual tipo de informações (preço, qualidade, quantidade, informações técnicas e/ou informações estratégicas acerca dos negócios) têm fluxo livre entre os diferentes agentes da cadeia?
- 10.2. Sua empresa orienta outros agentes da cadeia para que possam aprimorar a produtividade e qualidade dos produtos?
- 10.3. Existe assistência técnica? () Sim () Não
- 10.4. Caso positivo, qual e como?
- 10.5. Quem assume os custos de assistência técnica?
- 10.6. A empresa permite ou estimula que diferentes fornecedores de itens mantenham contato entre si, no intuito de estudarem as possibilidades de melhoria de qualidade e produtividade?

11. PADRONIZAÇÃO DAS OPERAÇÕES

- 11.1. As operações, ao longo da cadeia, são padronizadas? () Sim () Não. Em caso positivo, como ocorre este processo?
- 11.2. Os padrões de qualidade e de desempenho exigidos dos fornecedores são determinados junto com eles? () Sim () Não
- 11.3. É exigido que os fornecedores sejam credenciados às normas e/ou sistemas internacionais (ex. GLOBALGAP)? () Sim () Não

11.4. Caso um fornecedor não é credenciado, bem como não se interessa em conseguir tal credenciamento, o que ocorre com o mesmo?

12. COORDENADOR DA CADEIA

12.1. Existe um órgão, instituição ou empresa, ao longo da cadeia produtiva responsável pela definição e elaboração de uma estratégia? () Sim () Não.

12.2. Caso afirmativo, que órgão, instituição ou empresa? Como ele atua?

12.3. Como este órgão foi definido?

12.4. Quem ou quais foram os condicionantes para esta definição?

12.5. Que tipo de influência de poder nesta definição?

12.6. Caso não exista, tem sentido a falta de um organismo responsável pela coordenação da cadeia produtiva? () Sim () Não

12.7. Quais as principais ações já realizadas no sentido de suprir esta lacuna?

13. POLÍTICAS PÚBLICAS

13.1. Como as políticas públicas interferem nesta cadeia produtiva?

13.2. Quais as principais políticas públicas que interferem nesta cadeia e como os atores elos enfrentam esses que podem ser considerados problemas?

14. GOVERNANÇA

14.1. Em relação às transações (modo de governança) com outros elos da cadeia produtiva qual o sistema que a empresa opera:

Relacionamento com o elo da cadeia	Mercado (%)	Contrato informal (%)	Parceria (contrato formal) (%)	Integração (%)	Hierárquica (própria) (%)
Produção de sementes					
Produção de mudas					
<i>Packing house</i>					
Transporte					
Trading – distribuição					
Venda ao atacado					
Venda ao varejo					

14.2. Como avalia a posição da empresa no que diz respeito às transações para aquisição de mamão *in natura* quando comparado a dos concorrentes?

14.3. Como avalia sua posição no que diz respeito às transações para comercialização/distribuição das frutas quando comparado a dos concorrentes?

14.4. Quem são os principais compradores?

15. FINANCIAMENTOS

Etapas da cadeia	Quais linhas de financiamento existem?	Acessou ou pretende acessar?
Produção de sementes		
Produção de mudas		
Produção de frutos		
<i>Packing house</i>		
Transporte		
Trading		
Venda ao consumidor		

16. CONCORRÊNCIA

16.1. Preço

16.1.1. Os compradores compram orientados mais por preço ou por qualidade/marca?

16.1.2. Existe concorrência direta em preço entre os concorrentes nos mesmos canais de comercialização para o mercado internacional?

16.1.3. Avalie o nível de flutuação dos preços entre os períodos de safra e entressafra?

() Alto () Regular () Baixo

16.1.4. Qual a explicação para essas flutuações?

16.1.5. Como avalia o esforço de venda? Manutenção e aquisição de novos clientes.

() Alto () Regular () Baixo

16.1.6. Avalie o nível de investimento campanhas de marketing da empresa nos EUA e Europa (marca própria)?

Alto Regular Baixo

16.1.7. E do setor como um todo?

Alto Regular Baixo

16.1.8. Qual a expectativa quanto à conquista de novos clientes no mercado internacional?

Alto Regular Baixo

17.2. Diferenciação dos produtos

17.2.1. Como a empresa avalia o diferencial apresentado por seus produtos em relação aos de seus concorrentes?

Alto Regular Baixo

Descreva:

17.2.2. Os clientes da Frutas Doce Mel compram o seu mamão por conta:

Obs.: Atribuir nota: 1 – Muito importante; 2 – Importante; 3 – Pouco importante; 4 – Sem importância

da embalagem e do rótulo apresentado

do eficiência de entrega

da qualidade de serviços prestados

do preço

da capacidade de atender às exigências dos clientes

da qualidade do produto apresentado

da reputação e tempo que a empresa encontra-se inserida no mercado

do bom relacionamento com os clientes

outros. Quais?

17.2.3. A empresa desenvolve algum serviço visando atender ou superar as expectativas do cliente, tais como:

Serviço pós-venda

Garantias

17.2.4. Como avalia a capacidade de flexibilizar as atividades para atender as mudanças em andamento?

() Alto () Regular () Baixo

Apêndice B

ENTREVISTA COM OS COMERCIANTES DE MAMÃO DA CEASA/PE E REPRESENTANTES DE REDES DE SUPERMERCADOS ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE INSERÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA DO MAMÃO ADOTADA PELA EMPRESA FRUTAS DOCE MEL

Nome:

Nome da empresa:

Trabalha com quantos boxes:

Qual o porte da empresa? () Pequena. () Média. () Grande.

1) Há quanto tempo trabalha na CEASA?

2) Há quanto tempo trabalha na comercialização do mamão?

3) De onde vem seu produto:

() da Paraíba. Quais municípios?

() outros Estados. Quais e em que período?

4) Como adquire o mamão? (Se possível percentualmente).

() Compra diretamente dos produtores em suas propriedades.

() Os produtores entregam diretamente na CEASA.

() Compra de intermediários.

() O mamão é de produção própria

5) Existe um cadastro de fornecedores. () Sim. () Não.

6) Com que frequência adquire o produto?

() Diariamente.

() ____ vezes por semana.

() Semanalmente.

7) Existe algum tipo de exigência quando adquire (compra) o mamão?

8) Na aquisição do mamão, quem paga o frete/transporte do produto, aquele que vende o mamão ou o senhor que compra o mamão? (Tem caminhão?)

9) Com quem comercializa (vende) o mamão, (se possível percentualmente)?

- () Outros permissionários.
- () Para intermediários.
- () Feirantes.
- () Pequenos varejistas.
- () Grandes redes de supermercado.
- () Outros Estados. Quais?
- () Outros países. Quais?

10) Em quais meses o produto é comercializado:

Volume quantidade comercializada	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	ET	OUT	NOV	DEZ
Baixo												
Médio												
Elevado												

11) Como o produto é comercializado?

- () Caixas.
- () Sacos.
- () A granel.
- () Outros.

12) Existe algum tipo de diferenciação do produto por classificação? Como se dá?

13) Existe algum tipo de capacitação de seus funcionários para trabalhar com o mamão? Se sim qual? Qual o nível de instrução médio destes?

14) Em sua empresa são quantos funcionários trabalhando com o mamão?

15) Quem paga o frete do mamão vendido pelo senhor?

16) Existe algum tipo de exigência quanto ao mamão no momento da venda? Isto varia conforme o mercado?

17) Na compra do mamão o pagamento se dá:

- () a vista.
- () a prazo. Quantos dias?
- () outro. Especificar.

18) No momento da venda do mamão o pagamento se dá:

- () a vista.
- () a prazo. Quantos dias?
- () outro. Especificar.

19) Existe algum tipo de contrato formal para a realização da aquisição do mamão?

20) Existe algum tipo de contrato formal para a realização da venda do mamão?

21) O mamão é comercializado sobre alguma marca? Qual?

22) Quais os principais problemas na comercialização do mamão?

- () qualidade do produto.
- () preço de compra elevado.
- () preço de venda baixo.
- () falta de padronização do produto.
- () oferta no Estado não é suficiente, logo, precisa comprar de outros Estados.
- () custo do frete.
- () falta de organização do setor. Onde?
- () problemas fitossanitários. Quais?
- () outros. Especificar.

23) Como avalia o consumo e mercado de mamão nos últimos cinco e dois anos?

- () tem crescido.
- () permanece estável.
- () tem reduzido.

24) Existe algum tipo de incentivo por parte de órgãos do governo para a comercialização do mamão?

() Sim. () Não.

25) Vê necessidade de alguma ação do tipo? () Sim. () Não. () Indiferente.

26) Considera o setor organizado?() Sim. () Não. Por quê?

27) Qual o volume mensal de toneladas comercializadas por sua empresa?

28) Pretende contratar novos empregados nos próximos anos? () Sim. () Não.
Quantos?

29) A empresa pretende expandir a sua atuação nos próximos anos? () Sim. () Não. Como?

ANEXOS




Anexo A

Certificação APPCC/HACCP

 when food safety counts		 AUDITORIAS E CERTIFICAÇÕES	
			
Audit Certificate		FAZENDA SANTA TEREZINHA – DOCE MEL	
SANTEC as Affiliated Auditors of Primuslabs.Com certifies that			
Has undergone a detailed audit* and, at that time, the auditee obtained		PACKINGHOUSE GMP and HACCP-HAZARD ANALYSIS CRITICAL CONTROL POINTS PAPAYA AND PINEAPPLES - 91%	
Date & Location		MAMANGUAPE - PARAIBA, BRAZIL DECEMBER 16, 2008	
Primuslabs.com Affiliated Auditor		Marcia Edna Nobre	
		when food safety counts	
Director of SANTEC www.santecauditorias.com www.primuslabs.com		* Please refer to the audit report to read scoring and commentary details. N # 93932	

Anexo B

Certificação GLOBALGAP

 <p>when food safety counts</p>	<p>primuslabs.com 2810 Industrial Parkway Santa Maria, CA 95455 VOICE 805.822.0055 FAX 805.822.0482 EMAIL Primas@primuslabs.com www.primuslabs.com</p>	
<p>This certifies that</p> <p>Fazenda Santa Terezinha Ltda (PLc 673) BR 101, Km 36 Caixa Postal 34 - Zona Rural Mamanguape Brazil</p>		
<p>Primuslabs.com declares that the relevant inspection, the above-mentioned producer has been found to be compliant in accordance with the standard:</p>		
<table border="1"><tr><td><p>GLOBALGAP Fruit and Vegetables Version: 2.1-Oct04 Option 1</p></td></tr></table>		<p>GLOBALGAP Fruit and Vegetables Version: 2.1-Oct04 Option 1</p>
<p>GLOBALGAP Fruit and Vegetables Version: 2.1-Oct04 Option 1</p>		
<p>Valid until December 18, 2008</p>		
<p>Authorized by:</p> <p> ROBERT F. STOVICEK President, PrimusLabs.com</p>	<p>Date of Certification December 19, 2007</p>	
<p>For the following products: Papaya</p>		
<p>No Produce Handling certified for product(s):</p>		
<p>GLOBALG.A.P.</p>	<p>SEE ATTACHED LIST</p> <p> ANSI American National Standards Institute</p>	

Anexo C

Certificação Garantia de Origem (GO)



Anexo D

Certificação de cidadania





7º CHÁ BENEFICENTE DO GAC

FRUTAS DOCE MEL

Parceira do Grupo de Ajuda à Criança Carente com Câncer
nesse evento. Nossas crianças agradecem.

Recife, 07 de maio de 2008 .


Marcos Antonio de Moraes
Presidente


Etiene Brito
Coordenadora do GAC-PE

Anexo E

Preparo do solo



Mudas prontas para o plantio



Irrigação por microaspersão



Estação de calda



Espaçamento utilizado para o Golden



Pomar de mamão golden



Vista aérea de irrigação por pivô central



Vista aérea dos talhões de mamão Golden



**Produto tipo exportação
e mercado interno**



Estrutura interna da agroindústria Doce Mel



