

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**INTEGRAÇÃO VERTICAL CONTRATUAL NO AGRONEGÓCIO: UM
ESTUDO NO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DA MANDIOCA EM
DEODÁPOLIS, MS**

LUIZ CARLOS DA SILVA

SANTA BÁRBARA D'OESTE

Junho, 2006

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**INTEGRAÇÃO VERTICAL CONTRATUAL NO AGRONEGÓCIO: UM
ESTUDO NO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DA MANDIOCA EM
DEODÁPOLIS, MS**

LUIZ CARLOS DA SILVA

Orientadora: Prof^a. Dr.^a NADIA KASSOUF PIZZINATTO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

SANTA BÁRBARA D'OESTE

Junho, 2006

**INTEGRAÇÃO VERTICAL CONTRATUAL NO AGRONEGÓCIO: UM
ESTUDO NO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DA MANDIOCA EM
DEODÁPOLIS, MS**

LUIZ CARLOS DA SILVA

Dissertação de Mestrado apresentada à banca de avaliação para defesa em 26 de Junho de 2006, constituída pelos professores:

Prof^a. Dr^a. Nadia Kassouf Pizzinatto, (orientadora)

UNIMEP

Prof. Dr. Edgard Monforte Merlo

FEARP-USP

Prof. Dr. Milton Vieira

UNIMEP

AGRADECIMENTOS

À professora Nádia Kassouf Pizzinatto que, com a paciência e dedicação que lhe são peculiares, ajudou na elaboração deste estudo.

Ao amigo pesquisador, consultor e professor, Mestre Paulo do Valle, que repassou todos os conhecimentos e foi o grande incentivador para realização deste trabalho.

Ao amigo Mestre e professor Josué Ananias que demonstrou a importância do tema e quais resultados poderiam ser importantes para a difusão do conhecimento.

Aos meus familiares que nos momentos difíceis foram a grande força para conseguir obter este resultado.

A todos que direta e indiretamente ajudaram: meu muito obrigado, e que Deus na sua infinita bondade os abençoe.

Silva, Luiz Carlos da. **Integração Vertical Contratual no Agronegócio: Um estudo no complexo agroindustrial da mandioca em Deodópolis, MS.** 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

RESUMO

Esta dissertação apresenta uma análise da utilização da estratégia da integração vertical no agronegócio, a qual implica parcerias contratuais ou corporativas, entre produtores e indústrias, ou até mesmo com agentes distribuidores, visando a garantir o fornecimento e obter maior controle de custos e redução de preços para os participantes do processo. É um estudo exploratório sobre o complexo da mandioca, desenvolvido com base em estudo de caso de implantação e gestão em estratégia de integração vertical entre uma indústria de processamento de mandioca, localizada em Deodópolis, MS e seus fornecedores. Ao final deste trabalho, apresenta-se a importância da parceria como ação estratégica no sistema mercadológico de uma cadeia agroindustrial e suas implicações da adoção da estratégia de integração vertical entre produtores de mandioca e indústrias de processamento do estabelecimento de uma cadeia produtiva.

PALAVRAS-CHAVE: *Marketing* do Agronegócio, Estratégia, Integração Vertical.

Silva, Luiz Carlos da. **Integração Vertical Contratual no Agronegócio: Um estudo no complexo agroindustrial da mandioca em Deodópolis, MS.** 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

ABSTRACT

This dissertation presents an analysis of the use of the vertical integration strategy to the agribusiness, which implies corporate or contractual partnerships among producers and industries, or even with wholesalers, seeking to guarantee the supply and obtain better control of costs and reduction of prices for every partner in the process. It is an exploratory study in the manioc production process, developed on the basis of a case study which describes the implementation and management of this kind of strategy between the manioc processing industry at Deodapolis-MS and its suppliers. At the end of this paper, the importance of this partnership is presented as a strategic move in the market system of an agro-industrial chain as well as the implications of the adoption of a vertical integration strategy among manioc producers and a productive chain of processing industries.

KEY WORDS: *Agribusiness Marketing, Strategy, Vertical Strategy;*

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<i>ABAG</i>	Agronegócio.
<i>AGB</i>	Agronegócio.
<i>CAG</i>	Cadeia do Agronegócio.
<i>CAI</i>	Complexo Agroindustrial
<i>SAG</i>	Sistema agroalimentar ou Cadeia agroalimentar
<i>CSA</i>	<i>Commodity System approach</i>

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - O AMBIENTE DO <i>AGRIBUSINESS</i>	22
FIGURA 2 - CADEIA PRODUTIVA	25
FIGURA 3 - SISTEMA AGROINDUSTRIAL: SEUS SUBSISTEMAS E FLUXOS DE SUPRIMENTOS	28
FIGURA 4 - SISTEMA AGROINDUSTRIAL.....	29
FIGURA 5 - ESQUEMATIZAÇÃO DE UM SISTEMA AGROINDUSTRIAL	33
FIGURA 6 - AS RELAÇÕES HORIZONTAIS E VERTICAIS.....	37
FIGURA 7 - GESTÃO AGROINDUSTRIAL	49
FIGURA 8 - CARACTERÍSTICA DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL.....	50
FIGURA 9 - POTENCIALIDADE DO USO DE AMIDO DA MANDIOCA	62
FIGURA 10 - CONJUNTO DE CADEIAS DA MANDIOCA EM MATO GROSSO DO SUL..	63
FIGURA 11 - SEGMENTAÇÃO DO MERCADO DE MANDIOCA.....	68
FIGURA 12 - SISTEMA MERCADOLÓGICO	70
FIGURA 13 - ORGANOGRAMA DA INDÚSTRIA MANDI	73
FIGURA 14 - A QUEM COUBE A INICIATIVA DA INTEGRAÇÃO VERTICAL.....	81
FIGURA 15 - FATORES CONSIDERADOS PELO PRODUTOR NA DECISÃO DE PARTICIPAR NO SISTEMA DE CONTRATO	82
FIGURA 16 - BENEFÍCIOS OU VANTAGENS QUE SE ESPERAM OBTER COM O SISTEMA DE CONTRATO	84
FIGURA 17 - DESVANTAGEM NO SISTEMA DE CONTRATO.....	85
FIGURA 18 - QUANTO AO PREÇO DA RAIZ DA MANDIOCA	92
FIGURA 19 - FORMA DE FECHAR O CONTRATO.....	93
FIGURA 20 - GRAU DE IMPORTÂNCIA PARA MELHORAR OS CONTRATOS	94

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 -	PRODUÇÃO DA MANDIOCA NO CENTRO-OESTE 1994/2003 (MIL/T) ..	65
TABELA 2 -	EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO NACIONAL E PARTICIPAÇÃO DE MS (T) ...	66
TABELA 3 -	PRINCIPAIS MUNICÍPIOS PRODUTORES DE MANDIOCA DE MS, EM TONELADAS, NO PERÍODO DE 1998-2001	67
TABELA 4 -	MÉDIA DA PRODUTIVIDADE DE MS COMPARADA AO BRASIL CENTRO OESTE, PARANÁ E MUNICÍPIOS PÓLO DE MS - 1996/2003.....	67
TABELA 5 -	PRODUÇÃO (TONELADAS) NACIONAL DE 2004-2005	68
TABELA 6 -	DESCRIÇÃO DE ATUAÇÃO E GERENCIAMENTO	98

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - INTEGRAÇÃO DOS "P" E "A'S" MARKETING NO <i>AGRIBUSINESS</i>	47
QUADRO 2 - INDÚSTRIA MANDI E A DEFINIÇÃO DA MISSÃO E VALORES.....	72
QUADRO 3 - PONTOS A INVESTIGAR E QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO (APÊNDICE).	77
QUADRO 4 - RESPOSTA DA INDÚSTRIA	78

SUMÁRIO

RESUMO	IV
ABSTRACT	V
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	VI
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	VII
LISTA DE FIGURAS	VIII
LISTA DE TABELAS.....	IX
1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1. RELEVÂNCIA DO TEMA	14
1.2. OBJETIVOS	16
1.2.1. OBJETIVO PRINCIPAL	16
1.2.2. OBJETIVO ESPECÍFICO	16
1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2. REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1. CONCEITOS DO AGRONEGÓCIO: A CADEIA AGROINDUSTRIAL	18
2.2. ESTRATÉGIA DA INTEGRAÇÃO VERTICAL.....	34
2.2.1. CONTRATOS.....	38
2.3. A ESTRATÉGIA NA INTEGRAÇÃO VERTICAL NO SISTEMA DE <i>MARKETING</i> NO AGRONEGÓCIO	39
2.3.1. <i>MARKETING</i> E AGRONEGÓCIO.....	42
2.3.2. INTEGRAÇÃO DO AGRIBUSINESS E ADMINISTRAÇÃO DE <i>MARKETING</i>	45
2.4. FATORES QUE INFLUÊNCIAM A GESTÃO DO A DO AGRONEGÓCIO	48
2.5. INOVAÇÕES ADMINISTRATIVAS NO AGRONEGÓCIO.....	50
2.5.1. ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APL).....	53
2.6. COMPETITIVIDADE NO <i>AGRIBUSINESS</i>	55
2.7. RELACIONAMENTO, GESTÃO, AGRONEGÓCIO, INTEGRAÇÃO VERTICAL	58
3. O COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DA MANDIOCA	60
3.1. O COMPLEXO DA MANDIOCA NO SISTEMA AGROINDUSTRIAL NACIONAL	60
3.2. O MERCADO DA MANDIOCA NO AGRONEGÓCIO NACIONAL	64

4. A ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO VERTICAL NO COMPLEXO DA MANDIOCA: ESTUDO DE CASO NA INDUSTRIA MANDI	69
4.1. INDUSTRIAS MANDI: APRESENTAÇÃO	71
4.1.1. SISTEMÁTICA DE IMPLANTAÇÃO E VIGÊNCIA DA ESTRATÉGIA DA INTEGRAÇÃO VERTICAL NA INDUSTRIA MANDI	73
4.2. METODOLOGIA DA PESQUISA	74
4.2.1. POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	77
4.3. RESULTADOS E DISCUSSÕES	78
4.3.1. RESULTADOS DA PESQUISA COM OS DIRIGENTES DA INDUSTRIA MANDI	78
4.3.2. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO COM OS PRODUTORES.....	80
4.3.3. SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DOS PRODUTORES	97
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
5.1. SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS	106
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
APÊNDICES - QUESTIONÁRIOS	111
ANEXOS – FORMA SISTEMÁTICA DA AMOSTRA	118

1. INTRODUÇÃO

De maneira geral, a agricultura até meados do século XX estava voltada para a plantação e comercialização ou para a subsistência. No conceito da agricultura estavam inclusas todas as atividades executadas nas propriedades agrícolas, não importando o grau de especialização, apenas a sua versatilidade dentro dos processos produtivos (NEVES, 1995).

A modernização da agricultura ocorreu com o uso de técnicas da produção semelhantes às de uma indústria, como uma fábrica que compra determinados insumos e produz matérias-primas para outros ramos da produção. A mutação ocorreu devido a novas tecnologias, necessidade de novos produtos, flexibilização do sistema produtivo, novas dinâmicas - social e econômica e ambientais - que ocorreram entre fins da década de 70 e início dos anos 80 colocando a produção orientada para o mercado e para o comércio (ARAÚJO, 2003).

Isso levou à reconstrução do processo produtivo rural que especializou as atividades agrícolas (plantio, colheita) e a pecuária (produção de animais).

Esse processo mutável valorizou a abrangência da agricultura de forma sistêmica, já que os setores econômicos ligados a ela eram os classificados em “setor a montante” (antes da porteira) e “setor a jusante” (depois da porteira). Seus fornecedores – tanto de insumos como de equipamentos, estão no setor “antes da porteira”. Todas as indústrias de processamento de alimentos e os setores de distribuição constituem o “depois da porteira”. A agropecuária, em si, seria o setor considerado “dentro da porteira”, nessa transformação que mostra a importância de uma nova visão sistêmica da agricultura pelo conceito de *agribusiness* definido pelos Professores Davis e Ray Goldberg da Universidade de *Harvard*, segundo Araújo (2003, p. 16), 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.

Essa visão de mudança mostra a inter-relação das unidades de produção agrícola, as quais, para produzirem, dependem de insumos e o seu produto final serve de matéria-prima para outras indústrias de transformação. Nessa perspectiva, fortalecem todo o sistema econômico como parte de um sistema de *commodities*.

O *agribusiness* foi traduzido para o português como agronegócio, embora se utilize na mesma forma como complexo agroindustrial, cadeias agroeconômicas e sistema agroindustrial (ARAÚJO, 2003). Como parte do sistema agroindustrial, incluem-se os chamados complexos avícola, do trigo, cítrico, da soja, entre outros (NEVES, 1995).

A preocupação do *agribusiness* está nas operações de produção e sua distribuição. Estrategicamente, deve-se avaliar o seu potencial produtivo por instrumentos que mostrem o crescimento por setor (agricultura, agropecuária, entre outros), e a sua capacidade competitiva, isso porque as organizações, quando se preocupam com a economia globalizada, analisam tendências e o consumo de produto com valor agregado. Diante disso, a visão sistêmica que se procura inclui os insumos, serviços agregados e a dimensão da cadeia produtiva. Em suma, nas palavras de Zylbersztajn & Neves (2000, p.13), o “sistema único” recebe a nomenclatura de Sistema Agroalimentar (SAG), que envolve empresários do agronegócio, desde o produtor de insumos, o agricultor, o industrial de alimentos e fibras, os atacadistas e varejistas, estes últimos com contato direto com o consumidor final. Conforme já dito, o SAG também é denominado Cadeia Agroalimentar.

A vantagem competitiva das organizações e o equilíbrio macroeconômico do setor exigem a definição de estratégias para o agronegócio, que solidifiquem o desenvolvimento das cadeias produtivas.

Dentre elas, a estratégia de integração vertical ocorre nos complexos agroindustriais, com abrangência no envolvimento de grandes negócios,

constituindo todo o conjunto de atividades que compõem o agronegócio de um ou mais produtos, incluindo os setores “antes, durante e após a porteira”, formando um sistema único – integrado e verticalizado, tendo como gestora uma empresa (cooperativa, sociedade anônima, condomínios) que coordena as atividades e mantém vínculo contratual com os segmentos participantes (ARAÚJO, 2003).

As integrações verticalizadas das organizações agroindustriais são as formas mais claras e transparentes de coordenação de cadeias agroindustriais específicas, como ocorre na avicultura e na suinocultura, nas as atividades integradas com as empresas têm o comando direto de quase todas as atividades da cadeia produtiva desde o uso adequado de tecnologia e o fornecimento de fatores básicos para produção até a comercialização dos produtos obtidos, às vezes mesmo em nível de varejo em pontos-de-venda diversos (ARAÚJO, 2003).

Este trabalho estuda a implementação da estratégia de integração vertical no *agribusiness*. Para tanto, apresenta estudo de caso pesquisado na empresa Mandi, que atua no setor de produção de alimentos (depois da porteira), na Cidade de Deodópolis, no Estado de Mato Grosso do Sul e que implantou estratégia de integração vertical aos seus fornecedores de mandioca.

1.1. RELEVÂNCIA DO TEMA

O Brasil vem obtendo a cada safra recordes em seus principais cultivos e criações, mostrando crescimento constante do agronegócio, resultado dos investimentos contínuos em pesquisa e desenvolvimento tecnológico nas áreas de insumos, máquinas e equipamentos. Esses avanços mostram desafios e necessidade de planejamento e estratégia para o crescimento das cadeias produtivas (leite, carne, frango, mandioca, entre outras) (ABAG/SECEX-MIDIC, 2004).

O agronegócio é setor estrategicamente importante na economia brasileira com expressiva participação na balança comercial, mostrando a transformação desse setor que está crescendo e se tornando ainda mais competitivo no cenário mundial. O bom desempenho do agronegócio é verificável pelos dados de sua participação no PIB brasileiro, do qual deteve, em 2005, 27,87%. Isso gerou uma renda equivalente a R\$ 537.628 milhões (medida a preços corrente) sendo 19,59% da agricultura, o que representou US\$ 377.995 milhões (ABAG/SECEX-MIDIC, 2006).

As exportações brasileiras, no período de janeiro a outubro de 2003, atingiram US\$ 25.524 bilhões, sendo que o agronegócio foi responsável por 42,3% desse valor, levando a um crescimento significativo para a balança comercial. Os principais destinos foram União Européia, Ásia, China, Oriente Médio, Europa Oriental, África e Oceania. (ABAG/SECEX-MIDIC, 2004). Somente no mês de outubro de 2003 o resultado foi de US\$ 3.156 bilhões. Isso mostra que a perspectiva de crescimento tem motivado todos os setores do agronegócio, embora o desempenho tenha sido de soja, carnes, madeiras, algodão e fibras têxteis, e vegetais, entre outros produtos (ABAG/SECEX-MIDIC, 2004).

A diversificação do consumo de produtos tradicionais e os novos comportamentos sociais e econômicos contribuem para o novo cenário de crescimento do agronegócio mundial. De fato, o aumento do número de concorrentes e a diversificação dos produtos propiciam ao mercado consumidor uma diferenciação na tradicionalidade que determina o consumo.

A potencialidade da produtividade agrícola gerada pelo melhoramento dos plantios, desenvolvimento de microorganismo, controle de pestes, vacinação animal e a engenharia genética mostram uma contribuição para o melhor funcionamento dos mercados futuros, permitindo uma perspectiva de crescimento nas indústrias de insumos e na área de serviços.

A integração vertical do agronegócio tem importância quando se analisam as cadeias produtivas e suas inter-relações contratuais, que são

relevantes para o mercado e se materializam por meio de contratos e acordos formais ou informais, que vão desde a venda de insumos até a compra de produtos no mercado.

Dessa forma, a Estratégia da Integração vertical leva à garantia de fornecimento, à redução de custos por parte das empresas integradas, e, por fim, à redução dos preços finais para o consumidor.

Não bastasse a importância do *agribusiness* como setor importante da economia nacional, somente pelo resultado social – redução dos preços finais ao consumidor - da reação em cadeia vinculada à adoção da Estratégia de Integração vertical, já se justificaria a relevância do tema.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO PRINCIPAL

Estudar a implementação da Estratégia de Integração Vertical contratual no Agronegócio, avaliando benefícios e desvantagens para dois dos elementos do complexo agroindustrial da mandioca: produtor agrícola e indústria de transformação.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Levantar evidências sobre a qual elo do complexo agroindustrial da mandioca cabe a iniciativa de solicitação do sistema contratual de integração vertical;
- b) levantar as vantagens e desvantagens da referida estratégia, para os elos envolvidos;
- c) identificar decisões envolvidas no processo de implementação e gestão da estratégia, em estudo;

- d) identificar alterações no processo gerencial dos produtores, derivados da opção pelo sistema integralizado em relação ao sistema de produção independente;
- e) analisar as implicações mercadológicas de adoção da estratégia para os envolvidos em termos de ganhos e competitividade no mercado;
- f) realizar estudo de caso para comprovar se o processo de adoção e de implementação da estratégia de integração vertical está alinhado às proposições das referências pesquisadas.

1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi estruturado em 5 capítulos, sendo:

Capítulo 1 – Introdução, relevância do tema, objetivos e estrutura do trabalho, já apresentados. No capítulo 2 é feita a revisão bibliográfica referente ao tema; o capítulo 3 contempla o complexo industrial da mandioca e a estratégia vertical. O capítulo 4 apresenta Estudo de Caso, objeto deste trabalho, com a análise da experiência de adoção da estratégia de integração vertical no complexo agroindustrial da mandioca, onde se insere a Indústria Mandi, incluindo, na metodologia utilizada no levantamento do estudo de caso, a apresentação da própria organização em estudo e os resultados da pesquisa; no capítulo 5, as considerações finais relativas à integração teoria-prática do trabalho.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo resgata as referências bibliográficas que respaldam o estudo, desde os conceitos básicos do agronegócio, até os ligados a Estratégia, especificamente a de Integração Vertical, tema do presente trabalho.

2.1. CONCEITOS DO AGRONEGÓCIO: A CADEIA AGROINDUSTRIAL

Como *agribusiness* deve-se entender todo o complexo agroindustrial que envolve a agropecuária, ou seja, que envolve setores como a agroindústria, o comércio, o transporte, e a armazenagem de produtos *in natura* ou processados industrialmente. Quando se trata das atividades industriais, estão se especificando os recursos de insumos, máquinas agropecuárias e o processamento de insumos agropecuários.

A visão crítica da modernização da agricultura modificou o desenvolvimento da indústria e dos seus setores. No início dos anos 1950, começou a discussão sobre o *agribusiness*, tomando impulso de forma polêmica, mas com marco referencial da importância da agricultura com o deslocamento do eixo desta para a indústria, formando o complexo agroindustrial.

O termo *agribusiness* foi utilizado pela primeira vez em 1955 pelos professores Jonh Davis & Goldberg, em um trabalho apresentado no Congresso de Distribuição de Produtos Agrícolas, em Boston – EUA. Davis & Goldberg (1955) apud Araújo (1990) descreveram o seguinte conceito de *agribusiness*:

é a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas; as operações de produção nas unidades agrícolas; e o armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos com eles.

A observação feita pelos autores foi a de que as fazendas produziam matérias-primas para as indústrias e estas as transformavam em produtos para a comercialização. Assim, a produção agropecuária passava a ter um destino intermediário – a agroindústria – e não mais o consumidor final, dessa forma, o sistema *agribusiness* se desloca para os subsistemas por fluxos inter-relacionados com tipos de produtos.

No entanto Roy (1967) (*apud* Lauschner, 1993) observa que *agribusiness* é:

a ciência que coordena o abastecimento de insumos para produção agrária e, subsequentemente, a produção, processamento e distribuição de alimentos e fibras. Complexo rural compreende tanto tecnologia como economia: depende de muitas tecnologias, como da ciência agropecuária, da ciência florestal, da mecânica e entomologia, assim como de muitas outras; depende também de diversas fases da economia, como da economia agrícola, do consumidor, do trabalho e da economia industrial. A todas essas disciplinas devem ser agregados elementos de ciência política, de governo, educação, sociologia, psicologia, etc. Por isso o estudo do complexo rural é interdisciplinar, aplicado à alimentação e fibras, a base de todas as civilizações.

Neste caso se pode perceber que há uma unidade sistêmica, na cadeia de produção do *agribusiness* envolvendo o sistema produtivo e a distribuição de alimentos. O envolvimento sistêmico destaca que a estrutura econômica mundial viabiliza um novo dimensionamento da agroenergia como componente do *agribusiness*.

Já Neves et all (2000) prefere traduzir *agribusiness* por negócios Agroalimentares.

Analisando o peso do setor na economia em nível mundial, Megido e Xavier (1995, p. 31) relata:

o *agribusiness* representa ao redor de $\frac{1}{4}$ da economia mundial e responde por cerca da metade de seus empregos ...o total de pessoas envolvidas somente no segmento rural do *agribusiness* equivale a todos os empregados dos setores de aço, transporte e indústria automobilística. Em nível mundial, a cadeia de *agribusiness* é responsável por cerca de 50% dos empregos e envolve ao redor da metade dos ativos empregados na atividade econômica internacional.

A importância do *agribusiness* está na valorização de adoção e comportamento da cadeia produtiva com a nova questão econômica, que visa a novos empreendimentos e negócios, através de novos mercados competitivos, que, por meio da agricultura, destacam as oportunidades produtivas crescentes entre elas a de energia, como ação estratégica da agroenergia.

Segundo Neves et all (2000, p. 22):

A divisão em indústria de alimentos e agroindústria visa separar aqueles grupos de empresas que estão mais próximos dos consumidores finais, com produtos prontos para consumo, as chamadas "indústrias de alimentos", das "agroindústrias", que fornecem produtos para o mercado "industrial" ou "organizacional" e que, de forma geral, não fornecem seu principal produto ao consumidor final.

Dessa forma, quando existem fronteiras nos sistemas passa a ser mais bem definido cada segmento da indústria e sua atuação, isso por causa da necessidade e da exigência do setor em que existe a integração. Como exemplo, têm-se os seguintes setores:

- a) varejo;
- b) atacado;
- c) indústria de alimentos;
- d) agroindústria;
- e) produção agropecuária;
- f) empresa de insumos agrícolas;
- g) empresa de produção de biomassa energética.

A questão sistêmica do *agribusiness* relaciona-se com a dinâmica em cada segmento da cadeia produtiva, de que forma as transações irão determinar os condicionantes (técnico, organizacional e estratégico) básicos para o sucesso das estratégias no elo de ligação de cada uma.

As características próprias de cada elo estão na forma de sua atuação, sendo que as estratégias devem considerar seu ambiente e a adequação ao mercado.

Sobre mercado e ambiente, a Figura 1 retrata, de forma sistêmica, os setores do CAI e da agroindústria, e o fluxo produtivo de cada processo, até chegar o produto ao consumidor. Segundo Araújo (1990, p. 7), CAI é o “envolvimento dos agentes que produzem, processam e distribuem os produtos alimentares, as fibras e os produtos energéticos provenientes da biomassa e fatores de produção, os produtores, os processadores e distribuidores”

Já Araújo (2003, p. 114) descreve como “conjunto de atividades que compõem todo agronegócio de um ou mais produtos, “antes, durante e após a porteira”, formando um sistema único – integrado e verticalizado”.

Cada setor pode trabalhar seus fluxos (insumos/consumidor, consumidor/insumos ou sentido duplo) de acordo com as necessidades e exigências de cada ambiente organizacional, embora haja empresas que trabalham na transação dos fluxos com produtos ou serviços ajudando na integração do sistema.

Segundo Neves et al (2000), os elementos centrais da abordagem tradicional de *agribusiness* vieram para ficar e podem ser abordados sob três enfoques:

- a) **Visão sistêmica**, isto é, a ampliação do foco habitual no setor agrícola para outros setores relacionados, como indústria de insumos, processadores e distribuidores, cujo propósito fundamental é o atendimento das exigências dos consumidores finais;
- b) **Foco de análise**, envolvendo a clara definição do produto e mercado em análise.
- c) **Possibilidade de coordenação (gerenciamento integrado)**. A idéia básica é a que os SAGs são um conceito ampliado da empresa (são conjuntos de empresas-interrelacionadas), sendo, portanto passíveis de serem gerenciados.

A visão sistêmica, o foco de análise e a possibilidade de coordenação integrada demonstram todo o ambiente do agronegócio, logo é necessário analisar o foco de cada elo do ambiente dentro do sistema (Figura 1).

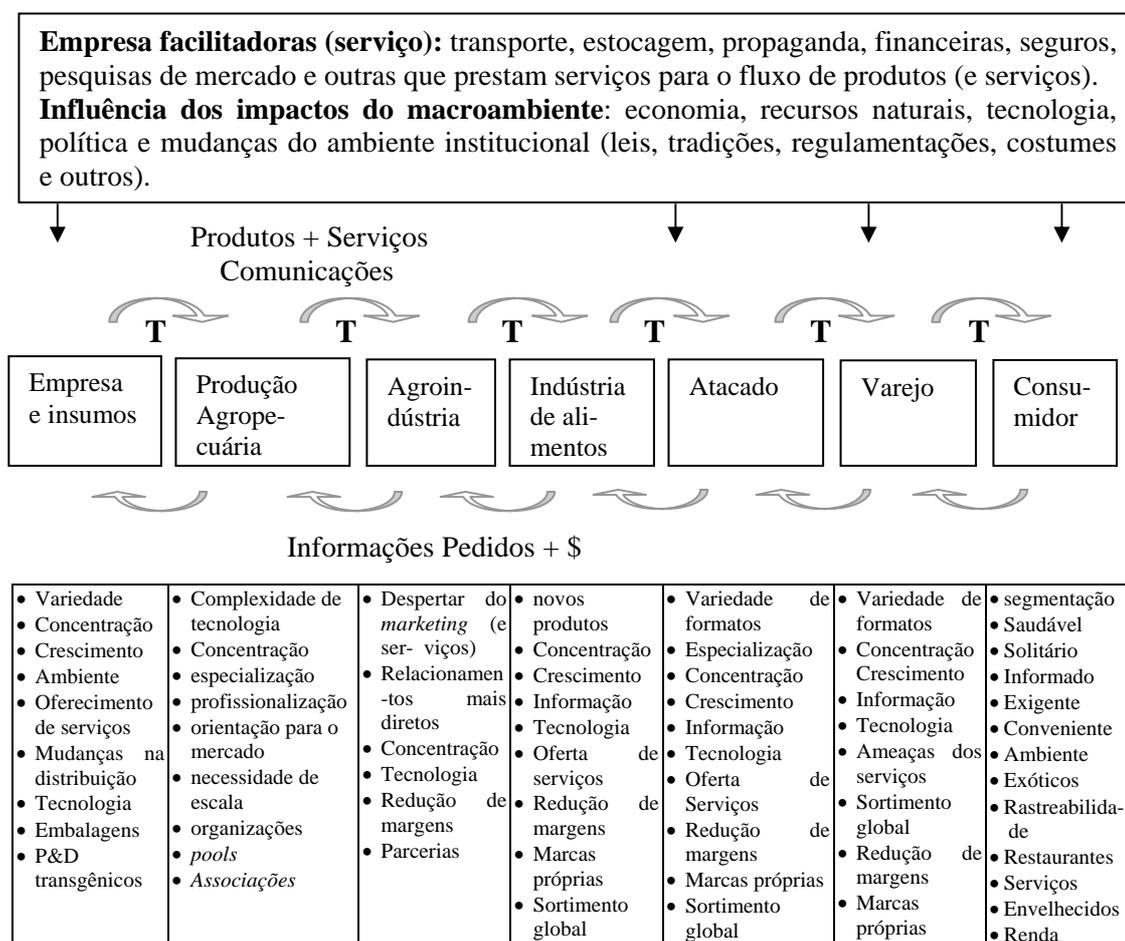


FIGURA 1 – O AMBIENTE DO AGRIBUSINESS

Fonte: NEVES, CHADDAD, LAZZARINI & GIOVANETTI (2000).

Ainda, segundo Neves et al (2000), as inovações estão nos seguintes enfoques:

- foco analítico** - caracterização dos SAGs como uma série de transações (T1, T2) que interligam “indústrias” ou setores específicos (indústria de insumos, produção rural, agroindustriais, etc.);
- análise comparada** – basicamente, a idéia de que não existe uma melhor forma de organizar as transações no SAG, ou seja, não se pode afirmar que a verticalização ou a terceirização dos processos de suprimento permitem reduzir custos”.

O agronegócio deve ser visto como um sistema cujo foco está no complexo de cada produto e segmentação de mercado escolhidos por cada indústria. Esse sistema pode ser chamado também de cadeia de produção, na

qual também está inserida a produção de biomassa como expansão de mercado.

O conceito de *analyse de filière* ou cadeia de produção, desenvolveu-se na escola francesa de economia industrial, na década de 60. Hoje, seu estudo tornou-se um dos mais utilizados para análise de ações econômicas e auxílio na elaboração de políticas públicas e privadas, por ser uma ferramenta que possibilita uma noção abrangente, identificando fragilidades, oportunidades e problemas gerais de todo um sub-setor econômico.

A cadeia produtiva pode ser definida como um padrão dentro do complexo agroindustrial mais amplo, privilegiando as relações entre agroenergia, agropecuária, indústria de transformação e distribuição, em torno de um produto principal, por exemplo: frango, leite, tomate, laranja, etc (FARINA, 1991).

Neste sentido, Batalha (1997, p 24) descreve que:

embora o conceito de *filière* não tenha sido desenvolvido especificamente para estudar a problemática agroindustrial, foi entre os economistas agrícolas e pesquisadores ligados aos setores rural e agroindustrial que ele encontrou seus principais defensores. Com o sacrifício de algumas nuances semânticas, a palavra *filière* será traduzida para o português pela expressão cadeia de produção e, no caso do setor agroindustrial, cadeia de produção agroindustrial (CPA) ou simplesmente cadeia agroindustrial.

A visão de cadeia de produção, de acordo com Morvan (apud Batalha 1992, p. 26), tem três elementos, implicitamente, ligados por essa idéia, que são:

- a) a cadeia de produção é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico;
- b) a cadeia de produção é também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformações, um fluxo de troca situado de montante a jusante, entre fornecedores e clientes;
- c) a cadeia de produção é um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

Como se pode observar, o fluxo de troca, citado no item b como montante, está “antes da porteira”, sendo todo o conjunto de indústrias que fornecem ao setor agrícola insumos (fertilizantes, defensivos, rações), máquinas e implementos, podendo ser incluídos, também, os serviços que são classificados como *inputs* ao processo de produção agropecuário, como exemplo: assistência técnica, crédito para custeio e investimentos. As empresas que detêm desenvolvimento de tecnologia específica tornam-se pontos importantes no elo de ligação da modernização da cadeia produtiva, representado na Figura 2.

Para que os *inputs* ajudem o produtor agrícola e agropecuário a aumentar a sua produção, é necessário que “antes da porteira” se produzam insumos com qualidade, quantidade e preço.

No fluxo que se refere a “jusante”, está o setor conhecido como “depois da porteira” e indica todo o conjunto de indústrias que tem a agropecuária como fonte de matérias-primas, por exemplo: indústrias de alimentos. Como elo de ligação em serviços relacionados, tem-se comercialização, transformação, armazenagem, distribuição, e que requerem também processos de modernização tecnológica para serem eficientes, como está representada na Figura 2, a seguir.

O estudo de uma cadeia produtiva baseia-se na interpretação das suas ligações que passam pela produção, transformação e comercialização. Cada processo é um elo do sistema agroindustrial que agrega valor a um produto a ser vendido para o consumidor final ou para servir de insumo básico para algumas indústrias. Nessa última situação, seria um complexo agroindustrial fornecendo para outro complexo agroindustrial; (por exemplo, farinha de trigo, farinha de mandioca, soja, etc), sendo fornecidas para a indústria de bolos ou outros alimentos pré-elaborados.

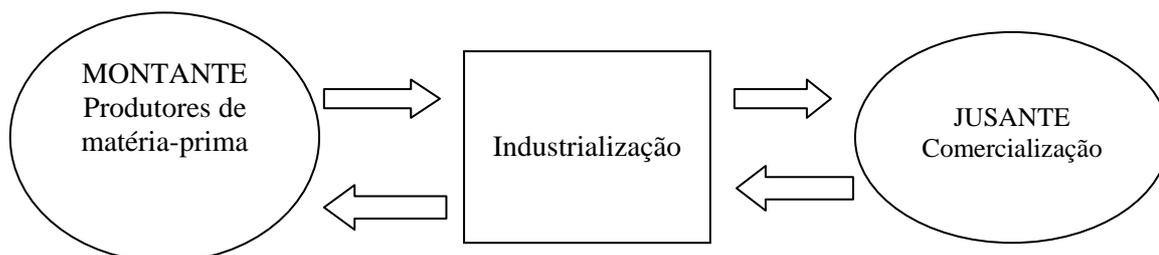


FIGURA 2 - CADEIA PRODUTIVA

Fonte: adaptada pelo próprio autor com base em CARVALHO & MICHELS (2003).

Não se pode esquecer que é dentro desses elos que se deve ter uma logística eficaz para se obter sucesso no fluxo de troca entre fornecedor e cliente.

Segundo Megido e Xavier (1995, p. 35):

a cadeia agroalimentar reserva – para o executivo da iniciativa privada, de instituições ou governos – a necessidade de estudar, sob um enfoque sistêmico, as várias relações que sempre estão em jogo para o sucesso do negócio, produto, serviço ou mesmo para uma política governamental, dentro do composto integrado de todo setor.

A análise sistêmica sob o enfoque do *agribusiness* preocupa-se em visualizar, na cadeia, o elo de ligação entre o produtor e as indústrias; dessa forma, a competitividade do negócio terá resultados satisfatórios para o mercado em termos de qualidade, preço e ponto de venda.

Oliveira (1993, p.42) exemplifica a relação sistêmica no agronegócio, ao relatar a moto-mecanização da sojicultura:

com uma intensa mecanização das lavouras, reduziram-se radicalmente as necessidades de cereais para a alimentação de animais de tração; criaram-se superproduções sucessivas e engendrou-se a liberação de áreas (especialmente milho e algodão) para o cultivo de produtos ligados à industrialização. A soja, que recebia subvenções por fazer parte do programa de combate à erosão, apresentou-se como alternativa para a ocupação dessas áreas.

Já na denominação “dentro da porteira”, as empresas produtivas procuram orientar-se pelas necessidades do mercado, reduzindo os seus custos de produção para serem competitivas (MEGIDO e XAVIER 1995, p. 18).

Dessa forma, se pode observar que os melhores resultados de produtividade do *agribusiness* vêm da integração “dentro da porteira” e “após a porteira”. Isso porque a eficiência e a eficácia das atividades do produtor dependem de seu conhecimento da realidade do mercado e também de seu fornecedor, embora a questão tecnológica seja de suma importância no desenvolvimento de seus processos produtivos. Assim, o produtor busca um bom desempenho agropecuário integrado com as indústrias sempre na perspectiva do crescimento vertical.

Com base em dados da Associação Brasileira de Agronegócio ABAG, (2006), pode, confirmar que 22,54% da produção de grãos advém das empresas rurais.

O crescimento do negócio “depois da porteira” depende do potencial de mercado e o desempenho dos negócios. Ainda segundo Megido e Xavier (1995, 27):

a eficiência cada vez maior da cadeia competitiva do *agribusiness*, indo da franquia urbana ao pesquisador de tecnologia, barateia o produto final, estimula o consumo e contribui para o aumento do consumo de alimentos a eficiência crescente da cadeia do *agribusiness* reduz o preço e estimula o consumo dos alimentos, realimentando as atividades e a modernização de todo sistema.

O aumento do consumo dos alimentos faz com que se tenham resultados de crescimento e investimento em toda a cadeia produtiva.

Batalha (1997, p. 26) descreve que: “a questão montante e jusante está segmentada em três macro-segmentos que variam segundo o tipo de produto. São eles”:

- a) **Comercialização.** Representa as empresas que estão em contato com o cliente final da cadeia de produção e que viabilizam o consumo e o comércio dos produtos finais (supermercados,

- mercearias, restaurantes, cantinas, etc) Podem ser incluídas neste macrosegmento as empresas responsáveis somente pela logística de distribuição;
- b) **Industrialização.** Representa as firmas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor. O consumidor pode ser uma unidade familiar ou outra agroindústria;
 - c) **Produção de matérias-primas.** Reúne as firmas que fornecem as matérias-primas iniciais para que outras empresas avancem no processo de produção do produto final (agricultura, pecuária, pesca, piscicultura, biomassa, etc.).

No macro-segmento da biomassa está como atividade de produção de matérias-primas uma alternativa que, por meio de inovações tecnológicas, integra-se nos elos da cadeia produtiva. Um outro macro-segmento é o fornecimento de insumos constituídos pelas empresas, em geral, grandes grupos econômicos que fazem chegar aos produtores, pelo varejo, a necessidade da produção, tais como, de vacinas, sal mineral e arames farpados, entre outros.

A Figura 3 demonstra como funcionam esses macro-segmentos e seus fluxos de elo de ligação dentro do Sistema agroindustrial.

A Figura 3 também destaca como empresas de transformação a agroenergia, que se tornou um potencial de produção no uso de combustíveis e derivados da biomassa (palha e bagaço de cana, casca de arroz, álcool etílico, biodiesel, a energia elétrica obtida pela queima de resíduos agrícolas e o carvão vegetal para uso siderúrgico).

Entende-se como agroenergia todo o esforço de produção de energia a partir da agricultura.

As setas da Figura 3 indicam os possíveis fluxos físicos de suprimentos dentro de um dado Sistema Agroindustrial (SAI).

Como mostra a Figura 3, o primeiro macro-segmento é composto pelas empresas rurais nas quais se desenvolvem as atividades agropecuárias, e também as empresas de primeira e segunda transformação; no primeiro caso, ocorrem os primeiros processos de fragmentação da matéria-prima e no

segundo, as transformações representam produtos da fragmentação da primeira transformação). Já o terceiro macro-segmento é a comercialização onde são incorporados as atividades atacadistas e varejistas.

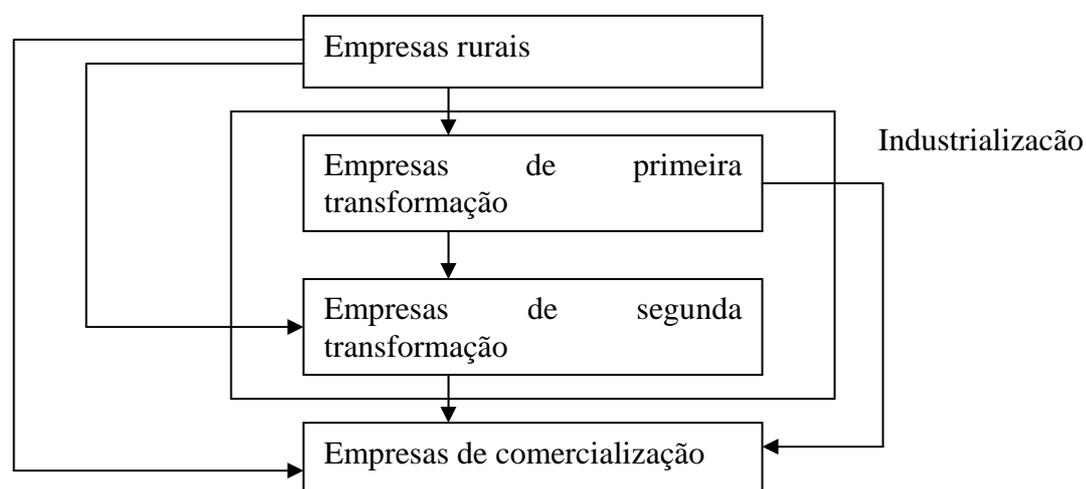


FIGURA 3— SISTEMA AGROINDUSTRIAL: SEUS SUBSISTEMAS E FLUXOS DE SUPRIMENTOS

Fonte: Batalha (2002)

Dentro dos macro-segmentos, pode-se ter conjunto de fatores envolvidos na cadeia produtiva específica, na busca da definição da tipologia de cada uma pelos seus objetivos, entre eles, atender às necessidades dos clientes, com a demanda do mercado. Assim os macro-segmentos constituem-se em um elo dentro da cadeia de produção interagindo no processo produtivo.

Na Figura 4, segundo Batalha (2001) “o SAI pode ser visto como sendo composto por seis conjuntos de atores: agricultura, pecuária e pesca, indústrias agroalimentares (IAA), distribuição agrícola e alimentar, comércio internacional, consumidor e indústrias e serviços de apoio.

A agroenergia é um dos atores importantes como componente do SAI, que por meio do desenvolvimento tecnológico para aproveitamento da biomassa energética, como uso de combustível ou insumo de indústria química passa a ser reconhecida como importante processo de transformação e gestão

organizacional. Isso pode ser visto na Figura 4 que demonstra como se pode dividir o Sistema Agroindustrial.

Além de oferecer uma visão sistêmica do processo produtivo, esse conceito aponta várias opções para ser utilizado como ferramenta de análise em diversos ramos e setores. Segundo Zylbersztajn (1995):

a cadeia pode ser utilizada para analisar e descrever o sistema, servindo adicionalmente como uma ferramenta de gestão, seja aplicada à definição de estratégias no âmbito da firma ou ao apoio no desenho de políticas governamentais.

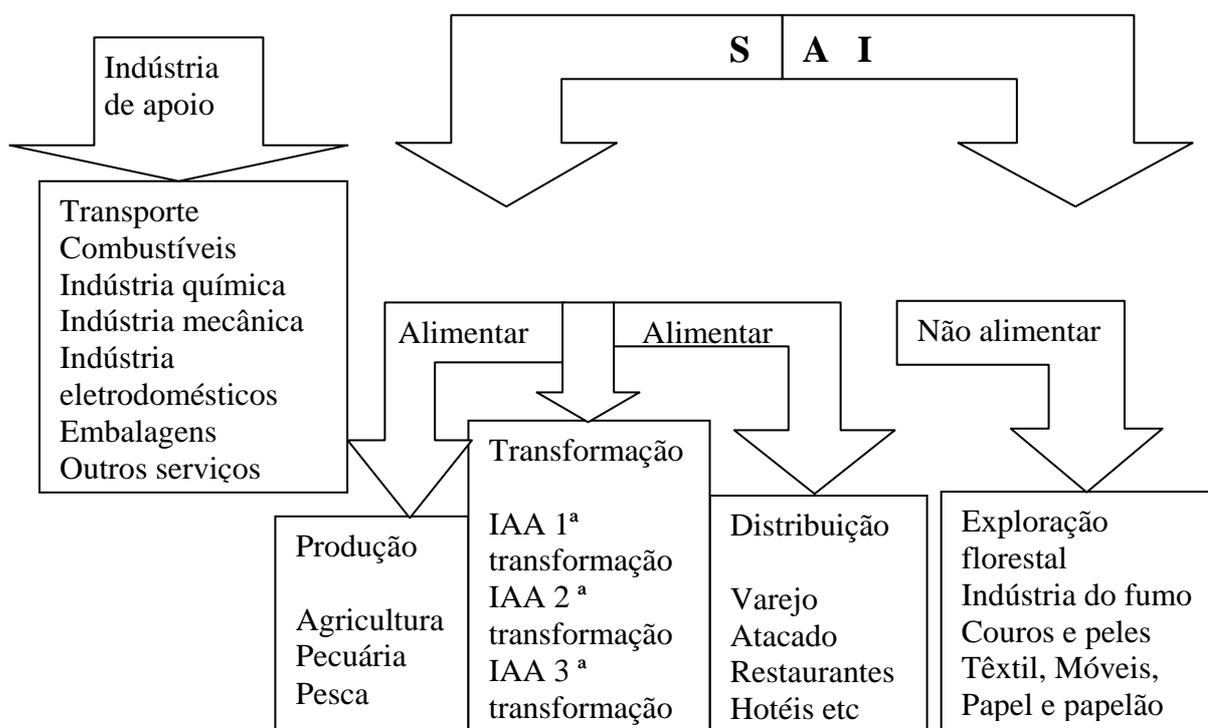


FIGURA 4 – SISTEMA AGROINDUSTRIAL

Fonte: Batalha (2001)

A ferramenta de gestão é a forma de gerenciar estrategicamente o processo produtivo dentro do macroambiente. Dessa forma, o foco de mercado existente entre a agricultura e a indústria demonstra a necessidade de se manter uma inter-relação entre esses setores na alavancagem de todo complexo agroindustrial.

O desenvolvimento agroindustrial não deve ser analisado de forma isolada, para que a competitividade do setor possa ajudar na alavancagem do mercado consumidor. Isso porque uma cadeia de produção deve compreender o que é produzido, por que é produzido, para quem é dirigida a produção e como é desenvolvida; somente dessa forma, estrategicamente, atenderá a demanda de mercado. Um dos papéis da coordenação das cadeias é o de transmitir ao mercado, a partir do consumidor, quais são as exigências tecnológicas para se obter o produto final desejado.

Batalha (1997, p. 25) argumenta que:

A lógica de encadeamento das operações, como forma de definir a estrutura de uma cadeia produção agroindustrial, deve-se situar sempre de jusante e montante. Esta lógica assume implicitamente que as condicionantes impostas pelo consumidor final são os principais indutores de mudanças no "*status quo*" do sistema. Evidentemente, esta é uma visão simplificadora e de caráter geral, visto que as unidades produtivas do sistema também são responsáveis, por exemplo, pela introdução de inovações tecnológicas que eventualmente aportam mudanças consideráveis na dinâmica de funcionamento das cadeias agroindustriais. No entanto, estas mudanças somente são sustentáveis quando reconhecidas pelo consumidor como portadoras de alguma diferenciação em relação à situação de equilíbrio anterior.

As inovações demonstram que a tecnologia da informação tem contribuído para a evolução de todas as áreas, principalmente, para o sistema agroindustrial, transformando toda a sua cadeia de produção na formulação estratégica que permita construir a maior competitividade no mercado. Nessa mudança, os consumidores ditam as regras da aceitação do produto, principalmente, pela qualidade e preço, mas se deve levar em conta a questão da necessidade para o mercado, como cita Pizzinatto (2001, p. 214), ao reconhecer, na bibliografia, diversas formas com as quais o assunto vem sendo abordado

o foco no cliente surge sob diversas proposições: do Marketing voltado para o valor filosofia básica, surgiram novas propostas para a área, tais como: A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente, O Cliente em Primeiro Lugar, Endomarketing, Marketing Personalizado (ou Marketing Um a Um) ...

Esse foco no cliente reconhece que a dinâmica da cadeia produtiva, apesar de suas diferenças e complexidade dentro de seu sistema, ressalta a relação da agroindústria com o foco no mercado.

Diante das mudanças que estão ocorrendo é necessário analisar como o sistema agroindustrial se adapta ao macroambiente. Pode-se perceber a fronteira de cada sistema do macroambiente e a sua interação com cada setor, como mostra a Figura 5.

Como demonstrado na Figura 5, tem-se “antes da porteira” o setor de insumos em que as indústrias de matéria-prima produzem dentro das necessidades do mercado para que o fazendeiro possa produzir com qualidade com um melhor preço.

Já “dentro da porteira”, é necessário que a qualidade da matéria-prima relacionada com a tecnologia de produção integre-se ao setor produtivo. Logo “depois da porteira”, tem-se a percepção dos consumidores integrados às questões políticas do governo e as indústrias pelas necessidades do mercado.

A matéria-prima é a base dos insumos para os produtores, sendo necessário um elo de ligação entre indústrias e instituições (Figura 5). O uso de tecnologia competitiva nas indústrias de produção do *agribusiness* mostra que agregar valor à produção e comercialização beneficiará o consumidor e o mercado.

Sendo assim, os aspectos ligados ao sistema agroindustrial, complexo agroindustrial, cadeia de produção e *agribusiness*, têm causado diferentes entendimentos no que venha a proporcionar a formação de novos mercados, estando ao encontro dos órgãos de coordenação representados na Figura 5 ao lado das indústrias e do Governo .

O desenvolvimento sustentável destaca que as estratégias empresariais para conquistar novos mercados, deve-se atentar à integração dos elos das cadeias produtivas, para que se possam atender as necessidades dos

consumidores. Quanto ao complexo agroindustrial, Batalha, (1997) explica que tem como ponto de partida, determinada matéria-prima de base:

desta forma, poder-se-ia, por exemplo, fazer alusão ao complexo sisal, complexo leite, complexo cana-de-açúcar, complexo soja, etc. A arquitetura desse complexo agroindustrial seria ditada pela “explosão” da matéria-prima principal que o originou, segundo os diferentes produtos finais. Assim, a formação de um complexo agroindustrial exige a participação de um conjunto de cadeias de produção, cada uma delas associada a um produto ou família de produtos.

Já a cadeia de produção, ao contrário do complexo agroindustrial, é definida a partir de um determinado produto final. Após essa identificação, deve-se ir encadeando as várias operações comerciais e logísticas, necessárias à sua produção (por exemplo, dentro do complexo agroindustrial do sisal, duas cadeias poderão ser facilmente estudadas: a da hecogenina e a da nutrição animal). Uma cadeia de produção tem seu espaço analítico delimitado pelas várias operações de produção associadas a uma matéria-prima de base. Assim, o ponto inicial de construção do modelo seria essa matéria-prima (café, soja, leite, etc.) Oashi (2001).

Pode-se então analisar que a transformação da matéria prima até o produto final passa, também, pela relação estratégica de cada segmento, para que o seu resultado seja o esperado pelo consumidor. Logo, o resultado será satisfatório quando se tem tecnologia adequada para produção que estabelece competitividade setorial.

Ao analisar a cadeia produtiva, pode-se ver que os consumidores passam então a exigir de forma pressionada a se ter quantidade e qualidade nos produtos oferecidos pelas indústrias e local adequado para adquirir o produto (Figura 5).

A Figura 5, mostra um exemplo de esquema de uma cadeia produtiva da mandioca. Nesse exemplo, são demonstrados os fatores que influenciam desde a produção de insumos até a distribuição do produto para o consumidor final, sendo que o estudo e a modernização de uma cadeia devem ser feitos

por investimentos tecnológicos e de acordo com as características específicas dos mercados por seus produtos representativos.

Ainda na Figura 5, se pode observar que o fator tecnológico é importante e tem muita influência nos setores “antes” e “dentro da porteira” devido à sua participação no mercado. Já o consumidor depende de uma dinâmica do negócio em que o ramo agroindustrial deve potencializar o seu mercado que deve estar integrado a produção e comercialização, mostrando a sua importância por meio das seguintes características, para Batalha (1997):

- deve reunir condições para o crescimento da produção (dentro da porteira);
- criação de mecanismos integrando produtor, indústrias e o mercado;
- manter um equilíbrio econômico através de preço de mercado, produção e participação no mercado;
- competir com novos produtos e buscar novos mercados através de economia de escala;
- buscar ou desenvolver (*joint ventures*) novas tecnologias para que se possa ter um mercado competitivo através da economia de escala.

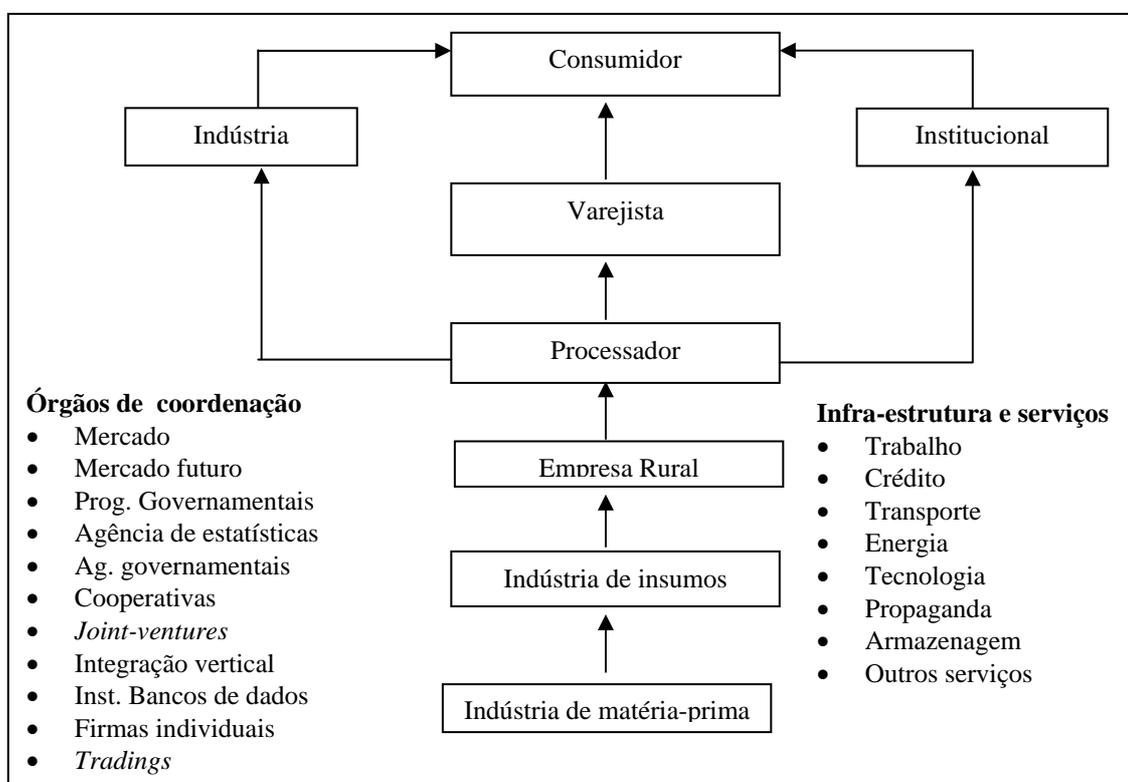


FIGURA 5 - ESQUEMATIZAÇÃO DE UM SISTEMA AGROINDUSTRIAL

Fonte: Adaptado de Shelman, 1991, apud Zylbersztajn et al.

Os sistemas agroindustriais têm semelhanças com a cadeia de produção no tocante ao foco de transformações do produto, principalmente no que se refere às questões tecnológicas. Já a cadeia de produção está relacionada ao *agribusiness*, que está aparecendo no centro de mudanças do mundo, e analisando sua dependência dentro do sistema como resultado da estrutura de mercado ou de forças externas.

É na cadeia agroindustrial descrita neste tópico, que o estudo investiga a adoção da estratégia de integração vertical. Sobre ele se discorre a seguir.

2.2. ESTRATÉGIA DA INTEGRAÇÃO VERTICAL

As firmas individuais, ou seja, sem vínculo com a comercialização ou produção, muitas vezes sofrem restrições sobre outras que se mantêm por meio de um sistema montado em cadeia. Trabalhar em cadeia pode significar a ascensão da chamada Estratégia da Integração Vertical, em que estabelecer metas e estratégias é o essencial em um mercado competitivo.

Assim, o mercado estaria buscando maior eficiência nos resultados por meio de uma estratégia de integração vertical, implementada via ligação contratual dos diversos elos da cadeia. Esta é a estratégia de verticalização ou Integração Vertical, já citada nas palavras de Vegro; Carvalho (2001):

uma motivação anterior para a verticalização era a valorização patrimonial, inicialmente utilizada para o exercício do poder político, e mais recentemente, utilizada como reserva de valor diante do quadro de inflação acelerada que vigorou até 1.994.

A verticalização tem uma série de fatores importantes para as empresas, dentre elas minimizar custos, elaborar uma melhor estratégia dos métodos de produção, e planejar a capacidade produtiva.

A integração vertical também pode resultar em oportunidades de negócio, pontos fortes adequados à estrutura organizacional, vantagens e

racionalização de estoque, possibilidade de diferenciação de produtos, redução de incerteza no mercado, com melhor implantação de tecnologia.

A integração vertical deve ser estabelecida por contratos de vendas em que toda negociação a passa pelo aumento da produção e comercialização de um determinado produto. As diferentes formas organizacionais relacionam-se de forma contratual dentro de cada atividade, gerando uma profunda transformação tecnológica, caracterizando os chamados “produtores integrados” (FARINA, 1991).

Dessa forma, só se pode descrever que há uma integração vertical quando duas ou mais firmas mantêm a sua produção ou a comercialização integradas por contratos.

Segundo Barros (1987, p. 22):

A produção de qualquer bem ou serviço não acontece naturalmente. Providências devem ser tomadas para que matéria-prima e insumos sejam combinados e para que as operações sejam planejadas e realizadas. A unidade que faz isso é chamada de firma. Isto é, firma é qualquer atividade organização econômica que tenha por finalidade a produção de bens ou serviços econômicos.

Para pleitear a adoção da estratégia de integração vertical, a firma deve então ter vários estágios, desde o preparo da matéria-prima até a venda de seu produto pronto para a comercialização. Isso resultará na necessidade de uma integração vertical quer seja dentro da firma ou fora dela.

Pode-se então perceber que o próprio mercado consegue regular todos os seus setores, principalmente a agroindústria por operações integradas entre as empresas verticalizadas.

O conceito de integração vertical implicará controle hierárquico gerencial de estágios sucessivos de produção tecnologicamente separáveis (WILLIAMSON e WINTER, 1996; FARINA 1991).

A integração entre as empresas e seus fornecedores e distribuidores torna-se importante para que o setor industrial possa manter sua produção pelos seus insumos básicos.

Barros (1987, p. 26) reafirma que "incentivos para a integração vertical incluiriam a redução de riscos, redução de custos, melhoria da administração, conquista de maior poder de barganha e obtenção de insumos adequados". Logo, quando todo processo produtivo se relaciona pela integração vertical, tem-se uma redução nos custos e um melhor controle das atividades industriais, criando uma dependência tecnológica pela qualidade e pela quantidade dos produtos, garantindo o produto desejado pelo consumidor.

Segundo Farina (1991):

a integração vertical é uma alternativa utilizada por várias empresa agroindustriais, como forma de garantir uma parcela da matéria-prima necessária, para manter o processo produtivo em funcionamento. Apenas em casos muito específicos, uma empresa produz toda a sua matéria-prima agropecuária. De modo geral, o processo industrial opera em escala muito superiores ao que poderia ser produzido por apenas uma firma rural, de maneira eficiente.

O resultado que se busca pelos métodos aplicados dentro da verticalização do agronegócio é a melhor forma de produção e comercialização dos produtos, diante das necessidades do mercado, lembrando que a questão de preço e logística também estão integrados nos contratos efetuados pelas firmas (Figura 6). Logo, as questões da competitividade sobre a economia de escala poderão trazer os resultados sempre nas metas estabelecidas pelas firmas.

O sistema de *marketing* é a interação do ambiente com as funções do *marketing*, como se mostra na Figura 6.

Pode-se observar que Barros (1987, p. 28) destaca que as possibilidades de integração dividem-se basicamente em três tipos:

- (a) integração horizontal entre pequenas firmas de varejo;
- (b) integração horizontal entre pequenos produtores agrícolas; e
- (c) integração vertical e horizontal das pequenas firmas ao longo dos canais de comercialização.

As empresas rurais têm dois pontos básicos de preocupação, primeiro nos insumos básicos para produção, segundo, na averiguação da melhor tecnologia que deverá ser aplicada, e qual as necessidades e desejos dos clientes. Dessa forma, os processos do tipo *push* (processo executado antes da solicitação do pedido), tornam-se importantes para esse modelo.

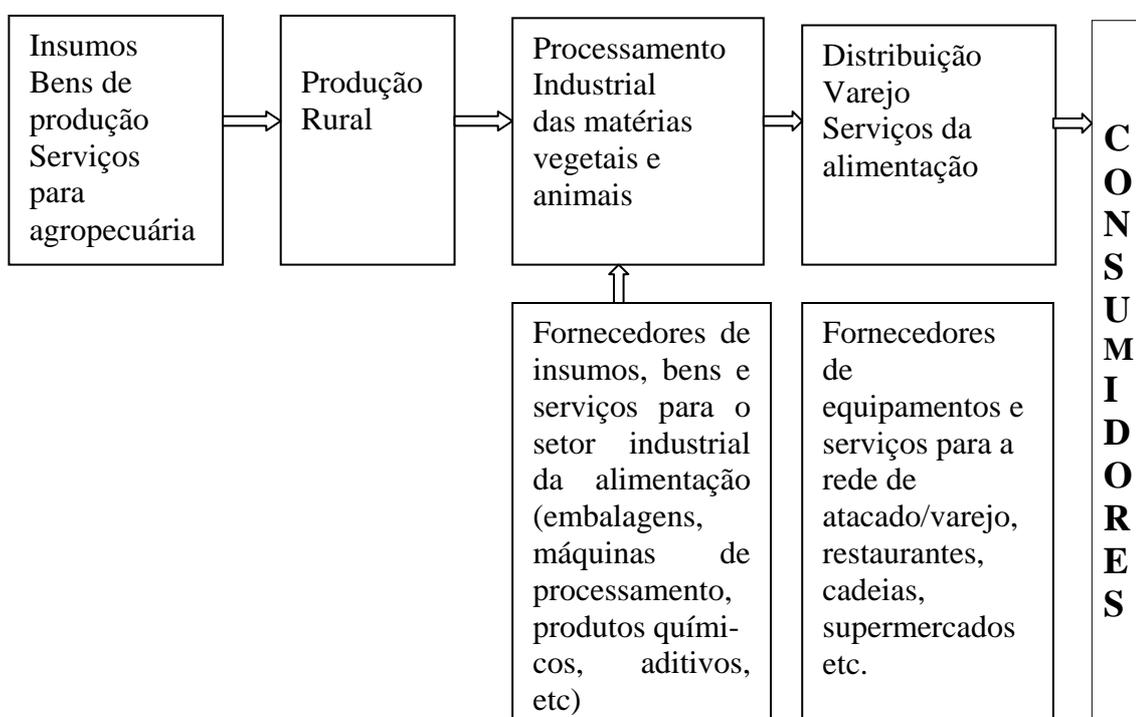


FIGURA 6 – AS RELAÇÕES HORIZONTAIS E VERTICAIS

Fonte: Megido e Xavier (1995, p. 89)

2.2.1. CONTRATOS

Contratos consistem na relação de compromissos futuros entre as partes para racionalidade de garantia nas transações entre as empresas.

Os compromissos futuros devem conter especificidade dos aspectos que se farão presentes no contrato com o mínimo de garantia descrevendo o menor risco. A especificidade sobre o futuro é o comportamento das empresas no sentido de garantir a compra ou a venda do mínimo de insumos, situação em que se pode ter a perda do produto ou a mudança do fornecedor.

O contrato deve ser o mais completo possível para que possa nas transações futuras a serem registradas evitar prejuízos entre as partes envolvidas, devendo haver ética no cumprimento das cláusulas contratuais.

O contrato na integração vertical é uma forma de negociação entre o produtor e a indústria de transformação, visando a uma negociação de garantia para obtenção de fornecimento de insumos básicos para produção e a garantia de vendas futuras.

A integração vertical e os contratos são alternativas organizacionais eficientes na presença de incerteza, especificidade dos ativos produtivos e elevada frequência das transações (WILLIAMSON et al, 1985; FARINA 1991).

Segundo Barros (1987, p. 25), são possíveis três tipos de contratos:

- a) **contrato de especificação de mercado.** O produtor transfere parte da função de risco e administração ao contratante. Em troca, o produtor se torna mais seguro do seu mercado e preço. Transfere-se parte da administração no sentido de que as decisões de quanto produzir, quando e onde comercializar são influenciadas pelo contratante. As decisões de operação e as incertezas de produção ficam com o produtor;
- b) **contrato de administração de produção.** Exigem participação mais direta do contratante na administração: especificações culturais, de insumos e inspeções durante a produção. A qualidade da produção é importante para o comprador. Assistência administrativa também será necessária quando o uso de nova tecnologia ou novos produtores são envolvidos;
- c) **contrato de provisão de recursos.** O contratante não somente proporciona um mercado e participa da administração, mas também fornece insumos. Produtores de frango de corte recebem

pintinhos, rações e remédios do contratante. O contratante é dono de produção e responsável pela sua venda. O produtor é pago com base no volume de produção. Esse tipo é quase uma integração completa. Note-se que o contratante assume os riscos de perder seus insumos investidos.

A garantia de comercialização torna-se para o contratante e para o contratado o atendimento a uma necessidade de que terá ou entregará o produto. As decisões são importantes para as partes.

Na integração vertical, contrato é a forma comum para os tomadores de decisão assegurarem o mínimo de recursos financeiros ou o mínimo de produção. A descrição das variáveis e a responsabilidade são itens importantes na garantia das partes do contrato.

A heurística nas transações dos compromissos na integração vertical consiste no empenho para que as partes envolvidas nos contratos obtenham o melhor resultado possível.

O envolvimento entre as partes ocorre em alguns casos por longos prazos, devido à confiabilidade e disposição para fornecimento garantido, isso se dá até na negociação de preços.

2.3. A ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO VERTICAL NO SISTEMA DE MARKETING NO AGRONEGÓCIO

O sistema agroindustrial necessita de que, em cada mercado, a cadeia de suprimentos tenha procedimentos importantes de oportunidades para o *marketing* por informações adequadas para o processo de decisão de compra. As informações são referências de comportamento do consumidor dentro do seu ambiente.

Os benefícios do sistema de *marketing* do agronegócio estão na criação de valor para o cliente, sendo importantes quando a função da distribuição é administrada com eficiência. Logo, a estratégia da integração vertical deve

considerar o mercado-alvo com produto específico que atenda os desejos dos clientes. Deve-se identificar a distribuição por meio do canal de distribuição. Pode-se então chamar canal de distribuição de Sistema de Marketing Vertical.

O sistema de *marketing* vertical funciona como redes profissionais geridas e centralmente programadas, concebidas para obter economia operacional e o máximo impacto de *marketing*; isso ocorre, na visão de Semenik, Bamossy (1995), quando os participantes do canal de distribuição coordenam e integram suas atividades para obter eficiência e impacto máximos nas operações de todo canal. Os autores (1995, p. 556) ainda visualizam a possibilidade de três tipos de sistemas de *marketing* vertical da seguinte forma:

a) sistemas de *marketing* vertical de propriedade corporativa

Quando um participante de um nível do canal é proprietário e opera instalações em outro (ou outros níveis) do canal. Os fabricantes podem usar a **integração para frente**, possuindo e operando sua próprias operações de atacado ou varejo....Um varejista ou atacadista pode estabelecer uma **integração para trás** mediante a compra de uma operação industrial ou pela posse de uma operação de suprimento atacadista.

b) sistemas de *marketing* vertical contratual

Consistem naqueles em que as relações dentro do canal são formalizadas por contratos de validade legal. Tais contratos especificam o papel que cada participante do canal desempenhará na movimentação do produto desde o fabricante até o usuário final. Em termos específicos: "a integração contratual ocorre quando as várias etapas de produção e distribuição possuem vários proprietários independentes, porém as relações entre as empresa verticalmente adjacentes são estabelecidas em acordos contratuais".

c) sistemas administrativos

Essa versão baseia-se em programas desenvolvidos por um ou mais membros para obter economia de operação ao longo de todo canal. Os sistemas administrativos não se estabelecem por meio de acordos legais, mas sim porque um dos participantes acaba se revelando "poderoso" dentro do canal, podendo exercer controle sobre as demais.

Essa última situação dos sistemas administrativos acontece quando os clientes têm preferência por um produto e o varejista passa a estocar por causa da demanda de consumo.

Esse sistema administrativo oferece a possibilidade de obtenção de economia operacional e métodos de se criar economia de escala, isso porque a

mão-de-obra está assegurada na busca dos melhores resultados pelo compromisso com o canal inteiro.

Para Churchil e Peter (2000), o sistema de *marketing* vertical pode ser conceituado como um: "canal de distribuição que é administrado centralmente a fim de obter maior eficiência e impacto de *marketing*". Os autores (2000) o classificam em três tipos: administrados, empresariais, e contratuais.

Os **canais administrados** desenvolvem uma abrangência para distribuir uma linha de produto tendo como um membro dominante que administra as decisões do canal, em que os demais membros envolvidos cooperam na eficiência do desenvolvimento dos processos do canal.

Os **canais empresariais** destacam-se pela eficácia de uma única empresa para controlar parte ou todo o canal.

Já os **canais contratuais** têm, como colaboradores, as cooperativas, os varejistas ou atacadistas, de acordo com a sua característica organizacional, cuja independência para comprar e vender. Essas empresas estão dentro do sistema de *marketing* vertical contratual, sendo que a coordenação das funções do canal terá obrigatoriamente que se ter economia de escala. A consequência do lucro das pequenas empresas está na dependência das grandes, por meio do impacto da economia de escala.

Os três tipos mais comuns de sistemas de *marketing* vertical contratual consistem nas cadeias voluntárias de atacadista, cooperativas de patrocínio varejista e organizações de franquia. Desenvolve-se uma **cadeia voluntária de atacadistas** quando um atacadista aglutina um grupo de varejistas independentes. Quando tal aglutinação ocorre de forma voluntária, tanto o atacadista, que promove aquele arranjo, como os varejistas que dele participam, usufruem das vantagens resultantes.

As cooperativas de patrocínio varejista operam de maneira similar ao grupo de patrocínio atacadista, embora haja algumas importantes diferenças. Nas cooperativas de patrocínio varejista, o procedimento usual consiste em se

organizar o grupo de varejistas entre si e gerir sua própria operação atacadista. Por meio de esforço cooperativo, os varejistas passam a ter condições de se beneficiar das economias de escalas, como também do impacto de mercado das grandes organizações.

As organizações de franquia respondem pela maior parte das receitas corporativas geradas por meio de acordos contratuais de canal. Segundo Neves (2003), as mais comuns são:

- a) os fabricantes freqüentemente franqueiam operações de varejo para *marketing* e venda de produtos específicos, cujos exemplos são as concessionárias de automóveis e os postos de gasolina;
- b) fabricantes patrocinam franquias de atacado;
- c) atacadistas estabelecem franquias junto a varejistas;
- d) firmas de prestação de serviços que oferecem franquia a varejistas, quando o franqueador autoriza uma empresa independente a oferecer seus serviços.

2.3.1. MARKETING E AGRONEGÓCIO

Segundo Neves e Castro (2003, p. 51), “o sistema agroalimentar é responsável pela produção e distribuição de alimentos até o consumidor final”. Nesse sistema, a interação entre o consumidor e as empresas de produção é de responsabilidade da área de *marketing*, a qual tem um papel fundamental nas estratégias organizacionais, pois se relaciona com a vida das pessoas, buscando entender as necessidades e desejos do consumidor.

Isso é primordial no sentido de possibilitar a ocorrência das trocas entre as empresas que precisam atingir suas metas e os indivíduos, a sua satisfação por meio de produtos e/ou serviços com apropriados ao seu padrão de vida.

A satisfação dos desejos do consumidor requer o desenvolvimento do produto, que depende de pesquisa de mercado, desenvolvimento do produto, distribuição, definição de preço, propaganda, venda pessoal. Assim, pode-se dizer que o *marketing*, em seu sentido estrito, deveria contribuir para a vida das pessoas, atuando no sentido de oferecer produtos apropriados de acordo com o padrão de cada um (Figura 1) já apresentados no item 2.1.

A sua forma de atuação é por meio da pesquisa de mercado que busca compreender as necessidades do consumidor, e como transformar insumos em um produto adequado a elas. Para tanto, só é preciso que as organizações compreendam os consumidores, a demanda do produto, e estejam em inovação constante.

A transformação de insumos em produtos de necessidades ou desejos do consumidor pode estar relacionada com o processo *pull* (processo reage com a demanda dos pedidos, ou seja, conhece a demanda) ou com processo *push* (processo executado antes da solicitação do pedido), esse último necessita atrair o consumidor com estratégia promocional.

Quando se toma uma decisão por meio das informações no processo de produção, significa que se conhece a demanda real das necessidades do consumidor. Logo é necessário que a ação do *marketing* seja integrada ao sistema de *marketing* para promoção dos produtos, o que pode influenciar a decisão de compras dos consumidores, o que acarretará o aumento de produtividade e a rentabilidade para a cadeia produtiva.

A gestão do agronegócio baseia-se na necessidade da visão em cadeia produtiva, para definição de qual estratégia deve ser usada para que seus produtos possam se posicionar no mercado consumidor.

Cada mercado se tornará lucrativo por meio da competência de cada organização, em corresponder, segundo Megido e Xavier (1995, p. 57), a um consumidor que pode ser: "... instruído, altamente concentrado e homogêneo, renda per capita elevada, extremamente exigente e discriminador, exerce enorme pressão entre os concorrentes".

A eficiência das indústrias ocorrerá pela competição nos preços, e na produção de insumos ao produtor rural. Assim se verifica a ligação entre o *marketing* do *agribusiness* e o consumidor.

Segundo Megido e Xavier (1995, p. 33):

O conceito de “*agribusiness*” traduz uma visão matricial desse setor da economia e, enquanto ferramenta de análise e planejamento de *marketing*, posiciona-se estrategicamente como telescópio que visualiza toda a galáxia dos negócios de alimentos e fibras integrando suas partes e revelando-se como metodologia essencial de gestão empresarial, esteja a empresa em que segmento for da cadeia: seja um produtor rural, um fabricante de insumos, ou uma revenda rural, uma instituição financeira, uma agroindústria, um restaurante, cadeia de *fast food*, supermercado, etc.

É necessário que a participação do mercado (*market share*), e sua relação com o investimento publicitário no setor (*share of voice*), com seus produtos, tragam então uma participação maior na mente do consumidor (*share of mind*). Isso exige que a logística dos distribuidores esteja integrada com as necessidades das firmas e dos consumidores, principalmente ao que diz respeito aos prazos de entrega nos pontos de vendas (OASHI, 2001).

Os desafios encontrados na questão do *market share* (participação no mercado), no *agribusiness*, passam pela forma de crescimento da produção, mecanismos integrados entre produtor e indústrias, competitividade por meio do *mix* de *marketing* (produto, preço, promoção e praça) e uso de tecnologia adequada para obter o resultado desejado por metas estabelecidas. Se for necessário aumentar a produtividade e buscar novos mercados, que seja feito um “*joint-venture*” (compartilhamento de tecnologia entre duas ou mais empresas), isso deverá alavancar o crescimento desejado, mas a relação integrada com os fornecedores, mudanças (econômica, tecnológica, política e social) devem ser analisadas para diminuir o risco de insucesso (OASHI, 2001).

Como descreve Megido e Xavier (1995, p. 85): as fortes realidades do “*agribusiness*” revelam que pensar na cadeia competitiva costuma ser um melhor negócio do que pensar na produção isoladamente.

Ao disputar o mercado “após a porteira”, é preciso conhecer o consumidor pela segmentação de mercado, assim a sua amplitude está relacionada com as metas e tendências do ramo de negócio.

Como cita Neves et all (2000): “o mercado-alvo das atividades de *marketing* é composto pelos consumidores finais, consumidores industriais (em

qualquer lugar do mundo), governos, fornecedores, empregados, agentes, competidores e outros.”. O elo de ligação do *agribusiness* com o sistema de *marketing* está nos segmentos do processo de troca por meio das transações (T). Isso significa que há necessidade de coordenação e controle das ações na cadeia agro industrial, daí a necessidade da estratégia de integração vertical.

2.3.2. INTEGRAÇÃO DO AGRIBUSINESS E ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

A administração do agronegócio com a visão mercadológica é proposta por Megido e Xavier (1995) conforme mostrado no Quadro 1, construído a partir dos 4A's' criados por Raimar Richers para o processo de planejamento e gestão mercadológicas. Os "A's" criados por Richers, - Análise, Adaptação, Ativação, Avaliação são funções de gestão de *marketing* propostas pelo autor.

- a) análise: são informações obtidas por observações do comportamento dos consumidores e concorrentes, por meio de pesquisas de mercado, cujo sistema de informação de *marketing* (SIM) estabelece demanda e oferta do segmento;
- b) adaptação: é o composto do produto que alimenta o sistema de planejamento de *marketing*. Nesse item refere-se a analisar qual deve ser a necessidade do mercado, as formas de distribuição, e a adaptação do produto ao mercado;
- c) ativação: é a soma do composto de produto com o composto de comunicação para se obter a organização de *marketing*, em que deve ativar a existência do produto;
- d) avaliação: é o sistema de controle de *marketing* que visa a identificar o desempenho dos componentes de *marketing* em uma visão integrada.

O sistema de *marketing* no agronegócio destaca as oportunidades de adequação dos elos na cadeia e a relação integrada entre os 4 P's. (Quadro 1, item 2.3.2) e os 4 A's com a integração vertical do sistema de *marketing*.

O sistema de *marketing* e a cadeia do agronegócio relacionam-se entre si por forças do macroambiente (demográfica, tecnológica, sociais e políticas legais) e do microambiente (concorrência, fornecedores, órgãos reguladores do governo, canais de distribuição). As organizações envolvidas nos sistemas ambientais devem ter de forma clara a definição de seus 4 A's e seus 4 P's, cuja relação com as forças ambientais, consigam atingir metas estabelecidas e serem competitivas no mercado em que atua (Quadro 1 item 2.3.2).

A importância do sistema de *marketing* está no seu envolvimento com os consumidores pelas suas necessidades, forma de distribuição, estratégia de vendas, pesquisa, valoração, por meio do mercado-alvo. O sistema do agronegócio não é diferente, como mostra o Quadro 1 item 2.3.2.

O Quadro 1 mostra, na coluna 1, onde buscar as informações para a implantação de cada "A", na segunda coluna, qual dos 4 P's (produto, preço, promoção, ponto de venda) deve ser acionado e, na última coluna, o elo da Cadeia agroindustrial a ser envolvido.

Segundo Megido Xavier (1995, p. 92): "é impossível administrar *marketing* em *agribusiness* sem um modelo de planejamento sistêmico", daí a proposição dos 4 A's de Raimar Richers como processo de planejamento e gestão mercadológica no agronegócio (Quadro1).

Ainda segundo o autor, (1995, p. 90), "para cada elo de ligação da cadeia sistêmica e competitiva de *agribusiness* existe uma prioridade de inteligência da administração de *marketing*".

A prioridade de inteligência está nos métodos de administração de *marketing* com os quais se busca planejar como melhor distribuir os produtos em cada elo integrado da cadeia produtiva, visando a atender mercado-alvo.

A integração com o mercado-alvo está também relacionada com os fornecedores, incluindo, no planejamento, as necessidades de cada canal de distribuição, criando e proporcionando valor direto com que devem estabelecer

as relações com esses parceiros na produção, visualizando-os também como clientes.

Já a integração do *marketing* com o *agribusiness* depende dos elos de sua cadeia produtiva e da identificação segmentada de mercados-alvo para posicionamento de seus produtos.

Função estratégica de marketing em “agribusiness” “A’s”	Ferramenta de marketing em “agribusiness” “P’s”	Área local prioritária da Cadeia competitiva
A Sistema de informação internacional e nacional de safra e Á concorrência, custos e nível de L competitividade da matéria-prima vegetal/animal. S Fatores de ameaças e oportunidade na cadeia competitiva de “agribusiness”	Priorização/posicionamento Pesquisa Tendências gerais de consumo, influência dos ajustes ao longo da cadeia competitiva do “agribusiness” Segmentação dos mercados	<ul style="list-style-type: none"> •planejamento de governo •planejamento estratégico do setor privado •Veículos de informação •Políticos e liderança do “agribusiness”
A definição da política agrícola. D Acordos de produção entre agroindústrias e produtores, de P cisões de mix de produtos nos setores de insumos e bens de A produção, sistemas de comercialização da tecnologia para a Á produção agropecuária e da O produção rural	Produto Qualidade, quantidade, custo, localização, percepção. Preço Sistema de comercialização, relação custo/benefício percebida, sistemas de impostos	<ul style="list-style-type: none"> •Cooperativas •Agroindústrias (fomento) •Governo-estrutura •Sistema financeiro •Produtos rurais •Setor de insumos, bens produção e serviços para a agro-pecuária •Fornecedores de bens de produção e serviços para a indústria de processamento
A Marketing do produtos oriundos T das matérias-primas vegetais e I animais, valor agregado, marcas V comunicação, vendas, serviços A ao consumidor, promoção Ç Á O	Promoção Ações de venda, comunicação, giro de estoques, geração/atendimento da demanda Ponto-de-venda Disponibilidade dos produtos para consumidores finais	<ul style="list-style-type: none"> •Lojas de conveniências •Cadeias de <i>fastfood</i> •Supermercados •Consumidores •Franqueadores •Opinião Pública •Mídia •Bolsas •Traders •Agroindústrias (<i>marketing</i>) •Restaurantes etc.
A <i>Feedback</i> e controle econômico V financeiro. A Competitividade de custos L <i>Benchmark</i> I Qualidade final percebida A Competitividade Ç Sistema Á O	PESQUISA Sistema de informação de <i>marketing</i>	Todos os elos da cadeia do “agribusiness”

QUADRO 1 – INTEGRAÇÃO DOS “P” E “A’S” DE MARKETING NO “AGRIBUSINESS”

Fonte: Megido e Xavier (1995, p. 91).

2.4. FATORES QUE INFLUENCIAM A GESTÃO DO AGRONEGÓCIO

A importância da gestão nas organizações está em identificar seus princípios e as suas funções pela “missão”, sendo que, para alcançar o desempenho estratégico alinhado aos objetivos organizacionais, deve estabelecer o melhor atendimento ao cliente interno e externo. No entanto, os sistemas de gestão na cadeia produtiva procuram integrar a agricultura com os produtores de matéria-prima, agroindústrias e distribuição e distribuição/comercialização.

A importância do sistema de gestão na cadeia produtiva de uma forma geral é alinhar todas as atividades de produção visando à toda a sua integração para que sejam otimizados todos os seus fluxos. Dessa forma, o compartilhamento traz benefícios para todos os que estão no elo da cadeia, realizando alianças estratégicas com vistas a construir parcerias ao modo de *comakership* (estratégia, desenvolvimento e operacionalização).

Logo, um sistema agroindustrial será eficiente se depender dos agentes produtivos, com isso, a sua importância e competitividade também dependerão das ações dentro de cada sistema agroindustrial que irá competir entre si envolvendo os aspectos legais, sociais, culturais, tecnológicos e econômicos, como mostra a Figura 7.

A eficiência e a eficácia do sistema, como mostra a Figura 7, dependem das matérias-primas com padrão de qualidade, da logística para o fornecimento e do planejamento da produção, embora a sazonalidade de produção dependa da situação financeira do produtor e das condições climáticas e, também, porque as indústrias transformadoras dos produtos perecíveis irão depender das necessidades do consumidor.

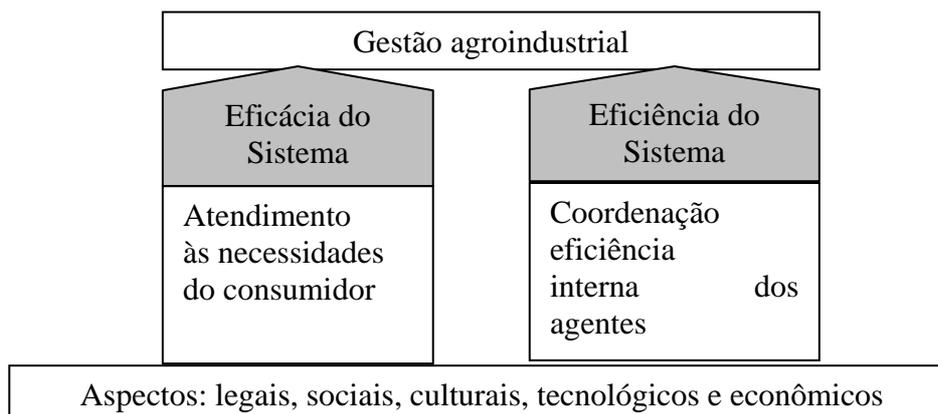


FIGURA 7 – GESTÃO AGROINDUSTRIAL

Fonte: Batalha (2002)

Os aspectos legais assumem dentro do sistema de gestão a sua importância em particular, na cadeia produtiva, na qual as mudanças que venham a ocorrer quer sejam tecnológicas, econômicas ou políticas, irão repercutir na globalização dos mercados, principalmente, no *marketshare* (participação no mercado). Isso pode ser visualizado na Figura 8.

A Figura 8 demonstra que o processo de produção tem dependência da demanda de matéria-prima e as variáveis do macro-ambiente (cultura, economia, legislação e concorrência). A sazonalidade tem dependência da oferta e demanda, em que devem ser observadas as variáveis preço e qualidade do produto.

O processo de produção depende dos métodos e resultados do consumo da segmentação de mercado.

Segundo Neves e Castro (2003): "o processo de segmentação de mercados parte da premissa de que as empresas agroindustriais expostas à competição global não conseguem atingir maneira eficiente todo mercado, composto de consumidores".

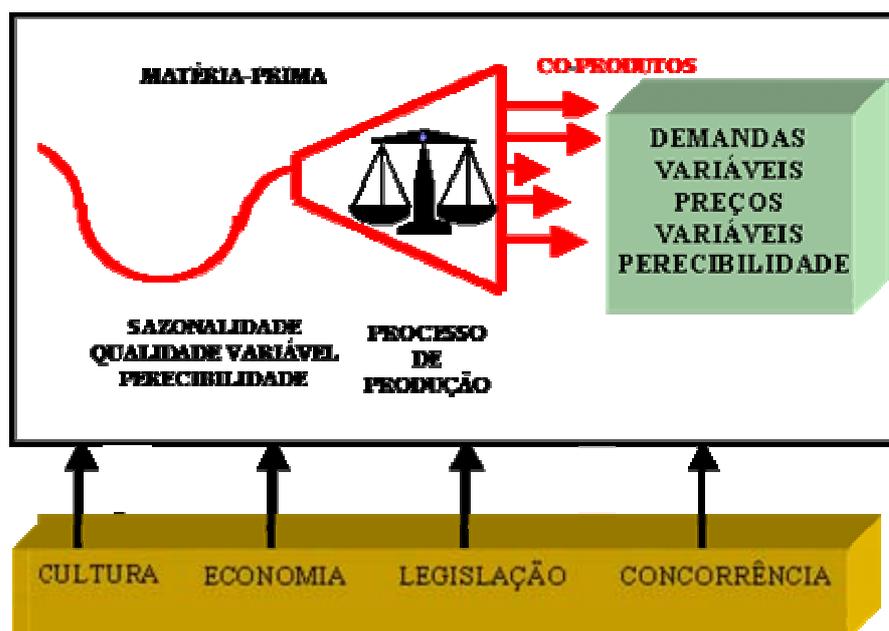


FIGURA 8 – CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL

Fonte: Batalha (2002).

As indústrias devem visar ao seu mercado-alvo pela sua segmentação, que procura adequar os produtos, atendendo a sua especificidade do mercado. Essa segmentação pode ser verticalizada.

Segundo Kupfer e Hasenclever (2002), "as condutas verticais consistem em restrições praticadas por ofertantes de bens/serviços de um mercado (de origem) que afetam outro mercado relacionado verticalmente".

2.5. INOVAÇÕES ADMINISTRATIVAS NO AGRONEGÓCIO

A necessidade de se ter um melhor desempenho leva à busca de uma posição de equilíbrio para com as exigências do consumidor que envolvem preços, qualidade dos produtos, prazos, logística e tecnologia de produção.

A qualidade dos produtos, como cita Pizzinatto et al (2001, p. 212), é uma exigência da moderna sociedade:

Não se pode esquecer que as trocas entre as empresas e seus mercados concorrem em um ambiente em constante mutação, e que um processo de globalização está permeando praticamente todos os

setores econômicos: com a grande oferta de novos produtos e conseqüente acirramento da concorrência, a sociedade mundial passou a clamar por qualidade.

A busca da qualidade também exige mudança de tecnologia, melhor controle nos processos produtivos e estratégias diferenciadas principalmente na agroindústria; esta tendência faz parte da globalização, esse processo foi descrito por Chiavenato (2000) como "...a internacionalização dos negócios e do sistema produtivo e financeiro fazendo com que o ambiente organizacional se torne imenso, complexo, mutável e incerto."

Além de qualidade, o sistema produtivo necessita de bases tecnológicas para que se tenha maior produtividade, adequada ao ambiente organizacional.

Siqueira (2001, p. 177) afirma: "... quando nos referimos ao termo tecnologia, estamos fazendo-o de uma perspectiva ampla, ou seja, em seu aspecto maquinário e organizatório".

Foi durante o século XX, que a humanidade pôde assistir ao rápido desenvolvimento tecnológico, afirma Siqueira (2001, p.177). Esse desenvolvimento torna as organizações muito mais competitivas, porém necessita de estratégias adequadas para manter uma produção no nível de atendimento às necessidades do mercado. Uma das estratégias que colabora para isso é a da integração vertical.

Necessário pensar que para a integração de mercado houve muitas mudanças, onde se pode ver que, a partir da segunda metade da década de 1960, a agricultura brasileira iniciou um marco de relação significativa com as indústrias, relacionando à questão técnica da agricultura brasileira, percebido pelo surgimento de:

- a) indústrias produtoras de insumos e bens de capital na produção de veículos, máquinas e implementos, além de equipamentos de beneficiamento e armazenagem agrícola;
- b) indústrias processadoras de produtos agrícolas.

Esse conjunto formou então a agroindústria especializada em cada setor (sementes, adubos, colheita, etc.), beneficiando todo setor agrícola (cooperativas agrícolas, grandes e pequenos produtores) e, também, a indústria processadora, bem como, as indústrias químicas e petroquímicas, produtoras de fertilizantes e defensivos agrícolas.

A relação de modernização da agricultura, pela inserção de novos recursos tecnológicos (máquinas, equipamentos, e produtos), coloca a agroindústria muito mais próxima do macroambiente, forçando modificações nos setores de produção e, na economia nacional e internacional, pela sociedade da informação que é uma força transformadora no mercado.

A essa relação se pode, então, denomina-la como integração setorial que estabelece inovações e novos dinamismos de cada segmento produtivo, pois coloca a agricultura junto de outras atividades econômicas. Todo o processo de desenvolvimento agroindustrial passa a ter novas perspectivas de crescimento do agronegócio não só econômico como, também, na modernização desse setor, que se relaciona de forma competitiva com o mercado globalizado.

Segundo Farina (1991):

o estudo das relações contratuais existentes na cadeia agroindustrial permite ampliação do escopo analítico, saindo da ótica centrada na agricultura, como geradora de excedentes transferidos para a indústria, para um novo enfoque, em que os atores buscam otimizar o processo organizacional no âmbito da cadeia.

A relação contratual, base da estratégia de integração vertical, redireciona o agronegócio a uma nova dinâmica da atividade agroindustrial porque fortalece toda a cadeia produtiva por meio de perspectivas da competitividade.

Entende-se que essa transformação contribuiu para o crescimento do agronegócio, fazendo com que haja uma produção em larga escala mas preocupada, também, com as questões ambientais, saúde e nutrição. Tais

mudanças (comercialização, industrialização) mostram que o sistema agroindustrial precisa de ferramentas organizacionais para atuação em um mercado competitivo em nível internacional e com novos valores a preservar, que exigem novas técnicas de gestão, dentre as quais se destacam os APL's, a seguir.

2.5.1. ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APL)

O impacto das inovações no setor produtivo de insumos regionais tem direcionado para articulações do conhecimento específico na área de atuação, e para a necessidade de interação entre produtores, para se obter vantagem competitiva, cujo desempenho de aglomerados possa trazer para todos a sua própria sobrevivência.

Pode-se então dizer que a inovação e conhecimento integrado têm modificado o sistema produtivo, levando-o a buscar resultados importantes para a localidade onde atua. Dessa forma, segundo Cassiolato e Lastres (2005):

Sistemas produtivos e inovativos locais - SPILs são conjuntos de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem. SPILs geralmente incluem empresas - produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de equipamentos e outros insumos, prestadoras de serviços, comercializadoras, clientes, etc., cooperativas, associações e representações - e demais organizações voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, informação, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento.

Arranjo produtivo localizado são grupos de produtores de uma mesma região que procuram produzir o mesmo tipo de cultura. Para Do Valle (2006), tem-se um sistema produtivo localizado a partir da interação e interdependência entre os atores (indivíduos, empresas, organizações, instituições), por meio do ambiente natural, onde a cultura localizada é criada por forças locais para gerenciar e agenciar as ações empresariais. empreendedoras.

O processo produtivo localizado destaca-se pela sinergia dos produtores, interessados em uma mesma atividade, cuja eficiência coletiva apóia-se no desenvolvimento da região. Segundo Do Valle, (2006), a forma fragmentada ou com articulações ainda que seja insuficiente é denominada como fenômeno de “arranjo produtivo localizado”.

A interação e a cooperação dos agentes localizados demonstram que inovação e conhecimento contribuem para eficiência estratégica centradas nos processos produtivos que buscam crescimento setoriais.

Segundo Do Valle (2006): “a reestruturação econômica observada no mundo globalizado das últimas décadas trouxe consigo a valorização da aglomeração de economias especializadas, manifestada na escala de organização local”.

Dentro do setor produtivo localizado, o fator de especialização contribui para integração de agentes, cujo direcionamento inovativo do sistema irá agregar valores sociais importantes nos resultados esperados.

Arranjo produtivo localizado é o resultado do processo de crescimento econômico, do crescimento de produtividade, e da necessidade do desenvolvimento econômico por parte dos agentes envolvidos (produtores, indústria, órgão de fomentos tais como SEBRAE, Instituições de Ensino Superior). Dessa forma, a sinergia sobre cooperação ocorrerá dentro da necessidade impulsionada pelo setor envolvido pela heurística global.

Nas relações entre o global e o local, as informações disponibilizadas no mundo ao atingirem os meios locais podem contribuir para o melhor desempenho econômico e do bem estar coletivo, quando são internalizadas por forças de articulação dos atores, resultando em conhecimento interno aprimorado segundo os valores culturais e a estrutura social de cada sistema local, na medida em que possibilitam ações inovadoras de desenvolvimento (JOHNSON Y LUNDVALL, 1994, *apud* DO VALLE, 2006).

Nessa perspectiva entende-se que as informações veiculadas no global só vão se transformar em conhecimento impulsionador do desenvolvimento na territorialidade do sistema local, por processos interativos de aprendizagem, fermentados pela cultura local.

A eficiência produtiva impulsionada pelas mudanças do conhecimento tem demonstrado que o crescimento localizado é a eficácia na transformação de insumos para matéria prima. Logo o Arranjo Produtivo Localizado tem a sua importância dentro das inovações no setor econômico, que deve estar atento para a estrutura de sua cadeia produtiva.

Segundo Cassiolato e Lastres (2005)

Inicialmente sugere-se que padrões localizados de desenvolvimento facilitam processos coletivos de aprendizado, de tal maneira que informação e conhecimento rapidamente se difundam no ambiente local aumentando a capacidade criativa das firmas e instituições. Em segundo lugar, um sistema produtivo localizado auxilia a reduzir os elementos de "incerteza dinâmica", o que também facilita a inovação local, pois permite um melhor entendimento dos possíveis resultados das decisões da firma.

É a inovação, o conhecimento e a informação que tornam importantes a aglomeração de arranjos e sistemas produtivos localizados, em que os métodos de desenvolvimento produtivos auxiliam o crescimento de pequenas e médias empresas.

O processo da decisão dentro dos aglomerados vem das informações que proporcionam mudanças sociais e estratégicas para os envolvidos nos processos.

2.6. COMPETITIVIDADE NO AGRIBUSINESS

O processo de globalização da economia mundial vem promovendo uma corrida das empresas por melhores índices de desempenho, atendendo às exigências de mercado e estabelecendo condições para competirem nos cenários nacionais e internacionais. O bom desempenho alcançado pela competitividade da organização é o resultado da utilização de uma ferramenta

importante: o planejamento estratégico. A ação de planejar relaciona-se às ações propostas pela organização (ou empresa), utilizando bem seus recursos humanos, físicos, financeiros, entre outros, cujos resultados devam ser positivos (OLIVEIRA, 2001).

A empresa se tornará competitiva quando a eficiência e a eficácia das metas estiverem relacionadas com os pontos específicos de um plano estratégico.

Para Porter (1989), descreve que a competitividade seria o resultado da diferença entre o valor que a firma é capaz de gerar para seus clientes e os custos para gerar esse valor.

A busca pela competitividade exige a identificação dos principais fatores de diferenciação em todos os segmentos do mercado por estratégias específicas adotadas pelos agentes econômicos, isso devido ao desempenho e a eficiência das empresas ou dos produtos em seu *market share*.

Para Jank e Nassar (2000), “do ponto de vista das teorias de concorrência, a competitividade pode ser definida como a capacidade sustentável de sobreviver e, de preferência, crescer nos mercados correntes ou em novos mercados”.

Pode-se avaliar qual a capacidade da firma para se manter e crescer pelo seu *market share*, num macro ambiente em que sua sobrevivência depende também de seus concorrentes, os quais, por sua vez estão disputando consumidores por seu *mix* e pelo foco de seu mercado. No entanto, os métodos para atender aos anseios dos consumidores dependem dos fornecedores e das empresas, que devem utilizar estratégias competitivas dentro da cadeia produtiva.

Os resultados da produtividade estão relacionados com o crescimento e com a aplicação de tecnologia, que buscam a gestão e a coordenação dos processos de produção e sua distribuição. A eficiência da distribuição e da circulação se dará por estratégias competitivas no setor industrial.

Pode-se analisar que a competitividade no “*agribusiness*” está relacionada com as decisões tomadas e estudadas na empresa, onde toda produção deve ser adequada ao mercado, considerada dentro de um conjunto competitivo de ações da concorrência no sistema.

O agronegócio brasileiro é um exemplo da gestão e coordenação dos processos produtivos.

Assim a dinâmica da competitividade no *agribusiness* depende das inovações de produtos, recursos humanos, *marketing* e tecnologia no Sistema Agroindustrial. Jank e Nassar (2000) condicionam a competitividade no agronegócio a perfis de capacidade, dividindo o SAG em três grandes blocos:

- a) Capacidade produtiva/tecnologia – relacionada a vantagens de custos que são reflexo da produtividade dos fatores de produção e/ou de aspectos de logística;
- b) Capacidade de inovação – relacionada aos investimentos públicos ou privados em ciência e tecnologia e formação de capital humano;
- c) Capacidade de coordenação – capacidade de receber, processar, difundir e utilizar informações de modo a definir e viabilizar estratégias competitivas (inovação de produto e processo, diferenciação e segmentação), efetuar controles e reagir a mudanças no meio ambiente.

Pode-se ver então que a competitividade do *agribusiness* depende do ambiente organizacional, institucional e tecnológico, sendo que nesses ambientes devem ser vistas as ocorrências do ambiente competitivo, as estratégias de cada empresa e o seu desempenho na questão de sobrevivência e crescimento.

2.7. RELACIONAMENTO, GESTÃO, AGRONEGÓCIOS, INTEGRAÇÃO VERTICAL

O relacionamento entre a industrialização e a comercialização (esta última ligada diretamente aos produtores e aos beneficiadores agrícolas) mostra que o abastecimento tende a ser estável por causa da economia de escala gerada por intermédio dos métodos de produção e processamento da matéria-prima cujos resultados estão numa maior concentração da produção. A

operacionalização das ações resulta em uma maior capacidade dentro do sistema que se adapta com facilidade às mudanças e tem uma melhor coordenação da cadeia produtiva pela análise do cenário competitivo.

A relação da gestão do agronegócio com as indústrias e a comercialização deve ser trabalhada dentro de um contexto sistêmico que gera múltiplas atividades decorrentes dessa integração.

Segundo Batalha (2002): deve-se ampliar esforços de desenvolvimento e aplicação de pesquisa operacional, técnicas de gerenciamento e sistemas de planejamento rural, visando sobretudo, à integração das tecnologias de produção e gestão.

O agronegócio é um dos propulsores de mudanças no mundo, pela à sua composição nos sistemas agroalimentares e sistemas agroindustriais, gerando assim diversos produtos, exigindo integração entre a produção (indústrias de insumos, e produção agropastoris), o *marketing* (no agronegócio, e industrial), a agroenergia (energia por meio da biomassa), e os serviços, que irão contribuir para as necessidades humanas. Dessa forma, o enfoque sistêmico dado ao produto pode ser guiado pela verticalização, demanda, coordenação dentro do canal de distribuição, competitividade entre os canais, e alavancagem entre produção e consumo pela eficiência de seu *market share*. A eficiência nos canais está relacionada às questões das informações do fluxo de cada produto (NEVES; CASTRO 2003).

Esse sistema de gestão integralizado deve estar alinhado, na cadeia, por meio de cada segmento produtivo buscando um elo para que o processo de decisão tenha sucesso nos métodos e técnicas utilizados.

Toda relação que um sistema de gestão gera em empreendimentos específicos resulta em crescimento da flexibilidade em relação a oferta e demanda ocasionado pela sazonalidade nos negócios agroindustriais. Dessa forma, o planejamento da integração vertical no agronegócio demonstra que uma maior agregação de valor exigida pelo mercado trará um melhor

desempenho, principalmente, da tecnologia da informação. Logo, o enfoque de gestão sistêmica de produto (*commodity system approach- CSA*) deve ter um fluxo de atividades ligado à transformação da matéria-prima em produto final. Vale lembrar que os agentes envolvidos nessa gestão devem compartilhar informação dos processos dos clientes e fornecedores, devendo ter uma sintonia das ações de produção, pelo *Supply Chain Management* ou seja, pela Gestão da Cadeia de Suprimentos.

A relação do CSA mostra uma visão macro do sistema e as medidas com as quais o mercado é regulado enquanto o CSM (Gestão da Cadeia de Suprimentos) enfoca mecanismos utilizados pelo próprio "*market share*".

Sobre os processos entre clientes e fornecedores, podem existir conflitos de interesses por oferta de insumos ou na questão de preço, mesmo tendo uma relação tipo parcerias. Na existência das parcerias, o agronegócio terá uma constituição da cadeia produtiva com responsabilidade por meio do seu controle vertical.

Quando se trata da relação de interesses, dois fatores passam a ser uma consequência disto: um deles são as barreiras de entrada e o segundo é o fechamento da oferta de insumos para as empresas concorrentes.

Dessa forma, as empresas precisam formular ações contra os seus concorrentes para conseguir superar as barreiras de entrada dentro de um mercado competitivo procurando estabelecer o seu *market share* por meio da distribuição mais efetiva de seus produtos.

3. O COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DA MANDIOCA

Este capítulo apresenta, primeiramente, detalhamentos sobre o estudo dos conceitos do Agronegócio e a aplicação específica da Estratégia de Integração Vertical, sob a ótica de sua aplicação na produção de mandioca e seus derivados, área de atuação da indústria tomada como estudo de caso. Em seguida, uma análise do complexo da mandioca no setor do agronegócio nacional, e por fim, o Estudo de Caso propriamente dito, com a apresentação da empresa, a metodologia do estudo e os resultados da pesquisa.

3.1. O COMPLEXO DA MANDIOCA NO SISTEMA AGROINDUSTRIAL NACIONAL

Complexo significa uma rede de sistema intrincado. O complexo agroindustrial é todo, sistema intrincado cuja essência se torna uma rede de mercados que, continuamente, se influenciam, pulsando em perpétuo mecanismo de ação e reação, no qual se tem funções importantes como suprimentos a produção, transformação, acondicionamento, armazenamento, distribuição e consumo (ARAÚJO, 1990).

O termo “complexo agroindustrial“ está vinculado a uma cadeia de produção, tendo “como ponto de partida determinada matéria-prima de base”; nesse caso, o estudo concentra-se no complexo da mandioca (Batalha, 2001 et al, p.32).

A mandioca é um produto considerado a quarta fonte de calorias, que é encontrada em duas versões: a mandioca de mesa e industrial (mansa) - que pode ser consumida *in natura* - e a mandioca industrial (brava). As indústrias compram a raiz da mandioca brava e a transformam em mandioca de mesa, farinha torrada, farinha temperada, macarrão e fécula, conforme mostra a Figura 9. No segmento amiláceo (Figura 9), encontra-se o mais importante produto obtido da mandioca, o amido (fécula). A fécula de mandioca (amido) apresenta atualmente vários subprodutos, divididos em três grupos: fécula *in natura* (papéis, álcool, fermento químico, goma para tecidos, sagu, tapioca);

fécula fermentada (polvilho), e fécula modificada (dextrina, pré-gelatinados, glicose, adoçante sorbitol, vitamina C e plásticos biodegradáveis) (ABAM, 2002a). Outro subproduto da mandioca é a raspa de *pallets* (pedaços desidratados) dos quais é produzida a ração animal.

A mandioca, por ser tuberosa (raiz), tem as seguintes vantagens: é considerada uma planta completa, com raízes ricas em carboidratos e folhas ricas em proteínas, cálcio e ferro, além de outros nutrientes entre eles: minerais e vitamínicos, tais como as vitaminas A e B, potássio, sódio, cálcio e ferro que podem contribuir para um regime equilibrado; além da fibra alimentar que é muito importante na digestão dos alimentos; seu custo de produção é baixo em relação a outras culturas (milho, soja, etc.).

O setor econômico, porém, não organizado, é vulnerável em função da especulação e forte concorrência da fécula. Por causa da facilidade do plantio, a mandioca apresenta poucas barreiras à entrada e à saída do setor produtivo, porque é um cultivo tradicional no setor agrícola brasileiro. Dessa maneira, a produção da cadeia do complexo da mandioca consegue ter uma vasta variedade de seus derivados, na cadeia em que se insere (Figura 9).

Os produtos derivados da mandioca devem proporcionar ao produtor a melhor forma de comercialização, e ao consumidor final, possibilidades de adquiri-los por menor preço e com qualidade. Sobre visão sistêmica segundo Araújo (2003, p. 21): “aplicação imediata para a formulação de estratégias corporativas, vez que a operacionalização é simples e pode resultar em utilização imediata pelas corporações e governos”.

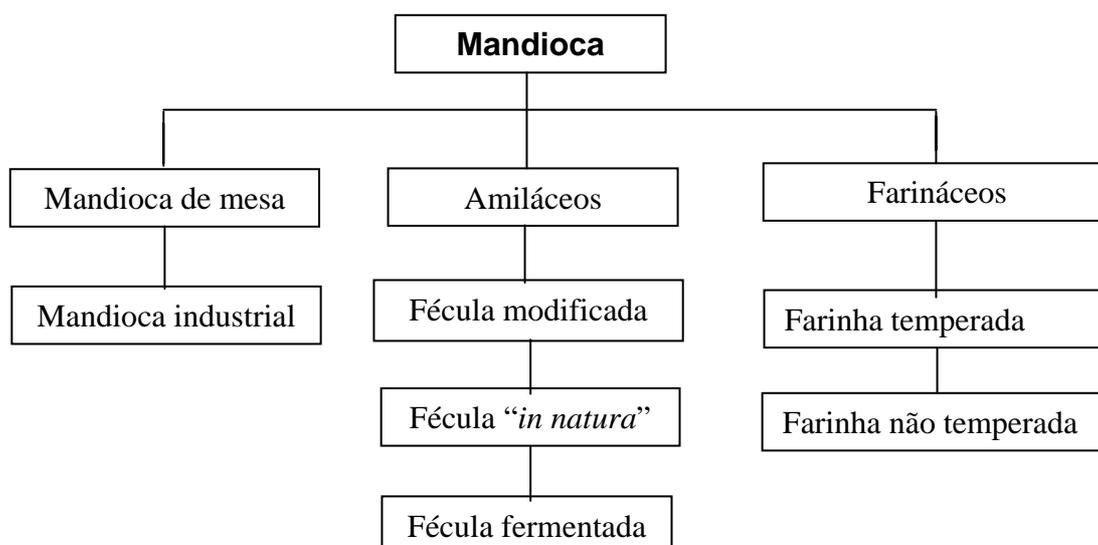


FIGURA 9 – POTENCIALIDADE DO USO DE AMIDO DA MANDIOCA.

Fonte: Adaptado pelo autor, de CARVALHO, (2003).

Do ponto de vista da origem da mão-de-obra, do nível tecnológico, de participação no mercado e de intensidade de uso do capital, apresentam-se três modalidades de unidades produtoras sendo a doméstica (mão-de-obra familiar, tecnologias tradicionais), familiar (mão-de-obra familiar, inovações nos processos) e empresarial (terceirização, tecnologia produção).

A Figura 10 apresenta o sistema produtivo da mandioca, em que as unidades doméstica, familiar e empresarial são consideradas elos entre a origem da mão-de-obra, o nível tecnológico, a participação do mercado e o grau de intensidade do uso de capital na exploração dentro da cadeia produtiva.

A Figura 10 mostra os elos dentro do complexo da mandioca em Mato Grosso do Sul, onde grande parte é comercializada nos centros urbanos. As relações comerciais se processam na forma *spot*, ou seja, estritamente de mercado, conforme as peculiaridades das formas comerciais para fins específicos do setor (CARVALHO, 2003 & MICHELS, 2003).

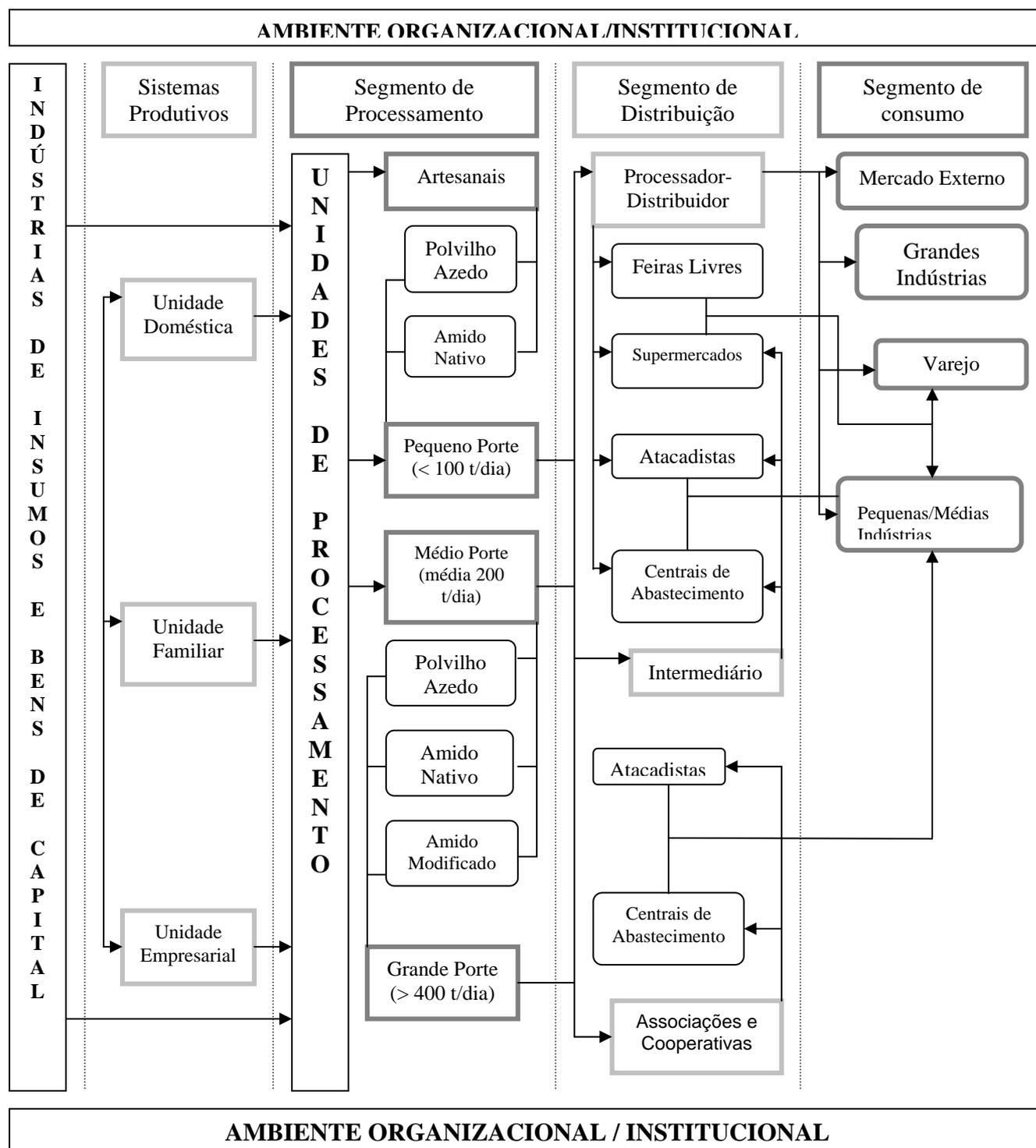


FIGURA 10 - CONJUNTO DE CADEIAS DA MANDIOCA EM MATO GROSSO DO SUL.

Fonte: GAMEIRO (2003).

O mercado *spot* destaca-se pelas transações que se resolvem em um único período de tempo, esporadicamente, ou seja, mesmo que a compra se repita não há obrigatoriedade de compras futuras. Esse mercado apresenta

alto grau de insegurança no que diz respeito a preço, deixando os agentes econômicos expostos a riscos (AZEVEDO, 2001).

Os riscos da insegurança do mercado estão relacionados com o sistema produtivo, segmento de processamento, segmento de distribuição e segmento de consumo, que não são organizados e, conseqüentemente, a demanda do consumo do produto *in natura*, ou, a farinha como produto final prejudica a sua comercialização pela falta dos processos integrados.

3.2 O MERCADO DA MANDIOCA NO AGRONEGÓCIO NACIONAL

O mercado de mandioca tem tido um crescimento a cada ano, apesar de todas as dificuldades dentro do complexo da cadeia produtiva.

Segundo Carvalho & Michels (2003, p. 50):

pode-se afirmar que a cadeia produtiva da mandioca é importantíssima para o Brasil quando se analisa a sua representação social para o homem do campo, com a geração de emprego e renda para quase 850 mil pessoas em todo o campo...

O complexo da cadeia produtiva da mandioca é importante porque consegue gerar emprego e renda no sistema produtivo, segmento de processamento, segmento de distribuição e segmento de consumo (Figura 10, apresentado no Item 3.1).

Quando se trata do segmento de consumo, este se relaciona com o processo do *marketing* estratégico que deve identificar as necessidades dos consumidores pelo segmento de mercado-alvo. Dessa forma, o segmento de distribuição deve averiguar, junto ao segmento de consumo, os hábitos e as necessidades dos consumidores com produtos de qualidade ao preço acessível.

O complexo agroindustrial da mandioca apresentado na Figura 10 apresentado no Item 3.1, em 2002, no mercado internacional, proporcionou uma receita bruta anual de quatorze bilhões de dólares/ano, por meio da venda

da raiz e seus subprodutos, muito embora dentro da cadeia produtiva da mandioca, a fécula e a farinha sejam as que agregam os maiores valores, absorvendo em torno de noventa por cento da produção Michels (2003, p. 26).

Em se tratando do mercado de raiz e fécula de mandioca, devem ser analisados os aspectos de comportamento econômico e de produção, compreendendo a cadeia produtiva e a sua evolução no mundo. O Brasil, em média, produz 12,5 toneladas por hectare plantado, tendo um total de 23,5 milhões de toneladas. O Centro-Oeste é um dos maiores produtores consolidando em 16,66 por hectare, onde o Estado de Mato Grosso do Sul teve, em 2002, a maior produção da Região (438.622 toneladas), conforme mostra a Tabela 1.

O Estado de Mato Grosso do Sul tem aumentado, de forma significativa, sua produção de mandioca, tendo o melhor desempenho em relação aos demais Estados, conforme mostra a Tabela 1. Esse resultado mostra que os produtores estão interessados em investir na produção e comercialização do produto, como mostra a Tabela 3.

O sistema produtivo tem demonstrado crescimento na produção por causa das variáveis demográficas (padrão de consumo influenciado por hábitos culturais) sobre a forma de consumo dos produtos derivados da mandioca.

Deve-se ressaltar o crescimento significativo entre o ano de 2000 e 2002 sobre a cadeia produtiva da mandioca. Segundo Michels (2003), o crescimento da produção significa que a abertura de novos mercados e também melhor preço do produto no mercado.

TABELA 1 – PRODUÇÃO DE MANDIOCA NO CENTRO-OESTE 1994/2003 – (MIL/T)

UF	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003*
MS	575.859	555.808	402.019	522.440	540.641	622.973	591.231	620.692	731.644	422.627
MT	321.835	341.526	140.476	237.268	304.119	282.072	362.191	417.994	438.622	426.022
GO	269.650	289.514	243.708	216.556	262.040	255.639	251.892	239.913	254.912	256.652
DF	6.305	5.570	6.899	7.976	6.629	8.302	11.664	10.884	9.515	10.075
Total	1.179.649	1.192.418	793.102	984.241	1.113.429	1.168.986	1.216.978	1.261.061	1.434.693	1.115.376

Fonte Carvalho/IBGE - *Dados estimados até março de 2003.

Os índices de produtividade referentes ao ano de 2002 no Estado de Mato Grosso do Sul tiveram um resultado significativo em relação aos outros Estados, como mostra a Tabela 2.

Pode-se observar a seqüência de bom resultado produtivo também na Tabela 5, na qual demonstra o crescimento da produção no Brasil e as Regiões, contando com Mato Grosso do Sul.

A Tabela 2 mostra que o Estado de Mato Grosso do Sul obteve crescimento a partir do ano de 2001, isso significa oportunidade de mercado.

TABELA 2 – Evolução da produção Nacional e participação de MS (T) – 1996/2003

Ano	Brasil	Mato Grosso do Sul	Participação	Renda estimada do produtor
1996	17.743.155	402.019	2,2	19.763.254,5
1997	19.896.205	522.440	2,6	24.319.582,0
1998	19.661.491	540.641	2,7	31.811.316,5
1999	20.864.340	622.973	3,0	50.888.285,5
2000	23.335.974	591.231	2,5	48.965.751,5
2001	22.479.371	620.692	2,7	29.166.317,8
2002	23.131.212	731.644	3,1	35.345.721,7
2003*	22.391.045	428.371	1,9	30.032.528,7

Fonte: IBGE/Carvalho - *valores estimados até abril de 2003.

Os municípios do Estado de Mato Grosso do Sul têm conseguido diversificar a produção na agricultura por meio do plantio da mandioca, que tem proporcionado crescimento estratégico condicionado pelo segmento de consumo; embora isso se deva a utilização da matéria-prima derivada da mandioca e de produtos diferenciados.

A produtividade tem aumentado no Estado de Mato Grosso do Sul nas cidades próximas do mercado consumidor ou das indústrias transformadoras, sendo a Cidade de Ivinhema, a que mais se destaca obtendo uma produção de 24,5% da média nacional, como mostram as Tabelas 3 e 4.

TABELA 3 - PRINCIPAIS MUNICÍPIOS PRODUTORES DE MANDIOCA DE MATO GROSSO DO SUL, EM TONELADAS, NO PERÍODO DE 1998-2001

Município	Produção de raiz (t)			
	1998	1999	2000	2001
Ivinhema	89.376	100.800	100.000	125.000
Jateí	15.120	26.400	31.200	104.000
Itaquiraí	33.000	65.670	45.000	75.000
Glória de Dourados	6.000	2.200	18.200	44.000
Novo H. Sul	44.000	55.000	40.500	40.000
Naviraí	12.800	10.000	15.000	40.000
Tacuru	32.096	26.400	21.750	37.720
Sete Quedas	37.268	37.169	19.800	36.740
Coronel Sapucaia	3.960	5.448	15.600	33.755
Amambai	1.800	1.700	13.200	39.600
Bataguassu	32.111	16.242	9.000	4.500
Bataiporã	24.000	14.400	14.800	27.000
Angélica	25.000	20.900	13.600	24.380
Dourados	39.960	23.400	23.040	23.400
Deodápolis	20.952	30.000	19.800	22.500
MS	585.8558	402.019	591.231	970.344

Fonte: Levantamento Sistemático da Produção Agrícola Dez/98, Fev/00, Dez/00, Abr/01.

Pode-se observar nas Tabelas 4 e 5 que o Estado de Mato Grosso do Sul é um importante produtor do Centro-Oeste, estando seu maior potencial de produção na Cidade de Ivinhema.

TABELA 4 – MÉDIA DA PRODUTIVIDADE DE MS COMPARADA AO BRASIL, CENTRO-OESTE, PARANÁ E MUNICÍPIO PÓLO DE MS – 1996/2003

Brasil	Centro-Oeste	MS	Paraná	Ivinhema
13,02	15,44	19,3	21,22	24,5

Fonte: IBGE. Levantamento sistemático da produção agrícola. Campo Grande: 2002 *apud* CARVALHO (2002, p. 54).

Pelo aumento de produção nos municípios do Estado de Mato Grosso do Sul é que se pode observar a variação entre a produção de 2004 e 2005. Isso significa que dentro do segmento geográfico, as variáveis preço e quantidades produzidas têm significado nas empresas de produção um fator preponderante de rentabilidade.

TABELA 5 - PRODUÇÃO (TONELADAS) NACIONAL DE 2004-2005

Brasil, Região Geográfica	2004	2005
Brasil	26.323.859	27.174.832
Norte	7.083.417	7.086.910
Nordeste	9.597.247	2.502.080
Sudeste	2.582.787	5.948.449
Centro-Oeste	1.408.936	1.723.287
Sul	5.651.472	5.948.449
Mato Grosso do Sul	554.824	723.315

Fonte: IBGE (2006).

A segmentação do mercado de amido de mandioca, destaca na Figura 11, as áreas de atuação das indústrias, sendo uma tendência da economia utilizar a melhor alternativa para sua produção, como é o exemplo das indústrias de papelão e dos frigoríficos.

Isso demonstra a existência do crescimento significativo da produção do amido como mostra a tabela 5. Para as indústrias de produção de amido, as oportunidades de negócio dependem apenas de conhecer o seu mercado.

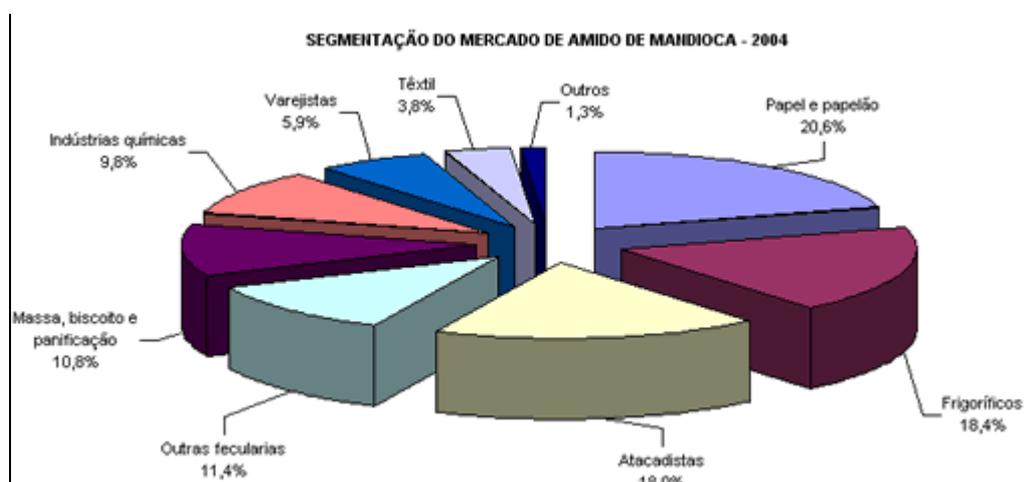


FIGURA 11 – SEGMENTAÇÃO DO MERCADO DE MANDIOCA

Fonte: ABAM (2005)

4. A ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO VERTICAL NO COMPLEXO DA MANDIOCA: ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA MANDI

A pesquisa para avaliação da Estratégia de Integração Vertical no agronegócio como opção para produtores e industriais envolvidos, tomou por base um estudo de caso, realizado na Indústria Mandi, localizada na Cidade de Deodópolis, em Mato Grosso do Sul.

A integração vertical no complexo do *agribusiness* específico da mandioca, segundo Vilpoux (1987), é influenciada pela relação entre produtores e indústrias, cuja quantidade fornecida de matéria prima pode ser formal ou informal. Trata-se de uma parceria importante na simples etapa de comercialização ou na intermediação de colaboração nas etapas de produção, nas quais se têm dois fatores que identificam os modos de coordenação eficazes e a compreensão dos fatores que influenciam os modos de adaptação pelas empresas.

No cenário sistêmico, está a cadeia produtiva da mandioca, na qual o Brasil é um grande produtor, pela facilidade de adaptação da cultura em função do clima tropical. A importância dessa cultura é que ela pode ser produzida em todas as regiões. Os Estados que mais produzem são Paraná, Bahia, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e Pará.

A Figura 12 representa o sistema mercadológico e a seqüência do processo de transformação.

A coordenação dos canais de distribuição pode ser interdependente, mas é fundamental que o produto final ou o serviço estejam disponíveis para o consumidor. Assim mostra a Figura 12, em que a coordenação dos canais permite que se possam ter novas empresas, mesmo que sejam concorrentes.

A coordenação de canais é importante também, quando existem ações que possam ser coletivas entre os elos, logo, a facilidade na tomada de

decisão dos processos não compromete as necessidades dos consumidores devido ao gerenciamento da cadeia produtiva. O sistema do agronegócio é a integração das cadeias pelos seus elos. As atividades de *marketing* envolvem-se dentro do sistema do agronegócio por elos das cadeias, em que, estrategicamente, as suas forças ambientais atuam para satisfazer as necessidades das firmas e dos seus consumidores (Figura 12).

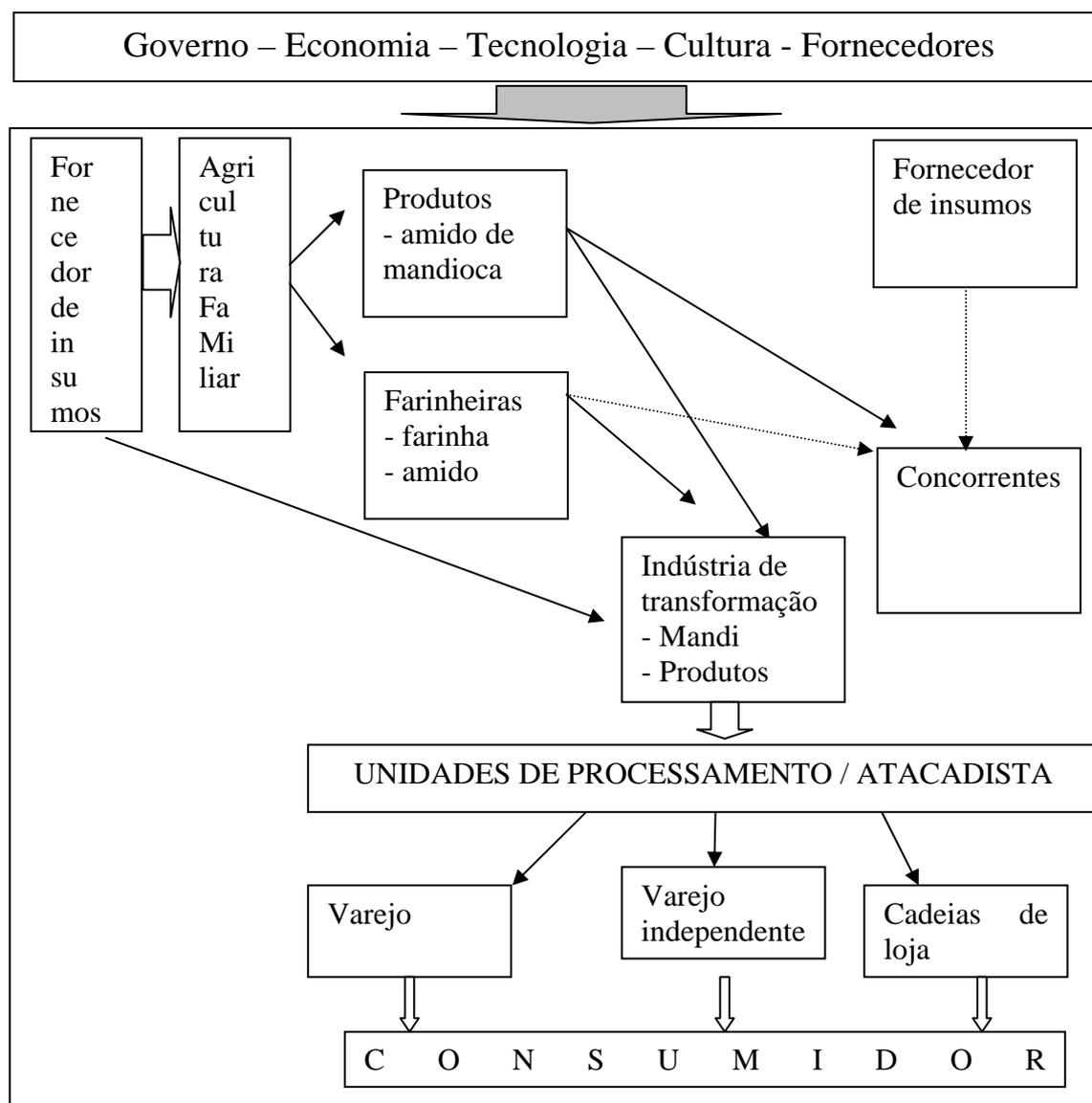


FIGURA 12 - SISTEMA MERCADOLÓGICO.

No processo produtivo do sistema mercadológico da agricultura familiar, destaca-se a integração, a montante e a jusante que convencionam a organização das etapas cujas necessidades de ativos se integram na relação da produção de cada fase. O sistema necessita que haja um controle gerencial pelas informações que se obtêm por meio dos elos (Figura 12).

O sistema mercadológico reflete uma segmentação com enfoque nos fatores culturais, sociais, pessoais, psicológicos, e outros da percepção dos seus consumidores. Todo o esforço mercadológico das organizações do complexo agroindustrial em estudo se adaptam às expectativas dos clientes e tendências do ambiente externo.

4.1. INDÚSTRIAS MANDI: APRESENTAÇÃO

A MANDI INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA-ME, devidamente inscrita no CNPJ/MF: sob n.º 26.852.723/0001-02 e registrada na JUCEMS sob n.º 54200433789 em 09/05/91, com sede na cidade de Deodópolis (MS) na Rodovia MS 276 - Km 6 - Zona Rural.

O Quadro 2 apresenta sua missão, visão, política da qualidade, e valores.

A Indústria Mandi produz farinha de mandioca modificada, tendo como capacidade produtiva de cinquenta toneladas por dia e, como objetivo, uma produção de qualidade com um processo produtivo inovador.

A produção de farinha modificada para macarrão de mandioca ocorre em segundo momento, com o aproveitamento da fécula como subproduto, na unidade de produção da Mandi, com a utilização de água residual e aproveitamento das pontas da mandioca e da casca para ração animal (frango, suíno e gado), na unidade de produção em parceria com a associação dos produtores com a indústria Mandi.

ITEM	Especificações
Missão	Desenvolver inovação tecnológica com racionalidade, preservar o meio ambiente e gerar desenvolvimento sustentável nas regiões de baixa renda, produzindo alimentos mais nutritivos, orgânicos e de baixo custo.
Visão	Ter uma produção até o fim de 2005, equivalente a vinte por cento do mercado de massa alimentícia atual, gerando o desenvolvimento sustentável de regiões de baixa renda, produzindo alimentos mais nutritivos e de baixo custo.
Política da qualidade	Garantir a qualidade do produto certificando a questão orgânica, riqueza mineral e de fibra alimentar, mantendo um compromisso constante na busca da excelência.
Valores	Ética e transparência nas relações, foco na satisfação do cliente, persistência nos propósitos, valorização do capital humano, busca constante pela excelência, consciência ecológica e responsabilidade social.

QUADRO 2 – INDÚSTRIA MANDI E A DEFINIÇÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES

Fonte: Indústria Mandi (2004).

Quando aos produtos da Mandi que a indústria irá oferecer no mercado, ela terá:

a) vantagens do produto:

I - o produto será posicionado como alternativa de alimentação para os portadores da doença celíaca;

II - qualidade e riqueza em nutrientes e principalmente baixo preço, com valor nutritivo e orgânico;

III - Distribuição: O produto será distribuído por indústrias do setor, distribuidoras e supermercadistas.

b) desvantagem do produto:

Forte concorrência por meio de produto substituto.

O gerenciamento da indústria Mandi é realizado com a estrutura hierárquica representada na Figura 13 a seguir.

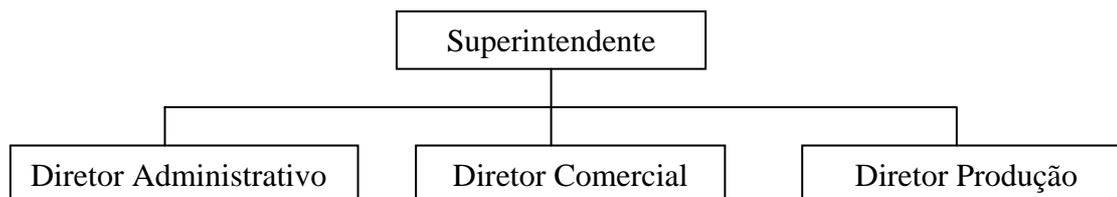


FIGURA 13 – ORGANOGRAMA DA INDÚSTRIA MANDI.

Fonte: Indústria Mandi (2004).

O Superintendente tem a responsabilidade de buscar recursos por negociações a serem feitas junto aos clientes.

O Diretor de Produção tem a responsabilidade de planejar o controle da produção, averiguando a possibilidade de baixar custo.

O Diretor Comercial tem função de buscar ampliar seu mercado de vendas dos produtos.

O Diretor Administrativo deve gerenciar a organização no que referir ao seu setor específico.

4.1.1. SISTEMÁTICA DE IMPLANTAÇÃO E VIGÊNCIA DA ESTRATÉGIA DA INTEGRAÇÃO VERTICAL NA INDÚSTRIA MANDI

A integração vertical ocorre em um primeiro momento pela aquisição, pela indústria, da raiz (mandioca) dos produtores, realizando a colheita e o transporte até a farinheira.

Os resultados esperados mostraram (item 4.3) as vantagens e desvantagens da verticalização entre produtores e a indústria.

A parceria é estabelecida no primeiro momento e se dá pela credibilidade, afinidade e fidelização entre as partes, para se adquirir a lavoura, negociando a safra seguinte. O contrato, apesar de não registrado formalmente, define que a Indústria Mandi irá gradear e plantar a nova lavoura para o parceiro.

Ao estabelecer a parceria, organiza-se a cadeia produtiva, sendo que a indústria de produção irá garantir a compra do produto, proporcionando uma condição melhor de vida e renda aos produtores integrados: a parceria levará à possibilidade de ampliar ganhos no mesmo ambiente, seja com a criação de frango caipira orgânico, com a produção de leite, diariamente, e a produção de suíno caipira; todos eles consumindo uma ração balanceada produzida com tecnologia pela associação com a indústria.

A indústria tem interesse em consolidar o parceiro interessado e assim, procura levar até ele, pela associação, novos conceitos tecnológicos de produção, melhorando a rentabilidade da lavoura, passando hoje de vinte (média) para cinquenta toneladas por hectare.

O interesse na integração vertical está na geração de trabalho e renda, proporcionando instalações adequadas de produção da fécula. Outro ponto importante está no incentivo do Governo do Estado, contendo incentivo fiscal do ICMS por quinze anos, quando a indústria estará isenta por esse período e deverá comprar todos os insumos dos produtores da região.

Na ótica da Indústria, o mercado está competitivo, logo os contratos com os produtores não têm garantia de preço mínimo de mercado, isso porque a instabilidade econômica e as condições da câmara setorial da mandioca afetam os compromissos contratuais.

4.2. METODOLOGIA DA PESQUISA

Pode-se dizer que a pesquisa desenvolveu-se por meio de um Estudo Exploratório, tomando o Estudo de Caso como fonte de informação.

A pesquisa exploratória torna-se útil quando o aprendizado sobre o problema provoca uma necessidade de prioridades pela praticidade com que possa ser empregada (AAKER, 2001).

Na bibliografia, a finalidade de sua implementação é justificada por diversas formas pelos autores:

a) segundo Aaker (2001, p. 94): "a pesquisa exploratória é usada quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas".

b) segundo Malhotra (2001, p. 105): "o principal objetivo da pesquisa exploratória é prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador".

c) segundo Mattar (1994, p. 85):

Usa-se pesquisa exploratória nos casos onde há necessidade de definir o problema com maior precisão, identificado a ação e sua trajetória ou obtendo dados que possa desenvolver uma abordagem clara das necessidades e onde os métodos empregados possam ser levantamentos de fonte secundárias, levantamentos de experiências, estudo de casos selecionados e observação informal

d) segundo Gil (1999, p. 43):

A principal finalidade de uma pesquisa exploratória é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, onde a formulação do problema tem como foco um estudo de caso, tendo como objetivo de proporcionar uma visão mais próxima dos fatos que ocorrem na realidade estudada.

O estudo de caso é indicado como uma das fontes de informação dos Estudos Exploratórios (MATTAR, 1994).

Em se tratando de estudo de caso, ele é um método de pesquisa exploratória, sendo que seu objetivo é o de gerar hipóteses e não verificá-las, na expectativa de que a geração das informações obtidas ampliará os conhecimentos sobre o que está sendo estudado (MATTAR, 1994).

Nas palavras de Yin (2001, p. 27), o estudo de caso é a estratégia que pode ser escolhida ao se examinar acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes, embora no que se refira à questão técnica, pode-se ter os seguintes enfoques:

- a) investigar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real em que o contexto não está claramente definido;
- b) investigar uma situação tecnicamente única em que se pode ter muitas variáveis de interesse do que em dados ou resultados;
- c) convergir resultados por meio das fontes de evidências; e
- d) conduzir a investigação pelo pontos teóricos previamente proposto.

Este trabalho teve por objetivo investigar o fenômeno contemporâneo da adoção da estratégia de integração vertical no agronegócio, dentro do contexto da vida real dos integrantes do Sistema Agroindustrial do complexo da mandioca, no qual se integra a Indústria Mandi, caso do presente estudo.

Nesse processo, buscou-se estudar as variáveis de interesse definidas nos objetivos do estudo, bem como a convergência dos resultados da pesquisa por meio da fonte de evidência que será o caso em questão, conduzindo a investigação com o embasamento dos pontos teóricos descritos no Capítulo 2.

Em razão do exposto, pode-se reafirmar que o trabalho se enquadra como Estudo Exploratório, tomando por Estudo de Caso o Complexo Agroindustrial da mandioca.

A coleta dos dados foi feita em profundidade com produtores e a indústria, a partir de questionário estruturado, pesquisa em dados secundários e levantamento de experiências dos profissionais da empresa tomada por estudo de caso.

Na prática, procurou-se efetuar uma análise sistemática do processo de implementação da estratégia de integração vertical contratual, em Deodápolis, MS, buscando atender aos objetivos especificados no item 1.2.2.

No Quadro 3, se visualizam as questões do questionário elaborado (apêndice 1) que se pretendeu utilizar como fonte para respostas aos objetivos e respectivos pontos a investigar.

4.2.1. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Do universo de 389 produtores, foi selecionada uma amostra probabilística casual simples de 32 produtores (proprietários ou arrendatários) de mandioca que atuavam como fornecedores da indústria Mandi, (no sistema de integração vertical contratual). Junto a esses 32 produtores, foi aplicado, por entrevista pessoal, o questionário anexo ao presente trabalho (apêndice 1). O cálculo da amostra seguiu os procedimentos descritos no anexo 1.

Dos 32 produtores, 27 têm contrato com a indústria, e apenas cinco tem contrato de integração vertical. Outra fonte de informação foi a entrevista de profundidade (apêndice 2) realizada junto ao dirigente da Indústria Mandi, Sr. Paulo do Valle.

O Quadro 3, abaixo, relaciona os pontos que o estudo se propôs a investigar com as respectivas questões do questionário com as quais se buscaram as respostas para os mesmos.

As questões formuladas, e as respostas obtidas estão no Quadro 4, apresentado no item Resultados, a seguir.

Pontos a investigar	Questões do Questionário
A quem coube a iniciativa da proposta	(p.1, p.15)
Fatores envolvidos no processo decisório, na ótica do produtor, com a verticalização	(p.2, , p.11, p.12, p.13, p. 17)
Adequações no sistema de gestão dos setores envolvidos	(p.5, p.14)
Vantagens para ambos os setores envolvidos	(p.3, p.7, p.16)
Desvantagens para ambos os setores envolvidos	(p.4, p.8, p.19, p.20)
Implicações mercadológicas em competitividade no mercado para os envolvidos	(p.6, p.9, p.10)

QUADRO 3 - PONTOS A INVESTIGAR E QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO (APÊNDICE).

Fonte: elaborado pelo autor: questionário foi elaborado buscando contemplar os pontos a investigar.

4.3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste tópico, apresentam-se os resultados da pesquisa de campo, primeiramente, a pesquisa na indústria, em seguida a dos produtores.

4.3.1. RESULTADOS DA PESQUISA COM OS DIRIGENTES DA INDÚSTRIA MANDI

No Quadro 4 a seguir, sintetizam-se, à esquerda, as questões formuladas na entrevista com o dirigente Paulo do Valle; no lado direito, apresentam-se as respostas.

Questões	Respostas
A quem coube a iniciativa da proposta de contrato de fornecimento?	À indústria
O que levou em consideração ao decidir participar no sistema de contrato de fornecimento?	A operacionalização do projeto.
Quais benefícios ou vantagens, foram obtidos com o sistema de contrato de fornecimento?	Garantia da venda/compra (fornecimento) de toda a produção.
É possível apontar desvantagens no sistema de contrato de fornecimento?	Sim - O contrato estabeleceu a condição de preço mínimo e não o do mercado, causando assim uma problemática no período de safra.
Foi preciso efetuar alguma alteração no gerenciamento de sua empresa para participar do contrato?	Não
Você diria que obteve elevação na produtividade de seu empreendimento com o contrato?	Não
Você entende que sua empresa ficou mais competitiva com esse contrato?	Não
O contrato de opção de venda, realizado com os produtores, foi cumprido?	Da sua parte: Sim Da parte do produtor: Sim

Continuação

Você conseguiu comprar abaixo do preço mínimo estabelecido?	Sim
Você fez contrato com os produtores de toda área plantada?	Sim
Você já havia realizado algum tipo de contrato de compra antes?	Sim
Você faria contrato com os produtores sem fixação de preço, deixando para o mercado estabelecer o valor?	Sim
Você acredita que o preço da raiz de mandioca está barato por quê?	A indústria não tem para quem vender;
Numa escala de maior importância, o que deve ser melhorado no contrato (marque até três itens)?	Definir o período, data, provável de entrega; Penalidade do não-cumprimento do contrato; Dar prioridade à compra dos produtores que possuem contrato.
Na sua opinião, o contrato é garantia de compra?	Sim
O valor estabelecido no contrato, poderia ser um percentual equivalente ao preço de mercado, sendo esse pago de acordo com a época da entrega?	Sim
Você continuará fazendo contrato nas próximas safras?	Sim
O contrato celebrado de compra e venda foi:	Não foi registrado em cartório; não foi assinado e reconhecido firma, e não tinha garantia das partes (aval).

QUADRO 4 – RESPOSTA DA INDÚSTRIA

Na percepção da indústria, o industrial atribui à estratégia de integração vertical as vantagens previstas no referencial bibliográfico, mas levanta a necessidade de rever o contrato em alguns itens, principalmente no tocante à definição dos preços, que, a seu ver, devem ser estabelecidos com base nos preços vigentes no mercado e não nos preços mínimos, sistemática atualmente adotada.

A indústria destaca que teve a iniciativa de efetivar o contrato para operacionalizar a sua produção para conseguir vender seu produto final, sem que isso tenha tido necessidade de alterar a sua forma de gerenciamento, competitividade e elevação na produção.

Para a indústria o contrato é uma opção para conseguir comprar com melhor preço por causa da quantidade de insumos existente no mercado e garante que cumpriu ao seu modo o contrato, embora tenha sido com valor menor estabelecido, porque o contrato é uma garantia de compra e venda. Estabelece também que deveria ter penalidade para quem não cumprir o contrato, definindo período ou data provável de entrega, e prioridade para os produtores que fizeram contrato. Para os produtores, a indústria, no momento da compra, não prioriza os contratados e sim, o melhor preço para compra.

O contrato é estabelecido sempre de toda produção para que a indústria consiga garantir insumos constantes.

Sobre as fecularias segundo Do Valle (2006):

existem 08 farinheiras, 08 fecularias integrantes do meio industrial, aparecem na liderança do processo de integração indústria-produtor, atuam no Arranjo Produtivo Local do Vale do Ivinhema (Ivinhema e Deodápolis) com capacidade para processar 95.000 toneladas/mês de raiz de mandioca, metade delas processando o amido modificado (35.000 toneladas/ mês). Do ponto de vista da mão-de-obra ocupada, as empresas são de micro e pequeno porte e aparecem.

4.3.2. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO COM OS PRODUTORES

O objetivo deste item é analisar a pesquisa de campo feita com os produtores verticalizados. Foram entrevistados 32 produtores.

As relações contratuais entre produtor e indústria têm pontos relevantes como mostram os gráficos que seguem. Apresentam-se, a seguir, as perguntas formuladas no questionário, seguidas da apresentação, de forma gráfica, em Figuras, dos resultados obtidos nas respostas e de breve análise dos mesmos.

P.1- A quem coube a iniciativa da proposta de contrato de fornecimento ?

A iniciativa para vender e firmar os contratos, nas respostas dos produtores, teria sido deles mesmos, em 96% dos casos, como mostra a Figura

13; apenas 4% deles confirmaram a resposta do industrial, de que a iniciativa teria sido da indústria por intermédio do IDATERRA.

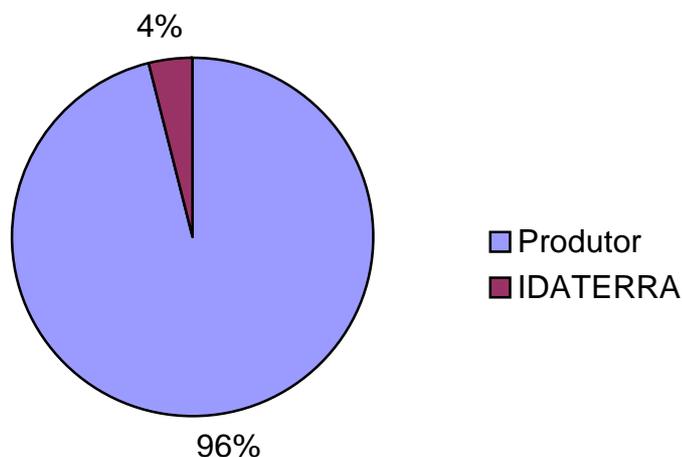


FIGURA 14 – A QUEM COUBE A INICIATIVA DA INTEGRAÇÃO VERTICAL

De qualquer forma, a integração vertical teria uma razão financeira, já que, nas entrevistas, os produtores justificaram que eles tinham produto suficiente para vender, porém, há necessidade de financiamento e o banco só libera quando existe contrato de venda com a indústria. Nessa fase, o IDATERRA orienta os produtores a procurarem uma indústria para que se possa estabelecer um contrato de compra e venda e conseguir um financiamento bancário.

O fato de os produtores terem oferta de insumos para as indústrias, significa que pode haver uma redução no preço e aumentar a competitividade. A redução de preços pode gerar prejuízo ao produtor, por ter que pagar o seu financiamento no banco.

A oferta, em abundância do que se pode chamar de insumo básico para indústria, tem uma lógica devido ao comportamento da comercialização do produto, no que se refere à transação com os preços da matéria-prima para produção a um nível abaixo do esperado. Isso, aliado ao desempenho no

gerenciamento das transações, mostra a importância da especificidade dos ativos, em que as regras estão inerentes ao mercado (WILLIAMSON, 1996).

O mecanismo de custo demonstra a importância da competitividade nas transações e no seu comportamento.

A cadeia produtiva da mandioca não é diferente das demais, pois tem a necessidade de investimento e de ações políticas para conseguir aumentar a sua produtividade. O desenvolvimento só terá sucesso com novas tecnologias e diretrizes específicas para o setor.

P.2 O que foi levado em consideração ao decidir participar do sistema de contrato de fornecimento ?

A Figura 15 demonstra porque o produtor decidiu participar do sistema de contratos sobre o fornecimento de insumos para a indústria.

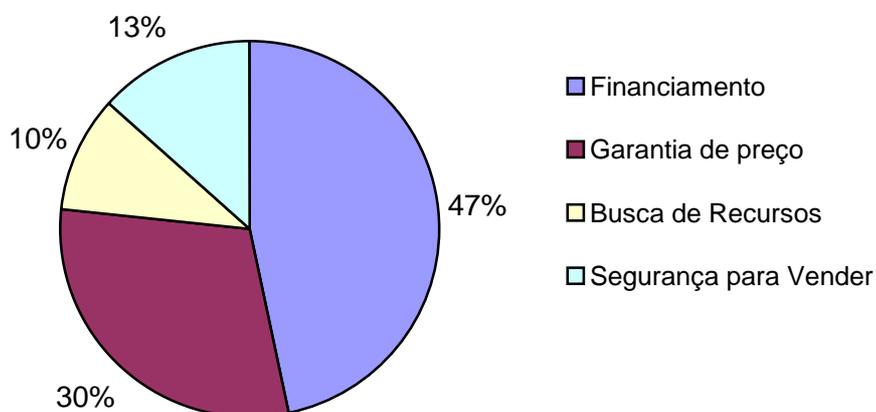


FIGURA 15 – FATORES CONSIDERADOS PELO PRODUTOR NA DECISÃO DE PARTICIPAR NO SISTEMA DE CONTRATO.

Na Figura 15, observa-se que 30% dos produtores estavam buscando a garantia de preço na entrega da produção, enquanto que 13% tiveram como objetivo da venda de sua produção, embora, implicitamente, o objetivo do

produtor é conseguir vender no melhor preço de mercado. Para 47%, buscavam financiamento, e 10% buscavam recursos. Isso significa que 57% dos produtores têm como objetivo obter recursos financeiros.

Recursos financeiros na propriedade significa que quanto mais investir na propriedade rural melhor será o seu retorno.

A garantia de preço na entrega da produção é um risco tanto para a indústria quanto para o produtor, pois tudo depende da oferta de matéria-prima e demanda do produto final produzido pela indústria.

A estratégia do produtor integrado está na dependência da negociação do melhor preço descrito por contrato, no qual assume a responsabilidade de entregar a sua produção conforme combinado.

A decisão de ser integrado com a indústria é por uma garantia de transação de compra e venda, em que pode haver riscos das duas partes.

Quando o produtor não tem para quem vender sua produção, deve aceitar o preço discriminado no contrato ou o preço de mercado, que pode ser abaixo do esperado.

Um fator de preocupação na comercialização dos produtos finais consiste em fazer com que a indústria adquira insumos que estão abundante no mercado a preços já definidos.

O mecanismo de transação, neste caso, tem funcionamento caracterizado pela demanda e oferta.

P.3 Quais benefícios, ou vantagens, que foram obtidos com o sistema de contrato de fornecimento ?

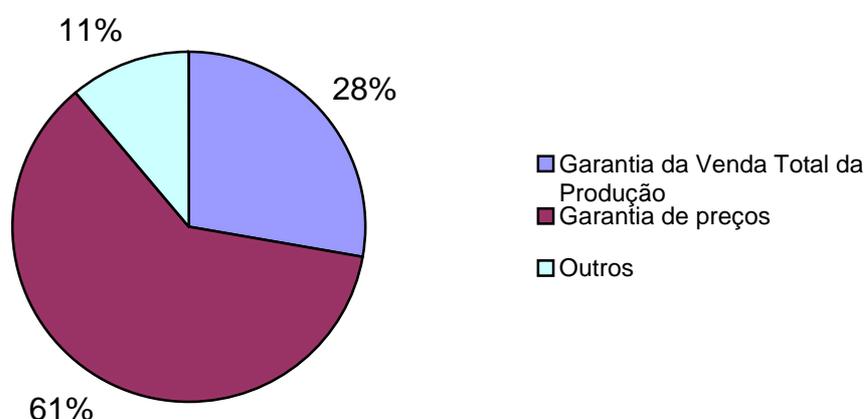


FIGURA 16 - BENEFÍCIOS OU VANTAGENS QUE SE ESPERAM OBTER COM O SISTEMA DE CONTRATO

A Figura 16 destaca informações importantes sobre o sistema de contratos. Considerando-se que buscar financiamento ou buscar recursos mostra falta de disponibilidade de capital pelo produtor, pode-se dizer, aglutinando os resultados, que mais da metade, ou seja, 61% dos produtores buscavam garantia de preço; 28% dos produtores buscavam a integração vertical movidos por motivos de ordem financeira, ou seja, garantia de venda total da produção. Da mesma forma, 11% deles o fizeram, buscando segurança, seja no tocante à fixação do preço de venda, seja no tocante a ter efetivamente toda a produção vendida; ou ainda para conseguir vender a sua produção tendo retorno financeiro, para investir na propriedade e também sanar dívidas financeiras.

Pode-se observar que as informações sobre a busca de recursos e a necessidade de financiamento estão integradas com propósito único de investimento empresarial, que naturalmente busca aumento de produtividade.

A espera de conseguir vender sua produção está na relação de garantia de preço e venda do produto final, isso significa a busca de oportunidade de ganho, como foi demonstrado na Figura 15. Culturalmente, no entender das

organizações, o fator ganhar com melhor preço é influenciado pelo custo de produção, que indica as regras das transações, em que a sua essência do processo reforça o desempenho econômico.

O produto de transação nos contratos é a raiz da mandioca que, por sua vez, dentro da agricultura, tem seus riscos sobre perdas totais ou parciais devido às pragas (mosca branca, bactérias que apodrecem a raiz da mandioca) na lavoura.

A garantia de preço para o produtor integrado é importante, porque os objetivos são: ter uma rentabilidade para subsistência e conseguir pagar o financiamento assumido.

P.4 É possível apontar desvantagens no sistema de contrato de fornecimento?

A Figura 17 demonstrou a visão dos produtores em relação às desvantagens no sistema de contrato, em que 51% cobraram compromisso das indústrias com os contratos, dezenove por cento afirmaram que o sistema de contrato opera com prejuízo para o produtor e 26% responderam que um dos prejuízos é o preço de venda da produção e 4%, a existência de burocracia na elaboração do contrato.

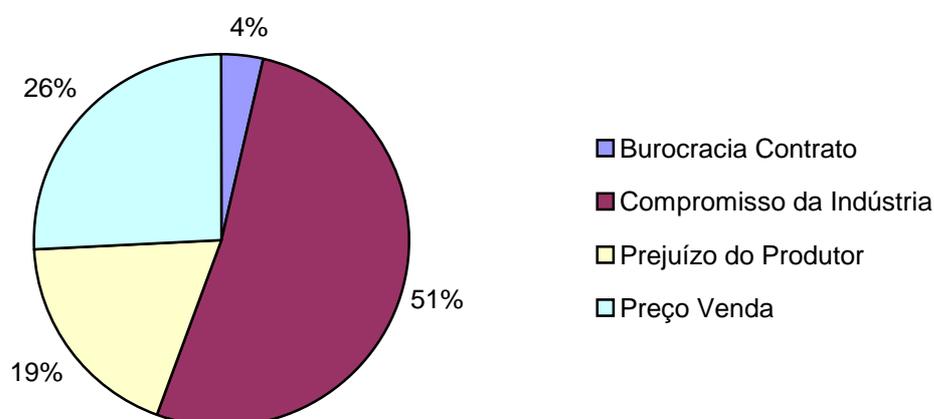


FIGURA 17 - DESVANTAGEM NO SISTEMA DE CONTRATO

O produtor integrado assume a responsabilidade de entregar sua produção conforme contrato, no qual as despesas incorridas de plantio, colheita e transporte recaem sobre ele, por isso os recursos financeiros são importantes para a sua própria subsistência.

Conforme Kupfer e Hasenclever (2002) “contratos especificam no presente uma determinada performance no futuro, condicionando à ocorrência de eventos definidos antecipadamente no futuro”. Observando a Figura 17, nota-se que os produtores pensam no contrato como uma garantia de transações futuras, sem perdas para os agentes envolvidos (indústria e produtor) em que o processo de comercialização não esteja à revelia das incertezas que possam trazer conseqüências graves para todos.

A indústria, para conseguir se manter no mercado, necessita adquirir matéria-prima para sua produção com um preço adequado. A relação de garantia e credibilidade das transações no que envolve compromisso de compra, tão buscada na integração vertical, ficou comprometida, conforme demonstrado na Figura 16, por diversos motivos; por exemplo, 19% apontam o prejuízo, como desvantagem no contrato, e 51% responderam que falta compromisso por parte da indústria para compra da produção, 4% burocracia do contrato e 26% do preço de venda.

A fixação do preço de venda é um fator essencial e é considerado um diferencial para os integrados, porque significa a oportunidade de uma transação que lhes possibilita investir e aumentar a produtividade. Apesar de apenas 4% dos entrevistados terem declarado sua insatisfação específica com o preço negociado com a indústria, esse percentual sobe para um quarto deles, se considerados os 19% que declararam que o contrato firmado trouxe prejuízo para o produtor devido ao valor que indústria quer pagar, o valor da renda (amostragem da mandioca quando entregue). Pode-se deduzir que os produtores entendem que conseguiriam preços, e por conseqüência, receitas melhores, se vendessem seus produtos fora do sistema contratual com a indústria.

P.5 Foi preciso efetuar alguma alteração no gerenciamento de sua empresa para participar do contrato ?

A maioria dos produtores (81%) modificaram sua forma de gerenciamento com a participação no sistema contratual com as indústrias. Por causa da oferta abundante de matéria-prima, a empresa rural (produtores de mandioca) tem a necessidade de planejar e gerenciar seus recursos (financeiros, humanos, matéria-prima).

Tomar medidas corretivas em empresas que participam de contratos e querem obter melhor rentabilidade em um mercado competitivo é fator primordial no controle do gerenciamento organizacional, que precisa adequar seu foco. Entre as medidas corretivas estão o custo baixo, a qualidade do produto e a inovação, aspectos nos quais se deve averiguar as necessidades de adequação dos processos da empresa rural.

Fatores como habilidades técnicas e habilidade conceitual são dimensões que mostram a atuação competitiva na elevação da produtividade.

P.6 Você diria que obteve elevação na produtividade de seu empreendimento com o contrato?

Dos produtores, 85% responderam que conseguiram obter elevação do nível de produtividade. Considerando que a elevação de produção pode ocorrer a partir de investimentos importantes na empresa rural, e que a obtenção de recursos financeiros possibilita os investimentos necessários, das mudanças na própria empresa, pode-se supor que o sistema da verticalização tenha contribuído para a elevação da produtividade.

Na percepção do produtor, elevação da produtividade está relacionado com toda a propriedade, isso significa que há necessidade de investir em controle de pragas e doenças para conseguir melhor a qualidade do produto.

Os órgãos de fomentos tem demonstrado aos produtores, que investir no conhecimento sobre como aumentar a produtividade por meio do enriquecimento do solo e controle geral das áreas produtivas, tornou-se uma forma de incentivo para conseguir não apenas retorno financeiro, mas a sobrevivência sobre a sua atividade agrícola.

O plantio da mandioca é para o produtor rural um investimento futuro com todos os riscos sobre o preço e as vendas de sua produção.

P.7 Você entende que sua empresa ficou mais competitiva com esse contrato?

A competitividade pode ser decorrência de ações estratégicas em que as características são definidas e associadas a demanda e oferta do produto.

O setor rural, como importante fornecedor de matéria-prima, tem dependência de tecnologia e aplicações da ciência para melhoramento produtivo.

A gestão e a coordenação de empresas rurais destacam-se com aspectos relevantes no perfil do desenvolvimento da agroindústria, embora os produtores disputem o mercado entre si, buscando preservar e fortalecer as suas regiões como focos produtores de uma cultura específica.

Como 85% dos produtores responderam que suas empresas ficaram mais competitivas, isso pode significar que a cadeia produtiva nesse caso específico buscou o crescimento e o desenvolvimento do sistema localizado, delimitando o seu segmento específico.

Os produtores que conseguiram apoio ao crédito e apoio à pesquisa perceberam que a cultura da mandioca é um investimento no qual se pode obter um retorno, embora não há como prever fatores sobre instabilidade do mercado e dificuldade para comercializar em relação ao preço do produto no futuro. Isso significa risco futuro.

P.8 O contrato de opção de venda realizado com a indústria foi cumprido?

Segundo Kupfer e Hasenclever (2002) “contratos de pouca duração, realizados apenas nos momentos em que as condições necessárias para a realização da transação efetivamente se concretiza, são denominados contratos de curto prazo seqüenciais”. Cumprir o contrato de acordo com as condições estabelecidas para a venda de produtos, é uma situação de especificidade pelas partes envolvidas, onde os aspectos sobre o assunto devem ser tratados com análise das implicações a que se propõem os termos.

Sendo assim, 85% dos produtores responderam que cumpriram o contrato, faltando então à indústria cumprir a sua parte.

A indústria tem contrato com vários produtores e impõe as suas condições para comprar a produção, entre elas o preço. Isso destaca oportunismo em relação ao preço do produto no mercado e o momento da transação. As decisões de não registrarem os contratos, está no risco sobre o preço futuro da mandioca.

P.9 O valor mínimo estabelecido no contrato foi cumprido pela indústria?

Para os produtores, as indústrias não cumpriram o valor mínimo estabelecido em contrato. Isso pode significar que as incertezas para conseguir vender toda a produção aumentam pela quantidade de produtos que se têm no mercado e as possíveis conseqüências são os riscos de perdas, custos de produção, preço mínimo, muito aquém da realidade.

O papel da indústria no momento de muita oferta é planejar controle de produção e estabelecer preço mínimo. Pode-se observar que isso faz parte do poder de barganha de quem está comprando e impõe o preço de acordo com o mercado, devido ao quantitativo de produto no mercado.

A indústria não consegue aumentar seu mercado e principalmente impor o preço final do produto.

P.10 Você conseguiu vender o produto para a indústria acima do preço mínimo estabelecido?

Observa-se que 96% dos produtores não conseguiram vender acima do preço mínimo estabelecido. Os 4% que conseguiram, foi devido ao fato de que a própria indústria verticalizada cumpriu o contrato na íntegra.

A falta de planejamento acarreta práticas de oportunismo em fase de safra de um setor da cadeia produtiva. As condições efetivas dos custos de produção reforçam tal prática que pode ter reflexos desastrosos para quem produz.

Segundo Araújo (2003, p. 78), cada indústria é mais bem informada sobre as situações do mercado e consegue estabelecer preço e as suas operações de riscos, isso porque sabem quanto, onde e quando comprar, e para quem, quanto vender e qual o preço de venda.

A falta de conhecimento sobre a época da comercialização faz com que as operações de vendas dos produtores sejam aquém do preço mínimo esperado.

P. 11 Você fez contrato com a indústria de toda a área plantada?

Dos produtores de mandioca, 96% fizeram contrato de toda a área plantada. Por causa da necessidade e da facilidade de plantar, os produtores de mandioca administram a negociação da colheita pela quantidade que terão disponível na época. A dependência maior fica por parte do produtor que firmou um contrato de toda a área plantada.

Somente 4% deixaram de fazer contrato de toda a área plantada, por falta de alternativas. O interesse da indústria em fazer o contrato dessa forma, é que ela pode garantir toda a matéria-prima necessária para produção.

P.12 Você havia realizado algum tipo de contrato de vendas como esse antes?

Da pesquisa realizada levantou-se a informação de que 85% dos produtores estavam fazendo contrato verticalizado pela primeira vez.

Segundo Araújo (2003, p. 78) “quanto menos desenvolvida é a região e menos organizados são os produtores, maior a importância têm os intermediários na comercialização, mesmo pagando preços baixos...”. Os produtores iniciantes necessitam aumentar seus ativos e as taxas de financiamento são atrativas dando uma oportunidade de condições de pagamentos, torna então uma opção para expansão da sua atividade agrícola.

Entretanto, é bom lembrar que resultados inesperados pela falta de controle nas expansões não realizadas torna o contrato uma atividade de risco por falta de conhecimento do mercado em que atua. Isso é uma afirmativa, quando, na pergunta 13, se mostrou que 52% dos produtores não fariam contrato sem a fixação de preços e, na pergunta 4, 51% demonstraram que a indústria não tinha compromisso de compra.

P.13 Você faria contrato com a indústria sem fixação de preço, deixando o mercado estabelecer o valor?

Dos entrevistados, 52% dos entrevistados responderam que não fariam contrato sem a fixação de preço, porque esperavam conseguir o melhor preço. Na prática, isto mostra a identificação do ambiente dentro da realidade, porque os produtores não tinham alternativa para vender sua produção. Isso significa que há necessidade do plantio da cultura da mandioca para aumentar a rentabilidade da propriedade. O produtor deve estar atento aos investimentos efetuados, para cuja cobertura necessariamente precisa garantir fonte de receita, daí aceitar os termos da indústria, de trabalhar com preços previamente contratados.

P 14 – Por que você acredita que o preço da raiz da mandioca está barato?

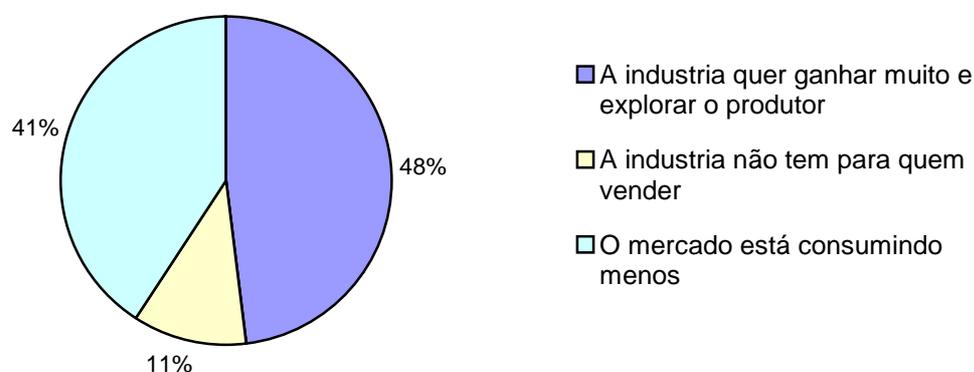


FIGURA 18 - QUANTO AO PREÇO DA RAIZ DA MANDIOCA

A Figura 18 destaca que 41% dos produtores atribuem o baixo preço da raiz à queda na demanda, pois têm a opinião de que o consumo de mandioca e seus derivados está abaixo do esperado, e 48% acham que a indústria quer ganhar muito e quer explorar o produtor no preço da raiz. A indústria não tem para quem vender (11%). Pode-se ver que, na opinião de 52% de produtores eles atribuem o preço baixo da raiz porque não há demanda do produto final.

As transações feitas à jusante por parte do produtor requerem uma visão de mercado, por parte dos envolvidos nos elos da cadeia produtiva da mandioca. Isso significa que se pode estabelecer estratégias cooperativas.

Esse setor não ficou imune igual ao outros como da soja, milho, trigo onde houve mudanças e intensificação da concorrência no mercado, quer seja do plantio ou do produto final, e também em produtos substitutos. A indústria, o atacadista e o varejista sabem para quem vender e como vender, o que é necessário, nesse cenário, é buscar novos mercados e estratégia de preços. Deve-se ressaltar também o poder de barganha da indústria com os produtores.

P 15 – Quando você foi fechar contrato, você o fez sozinho ou em grupos?

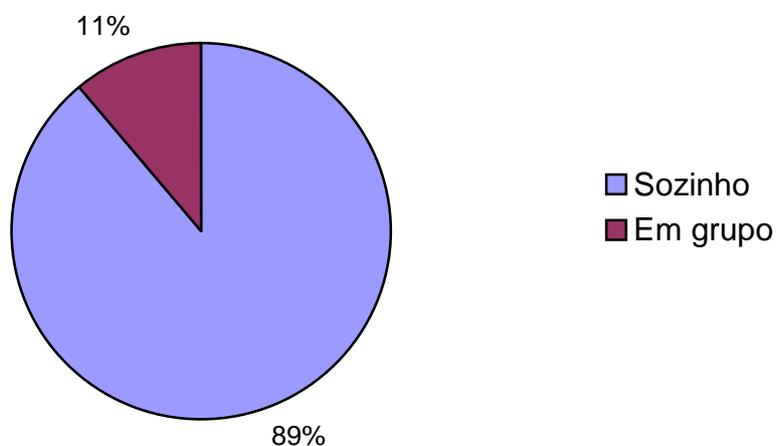


FIGURA 19 - FORMA DE FECHAR O CONTRATO.

Para os produtores buscarem financiamento no Banco do Brasil, onde a exigência é que haja um contrato com a indústria para escoar a sua produção, devido a sua convivência em comunidade, eles são motivados a fazer os contratos em grupo. O resultado na prática não é o esperado, porque os produtores procuram efetivar e negociar seus contratos individuais.

A tomada de decisão individual na efetivação dos contratos incorre em negociação de cada um.

O financiamento para os produtores é uma forma de obtenção de recursos para investimento, para que se possa ter resultados competitivos de adequação de produção.

P.16 – Numa escala de maior importância, o que deve ser melhorado no contrato ?

Os fatores a melhorar nos contratos são os identificados e ordenados por grau de importância pelos produtores, como evidencia a Figura 20.

Os produtores atribuíram o maior grau de importância (26%) à necessidade de existência de penalidade por não-cumprimento do contrato; vinte por cento opinaram que se deve dar prioridade a compra, na produção dos produtores que possuem contrato; dezessete por cento têm a opinião de que se deve definir o percentual sobre a renda, cujo método de definição deve ser especificado no contrato, o que é importante para dezoito por cento dos entrevistados.

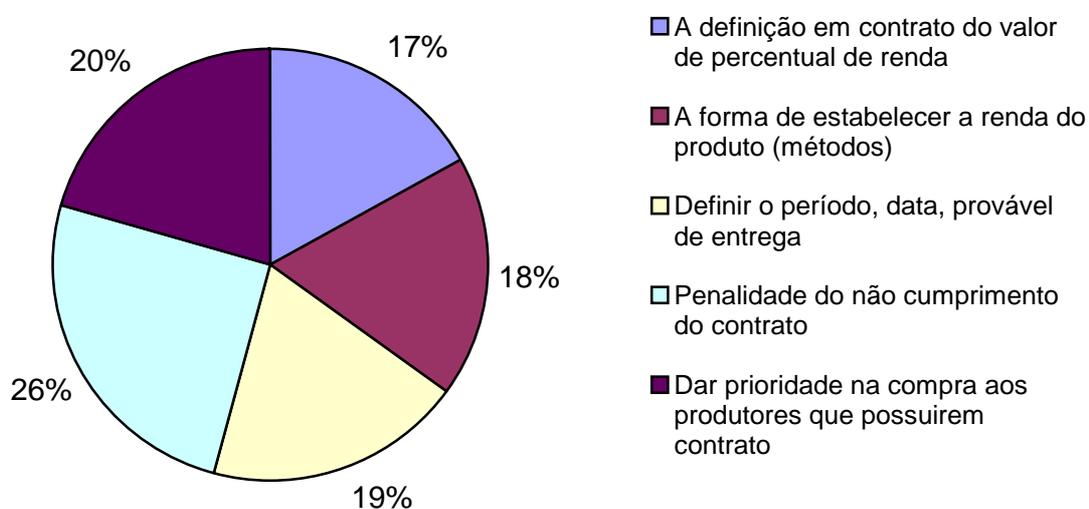


FIGURA 20 – FATORES A MELHORAR NOS CONTRATOS

Pode-se explicar a expectativa dos produtores integrados, de serem priorizados na compra da indústria, pois os mesmos têm total dependência da contratante para a venda no mercado de mandioca. Caso isso não ocorra, os investimentos em seus ativos ficam prejudicados.

P.17 – Na sua opinião, o contrato é garantia de compra?

A atividade desenvolvida pelos produtores mostra que há sempre necessidade de negociação, podendo ser por contrato. Como toda cadeia produtiva depende do preço, que é regulado por oferta e demanda, então as transações estão sujeitas a riscos do mercado. A cadeia produtiva da mandioca não é diferente das demais.

Mesmo com todos os riscos de contratos, a visão de grande parte dos produtores (67%) é a de que ela pode ser uma forma de garantia de compra.

P.18 – O valor estabelecido no contrato poderia ser um percentual equivalente ao preço do mercado, sendo este pago de acordo com a época da entrega ?

Para 74% dos produtores, o valor do contrato poderia ser um percentual equivalente ao preço de mercado. Pode ser também um risco, mas se o enfoque do contrato for feito por parcerias, as parte envolvidas deverão buscar a melhor estratégia para produção e venda dos produtos oriundos da mandioca.

P .19 – Você continuaria fazendo contrato nas próximas safras?

Apesar de se ter definido a necessidade de definir novas metas para os contratos, (vide p.16), 70% ainda consideram que a adoção de parceria para fazer novamente contrato de transação entre indústria e produtores é oportunidade de crescimento.

A atitude cooperativa entre os agentes envolvidos (produtor e indústria) estabelece que o objetivo comum é produzir e conseguir novos mercados.

P.20 – O contrato celebrado entre as partes para compra e venda, foi registrado em cartório, assinado e reconhecido firma, tinha garantia das partes (avalista) ?

O contrato entre as partes foi					
Registrado em cartório		Assinado e Reconhecido firma		Tinha garantia das partes (Aval)	
Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
52%	48%	81%	19%	26%	74%

Dos produtores, 48% não registraram os contratos, 19% não foram reconhecidas firmas e 74% não tinham avalista entre as partes. O comportamento localizado desse tipo de atividade possui essa característica por inexperiência em negócios comerciais.

Nesse tipo de negociação, o contrato é uma mera formalidade para compra e venda, para o produtor é uma apenas a garantia para quem vender

As integrações, por meio das empresas agroindustriais integradoras, são a melhor forma de coordenação de cadeias agroindustriais específicas, que têm o comando das atividades produtivas e sua comercialização. Esse setor não difere dos demais, pois a falta de flexibilidade por parte do integrado que cria dependência por meio de contratos das quase todas atividades produtivas (ARAÚJO, 2003).

O produtor integrado só consegue obter rentabilidade pela produtividade quando o lucro esperado nas vendas é adequado para pagar o financiamento.

A formalidade dos contratos no que se refere a registro e avalista torna-se compromisso que exige estabelecer em cláusulas contratuais o preço de mercado, sendo isso um risco para as partes. A indústria não quer correr tal risco porque conhece o mercado que está inserida. Para o produtor, que é o elo frágil da cadeia, não há outra opção na comercialização.

Dentre todos os fatores de atuação e gerenciamento da integração vertical, observa-se que a produtividade e a rentabilidade estão vinculadas com

a estratégia competitiva. Assim, a decisão de produzir e vender destaca-se no comprometimento do processo produtivo dos elos integrados. Para as ações integradas, sempre se terá eficácia para todos envolvidos dentro da cadeia produtiva, na qual o enfoque é eliminar as ameaças e buscar oportunidades.

4.3.3. SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DOS PRODUTORES

A Tabela 6 permite uma visão sintetizada dos principais resultados das respostas dos produtores aos questionamentos efetuados nas entrevistas realizadas.

Com os resultados obtidos, foi possível avaliar e analisar por uma visão sistêmica dos produtores rurais e a indústria de transformação a comercialização, tomando como base a integração vertical no complexo da mandioca. O aspecto sistêmico mostrou que há necessidade de incentivos para os envolvidos (produtor e indústria de transformação) nos elos da cadeia produtiva.

O processo de decisão está no envolvimento de todos (produtores e indústrias) por meio de informações do mercado.

Os resultados obtidos, conforme observado na Tabela 6, demonstram a necessidade específica do uso de *benchmarking* (processos de comparar práticas organizacionais), podendo aumentar a produtividade e obter melhor uso dos insumos.

Outra prática importante seria o uso do *joint venture* (compartilhar uso de tecnologia entre duas ou mais empresas), nesse aspecto a Câmara Setorial do SEBRAE junto com outros Órgãos (IES, Governo do Estado, Governo Federal, Prefeituras) de fomentos estão procurando fortalecer uma adequação sobre o Arranjo Produtivo Local.

Os benefícios com *benchmarking* e o *joint venture* estão no aumento de produtividade e melhor gerenciamento (85%) da propriedade rural, tornando o

Sistema de Arranjo Produtivo Local competitivo. Para Kupfer e Hasenclever (2002), a competitividade está na relação de lucro e estratégia.

TABELA 6 - DESCRIÇÃO DE ATUAÇÃO E GERENCIAMENTO

P1 - A quem coube a iniciativa da proposta de contrato de fornecimento	Ind 4%	Produtor 96%
P2 – O que levou em consideração ao decidir a participar no sistema de contrato de fornecimento? - Garantia de venda total da produção: 61% - Garantia de venda parcial da produção: 0% - Garantia de preço: 28% - Outros: 11%		
P3 – Benefícios obteve no sistema de contrato 42% financiamento; 30% garantia de preço 10% recursos financeiros 13% segurança para vender		
P4 – Consegue apontar desvantagens no sistema de contrato? 51% falta de compromisso das indústrias 19% prejuízo do produtor 26% preço de venda 4% burocracia na elaboração dos contratos		
Descrição	Sim	Não
P5 - Mudança de gerenciamento	81,0%	19,0%
P6 - Obteve elevação de produtividade	85,0%	15,0%
P7 - Sua empresa ficou mais competitiva	85,0%	15,0%
P8 - Contrato com Indústria foi cumprido		
Da sua parte	78,0%	22,0%
Da parte da Indústria	4,0%	96,0%
P9 - Valor Mínimo foi cumprido	4,0%	96,0%
P10- Você conseguiu vender acima do preço estabelecido	4,0%	96,0%
P11- Você fez contrato de toda área plantada	96,0%	4,0%
P12- Você já havia realizado algum tipo de contrato antes	15,0%	85,0%
P13 Você faria contrato com a indústria sem fixação de preço	48,0%	52,0%
P17- O contrato é garantia de compra	67,0%	33,0%
P18- O valor do contrato poderia ser um percentual equivalente ao preço do mercado	74,0%	26,0%
P19- Você continuaria fazendo contrato nas próximas safras	70,0%	30,0%
P20 - O contrato entre as partes foi		
Registrado em cartório	52,0%	48,0%
Assinado e reconhecido firma	81,0%	19,0%
Tinha garantia das partes (Aval)	26,0%	74,0%

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mandioca, no Brasil, é um produto de grande importância tanto *in natura*, quanto após o processamento pela indústria, na alimentação da população, da qual se podem obter vários subprodutos (amido, fécula, farinha). A fécula e o amido são os subprodutos de maior valor para o mercado.

Diante dessas afirmativas, constata-se a grande abrangência do complexo da mandioca: não somente pelo número de produtos que, em primeiro ou segundo processamento dela podem ser obtidos, como também pela importância do complexo na economia nacional, que se procurou evidenciar neste trabalho.

O principal objetivo deste estudo foi analisar a implementação da Estratégia de Integração Vertical contratual no Agronegócio, avaliando seus benefícios e desvantagens neste complexo agroindustrial, em especial, o da mandioca, para dois de seus elementos componentes: o produtor agrícola e indústria de transformação.

O estudo levantou evidências de que a assunção da estratégia de integração vertical, nesse complexo, é de grande interesse das partes envolvidas, pois para a indústria garante o fornecimento da matéria prima de que necessita para a produção da fécula de mandioca e para o produtor, além da garantia de ter toda a produção previamente vendida, necessita desse tipo de contrato para obter financiamento no sistema bancário. No caso em estudo, o industrial afirmou que a iniciativa coube à empresa, mas somente 4% dos entrevistados confirmaram sua versão e alegaram que a iniciativa coubera aos produtores. Quando o produtor procura por financiamento tem justificativa para conseguir investir na propriedade rural em equipamentos e fertilizantes, isso significa que há possibilidades de aumento na produção.

Uma das decisões envolvidas no processo de implementação e gestão da estratégia em estudo foi sobre os preços a serem especificados nos

contratos. Nem os produtores nem o representante da indústria mostraram satisfação em relação à decisão tomada, ou seja, de trabalhar com preços mínimos: o industrial chegou a propor que em caso de renovação de contrato, adotaria o esquema de preços de mercado.

Para 81% dos produtores foi necessário mudar o gerenciamento produtivo e os recursos financeiros. No tocante ao gerenciamento produtivo, estando a mandioca no ponto de colheita, é necessário efetuar a renovação do plantio para a safra seguinte. Outro aspecto importante foi referente ao gerenciamento dos recursos financeiros para toda propriedade rural, em grande parte limitados, e os custos da colheita (mão-de-obra, transporte, e insumos), transformados em empréstimos bancários, cujos pagamentos vão onerando cada vez mais os produtores.

O produtor necessita de soluções que o garantam a ele segurança para que possa honrar seus compromissos, como foi observado; 78% entregaram a produção para a indústria e 70% fariam novamente contrato de nova safra.

Para a indústria de transformação, fazer contrato com os produtores é considerado uma forma de garantia de matéria-prima, devido à quantidade de contratos que foram feitos, porém se deve rever todo planejamento e controle de produção, fazendo revezamento de entregas da mandioca.

Os produtores (67%) integrados ficam na expectativa de conseguir vender o mais rápido possível, porém a indústria não tem como armazenar devido a sua capacidade produtiva que ainda é pequena. Logo o relacionamento transacional entre indústria e produtores se torna difícil por causa da entrega e do pagamento no preço acertado. Apesar dos problemas diagnosticados, os resultados foram positivos para ambos os lados, dado que 85% dos produtores obtiveram elevação de produtividade, e a empresa industrial ficou mais competitiva em 85%.

Para conseguir sobreviver sem a dependência exclusiva da mandioca as evidências são de que os produtores necessitariam buscar alternativas de outras culturas (milho, café, arroz, feijão, hortaliças) na propriedade.

As implicações de mercado estão na negociação dos riscos de transações sobre preço mínimo, visto que as indústrias procuram o menor preço buscando rentabilidade. A integração vertical envolve o sucesso de duas ou mais empresas por meio de produtos comuns por subsetores, sendo envolvidas entre si por contratos, buscando oportunidades de mercado, e sua eficiência está na demanda da cadeia de suprimentos. Logo, os ativos são resultantes fundamentalmente das transações envolvidas na integração vertical. Obviamente, também os produtores esperam conseguir lucratividade por meio da venda de sua produção; quando a vantagem é apenas de um dos envolvidos tem-se desvantagem nas transações, uma vez que o objetivo da integração vertical é a aceleração dos dois processos produtivos.

Para 96% dos produtores, o contrato foi feito em toda a área plantada, para conseguir resultados que poderiam trazer retorno para que se pudessem investir em todas as culturas.

Quando os contratos cujas vantagens de mercado ocorrem somente para a indústria tem-se a desaceleração no crescimento da cadeia produtiva localizada.

Na prática, na efetivação do contrato pode-se observar que a negociação das transações está voltada para o preço de mercado (78% dos produtores), na qual a indústria integrada tem a preferência na compra, caso não tenha fechado negócio, o produtor fica livre para efetivar negociação com outras indústrias.

No caso em estudo, as vantagens ainda devem ser evidenciadas em melhorias no contrato, já que apenas 48%, ou seja, quase a metade, renovariam contrato novamente com a indústria sem a fixação de preço.

Nesse objeto de estudo, a integração vertical mostrou ser uma estratégia de importância para a competitividade tanto da indústria quanto o produtor. A essência da realização das pesquisas na literatura a respeito foi encontrar aspectos importantes a respeito do assunto.

Os aspectos encontrados sobre o estudo foram a forma integrada por contratos para aumentar seus ativos com a comercialização entre indústria de transformação e produtores de mandioca, onde ficou evidenciado que setenta por cento dos produtores continuariam a fazer contrato nas próximas safras.

Fatos ocorridos nos elos da cadeia produtiva, tais como prejuízo, significam que é necessário planejamento, para que possa ter melhor coordenação dos agentes econômicos na utilização dos seus recursos (materiais, humanos, financeiros, tecnológicos). Assim, é possível reduzir custos de transação de forma planejada sobre a demanda e a oferta.

A redução de custos e o controle dos recursos estão diretamente relacionados com a atuação do gerenciamento da cadeia produtiva. É fundamental que na assunção da integração vertical se entenda que o planejamento é essencial para que se tenha melhor produção e distribuição de produtos e serviços. Pode-se observar que 11% dos produtores têm a opinião de que a indústria não tem para quem vender; isto significa necessidade de ampliar o mercado por meio de estratégias coletivas.

O gerenciamento e o planejamento dos recursos se concentram em organizações que pertencem ao mesmo setor econômico e são estrategicamente integradas, procurando obter redução de custos e riscos no seu gerenciamento de gestão.

No gerenciamento de gestão, observou-se que 85% dos produtores obtiveram elevação de produtividade e conseguiram que a empresa rural ficasse mais competitiva. A estratégia de ganho para a indústria está em aumentar sua capacidade produtiva com menor preço, já com os integrados investir para conseguir maior rentabilidade com aumento da produtividade.

Os custos financeiros e insumos para produção têm grande importância para o produtor rural, onde a lucratividade no plantio da mandioca passa a ser referência de ganhos importantes, 42% buscaram recursos para investir, porém com a dependência da indústria comprar sua produção. Isso reforça a posição de que o marco das decisões verticais é centralizado em custos colocado pelas indústrias.

A integração vertical teve como referência organizações em conglomerados, que foram motivadas localmente para serem competitivas no mercado e ter reciprocidade entre si. A reciprocidade entre os conglomerados se destaca para criar barreiras de entradas.

Como já visto, a integração vertical pode ser para trás (montante), ou para frente (jusante), dentro da cadeia produtiva, na qual, o processo de produção tem por objetivo obter produtos específicos. No caso em estudo, ocorreu uma integração vertical para frente, com o objetivo de obter um produto final com a matéria-prima específica do integrado.

A escolha poderia ser integração parcial da produção, tendo flexibilidade no controle da entrega do produto e adoção de parceria, e também quase-integração. Nesse tipo, teria compromissos de parceiros, usando convênios com órgãos de fomentos para que se pudesse ajudar na pesquisa com uso de tecnologia, melhorando a produtividade. Logo, a indústria estaria acompanhando desde o plantio até a colheita.

A contratante deveria ajudar o produtor nos custos financeiros sobre empréstimos bancários para se oferecer ao produtor subsídios de gerenciamento de controle, assim as atividades desenvolvidas pelo produtor teriam resultados diferentes. Nesse caso específico, estaria utilizando estratégia de parceria.

O que se espera de vantagens são os resultados para os produtores, e também para a indústria, possibilitando o crescimento regional por meio de parceria, assim poderia haver um modelo de coordenação integrada, com a

garantia de venda por parte do produtor com a indústria, para fortalecimento da cultura da mandioca.

A estrutura de uma verticalização depende de todos os integrados e a sua forma de contrato, na qual se deve ter garantia que possa motivar inclusão de mais produtores, uma vez que 85% obtiveram elevação de produtividade, e 96% efetivou contrato de toda área plantada. Logo, a obtenção do produto final deve ser uma adequação de benefícios que possibilitem competitividade de mercado, isso prova que 81% mudaram a forma de gerenciamento e 70% continuariam fazendo contrato nas próximas safras.

A evolução do sistema de transação está dentro de uma performance necessária para conseguir equilibrar o mercado pelo modelo de verticalização, cujas soluções podem ser viáveis e apropriadas economicamente, pois assim obterá resultados satisfatórios para todos atores envolvidos (produtor, empresas).

A praticidade de um gerenciamento da cadeia de integração vertical dá-se pelo controle e gerenciamento das informações (preço, produto, atividades produtivas) e seu processo de decisão.

Os pontos característicos sobre a indústria e seus integrados apresentaram destaques importantes nos quais devem ser aplicadas estratégias cooperativas que venham a beneficiar todos os envolvidos nos elos da cadeia produtiva.

Verificou-se que os produtores e a indústria de transformação têm necessidade de terem planejamento e controle de produção, com uma visão de demanda e oferta dos insumos básicos, no qual se deve envolver toda a cadeia produtiva que poderá ter uma melhor visão de mercado.

A participação do mercado com todos os envolvidos (81%) significa que se pode, estrategicamente, mudar fatores de ganhos para os agentes envolvidos. Isso significa que, dentro do contexto, é possível melhorar significativamente no aspecto de desempenho da produtividade, buscando uma

melhor condição de trabalho e renda. Aspectos de melhorias só podem acontecer se a indústria cumprir o contrato (96%).

A garantia em cumprir os contratos está sendo uma preocupação para todos os envolvidos nos elos da cadeia produtiva.

Com base no estudo de caso realizado, podem-se observar evidências de que a integração vertical tenha um papel importante no desenvolvimento e crescimento do agronegócio, pelo processamento de insumos básicos em que a rentabilidade obtida com parcerias possibilita, além de suporte técnico, também estratégias de melhoria no processo produtivo, buscando o melhor posicionamento de mercado dentro do setor produtivo da mandioca.

Apenas se ressalta a instabilidade do setor, no qual há a necessidade de uma política de coordenação da cadeia produtiva, tornando necessário que haja ações para controlar o mercado com fatores de aprimoramento por parte dos produtores e da indústria.

O complexo da mandioca é um dos mais novos dentro da agricultura, porém é de grande importância, pois sempre esteve presente na agricultura familiar. A adequação para o seu crescimento depende de planejamento ordenado do setor e estratégias que venham a fortalecer o desenvolvimento local.

O desenvolvimento setorial obterá sucesso com o envolvimento dos órgãos de fomento, produtores, indústrias com os quais a troca de informação se dará por conhecimento tácito entre os agentes envolvidos nos elos da cadeia produtiva.

5.1. SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Os resultados obtidos revelam que os produtores pesquisados têm carência para gerenciar seus negócios. Dessa forma, são necessários estudos futuros, que promovam:

- a) uma análise do mercado de mandioca no Brasil;
- b) um estudo da possibilidade de associativismo dos produtores de mandioca no Município de Deodópolis, MS;
- c) um estudo do desenvolvimento de hábitos de consumo da mandioca e de seus derivados;
- d) um estudo de implantação de novas fecularias por meio de parcerias dos produtores de mandioca no Vale do Ivinhema.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.

ABAG – Associação Brasileira de Agronegocio. Disponível em: <<http://www.abag.com.br>>acesso em 10 Dez.2003.

ABAM – Associação Brasileira de Produtores de Mandioca. Disponível em: <<http://www.abam.com.br>>acesso em 10 Dez.2003.

ABAM – Associação Brasileira de Produtores de Mandioca. Disponível em: <<http://www.abam.com.br>>acesso em 05 Abr 2005.

ABIA. Associação Brasileira da Indústria de alimentos. *Alimentos: novos tempos e conceitos na gestão de negócios*. São Paul. 2000. *Pioneira*.

ARAÚJO, Massilon J. *Fundamentos de agronegócios*. São Paulo: Atlas, 2003.

ARÁUJO, Ney Bittencourt de; WEDEKIN, Ivan & PINAZZA, Luiz Antônio. *Complexo Agroindustrial: O “agribusiness” Brasileiro*. São Paulo: Agroceres, 1990.

AZEVEDO, Paulo Furquim de. *Comercialização de produtos agroindustriais*. In: BATALHA. M.O., (Coord.). *Gestão agroindustrial*. 2. ed. v. 1. São Paulo: Atlas, 2001.

BARROS, Geraldo Sant'Ana de Camargo. *Economia da Comercialização Agrícola*. Piracicaba, FEALQ, 1987.

BATALHA, Mário Otávio (coord). *Gestão Agroindustrial*. Vol 1 e 2. São Paulo: Atlas, 1997.

BAZONI, R.;DAROS, R. *Estatística Educacional*. Campo Grande. Ed. RDB, 2003

CARVALHO, Márcio da Cruz; MICHELS, Ido Luiz. *Estudo das Cadeias Produtivas de Mato Grosso do Sul: Mandioca*. MS: Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, UFMS, Fundação Cândido Rondon. Campo Grande. MS. 2003.

CASSIOLATO, José E. LASTRES, Helena M. M. *Arranjos e Sistemas Produtivos Locais na Indústria Brasileira*. REDESISTE. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração*. 8. Ed. São Paulo. Campus. 2000.

FARINA, Elizabeth M. M. Querido. *Complexo Agroindustrial e Desenvolvimento: Relações Tecnológicas e Organização dos Mercados no Sistema Agroindustrial de Alimentos*. Editado. Erly Cardoso. UFV. MG. 1992.

FARINA, Elizabeth M. M. Querido. *Competitividade: mercado, estado e organizações*. SP. Editora Singular, 1997.

FARINA, Elizabeth M. M. Querido. Estudos de caso em “*agribusiness*” : focalizando as seguintes empresas: Moinho Pacífico, Illycaffé, Cocamar, Sádia, Iochpe-Maxion, Norpac. São Paulo. Pioneira, 1997.

GAMEIRO, A. H. Mandioca: alimento básico à matéria-prima industrial. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/zip/mandiocacontexto.pdf>> acesso em 10 Ago.2003.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. Ed. SP. Atlas, 1999.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. *Economia Industrial. Fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro. Ed. Campus. 2002.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda>> Acesso em: 05 Ago. 2002.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/bda>> Acesso em: 05 Ago. 2006.

JANK, Marcos Saway; NASSAR, André Meloni. *Competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira, 2000.

LAMBIN, Jean-Jacques. *Marketing estratégico*. São Paulo: Saraiva. 1996.

LAUSCHNER, Roque. “*agribusiness*”, *Cooperativa e Produtor Rural*. São Leopoldo: Unisinos, 1993.

MALASSIS, L. *Economie agro-alimentaire*. Paris: Cujas,1979.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze Nagib. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. São Paulo: Atlas, 1994.

MEGIDO, José Luiz Tejon & XAVIER, Coriolano. *Marketing & “agribusiness”* . 2. Ed.. São Paulo: Atlas, 1995.

NEVES, Marcos Fava. *Sistema Agroindustrial Citrícola: Um Exemplo de Quase-Integração no “agribusiness” Brasileiro* - Dissertação de Mestrado Apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. USP. 1995.

NEVES, Marcos Fava. CHADDAD, Fábio Ribas. LAZZARINI, Sérgio Giovanetti. *Alimentos: novos tempos e conceitos na gestão de negócios*. São Paulo. 2000. Pioneira.

NEVES, Marcos Fava et al. *Processo Estratégico de Marketing e Plano de Marketing para o Agronegócio*. VIII SEMEAD. São Paulo. 2005.

NEVES, Marcos Fava. CASTRO, Luciano Thomé. *Marketing e estratégia em agronegócio e alimentos*. São Paulo. 2003. Atlas.

NUNES, Eduardo P.; CONTINI, E. *Complexo Agroindustrial Brasileiro. Caracterização e Dimensionamento*. Brasília: ABAG, 2000.

OASHI, Maria da Conceição. *Estudo da cadeia produtiva como subsídio para pesquisa e Desenvolvimento do Agronegócio do Sisal na Paraíba*. Tese de doutorado. UFSC. SC. 2001.

OLIVEIRA, Tito Carlos M. de. *Agroindústria e reprodução do Estado: o caso soja no Mato Grosso do Sul*. São Paulo. Tese apresentada ao Departamento de Geografia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da USP, 1993.

PADBERG, D.I.; RITSON, C.; ALBISU, L. M. *Agro-food Marketing*. CABI publishing is a division of CAB international. 2002.

PINAZZA, Luiz Antonio; ALIMANDRO, Regis (Orgs.). *Reestruturação no "agribusiness" brasileiro: agronegócios no terceiro milênio*. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de "agribusiness", 1999.

PIZZINATO, Nadia Kassouf. *Administração: evolução, desafios, tendência*. Organizadores: Nádia Kassouf Pizzinato, Elizabete Stradioto Siqueira... [et al]. São Paulo: Cobra, 2001.

PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. RJ: Campus, 1989.

REIS, Antônio João dos; CARVALHO, Flaviana Andrade de Pádua. *Comercialização agrícola no contexto agroindustrial*. Lavras: UFLA/FAEPE, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. São Paulo: Atlas, 1999.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY Gary J. *Princípios de Marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Books, 1995.

SILVA, José Graziano da. *Complexos agroindústrias e outros complexos*. Reforma Agrária, v. 21, p. 5-34, set/dez. 1991.

SILVA, José Graziano da. *A nova dinâmica da agricultura brasileira*. Campinas. SP: UNICAMP.IE, 1996.

SIQUEIRA, Elizabeth Stradioto. *Administração: evolução, desafios, tendência*. Organizadores: PIZZINATO, Nádia Kassouf, Elizabete Stradioto Siqueira... [et al]. São Paulo: Cobra, 2001.

SOUZA, Emerson Finger de. *A cultura da mandioca na região Oeste do Paraná: um estudo da coordenação da cadeia sobre a ótica da teoria dos contratos*. Monografia apresentada na UNIOESTE. Paraná: UNIOESTE, 2003.

VALLE, Paulo Cezar Santos Do. *A Dinâmica do conhecimento entre os produtores da agricultura familiar no arranjo produtivo local da mandioca no Vale do Ivinhema*. Dissertação apresentada na UCDB em 28/04/2006. Campo Grande. MS. 2006.

VEGRO, Celso Luis Rodrigues; CARVALHO, Flavio Condé de. *Verticalização na agroindústria sucroalcooleira paulista no final da década de 90*.

VILPOUX, Olivier. *Coordination verticales entre entreprises transformatrices de manioc et producteurs agricoles, au sud du Bresil*. These présentée à L'Institut National Polytechnique de Lorraine. Pour l'obtention du grade de Docteur de L'I.N.P.L. 1987.

WILLIAMSON, Oliver E.; WINTER Sidney G. *La naturaleza de la Empresa: Orígenes, evolución y desarrollo*. México: Fondo de Cultura Económica, 1996.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSTAJN, Decio. NEVES, Marcos Fava. *Economia e Gestão dos negócios agroalimentares: Indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSTAJN, Decio; FARINA, Elizabeth M.M.Q. *Strictly Coordinated Food-Systems: Exploring the Limits of the Coasian Firm*. International Food and "agribusiness" Management Review, 2(2): 249-265. 1999 by Elsevier Science Inc. ISSN. 1096-7508.

APÊNDICES

QUESTIONÁRIOS

Apêndice I

Universidade Metodista de Piracicaba - Mestrado em Engenharia de Produção

QUESTIONÁRIO

Sabemos que é fornecedor de mandioca e estamos estudando a forma como esse comércio, com a indústria de derivados da mandioca acontece. Poderia nos ajudar, respondendo às questões abaixo?

Gratos,

I – Identificação

1.1 Nome da empresa: _____ Nome do proprietário:

Área:

Categoria do entrevistado: Produtor () Industrial ()

II – Estrutura dos dados

2.1 - Área plantada em 2004: _____ Área colhida 2005: _____

Qtde colhida: _____

1- A QUEM COUBE A INICIATIVA DA PROPOSTA DE CONTRATO DE FORNECIMENTO ?

Ao produtor () À indústria () Ao banco financiador () Ao IDATERRA ()

Outra situação: _____

2 O Que Levou em Consideração ao Decidir Participar no Sistema de Contrato de Fornecimento ?

3 Quais Benefícios, ou vantagens, diria que obteve com o sistema de contrato de fornecimento ?

3.1- Garantia da venda/ compra (fornecimento) de toda a produção ()

3.2- Garantia de preços pré-fixados ()

3.3- Garantia de venda/ compra (fornecimento) parcial da produção ()

3.4Outro _____

4 Consegue apontar desvantagens no sistema de contrato de fornecimento?

4.1 - Sim () () Não Qual:

5 Foi preciso efetuar alguma alteração no gerenciamento de sua empresa para participar do contrato ?

Não() - Sim() 5.2.1-quais

6 Você diria que obteve elevação na produtividade de seu empreendimento com o contrato?

Justifique o que atribuiu a isso:

() Não () Sim Qual: _____

6.1 ganhos na produtividade por meio de inovação tecnológica na produção ()

6.2 ganhos de produtividade _____

6.3 ganho em participação no mercado (*market share*) ()

6.4 outro tipo de competitividade decorrente do contrato ()

7 - Você entende que sua empresa ficou mais competitiva com esse contrato?

() Não () Sim Justifique: _____

8 - O contrato de opção de venda, realizado com a indústria, foi cumprido?

Da sua parte: () Sim () Não

Da parte da indústria: () Sim () Não

9 – O valor mínimo estabelecido no contrato, foi cumprido pela indústria? () Sim () Não

10 – Você conseguiu vender para indústria acima do preço mínimo estabelecido? () Sim () Não

11 – Você fez contrato com a indústria de toda área plantada? () Sim () Não

Caso negativo, qual o percentual da área planta que você fez contrato?

() até 10% () de 10% a 20% () de 20% a 30%

() de 30% a 50% () de 50% a 70% () de 70% a 100%.

12 – Você já havia realizado algum tipo de contrato de venda como este antes? ()

Sim () Não

Se sim, em que safra (ano) _____

13 – Você faria contrato com a indústria sem fixação de preço, deixando para o mercado estabelecer o valor?

() Sim () Não

14 – Você acredita que o preço da raiz de mandioca esta barato porque?

() A indústria quer ganhar muito;

() A indústria quer explorar o produtor;

() A indústria não tem para quem vender;

() O mercado esta consumindo menos;

() O preço da fécula de mandioca no Brasil ainda esta barato.

15 – Você quando fecho contrato com a indústria, você fez isso sozinho ou em grupo de produtores.

() Só () Em grupo (cooperativa ou associação).

16 – Numa escala de maior importância, o que deve ser melhorado no contrato (marque até três itens)?

- A definição em contrato do percentual da renda e seu valor;
- A forma de estabelecer a renda do produto (metodologia);
- Definir o período, data, provável de entrega;
- Penalidade do não cumprimento do contrato;
- Dar prioridade na compra aos produtores que possuem contrato;

17 – Na sua opinião o contrato é garantia de compra? Sim Não

18 – O valor estabelecido no contrato, poderia ser um percentual equivalente ao preço de mercado? Sendo este pago de acordo com a época da entrega? Sim Não

19 – Você continuará fazendo contrato nas próximas safras?

- Sim Não Somente se o banco exigir.

20 – O contrato celebrado de compra e venda foi:

Registrado em cartório Sim Não

Assinado e reconhecido firma Sim Não

Tinha garantia das partes (aval) Sim Não

Apêndice II

Universidade Metodista de Piracicaba - Mestrado em Engenharia de Produção

QUESTIONÁRIO - INDÚSTRIA

Sabemos que sua indústria é transformadora de insumos (mandioca) e estamos estudando a forma como esse comércio, com os produtores de mandioca e a indústria de derivados da mandioca acontece. Poderia nos ajudar, respondendo às questões abaixo? Gratos.

I – Identificação

1.2 Nome da empresa:

Área: _____ Categoria do entrevistado: empresário.

II – Estrutura dos dados

2.1 - Qtde comprada 2005: _____

Máquinas, motores e equipamentos	Equipamentos Valor total
Terceirizada a produção	

1- A QUEM COUBE A INICIATIVA DA PROPOSTA DE CONTRATO DE FORNECIMENTO ?

Ao produtor () À indústria () Ao banco financiador () Ao IDATERRA

Outra situação: _____

2 O Que Levou Em Consideração Ao Decidir Participar No Sistema De Contrato De Fornecimento ?

Quais Benefícios, Ou Vantagens, Diria Que Obteve Com O Sistema De Contrato De Fornecimento

3.1- Garantia da venda/ compra (fornecimento) de toda a produção ()

3.2- Garantia de preços pré-fixados ()

3.3- Garantia de venda/ compra (fornecimento) parcial da produção ()

3.4 Outro Planejamento de produção _____

5 CONSEGUE APONTAR DESVANTAGENS NO SISTEMA DE CONTRATO DE FORNECIMENTO?

4.1 - Sim () () Não Qual:

5 Foi Preciso Efetuar Alguma Alteração No Gerenciamento De Sua Empresa Para Participar Do Contrato ?

Não() - Sim() 5.2.1-quais _____

7 Você diria que obteve elevação na produtividade de seu empreendimento com o contrato?

Justifique o que atribuiu a isso:

() Não () SimQual: _____

6.1 ganhos na produtividade por meio de inovação tecnológica na produção ()

6.2 ganhos de produtividade _____

6.3 ganho em participação no mercado (*market share*) ()

6.4 outro tipo de competitividade decorrente do contrato ()

7 - Você entende que sua empresa ficou mais competitiva com esse contrato?

() Não () Sim Justifique: _____

8 - O contrato de opção de venda, realizado com os produtores, foi cumprido?

Da sua parte: () Sim () Não

Da parte do produtor: () Sim () Não

9 – O valor mínimo estabelecido no contrato, foi cumprido pela indústria? () Sim () Não

10 – Você conseguiu comprar abaixo do preço mínimo estabelecido? () Sim () Não

11 – Você fez contrato com os produtores de toda área plantada? () Sim () Não

Caso negativo, qual o percentual da área planta que você fez contrato?

() até 10% () de 10% a 20% () de 20% a 30%

() de 30% a 50% () de 50% a 70% () de 70% a 100%.

12 – Você já havia realizado algum tipo de contrato de compra antes? () Sim () Não

Se sim, em que safra (ano) _____

13 – Você faria contrato com os produtores sem fixação de preço, deixando para o mercado estabelecer o valor?

() Sim () Não

14 – Você acredita que o preço da raiz de mandioca esta barato porque?

() O produtor quer ganhar muito;

() A indústria não tem para quem vender;

() O mercado esta consumindo menos;

() O preço da fécula de mandioca no Brasil ainda esta abaixo do mercado.

15 – Numa escala de maior importância, o que deve ser melhorado no contrato (marque até três itens)?

- A definição em contrato da renda e percentual de valor;
- A forma de estabelecer a renda do produto (metodologia);
- Definir o período, data, provável de entrega;
- Penalidade do não cumprimento do contrato;
- Dar prioridade na compra aos produtores que possuem contrato;

16 – Na sua opinião o contrato é garantia de compra? Sim Não

17 – O valor estabelecido no contrato, poderia ser um percentual equivalente ao preço de mercado? Sendo este pago de acordo com a época da entrega? Sim Não

19 – Você continuará fazendo contrato nas próximas safras?

- Sim Não Somente se o banco exigir.

20 – O contrato celebrado de compra e venda foi:

Registrado em cartório Sim Não

Assinado e reconhecido firma Sim Não

Tinha garantia das partes (aval) Sim Não

ANEXOS

FORMA SISTEMÁTICA DA AMOSTRA

Anexo 1 – Forma Sistemática da Amostra

Segundo Bazoni e Daros (2003) para margem de erro com 10 %.

Segundo BAZONI, (2003) a amostra foi calculada da seguinte forma:

Z= Grau de confiança que na tabela da curva normal é de 1,96, com um grau de confiança de 95%

P= proporção do sim (especificar o que do sim) 90% - 90/100=0,9

q= proporção do não (especificar o que do não) 10% -10/100=0.1

N=tamanho da População

E= erro, com a margem de erro de 5 % para mais e 5 % para menos
10%-

10/100 = 0,1

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,9 \cdot 0,1 \cdot 389}{0,1^2 (389 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,9 \cdot 0,1}$$

$$n = \frac{134,4944}{3,88 + 0,345744}$$

$$n = \frac{134,4944}{4,225744}$$

31,82739 aproximadamente 32