UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA DE ASSOCIAÇÕES DE
INTERESSE PRIVADO DO AGRONEGÓCIO: UMA CONTRIBUIÇÃO EMPÍRICA**

Marco Antonio Conejero

Orientador: Prof. Dr. Marcos Fava Neves

SÃO PAULO
2011

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Prof. Dr. Lindolfo Galvão Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MARCO ANTONIO CONEJERO

**PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA DE ASSOCIAÇÕES DE
INTERESSE PRIVADO DO AGRONEGÓCIO: UMA CONTRIBUIÇÃO EMPÍRICA**

Tese apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo como requisito
para obtenção do título de Doutor em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Fava Neves

Versão Corrigida
(versão original disponível na Unidade que aloja o Programa)

SÃO PAULO
2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Conejero, Marco Antonio

Planejamento e gestão estratégica de Associações de Interesse Privado do agronegócio: uma contribuição empírica / Marco Antonio Conejero. – São Paulo, 2011.

325 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2011.

Orientador : Marcos Fava Neves.

1. Planejamento estratégico 2. Associação de direito privado 3. Coordenação 4. Grupos de pressão I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.401

DEDICATÓRIA

**À minha mãe *Regina Aparecida Mangini Conejero*, que me mostrou o caminho da
superação.**

**À meu irmão *Fauzi José Saab Jr.*, que
conseguiu a sua maneira suprir a ausência do
meu pai.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. Dr. Marcos Fava Neves pela sua amizade, sua paciência, sua aposta, por compartilhar a sua família, e sua orientação de vida.

Agradeço aos professores que comporam a minha banca de qualificação, Prof. Dra. Maria Sylvia Macchione Saes e o Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers, pelos valiosos comentários e sugestões de melhoria à versão final do trabalho.

Agradeço aos amigos da MARKESTRAT por compartilhar a vontade de empreender: Roberto Fava, Luciano Castro, Matheus Consoli, Ricardo Rossi, Frederico Lopes, Vinicius Trombin, Leandro Guissoni, Lucas do Prado e José Carlos de Lima Jr.

Agradeço a todo o time de estagiários da MARKESTRAT, na pessoa da Patrícia Masson, por aprender com eles a necessária disciplina do trabalho.

Agradeço aos amigos companheiros para a vida toda: Rafael Amaral, Mairun Junqueira, Manuel Julca, e, em especial, a Carla Martoni pela sua ajuda na reta final dessa tese.

Agradeço aos casais amigos pelos inesquecíveis momentos juntos: Fauzi e Stella Saab, Eduardo e Luisa Bonfim, Barão e Danila Cândido.

Agradeço aos amigos da Argentina, do grande Programa de Agronegocios y Alimentos da FAUBA, nas pessoas de Sebastián Senesi, Fernando Vilella, Hernan Palau, Facundo Neyra, Mercedes Barilatti, Fernando Mogni, pela acolhida, pelo respeito, pela confiança e pela amizade pura.

Agradeço a todas as pessoas, que direta ou indiretamente, preencheram a minha vida nos quatro anos de doutorado.

Agradeço ao Banco Santander e a CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), pelo apoio financeiro, durante o período de estudos na Argentina e depois na fase de pesquisa de campo.

Agradeço a todos os executivos das oito associações entrevistadas pela generosidade de ceder parte do seu tempo para o meu completo atendimento. São por exemplos como vocês que o conhecimento acadêmico consegue avançar.

Agradeço, sobretudo, a Deus por ter me dado uma família *sine qua non* na minha vida. Antonio Conejero (o valor da generosidade), Regina Mangini Conejero (o valor da vida) e Maurício Tadeu Conejero (o valor do amor), perdoem a minha ausência nesses anos, vamos recomeçar!

Hoje, se sou uma pessoa maior e melhor, é por conviver com pessoas como todos vocês!

RESUMO

CONEJERO, Marco Antonio. **Planejamento e gestão estratégica de associações de interesse privado do agronegócio: uma contribuição empírica**. São Paulo, 2011. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

O início do século XXI reservou às associações de interesse privado (AIPs) um novo papel. Além de coordenar os sistemas agroindustriais para sua competitividade, os órgãos de representação passaram a ser cobrados por sua iniciativa e liderança na área de sustentabilidade. Essa nova mudança ambiental traz novamente a necessidade de re-planejamento das associações setoriais com desenvolvimento de novas competências. Para o entendimento desse processo, definiu-se como problema de pesquisa a seguinte questão: *Como as associações de interesse privado no agronegócio coordenam suas cadeias de valor? Como elas se planejam e organizam internamente para atingir esse objetivo central?* A pesquisa empírica fez uso do método do estudo de caso para estudar oito associações setoriais no Brasil, Argentina e Colômbia, relacionados às cadeias produtivas da soja, cana e café. A análise dos casos e o contraste com o referencial teórico permitiu a compreensão de como pode se organizar uma associação de interesse privado para exercer o seu papel de coordenação setorial com eficiência e eficácia. A sobrevivência no longo prazo de uma AIP depende da garantia de que o benefício entregue individualmente a um associado seja superior a sua taxa associativa. Para evitar os conflitos internos e os custos de “agência”, a AIP precisa oferecer uma estrutura de governança adequada bem como dividir os incentivos seletivamente por grupo estratégico representado. Deve para tanto ter um sistema de inteligência competitiva para fazer uma análise do ambiente de negócios e da cadeia de valor, mas também cuidar da análise interna, para que os associados estejam satisfeitos em termos de participação no processo de tomada de decisão e, principalmente, com os benefícios recebidos.

ABSTRACT

CONEJERO, Marco Antonio. **Strategic planning and management of private interest associations of the agribusiness: an empirical contribution.** São Paulo, 2011. Thesis (Doctoral) – School of Economics, Management and Accountancy, University of São Paulo.

The beginning of 21st century presents a new role for private interest associations. Beyond the coordination of agribusiness systems' competitiveness, these representative boards started to be demanded by their initiatives and leadership in the sustainability issue. This new environmental change brought again the need of strategic planning by the organizations with the development of new competences. For understanding this process, the research problem was defined as: *How do the private interest associations in the agribusiness coordinate their value chains? How do they plan and organize themselves to reach that main objective?* The empirical research has used the case study method to analyze eight sector associations in Brazil, Argentina and Colombia, related to soybean, sugarcane and coffee agribusiness systems. The analysis of the case studies and the contrast with the theoretical framework have allowed the comprehension about how a private interest association can organize itself to perform its role of sector coordination with efficiency and effectiveness. The private interest association survival in the long run depends on the quality assurance that the individual benefits delivered to the associates are higher than the associative fee. In order to avoid the internal conflicts and the "agency" costs, the private interest association has to provide an appropriate governance structure as well as to divide the incentives selectively by the strategic group represented. In this sense, it should have a business intelligence system to do an analysis of the business environment and the value chain, but also conditions to do a continuous internal analysis to guarantee the participation of the associates in the decision process, and mainly the satisfaction with the received benefits.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA.....	V
AGRADECIMENTOS.....	VI
RESUMO	VII
ABSTRACT.....	VIII
SUMÁRIO	IX
LISTA DE QUADROS	XII
LISTA DE GRÁFICOS.....	XIII
LISTA DE FIGURAS.....	XIV
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO.....	1
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	6
1.3 OBJETIVOS	6
1.4 ESQUEMA GERAL DA TESE.....	7
2 ASPECTOS METODOLÓGICOS	8
2.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA E QUALITATIVA	8
2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	10
2.3 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA (DESK RESEARCH) E ANÁLISE DOCUMENTAL COMO UM MÉTODO DE PESQUISA INTEGRADO E COMPLEMENTAR.....	11
2.4 O MÉTODO DO ESTUDO DE CASO	12
2.5 O UNIVERSO DA PESQUISA E A SELEÇÃO DOS CASOS ANALISADOS	17
2.6 COLETA, ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.....	19
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
3.1 COORDENAÇÃO SETORIAL	26
3.1.1 <i>Sistemas agroindustriais (cadeias de valor)</i>	26
3.1.2 <i>Ambiente institucional dos sistemas agroindustriais</i>	28
3.1.3 <i>Estrutura de governança dos sistemas agroindustriais</i>	30
3.1.4 <i>Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais</i>	35
3.1.5 <i>Coordenação da sustentabilidade em sistemas agroindustriais</i>	38
3.2 ASSOCIAÇÕES DE INTERESSE PRIVADO (AIPs)	41
3.2.1 <i>Ações coletivas e grupos sociais</i>	41
3.2.2 <i>Tipos de associações de interesse privado (AIPs)</i>	43
3.2.3 <i>Eficiência e eficácia de uma associação de interesse privado (AIP)</i>	46
3.2.4 <i>Estrutura de governança do relacionamento agente-principal</i>	49
3.3 PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA DE ASSOCIAÇÕES DE INTERESSE PRIVADO (AIPs).....	54
4 ANÁLISE DOS CASOS.....	60
4.1 APROSOJA/MT – ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DE SOJA DO ESTADO DO MATO GROSSO.....	60
4.1.1 <i>Histórico</i>	60
4.1.2 <i>Planejamento estratégico</i>	62
4.1.3 <i>Representatividade</i>	66
4.1.4 <i>Rede da associação</i>	67
4.1.5 <i>Estrutura de governança</i>	69

4.1.6 Estrutura organizacional	71
4.1.7 Formas de contribuição	74
4.1.8 Ações de coordenação setorial	75
4.1.9 Pontos de aprendizado do caso APROSOJA em termos de coordenação setorial.....	82
4.1.10 Pontos de aprendizado do caso APROSOJA em termos de planejamento e organização da associação.....	83
4.2 AAPRESID – ASOCIACIÓN ARGENTINA DE PRODUCTORES EN SIEMBRA DIRECTA.....	85
4.2.1 Histórico da associação.....	85
4.2.2 Planejamento estratégico.....	90
4.2.3 Representatividade.....	94
4.2.4 Rede da associação.....	94
4.2.5 Estrutura de governança e estrutura organizacional	98
4.2.6 Formas de contribuição	103
4.2.7 Ações de coordenação setorial	104
4.2.8 Pontos de aprendizado do caso AAPRESID em termos de coordenação setorial	108
4.2.9 Pontos de aprendizado do caso AAPRESID em termos de planejamento e organização da associação.....	109
4.3 BIOSUL – ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DE BIOENERGIA DE MATO GROSSO DO SUL	110
4.3.1 Histórico da associação.....	110
4.3.2 Representatividade.....	111
4.3.3 Rede da associação.....	114
4.3.4 Estrutura de governança e estrutura organizacional	115
4.3.5 Formas de contribuição	117
4.3.6 Ações de coordenação setorial	118
4.3.7 Pontos de aprendizado do caso BIOSUL em termos de coordenação setorial	119
4.3.8 Pontos de aprendizado do caso BIOSUL em termos de planejamento e organização da associação	119
4.4 CTC – CENTRO DE TECNOLOGIA CANAVIEIRA	121
4.4.1 Histórico.....	121
4.4.2 Planejamento estratégico.....	122
4.4.3 Representatividade.....	126
4.4.4 Rede da associação.....	127
4.4.5 Estrutura de governança.....	130
4.4.6 Estrutura organizacional	131
4.4.7 Formas de contribuição	140
4.4.8 Ações de coordenação setorial	142
4.4.9 Pontos de aprendizado do caso CTC em termos de coordenação setorial	148
4.4.10 Pontos de aprendizado do caso CTC em termos de planejamento e organização da associação .	148
4.5 UNICA – UNIÃO DA INDÚSTRIA DA CANA-DE-AÇÚCAR	151
4.5.1 Histórico da associação.....	151
4.5.2 Planejamento estratégico.....	155
4.5.3 Representatividade e formas de contribuição	157
4.5.4 Rede da associação.....	161
4.5.5 Estrutura de governança.....	163
4.5.6 Estrutura organizacional	166
4.5.7 Ações de coordenação setorial	170
4.5.8 Pontos de aprendizado do caso UNICA em termos de coordenação setorial.....	180
4.5.9 Pontos de aprendizado do caso UNICA em termos de planejamento e organização da associação	181
4.6 BSCA – BRAZILIAN SPECIALTY COFFEE ASSOCIATION	183
4.6.1 Histórico da associação.....	183
4.6.2 Planejamento estratégico.....	186
4.6.3 Representatividade.....	187
4.6.4 Rede da associação.....	189
4.6.5 Estrutura de governança.....	191
4.6.6 Estrutura organizacional	193
4.6.7 Formas de contribuição	193
4.6.8 Ações de coordenação setorial	194
4.6.9 Pontos de aprendizado do caso BSCA em termos de coordenação setorial	196
4.6.10 Pontos de aprendizado do caso BSCA em termos de planejamento e organização da associação	197
4.7 FCC – FEDERAÇÃO DOS CAFEICULTORES DO CERRADO	198

4.7.1 Histórico.....	198
4.7.2 Planejamento estratégico.....	202
4.7.3 Representatividade.....	205
4.7.4 Rede da associação.....	208
4.7.5 Estrutura de governança e estrutura organizacional.....	211
4.7.6 Formas de contribuição.....	215
4.7.7 Ações de coordenação setorial.....	216
4.7.8 Pontos de aprendizado do caso Café do Cerrado (FCC) em termos de coordenação setorial.....	226
4.7.9 Pontos de aprendizado do caso Café do Cerrado (FCC) em termos de planejamento e organização da associação.....	227
4.8 FNC – FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLÔMBIA.....	229
4.8.1 Histórico.....	229
4.8.2 Planejamento estratégico.....	237
4.8.3 Representatividade.....	240
4.8.4 Rede da associação.....	246
4.8.5 Estrutura de governança.....	249
4.8.6 Estrutura organizacional.....	252
4.8.7 Formas de contribuição.....	255
4.8.8 Ações de coordenação setorial.....	256
4.8.9 Pontos de aprendizado do caso FNC em termos de coordenação setorial.....	261
4.8.10 Pontos de aprendizado do caso FNC em termos de planejamento e organização da associação.....	262
5 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGIA DE UMA AIP	264
5.1 FORMAÇÃO DE UMA ASSOCIAÇÃO DE INTERESSE PRIVADO (AIP)	268
5.1.1 Criação de um comitê inicial.....	269
5.1.2 Definição do objetivo central e objetivos específicos.....	270
5.1.3 Legalização da organização.....	271
5.1.4 Definição do Mecanismo de Contribuição e as Fontes de Recursos.....	271
5.1.5 Estruturação da organização.....	272
5.1.6 Controle e mensuração da performance.....	275
5.2 ANÁLISE AMBIENTAL (MACRO-AMBIENTE E CONCORRÊNCIA)	275
5.3 ANÁLISE DOS ASPECTOS INTERNOS (RECURSOS E COMPETÊNCIAS)	278
5.4 DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA ASSOCIAÇÃO DE INTERESSE PRIVADO (AIP)	284
5.5 DEFINIÇÃO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS DE UMA ASSOCIAÇÃO DE INTERESSE PRIVADO (AIP)	287
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	290
6.1 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	290
6.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS	293
REFERÊNCIAS	294
APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA	308

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - BASES PARA A COMPETITIVIDADE DOS SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS	4
QUADRO 2 - PERFIS DOS CASOS ANALISADOS	18
QUADRO 3 - RELAÇÃO DE NOMES DOS ENTREVISTADOS, CARGOS, DATA E LOCAL DA ENTREVISTAS.	21
QUADRO 4 - AS FALHAS DE MERCADO E SUAS SOLUÇÕES.	37
QUADRO 5 - ANÁLISE DO VALOR ENTREGUE PELAS ASSOCIAÇÕES DE INTERESSE PRIVADO (AIPS).....	48
QUADRO 6 - ESTRUTURA DE ANÁLISE GERENCIAL PARA EXECUÇÃO DE ESTRATÉGIAS	53
QUADRO 7 - TEMAS DE TRABALHO DISTRIBUÍDOS POR REGIÃO	65
QUADRO 8 - PLANTIO DIRETO VERSUS SISTEMA CONVENCIONAL	86
QUADRO 9 - ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DA INICIATIVA AC.....	107
QUADRO 10 - PRINCIPAIS GRUPOS EMPRESARIAIS ASSOCIADOS À UNICA	158
QUADRO 11 - COOPERATIVAS DO SISTEMA CAFÉ DO CERRADO	200
QUADRO 12 - PRÓS E CONTRAS DA DENOMINAÇÃO DE ORIGEM	218
QUADRO 13 - MONTANTE DE RECURSOS INVESTIDOS PELAS PRINCIPAIS FUNDAÇÕES SOCIAIS NO MUNDO	248
QUADRO 14 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA FNC	252
QUADRO 15 - PROCESSO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA UMA ASSOCIAÇÃO DE INTERESSE PRIVADO (AIP).....	267
QUADRO 16 - EXEMPLOS DE COMITÊS ESTRATÉGICOS DE UMA AIP.	274
QUADRO 17 - CARACTERIZAÇÃO DE UMA ASSOCIAÇÃO DE INTERESSE PRIVADO (AIP).....	280
QUADRO 18 - ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA ASSOCIAÇÃO DE INTERESSE PRIVADO (AIP).....	280
QUADRO 19 - TIPOS DE BENS COLETIVOS OFERECIDOS PELA AIP	281
QUADRO 20 - FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE UMA AIP	286
QUADRO 21 - ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO (GRID DE EXPANSÃO PRODUTO/MERCADO) DE UMA AIP	286
QUADRO 22 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE UMA AIP	287
QUADRO 23 - ANÁLISE GUC	287

QUADRO 24 - EXEMPLOS DE PROJETOS ESTRATÉGICOS PARA UMA ASSOCIAÇÃO DE INTERESSE PRIVADO (AIP)	289
--	-----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - ESCOLHA DO MÉTODO DE PESQUISA E COMPENSAÇÕES ENVOLVIDAS EM TERMOS DE INTEGRIDADE DE DADOS E REALIDADE	14
GRÁFICO 2 - EVOLUÇÃO DA ÁREA PLANTADA NA ARGENTINA SOB O SISTEMA DO PLANTIO DIRETO	87
GRÁFICO 3 - EVOLUÇÃO DA SUPERFÍCIE DO PLANTIO DIRETO NA ARGENTINA POR CULTURAS	88
GRÁFICO 4 - VISÃO DE FUTURO PARA A PESQUISA EM CANA-DE-AÇÚCAR	123
GRÁFICO 5 - DISTRIBUIÇÃO DA DEMANDA DE PRODUTOS CTC - SAFRA 09/10	143
GRÁFICO 6 - EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DA CANA COLHIDA SEM QUEIMA EM ÁREAS MECANIZÁVEIS NO ESTADO DE SÃO PAULO	177
GRÁFICO 7 - PRINCIPAIS DESTINOS DA PRODUÇÃO DO CAFÉ DO CERRADO	208
GRÁFICO 8 - NÚMERO DE PROPRIETÁRIOS SEGUNDO A ÁREA DE CULTIVO DE CAFÉ.	243
GRÁFICO 9 - OS INVESTIMENTOS SOCIAIS FEITOS PELA FNC COM RECURSOS DE DIVERSOS CONTRIBUINTES	248
GRÁFICO 10 - ESTRUTURA DA CAFEICULTURA COLOMBIANA	259
GRÁFICO 11 - ESTRUTURA INTERNA DAS AIPS ANALISADAS	282
GRÁFICO 12 - MATRIZ DE EQUIVALÊNCIA ENTRE ESTRUTURA INTERNA E BENS COLETIVOS	283
GRÁFICO 13 - MATRIZ DE EQUIVALÊNCIA DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E DA REPRESENTATIVIDADE	284

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - RELAÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS E OS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	11
FIGURA 2 - ETAPAS DO PROCESSO DE ENTREVISTA.....	20
FIGURA 3 - PASSOS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA COM UM ESTUDO MULTI-CASOS.....	24
FIGURA 4 - A DINÂMICA DA MUDANÇA INSTITUCIONAL	29
FIGURA 5 - COMPETITIVIDADE E COORDENAÇÃO DE SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS (SAGS). .	36
FIGURA 6 - AS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO.....	42
FIGURA 7 - SEPARAÇÃO DAS DECISÕES DE CONTROLE E PROPRIEDADE	51
FIGURA 8 - COMITÊ GESTOR E EQUIPE DE PROJETOS	52
FIGURA 9 - COMPARATIVO DOS CUSTOS DE TRANSPORTE PARA SINOP (MT) E PONTA GROSSA (PR)	66
FIGURA 10 - ORGANOGRAMA DA APROSOJA/MT	70
FIGURA 11 - NÚCLEOS REGIONAIS DA APROSOJA/MT.....	71
FIGURA 12 - COMISSÕES DE TRABALHO DA APROSOJA	75
FIGURA 13 - SISTEMA DE PLANTIO CONVENCIONAL.....	85
FIGURA 14 - ABERTURA DE NOVAS ÁREAS	86
FIGURA 15 - SISTEMA DE PLANTIO DIRETO.....	87
FIGURA 16 – PROCESSO DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO DA AAPRESID	93
FIGURA 17 - ORGANOGRAMA DA AAPRESID APÓS A REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM 2009	100
FIGURA 18 - MAPA DOS GRUPOS REGIONAIS DA AAPRESID	101
FIGURA 19 - MAPA ESTRATÉGICO DO CTC NO CICLO 2005/2010	125
FIGURA 20 - A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO CTC	131
FIGURA 21 - ESTRUTURA FUNCIONAL DO CTC	132
FIGURA 22 - PROTEGER X COMPARTILHAR: QUAL É O PONTO DE EQUILÍBRIO?	135
FIGURA 23 - ESTRUTURA FUNCIONAL CTGC	136
FIGURA 24 - ÁRVORE DE DECISÃO PARA PROTEÇÃO DO CONHECIMENTO.....	137
FIGURA 25 - ESTRUTURA PROFISSIONAL DA UNICA.....	164

FIGURA 26 - COMITÊ EXECUTIVO DA ASSOCIAÇÃO	167
FIGURA 27 - INICIATIVAS DE SUSTENTABILIDADE PARA BIOCOMBUSTÍVEIS	172
FIGURA 28 - DISTRIBUIÇÃO DOS ASSOCIADOS DA BSCA NO BRASIL	188
FIGURA 29 - O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FCC	202
FIGURA 30 - MAPA ESTRATÉGICO DA FEDERAÇÃO DOS CAFEICULTORES DO CERRADO.....	204
FIGURA 31 - TOPOGRAFIA DA REGIÃO DO CERRADO MINEIRO.....	205
FIGURA 32 - ATRIBUTOS SENSORIAIS DO CAFÉ DO CERRADO	206
FIGURA 33 - DISTRIBUIÇÃO DOS MUNICÍPIOS DA REGIÃO CONFORME AS ASSOCIAÇÕES PARTICIPANTES DO SISTEMA CAFÉ DO CERRADO	206
FIGURA 34 - REDE DE PESQUISAS DO CAFÉ DO CERRADO (REPECC)	211
FIGURA 35 - SISTEMA CAFÉ DO CERRADO	212
FIGURA 36 - OS CAFÉS COM DENOMINAÇÃO DE ORIGEM OU COM PEDIDO FEITO.....	217
FIGURA 37 - OS PRODUTOS BRASILEIROS COM IP E COM PEDIDO DE D.O.	219
FIGURA 38 - O PROCESSO DE OBTENÇÃO DA DENOMINAÇÃO DE ORIGEM PELO CAFÉ DO CERRADO	219
FIGURA 39 - PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO DA PROPRIEDADE.....	220
FIGURA 40 - PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE DO PRODUTO CAFÉ DO CERRADO	221
FIGURA 41 - PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO DO PRODUTO CAFÉ DO CERRADO	222
FIGURA 42 - PRIMERO CONGRESSO DE CAFEICULTORES (1927)	230
FIGURA 43 - DIVULGAÇÃO DO CAFÉ COLOMBIANO PARA A INDÚSTRIA TORREFADORA (1939)	232
FIGURA 44 - O PERSONAGEM “JUAN VALDEZ”	233
FIGURA 45 - O PROGRAMA 100% CAFÉ DE COLÔMBIA E ASSOCIAÇÃO COM A MARCA JUAN VALDEZ	235
FIGURA 46 - VARIEDADE DE CAFÉ RESISTENTE À FERRUGEM E AS “TIENDAS JUAN VALDEZ”.	237
FIGURA 47 - BALANCED SCORECARD DA FNC	239
FIGURA 48 - REGIÕES CAFEEIRAS DA COLÔMBIA.....	242
FIGURA 49 - ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA FNC.....	251
FIGURA 50 - CAPTAÇÃO DE RECURSOS E INVESTIMENTOS FEITOS PELO FONC	256
FIGURA 51 - SISTEMA SIC@ WEB	258
FIGURA 52 - A ESTRATÉGIA: PRESENÇA AO LONGO DA CADEIA DE VALOR	260

FIGURA 53 - PRODUTOS COM VALOR AGREGADO E MAIS PERTO DO CONSUMIDOR.....	261
FIGURA 54 - PROCESSO PARA PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA ASSOCIAÇÃO DE INTERESSE PRIVADO (AIP)	266
FIGURA 55 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA AIP.....	275
FIGURA 56 - MAPA ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES	288

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

A abordagem sistêmica tem sido um relevante tema de estudos para o fortalecimento dos conhecimentos científicos em administração. Muitos estudos destacam a importância de compreender de forma ampla o ambiente no qual uma determinada organização está inserida.

No contexto dos agronegócios, essa análise sistêmica se converte em estudos relacionados à análise de Sistemas Agroindustriais (SAG's), Cadeia de Suprimentos, Redes (Networks), *Netchains* e Relacionamentos Inter-organizacionais. A partir destes estudos, inúmeras contribuições podem ser fornecidas a sociedade em termos de sugestões de políticas públicas, desenvolvimento de ferramentas de coordenação e governança, elaboração de ações coletivas que beneficiem todos os participantes de um sistema, entre outras.

Os sistemas agroindustriais brasileiros enfrentaram duas grandes mudanças no ambiente de negócios ocorridas em um passado recente. A primeira delas é uma alteração profunda no ambiente institucional. A segunda é um acirramento do ambiente competitivo das organizações.

Diferentemente do pós-guerra, quando o Governo brasileiro assumiu um papel de intervenção no funcionamento e desenvolvimento dos mercados, na década de 90, foi a vez de um papel regulador apenas. Qual seja, o papel de coordenação dos sistemas produtivos, que era dominado pelo Governo, passou às mãos das organizações, que teve assim um custo de aprendizado para ações coletivas.

Olson (1999) definiu uma organização como um grupo de indivíduos com interesses comuns. As organizações desenvolvem dessa forma ações coletivas que buscam maximizar o valor dos seus fundadores e aumentar sua competitividade. Como exemplos de ações coletivas que podem ser desenvolvidas por uma organização, Olson (1999) cita:

- Prover bens públicos ou coletivos;
- Prover “bens de clube” (aspectos sociais);
- Minimizar custos de transação;
- Alterar regras do jogo em benefício dos seus associados;

- Propiciar ganhos de escala;
- Solucionar conflitos.

A partir da lógica das ações coletivas, pode-se discutir o papel das organizações na coordenação de sistemas produtivos. No caso específico do presente trabalho, o enfoque será no papel das associações de interesse privado (AIPs) na coordenação de sistemas agroindustriais.

A coordenação dos SAG's vem sendo estudada na literatura por diferentes autores. Davis e Goldberg (1957) foram os primeiros a chamar atenção para esta questão. Em estudos mais recentes, Zylbersztajn (1995), Farina et al. (1997) e Neves (2008) procuram associar o impacto da coordenação à competitividade do sistema.

Na economia neoclássica, a coordenação é associada basicamente ao sistema de preços como elemento coordenador, ou seja, dada a relação de preços vigente, os agentes organizam-se buscando a melhor alocação dos recursos. Os limites da firma e o processo de coordenação por formas contratuais foi bastante abordado por autores da Nova Economia Institucional, como Coase (1937) e Williamson (1985).

Ou seja, em certos casos os preços não são capazes de coordenar eficientemente a produção e, assim sendo, as instituições e organizações presentes não podem ser encaradas como elementos neutros. As organizações de empresas atuam de modo a interferir no processo de coordenação dos sistemas agroindustriais, complementando o papel dos preços. Mas, não basta considerar que as instituições e organizações não são neutras. Mais importante é avançar no sentido de aprofundar estudos e buscar explicações para a forma como estas organizações impactam os sistemas produtivos, e a lógica por trás do seu funcionamento.

O trabalho de outro Prêmio Nobel, Douglass North, aprofunda tal percepção. North (1994) procura estabelecer uma relação entre instituições e organizações: as instituições constituem-se nas "regras do jogo" e as organizações são os jogadores. "If institutions are the rules of the game, organizations and their entrepreneurs are the players" (NORTH, 1994, p. 361).

Saes (2000) descreve que em uma sociedade a constituição de um país ou estatutos de organizações são regras formais, explicitadas para se manter a ordem e o desenvolvimento de uma sociedade. A autora também coloca que regras informais estão relacionadas à herança cultural, valores, costumes e tradições, responsáveis pela ordem e desenvolvimento. A junção destas regras constitui o ambiente institucional, que estabelece o ambiente no qual as transações ocorrem.

Dentro desta abordagem, as limitações que são impostas pelo contexto institucional ajudam a definir o conjunto de oportunidades, e como consequência os tipos de organizações que serão criadas. As organizações existentes em um determinado mercado e a forma como interagem são influenciadas por um determinado ambiente institucional.

Assim, uma mudança no ambiente institucional pode levar a uma mudança na forma de conduta das organizações, e mesmo no surgimento de outras. Porém, estas organizações também podem, por sua vez, atuar na alteração de um ambiente institucional, num processo de *feedback*. O processo *lobbístico* é um exemplo de como organizações podem alterar as regras do jogo.

Em paralelo, as organizações também sofreram na década de 90, o impacto da abertura da economia brasileira, em uma tentativa de inserção em um ambiente globalizado e desregulamentado. Portanto, a busca por competitividade da produção nacional passou a ser variável chave para fazer frente à concorrência internacional.

Segundo Zylbersztajn e Neves (2000) a competitividade de um sistema agroindustrial pode ser visto em três níveis. O das políticas públicas, o das estratégias coletivas e o das estratégias privadas. Conforme mostra a figura 1, o âmbito das políticas públicas é de responsabilidade do Estado em seus diversos níveis, federal, estadual e municipal; sendo responsáveis por criar as condições e as instituições para a coordenação dos sistemas.

No outro lado, encontram-se as estratégias privadas. As empresas brasileiras do agronegócio podem assumir duas linhas principais: a de ganhos de custo, vinculados principalmente à escala; e a estratégia de agregação de valor aos seus produtos, partindo de uma posição de produtores de commodities para a posição produtores de produtos diferenciados, com marca.

Entre as políticas públicas e as estratégias privadas, ganha cada vez mais importância no agronegócio brasileiro, o papel das estratégias ou ações coletivas, principalmente de Associações de Interesse Privado (AIP's).

Quadro 1 - Bases para a Competitividade dos Sistemas Agroindustriais

Estratégias Privadas	Estratégias Coletivas	Políticas Públicas
- Commodities: elevada escala, logística eficiente, garantia de padrões quantitativos	- Intercâmbio de informações	- Educação básica
- Especialidades: inovação, marca, desenho sob-medida	- Associação inter e intra segmentos dos sistemas agroindustriais	- Infra-estrutura de logística (corredores de exportação)
	- Investimentos conjuntos em marketing e tecnologia	- Infra-estrutura de armazenagem (especialmente qualitativa)
	- Pressões contra protecionismo mundial	- Financiamento estratégico de projetos (promoção de clusters e regiões)
	- Certificações de qualidade e sustentabilidade	- Segurança alimentar
		- Padrões de segurança do alimento e sustentabilidade

Fonte: Zylbersztajn e Neves (2000)

Todas estas organizações de ações coletivas têm em comum um conjunto de objetivos. O de servir de interlocutoras com o governo, como com outras organizações e a sociedade em geral. Realizam também um papel de pressionar o estabelecimento das regras do jogo, realizando como mencionado a atividade de “lobby”. Em comparação com a primeira, a segunda atividade representa um processo mais longo e demorado uma vez que deve afetar o próprio aparato institucional do país e do intercâmbio internacional.

Além destes tradicionais papéis, crescentemente as associações passam a representar uma instância para dirimir disputas entre agentes, mediando conflitos, ou mesmo em casos específicos, realizando o papel de monitoramento das ações de seus membros, para conformidade com padrões e normas. Estes novos papéis implicam por vezes em mudanças organizacionais importantes nas associações, para lidar com esta nova complexidade de funções.

Organizações semelhantes já existem em sistemas produtivos de diversos países em todo mundo, como forma de se criar vantagem competitiva. Exemplos de sucessos podem ser observados na cadeia do leite nos Estados Unidos e Austrália, na cadeia do café na Colômbia, na cadeia da soja na Argentina, na cadeia da uva no Chile entre outros.

Ao mesmo tempo, como destaca Neves et al. (2005), no Brasil, as empresas estão unindo-se na tentativa de aumentar sua produtividade e sua força perante setores concorrentes, estimular o crescimento do consumo *per capita*, diminuir as assimetrias informacionais e conquistar consumidores em novos mercados. Por isso, o número de organizações setoriais, que têm por objetivo a cooperação horizontal e/ou vertical em uma rede produtiva, vem aumentando. Essas organizações, no entanto, não obtiveram o sucesso esperado por problemas como falta de organização e de recursos para financiamento de suas ações.

A realidade da competição também chegou aos órgãos de representação das organizações agroindustriais. A escassez de recursos financeiros - e tempo dos executivos - fez com que as organizações também selecionassem àquelas associações de interesse privado (AIPs) que melhor representavam seus interesses, com benefícios efetivos para justificar sua participação. A busca por eficiência das associações de interesse privado (AIPs) foi tema de dissertação de mestrado de Nassar (2001).

Ademais, o início do século XXI reservou às associações de interesse privado (AIPs) um novo papel. Além de coordenar os sistemas agroindustriais para sua competitividade, os órgãos de representação passaram a ser cobrados por sua iniciativa e liderança na área de sustentabilidade. A demanda de seus associados e todos os *stakeholders* por eficiência econômica passou agora a ser envolta por responsabilidade social-ambiental, não de um produto em especial, mas de todos os processos de produção em um sistema ou rede produtiva.

Essa nova mudança ambiental trouxe novamente a necessidade de re-planejamento das associações de representação com desenvolvimento de novas competências. Diversos foram os estudos científicos realizados (teses e dissertações) procurando preencher – pelo menos parcialmente – a necessidade desse planejamento (MACHADO FILHO, 1998; FARINA et al., 1997; NASSAR, 2001; CAMPOS e NEVES, 2007; NEVES, 2008; NEVES et al., 2009).

Ao mesmo tempo, com a adaptação de algumas organizações de interesse privado (AIPs) para sua sobrevivência à um novo ambiente de negócios, pontos de aprendizado foram gerados, que podem agora serem reveladas ao mundo acadêmico.

De qualquer forma, as novas necessidades dadas pelo novo ambiente institucional e competitivo passarão a moldar o perfil das organizações de interesse privado, passando em muitos casos pela redefinição de sua missão e visão. Estas organizações representativas sobreviverão em função da sua capacidade de melhor representar seu grupo de associados e de encontrar respostas para as suas demandas de curto e longo prazos.

1.2 Problema de Pesquisa

Nesse contexto, destaca-se o importante papel que o planejamento e gestão estratégica aplicado a associações setoriais assume, desenvolvendo ações de coordenação da cadeia produtiva e de melhoria da competitividade, e principalmente criando incentivos para que os associados se mantenham no grupo.

Portanto, definiu-se como **problema de pesquisa** as seguintes questões:

- Como as associações de interesse privado no agronegócio coordenam suas cadeias de valor?
- Como elas se planejam e organizam internamente para atingir esse objetivo central?

1.3 Objetivos

O *objetivo geral* desse estudo é entender como as associações de interesse privado no agronegócio se planejam e organizam internamente para coordenar suas cadeias de valor, trabalhando em rede com parceiros e controlando os conflitos internos.

Visando atingir esse objetivo geral, os seguintes *objetivos específicos* deverão ser atingidos:

- Caracterizar o papel das associações de interesse privado na coordenação setorial;
- Apresentar as demandas de coordenação setorial em três sistemas agroindustriais distintos (soja, cana e café);
- Entender como pode se organizar uma associação de interesse privado para exercer o seu papel de coordenação setorial com eficiência e eficácia.

1.4 Esquema geral da Tese

A presente tese apresenta um capítulo de introdução que aborda, de maneira geral, o tema em estudo, o problema de pesquisa e os objetivos do trabalho. O capítulo 2 expõe os procedimentos metodológicos. O capítulo 3 apresenta o referencial teórico que será base para o estudo do papel de coordenação setorial da Associação de Interesse Privado (AIP) bem como para o planejamento e gestão estratégica desse tipo de organização. O capítulo 4 desenvolve a pesquisa empírica com aplicação do método do estudo de caso em uma amostra de oito associações setoriais de sucesso em diferentes sistemas agroindustriais (soja, cana-de-açúcar e café) e em diferentes países (Brasil, Argentina e Colômbia). Alinhada com a revisão teórica, a pesquisa empírica permitiu identificar os principais pontos de aprendizado para o sucesso do planejamento e gestão estratégica de uma associação de interesse privado. As considerações finais, desfecho da tese, apontam as implicações, teóricas e empíricas, obtidas no decorrer do trabalho.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1 Pesquisa Exploratória e Qualitativa

De acordo com Selltiz et al. (1965), o propósito de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com o fenômeno de estudo ou conseguir uma nova compreensão deste, de maneira a poder formular um problema de pesquisa mais preciso ou criar novas hipóteses. A tarefa inicial é resenhar o material bibliográfico disponível, procurando perceber as hipóteses que dele podem ser derivadas. Em muitas áreas do conhecimento científico, não existem hipóteses significativas. Por isso, é necessário fazer muitas pesquisas exploratórias, antes de ser possível formular hipóteses.

Para Malhotra (2001), em uma pesquisa exploratória, é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. O planejamento de pesquisa precisa ser suficientemente flexível, de modo a permitir a consideração de muitos aspectos diferentes de um fenômeno. A amostra selecionada é pequena e não representativa. Os dados primários são, em geral, de natureza qualitativa e como tal analisados. Os métodos de coleta de dados utilizados em uma pesquisa exploratória são: entrevistas com especialistas, estudos de caso, análise de dados secundários e pesquisa qualitativa.

Hair et al. (2005) usam três categorias para classificar uma pesquisa: a exploratória, a descritiva e a causal. Para os autores (op. cit.), na pesquisa exploratória, o objetivo é aproximar-se do fenômeno ou conseguir nova compreensão dele, freqüentemente, para que pesquisas futuras consigam formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses. A pesquisa descritiva apresenta, precisamente, as características de uma situação, ou então estabelece relações entre variáveis. Já a pesquisa causal procura verificar uma hipótese de relação causa e efeito entre variáveis.

Independente do caminho a ser tomado, a pesquisa exploratória, seja ela pura ou como passo inicial de uma pesquisa maior, descritiva ou causal, aparece como passo central para dar início ao processo de investigação de um problema de pesquisa. Apesar da natureza singular deste tipo de pesquisa, ela também precisa ser rigorosamente estruturada e outros trabalhos acadêmicos podem ajudar nesse processo.

O estudo do planejamento e gestão estratégica de associações de interesse privado (AIPs), participantes dos agronegócios, por ser um tema novo na administração, sem consideráveis antecedentes na literatura de planejamento estratégico e marketing, enquadra-se no formato da pesquisa do tipo exploratória, a qual tem como objetivo explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão, permitindo a descoberta de idéias e intuições. Muito embora tenha sido formulado um problema de pesquisa no presente trabalho, ele é amplo o suficiente para que possa ser redefinido com o avanço do conhecimento sobre o assunto.

Ao mesmo tempo, os estudos interdisciplinares têm uma importância crescente por aumentar o espectro de entendimento de um fenômeno. Sarachek (1967) observou a dificuldade de isolar uma única “disciplina-mãe” para estudar fenômenos complexos relacionados com as organizações.

No entanto, cada teoria pode inserir uma diferente perspectiva de análise do problema de pesquisa, mas também reunir um número tão grande de variáveis que o modelo teórico torna-se impraticável. Além disso, com a interdisciplinaridade, e a conseqüente necessidade de abordar um fenômeno sob várias perspectivas, o desenvolvimento de instrumentos de pesquisa e o processo de coleta de dados tornam-se mais difíceis.

Richardson (2007) indica que um dos objetivos da pesquisa é resolver problemas práticos. A pesquisa relacionada a organizações é uma função de busca da verdade, que reúne, analisa, interpreta e relata informações de modo que as decisões administrativas se tornem mais eficazes (HAIR JR. et al., 2005). As simplificações distanciam o conhecimento teórico da realidade ao mesmo tempo em que o conhecimento interdisciplinar pode dificultar a operacionalização do conhecimento.

Nesse sentido, a pesquisa qualitativa - quando bem realizada - aparece como uma alternativa, ao lado da corrente hipotética-dedutiva, para evitar um nível de complexidade elevado do estudo e permitir sua real difusão. A operacionalização dos conhecimentos gerados e o retorno destes para a sociedade - e às organizações - deve inclusive ser um objetivo adicional de qualquer projeto de pesquisa.

Segundo Lazzarini (1997), a pesquisa qualitativa se caracteriza por um maior foco na compreensão dos fatos do que propriamente na sua mensuração. Para Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa é desestruturada e de natureza exploratória, baseada em amostras pequenas, e pode utilizar técnicas qualitativas conhecidas como grupos de foco e entrevistas em profundidade (entrevistas individuais que sondam em detalhe os pensamentos dos entrevistados).

Campomar (1991) explica que os métodos quantitativos procuram encontrar medidas em populações e quando, por limitação de recursos, isso não se torna diretamente possível, procura-se encontrar essas medidas através de inferência estatística, usando-se amostras de população e testes paramétricos ou não-paramétricos de inferência. Já nos métodos qualitativos não há medidas, as possíveis inferências não são estatísticas e procura-se fazer análises em profundidade, obtendo-se até as percepções dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse.

A pesquisa qualitativa é inerentemente composta por multi-métodos de pesquisa, o que permite um bom entendimento do fenômeno sob análise. Ikeda (2009) caracteriza os métodos qualitativos de pesquisa pelo seu caráter indutivo (do particular para o geral, da observação de exemplos específicos para generalizações analíticas, da realidade empírica ao desenvolvimento de teoria), por seguir uma abordagem interpretivista (que procura entender e explicar um fenômeno, a experiência humana, no contexto em que ele está inserido), e por sua validade (acurácia, credibilidade e autenticidade) alcançada por meio da triangulação (análise do fenômeno com diferentes teorias, métodos e fontes de dados).

Buscando enfrentar o desafio, essa tese além de ser de natureza exploratória também é uma pesquisa qualitativa e inter-disciplinar, na área da administração, e com seus resultados obtidos em associações de interesse privado atuantes no agronegócio.

2.2 Procedimentos metodológicos

“O método científico de pesquisa é um conjunto de passos específica e claramente determinados para obtenção de um conhecimento, passos estes aceitos pelas pessoas que estudaram e militaram na área em que foi realizada a pesquisa” (SELLTIZ et al., 1965).

“Não se deve considerar as pesquisas pura e aplicada como opostas. As duas não são mutuamente exclusivas. Há uma interação entre elas, que pode ser ainda maior. Boa pesquisa teórica pode ser aplicada a problemas práticos e pesquisa aplicada pode contribuir para a teoria”. Complementam a idéia dizendo que *“é essencial, mesmo na pesquisa aplicada, um quadro de referência teórico, pois, em última análise, o grande poder da ciência parece residir no desenvolvimento de princípios gerais que se aplicam a muitos problemas práticos”* (GOODE; HATT, 1952, p.53).

Os procedimentos metodológicos para a elaboração desta tese são compostos de três fases que buscam atender os objetivos da pesquisa. A figura sintetiza o relacionamento entre os objetivos e os procedimentos metodológicos utilizados.

Figura 1 - Relação entre os Objetivos e os Procedimentos Metodológicos

Apesar de serem estes os métodos de investigação (*Desk Research*, Análise Documental, e Estudo de Casos) que embasaram fortemente esse trabalho, nada garante a eles a posição de “padrão” ou “modelo” a ser seguido, nem deve limitar o uso de outros métodos de pesquisa de interesse de outros pesquisadores para novas descobertas.

2.3 Pesquisa bibliográfica (desk research) e análise documental como um método de pesquisa integrado e complementar

Antes de mais nada, deve-se aqui diferenciar a pesquisa bibliográfica da análise documental. Alguns autores, como Appolinário (2009), referem-se à esses métodos de pesquisa como sinônimos. Isso ocorre porque tanto a pesquisa documental como a pesquisa bibliográfica têm

o documento como objeto de investigação. No entanto, Oliveira (2007) faz uma importante distinção entre essas modalidades de pesquisa.

A pesquisa bibliográfica é uma modalidade de estudo e análise de documentos de domínio científico tais como livros, periódicos, ensaios teóricos, e demais artigos científicos. É, portanto, um estudo de fontes científicas que tratam do tema em estudo. A pesquisa documental, por sua vez, caracteriza-se pela busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico, como relatórios executivos, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, entre outros materiais de divulgação (OLIVEIRA, 2007).

A principal diferença, portanto, está na natureza das fontes. A pesquisa bibliográfica remete para as contribuições de diferentes autores sobre o tema, atentando para as fontes secundárias. A pesquisa documental, por outro lado, recorre a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, as fontes primárias, e por isso merecem uma análise mais cuidadosa do pesquisador (OLIVEIRA, 2007).

Nesse trabalho, considera-se a pesquisa bibliográfica (*desk research*) e a análise documental como métodos de pesquisa integrados e complementares, qual seja, tanto os dados secundários quanto os primários são de vital importância para o estudo das associações setoriais. A própria estratégia do estudo de caso deve conter em seu planejamento uma análise documental como procedimento de coleta de dados.

Assim, com base na sua capacidade e em suas experiências passadas, o pesquisador pode realizar uma forte revisão da literatura, de maneira a encontrar trabalhos relacionados já propostos – e publicados –, ou mesmo documentos históricos contendo decisões ou aprendizados gerenciais relevantes, que podem aqui ajudar a solucionar um problema em particular.

2.4 O método do estudo de caso

Dentro deste contexto de pesquisa exploratória, inter-disciplinar e qualitativa, o trabalho atual fará uso do método (ou estratégia) de estudo de casos, o qual se propõe a investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o

contexto não são claramente percebidos, por meio do uso de múltiplas fontes de evidência: entrevistas, arquivos e documentos, observação participante etc. (YIN, 1989).

Antes de detalhar com maior profundidade esse método de pesquisa, vale lembrar que não se pode confundir o estudo de casos para fins de ensino com aqueles para fins de pesquisa, que serão discutidos no presente trabalho. No primeiro caso, busca-se estabelecer apenas um quadro didático para discussão e debate entre estudantes, não se preocupando necessariamente em refletir, com precisão e abrangência, os fenômenos reais (YIN, 1989; CAMPOMAR, 1991).

A essência de um estudo de caso é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: os motivos pelas quais foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados (SCHRAMM, 1971 apud YIN, 1989). Em adição, o estudo de caso permite a descrição sistematizada de experiências entre empresas, cadeias ou redes de empresas. Dessa forma, gera riqueza porque possibilita o acompanhamento de fluxos reais (de produtos, finanças, riscos, negociação, informação, social) e identifica como os problemas são reconhecidos e solucionados.

Bonoma (1985) acrescenta que não existe um “bom e perfeito” método de pesquisa, porque todos eles deverão refletir a limitação que um método intrinsecamente possui. A figura, a seguir, mostra um esquema triangular em que, para ganhar realidade, o pesquisador tem que abrir mão de alguma integridade de dados. O contrário, também, é verdadeiro. Para ganhar alta integridade de dados, o pesquisador, provavelmente, terá que definir e operacionalizar muito bem as variáveis de interesse, ter acesso a uma grande amostra, estabelecer controles externos e isso, freqüentemente, leva a uma perda da realidade de como as coisas de fato ocorrem.

Gráfico 1 - Escolha do método de pesquisa e compensações envolvidas em termos de integridade de dados e realidade

Fonte: Bonoma (1985)

Projetos de pesquisa que melhor se encaixam em uma situação de alta realidade e baixa integridade de dados, como os estudos de caso, são projetos em que ou o corpo teórico não está ainda bem desenvolvido, ou o fenômeno a ser estudado não pode ser dissociado facilmente do seu contexto real (BONOMA, 1985).

Autores como Yin (1989), Eisenhardt (1991) e Gummesson (1991) vêm há muito tempo advogando a favor da construção de teorias embasadas no método do estudo de caso. Dessa maneira, Bonoma (1985) acredita que o estudo de caso é particularmente aplicável quando se deseja obter generalizações analíticas, e não estatísticas, que possam contribuir para um referencial teórico que precisa de consolidação e/ou aperfeiçoamento. Para tanto, a revisão cíclica entre teoria, dados e teoria é bastante útil. Sem este enfoque, o estudo de caso acaba tornando-se apenas uma história bem contada.

Woodside e Wilson (2003) também afirma ser necessária a triangulação entre teoria/dados/teoria na aplicação do estudo de caso. Ele defende não só o uso de múltiplos métodos de coleta de dados nos casos, mas também a alternância entre eles. Sugestões operacionais são dadas como a observação direta do pesquisador dentro do ambiente do caso, a aplicação de entrevistas que solicitem explicações e interpretações de “dados operacionais” e por fim a coleta e análise de documentos escritos relacionados ao caso.

Yin (1989) afirma que um método de pesquisa é como um “esquema” de pesquisa, que trata de, pelo menos, três problemas: quais questões estudar, quais dados coletar e como analisar os resultados. O autor fornece um roteiro para operacionalização dos estudos de casos, que pode ser resumido em:

- *As questões do estudo*, onde se deve preparar um conjunto de questões a serem exploradas e respondidas durante a pesquisa. A estratégia de estudo de caso é mais apropriada para responder questões do tipo “como” e “por que”. Portanto, as questões básicas do estudo foram definidas:
 - *Como as associações de interesse privado no agronegócio coordenam suas cadeias de valor?*
 - *Como elas estão se planejam e organizam internamente para atingir esse objetivo central?*
- *As proposições do estudo*, que direcionam a atenção para algo que deve ser examinado dentro do escopo do estudo. As proposições desse trabalho são:

P1: Uma associação de interesse privado (AIP) coordena sua cadeia de valor, alterando o padrão de concorrência vigente em prol da competitividade, com consequentes mudanças institucionais.

P2: O desempenho de uma associação de interesse privado (AIP) depende da sua capacidade de identificar seus grupos estratégicos, atendê-los corretamente e plenamente, com a provisão de bens e serviços, e obter uma contribuição proporcional ao valor atribuído aos benefícios recebidos.

- *A unidade de análise do estudo de caso*, que se refere à unidade central do problema de pesquisa. Embora seja normalmente definida como sendo indivíduos, grupos ou organizações, ela pode ser também uma atividade, um processo, um aspecto ou uma dimensão do comportamento organizacional e social (MCCLINTON et al., 1983 apud LAZZARINI, 1997).

Neste enfoque, Yin (1989) diferencia dois tipos de casos, em função do nível de contextualização das unidades de análise consideradas: os casos holísticos e os casos incorporados. Nos casos holísticos, o foco maior é centrado no contexto geral do fenômeno. Nos casos incorporados, o foco é desviado para sub-unidades de análise, inseridas em um contexto mais amplo. O presente estudo utilizou como *unidade de análise* a associação de interesse privado e, sendo do tipo incorporado, tem como *sub-unidades*:

- i. *Histórico da associação;*
 - ii. *Planejamento estratégico;*
 - iii. *Representatividade;*
 - iv. *A rede da associação;*
 - v. *A estrutura de governança;*
 - vi. *A estrutura organizacional;*
 - vii. *As formas de contribuição;*
 - viii. *As ações de coordenação setorial .*
- *A lógica de ligação dos dados às proposições*, ou seja, uma análise conjunta entre revisão teórica e resultados dos casos.

Foram feitos relatórios individuais dos casos, conclusões cruzadas foram geradas e depois realizou-se o confronto das conclusões com as proposições teóricas.

- *Critério de interpretação dos fatos (descobertas do estudo)*, através do qual é feito o embasamento teórico dos fatos do estudo, de maneira a propor generalizações analíticas (teóricas).

No presente trabalho, as generalizações analíticas são os pontos de aprendizado com os casos de sucesso para planejamento e gestão estratégica de uma associação de interesse privado atuante no agronegócio.

2.5 O universo da pesquisa e a seleção dos casos analisados

A escolha dos casos a serem estudados ganha importância no processo de pesquisa quando envolve casos múltiplos. A escolha deve ser pautada na representatividade qualitativa dos casos, uma vez que a diversidade das experiências descritas gera a riqueza que possibilita a profundidade de generalizações analíticas.

A utilização de casos múltiplos permite a observação de evidências em diferentes contextos, pela replicação do fenômeno, sem necessariamente se considerar a lógica de amostragem, como se utiliza normalmente em “surveys”. Em adição, a decisão sobre o número de casos (ou replicações) irá depender do grau de certeza que se quer ter sobre os resultados da pesquisa (trata-se, analogamente, de uma decisão similar à da significância de um teste estatístico) (YIN, 1989).

Eisenhardt (1989) sugere o estudo de quatro a dez casos como um bom número para construção de teoria. Menos de quatro casos, a teoria pode ser difícil de ser gerada, enquanto que mais de dez casos, o volume de dados é tão grande que dificulta a sua sistematização.

Por isso, conforme a proposta de entender como as associações de interesse privado no agronegócio se planejam e organizam internamente para coordenar suas cadeias de valor, a presente pesquisa lançará mão do estudo multi-casos, em número de oito organizações, geograficamente distantes e atuando em setores distintos.

Como a unidade de análise é a associação de interesse privado, têm-se ao todo oito casos a serem estudados:

- 1) APROSOJA – Associação dos Produtores de Soja do Mato Grosso;
- 2) AAPRESID - *Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa*.
- 3) BIOSUL – Associação dos Produtores de Bioenergia do Mato Grosso do Sul;
- 4) UNICA - União da Indústria de Cana-de-Açúcar;
- 5) CTC – Centro de Tecnologia Canavieira;

- 6) BSCA – *Brazilian Specialty Coffee Association*;
 7) FCC – Federação de Cafeicultores do Cerrado;
 8) FNC - *Federacion Nacional de Cafeteros de Colombia*;

Quadro 2 - Perfis dos casos analisados

País	Sistemas Produtivos	Elos produtivos	Associação
Brasil	Soja	Produção Agrícola	APROSOJA
Argentina	Soja	Produção Agrícola	AAPRESID
Brasil	Cana-de-Açúcar	Indústria	BIOSUL
Brasil	Cana-de-Açúcar	Indústria	CTC
Brasil	Cana-de-Açúcar	Indústria	UNICA
Brasil	Café	Produção Agrícola	BSCA
Brasil	Café	Produção Agrícola	FCC
Colombia	Café	Produção Agrícola / Indústria	FNC

Os casos analisados foram selecionados intencionalmente, do setor de agronegócios, pela inserção do pesquisador na área e devido a importância deste setor ao país (representa 26% do PIB, 37% dos empregos, 42% das exportações e contribui com a totalidade do saldo positivo da balança comercial brasileira) (USDA, 2010; CONAB, 2010).

São três sistemas agroindustriais tradicionalmente exportadores e onde o Brasil tem uma posição de liderança mundial. O complexo soja é o principal item da pauta de exportação agropecuária do país em termos de valor. O Brasil é o segundo produtor e exportador mundial de soja depois dos EUA. Fica atrás da Argentina na exportação de processados como óleo e farelo de soja. Os três países concentram mais de 90% da produção mundial.

O complexo cana é o terceiro item da pauta de exportação do agronegócio brasileiro, ficando atrás do complexo de carnes. O Brasil é o maior produtor e exportador mundial de cana-de-açúcar e seus derivados açúcar e etanol. É um dos únicos países que tem excedente líquido exportável e por isso domina o mercado mundial do açúcar e etanol.

E, por fim, no café, o Brasil também é o maior produtor e exportador mundial dessa commodity, mas ainda enfrenta dificuldades na rastreabilidade e diferenciação dos diferentes tipos de café. Tem como principal concorrente o café suave da Colômbia que é posicionado como o melhor do mundo.

Uma vez decidido os sistemas agroindustriais a serem estudados, cabe aqui explicar os motivos para escolha dos casos analisados. Deve-se de antemão considerar como relevante na

seleção, o juízo do pesquisador quanto a adequação ao objetivo do estudo. Também houve uma escolha por conveniência, qual seja, o pesquisador possuía experiência prévia junto às organizações pesquisadas, o que facilitou o processo de entendimento, comunicação e contato com estas entidades.

De qualquer forma, independente do segmento ou elo (produção agrícola ou indústria) de atuação, as associações analisadas são pioneiras e/ou líderes na coordenação das suas cadeias de valor. Busca-se traçar um comparativo inter-setorial (soja, cana e café) e inter-países (Brasil, Argentina e Colômbia).

A análise de distintos casos de uma mesma cadeia de valor, mas em distintos países, tem a intenção de captar como as diferenças no ambiente institucional de cada país analisado podem impactar a performance das associações. Na Argentina, por exemplo, o setor sojicultor sofre com um ambiente de instabilidade institucional com forte interferência governamental nas políticas de exportação. Na Colômbia, há um forte incentivo (gestão do Fundo Nacional do Café) para a existência de um monopólio na representatividade setorial do café nas mãos de uma única entidade.

A análise de distintos casos dentro de uma mesma cadeia de valor de um país em especial também tem a sua razão de ser. No caso da cana, enquanto a UNICA é a pioneira na representação setorial, a BioSul é a emergente em novas fronteiras, e o CTC é focado apenas em P&D agrícola e industrial. No caso do café, enquanto a BSCA representa a qualidade do café, a FCC representa a origem do café, e ambas entidades vêm disputando a representatividade internacional do setor.

2.6 Coleta, análise e tratamento dos dados

Segundo Yin (1989), preparar-se para a coleta de dados pode ser uma atividade bastante complexa e difícil. Se essa fase de planejamento da pesquisa não for realizada corretamente, todo o trabalho de investigação do estudo de caso poderá ser posto em risco, e tudo o que foi feito anteriormente ao definir o problema e projetar o estudo de caso – não terá utilidade.

A presente pesquisa fez uso de múltiplas fontes de evidência: entrevistas em profundidade com executivos das associações de interesse privado, conduzidas com auxílio de um roteiro

semi-estruturado, documentos internos das organizações e outros trabalhos acadêmicos publicados sobre os casos de estudo.

Como esta pesquisa lida com tendências e julgamentos qualitativos, é extremamente importante permitir flexibilidade na coleta de dados para possibilitar que o entrevistador consiga extrair do entrevistado as reflexões sobre a unidade de análise (MALHOTRA, 2001). Por isso, o instrumento de pesquisa foi um roteiro semi-estruturado e não disfarçado, com questões abertas, de maneira a permitir ao entrevistado adicionar pontos extras a serem considerados no problema em análise.

Dito isso, pode-se apresentar um resumo das etapas adotadas para realização de uma entrevista em profundidade.

Figura 2 - Etapas do processo de entrevista

As pessoas selecionadas para as entrevistas em profundidade deveriam possuir as seguintes características: deter poder de influência na associação e no sistema agroindustrial relacionado, ter acesso às informações e dados sobre a associação setorial, possuir conhecimento acumulado (experiência) sobre a associação setorial, boa disposição para colaborar com a pesquisa e deixar “canal” aberto de comunicação para futuros contatos. O

quadro a seguir apresenta os executivos entrevistados em cada associação, seus cargos, a data e local da entrevista.

Quadro 3 - Relação de nomes dos entrevistados, cargos, data e local da entrevistas.

Associação	Entrevistados	Cargos	Data	Local
APROSOJA	Cid Ferreira Sanches	Gerente de planejamento	13/10/2010	Cuiabá, MT
	Luiz Nery Ribas	Gerente técnico		
AAPRESID	Andrés Sylvestre Begnis	Gerente coordenador	26/10/2009	Rosário, Argentina
	Santiago Lorenzatti	Ex-gerente coordenador	27/10/2009	
	Agustín Bianchini	Gerente Congreso AAPRESID		
	Juliana Albertengo	Gerente Agricultura Certificada		
UNICA	Eduardo Leão de Sousa	Diretor executivo	29/10/2010	São Paulo, SP
	Maria Luiza Barbosa	Responsável responsabilidade social corporativa	29/11/2010	Ribeirão Preto, SP
	Daniel Lobo	Responsável responsabilidade ambiental corporativa	29/11/2010	Ribeirão Preto, SP
CTC	Tadeu Andrade	Diretor P&D agrícola	11/11/2010	Piracicaba, SP
	Osmar Figueiredo Filho	Diretor mercado & oportunidades	22/11/2010	Piracicaba, SP
	William Lee Burnquist	Gerente desenvolvimento estratégico		
	Rogério Salles Loureiro	Gerente TI e gestão do conhecimento		
BIOSUL	Roberto Hollanda Filho	Presidente	16/06/2010	Campo Grande, MS
	Isaías Bernardini	Diretor		
FCC	José Augusto Rizental	Superintendente FCC	02/12/2010	Monte Carmelo, MG
	Juliano Tarabal	Superintendente FUNDACCER	04/11/2010	Patrocínio, MG
BSCA	Vanúsia Nogueira	Diretora executiva	03/11/2010	Machado, MG
	Alexandre Frossard Nogueira	Ex-presidente	13/10/2010	São Sebastião do Paraíso, MG
FNC	Juan Lucas Restrepo	Gerente comercial	05/08/2010	Bogotá, Colômbia
	Claudia Rodriguez	Analista comercial		

No entanto, o método do caso possui algumas críticas, que giram em torno, basicamente, de dois grandes aspectos (YIN, 1989; GOODE e HATT, 1952):

- Menor rigor metodológico apresentado pelas pesquisas que fizeram uso desta técnica;
- Influência de pontos de vista pessoais dos pesquisadores no formato final do estudo de caso.

A razão destas críticas deriva da impressão disseminada no ambiente acadêmico de que o estudo de caso é um método relativamente fácil de ser operacionalizado, sem maiores preocupações metodológicas. Yin (1989, p. 62) ressalta esse ponto quando diz: “A percepção comum é que eles [os pesquisadores em estudo de caso] terão de aprender somente um

conjunto mínimo de procedimentos técnicos, que quaisquer deficiências em habilidades formais e analíticas serão irrelevantes, e que o estudo de caso irá permitir que eles simplesmente ‘contem o caso como ele é’”. Mas Yin (1989, p. 62) admite que “o problema é que temos poucos modos de visualizar e testar a habilidade de um investigador em elaborar bons estudos de caso”.

Portanto, foram tomadas algumas precauções para evitar que o pesquisador, deliberadamente, enviesse seus próprios dados, de forma a comprovar pressuposições iniciais. São elas:

- Foram evitadas perguntas diretas sobre o dimensionamento detalhado das operações e outras informações relacionadas;
- Não foram publicadas qualquer dado, informação ou opinião considerada estratégica e confidencial às organizações.
- É importante registrar que o pesquisador tem um histórico de pesquisas com esse objeto de estudo;
- Procurou-se uma situação confortável, para que os entrevistados não se inibissem diante do pesquisador;
- Os entrevistados foram convidados a revisar o relatório final do caso, podendo até omitir o nome da organização se desejassem.

As entrevistas efetuadas e as informações obtidas permitiram que os relatórios dos estudos de casos tenham a seguinte estrutura:

- *Histórico*: captura a motivação da origem da associação, desafios e objetivos iniciais, e a estrutura inicial;
- *Planejamento estratégico*: missão, visão, valores, objetivos, metas e indicadores, processo formal ou informal, assessoria de consultoria externa, nível das pessoas e grupos envolvidos no processo, periodicidade de elaboração e revisão do plano, modelos ou métodos utilizados;
- *Representatividade*: o perfil dos associados, com seu tamanho e diversidade;

- *Rede da associação*: parceiras e alianças com outras organizações bem como os concorrentes e *benchmarks* relacionados;
- *Estrutura de governança*: assembléia de sócios, conselho diretor, diretoria executiva, processos de tomada de decisão, participação dos sócios (associados) na tomada de decisão (igual entre todos ou proporcional ao tamanho da contribuição).
- *Estrutura organizacional*: políticas de acompanhamento dos projetos estratégicos, funcionários contratados, comitês ou grupos de trabalho, escritórios ou grupos regionais.
- *Formas de contribuição*: igual entre todos ou proporcional ao tamanho da produção.
- *Ações de coordenação setorial*: nível de provisão de incentivos ou benefícios coletivos como políticas junto aos poderes executivo e legislativo, provimento de informações e estatísticas setoriais, treinamentos e capacitações, organização de eventos e formas de comunicação com os associados, realização de marketing institucional e divulgação de marca coletiva, e serviços exclusivos aos associados (rastreabilidade, selo de qualidade, certificação, padronização).

É importante sugerir como derivar conclusões de um estudo multi-casos. Yin (2001) traz um esquema interessante, em que os passos e procedimentos de uma estratégia de pesquisa são relacionados à opção de um estudo multi-casos. Existem três fases de acordo com o autor: (1) a definição e o planejamento dos casos; (2) a preparação, a coleta de dados e análise das informações; e (3) novamente a análise e as conclusões.

Figura 3 - Passos e Procedimentos de Pesquisa com um Estudo Multi-Casos

Fonte: Adaptado de YIN (2001).

Primeiro é feita a revisão da teoria, que orienta a escolha dos casos e o desenvolvimento dos protocolos de coleta de dados. Nesta pesquisa, esse protocolo se resume ao roteiro de entrevista e a forma como foi estruturado o relatório de casos. Em seguida, os casos seguem em paralelo para depois serem desenvolvidos relatórios finais individuais e, finalmente, um relatório único que cruza as informações trabalhadas nas diferentes organizações com o referencial teórico para geração das implicações teóricas e gerenciais.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico se sustenta em três vertentes básicas e complementares.

A primeira vertente desenvolve a visão da não neutralidade das instituições, ou seja, os custos de transação como indutores de formas organizacionais (estruturas de governança), a partir da revisão de autores clássicos da Nova Economia Institucional, especialmente os trabalhos seminais de Coase (1937), North (1994) e Williamson (1985).

Por conta disso, apresenta-se que as associações de interesse privado podem melhorar a competitividade dos sistemas agroindustriais (SAGs), coordenando mudanças nos ambientes institucional e tecnológico, para alterar o padrão de concorrência vigente. Nesse sentido, o debate em torno da sustentabilidade de sistemas agroindustriais aparece como uma elevação do padrão de concorrência para atender a novos critérios sócio-ambientais demandados.

A segunda vertente do trabalho se apóia no trabalho de Olson (1999) ao esboçar um teoria explicativa por trás da lógica das ações coletivas. As associações de interesse privado são organizações constituídas para atender interesses comuns dos seus associados com a provisão de benefícios coletivos. Quanto maior e mais heterogêneo o grupo, maior será a dificuldade de oferecer incentivos para os indivíduos participarem e mais complexa será a administração deles.

Nesse contexto, apresenta-se a teoria da agência, que trata dos custos que emergem quando ocorre a separação entre propriedade (associados) e controle (gestores da associação), na presença de informação assimétrica. É preciso utilizar mecanismos de incentivo e controle para mitigar as distorções, propiciando um maior alinhamento de interesses entre os principais (associados) e os agentes (diretoria, executivos).

E, por fim, a terceira vertente é a do planejamento e gestão estratégica aplicada às associações de interesse privado (AIP's). Com base nestas três vertentes se abordará o papel das organizações de interesse privado na coordenação de sistemas agroindustriais e como planejá-las e organizá-las para desempenhar essa tarefa.

3.1 Coordenação setorial

3.1.1 Sistemas agroindustriais (cadeias de valor)

A partir das idéias de *commodity system approach* (CSA) e de *filière*, que fundamentou o conceito de *agribusiness*, foi possível iniciar as discussões sobre a aplicação de ferramentas gerenciais para melhorar a coordenação e competitividade de sistemas agroindustriais ou cadeias produtivas (DAVIS e GOLDBERG, 1957; GOLDBERG, 1968, MORVAN, 1985).

O agronegócio de uma determinada região é formado por um conjunto de sistemas agroindustriais (SAGs) ou cadeias produtivas. O SAG é entendido como uma sucessão de operações verticalmente organizadas de atividades produtivas desde a produção até o consumidor final. Esse sistema comporta os seguintes elementos fundamentais para a sua análise descritiva: agentes, relações entre eles, setores, organizações de apoio e ambiente institucional (ZYLBERSZTAJN e NEVES, 2000).

Em um sistema agroindustrial existe uma relação de interdependência ou complementaridade entre os agentes do sistema. Nesse sistema de commodities estão todas as instituições que afetam a coordenação dos estágios sucessivos do fluxo de produtos, tais como as instituições governamentais, mercados futuros e associações de comércio. As relações contratuais são citadas como mecanismos de coordenação fundamentais (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Os sistemas agroindustriais são definidos como nexos de contratos que viabilizam as estratégias adotadas pelos diferentes agentes econômicos envolvidos nas várias dimensões do agronegócio. Zylbersztajn e Farina (1999) apresentam o conceito de sub-sistema estritamente coordenado. Trata-se de uma situação onde uma empresa líder adota unilateralmente uma estratégia, estabelece contratos com fornecedores e distribuidores, e mantém o direito de decisão sobre os resíduos por meio de cláusulas contratuais ou por seu poder de mercado.

Os conceitos de *Supply Chain Management* (SCM), canais de distribuição e o conjunto de idéias sobre redes e relacionamentos inter-organizacionais foram aportes teóricos que complementaram a noção de Sistema Agroindustrial (SAG) ou Cadeia Produtiva (BATALHA e SILVA, 2001; NEVES, 2008).

As redes (*networks*) são arranjos institucionais complexos e multi-firmas desenhados para coordenar transações de maneira a criar e capturar valor. Por conta disso, a coordenação vertical e horizontal de transações interconectadas está presente e é guiada pela dependência recíproca e os contratos relacionais (ZYLBERSZTAJN e FARINA, 2010).

As estratégias são definidas conjuntamente com base na expectativa de ganhos mútuos. Por isso, a rede envolve a delegação dos direitos de decisão. Ou seja, uma ação coletiva ou estratégia adotada pode ser realizada se e somente se as entidades independentes de uma rede cooperarem entre si. Não existe uma firma dominante que concentra os direitos de decisão, embora um centro estratégico possa ser identificado (GRANDORI e SODA, 1995; OMTA et al., 2001; SAUVÉE, 2001; 2002; MENARD, 2004).

Redes de produção e distribuição agregam conjuntos de entidades que ainda chamamos de firmas, em complexas relações de produção que em muito extrapolam os seus limites tradicionais. Estratégias passam a ser definidas em conjunto e relações contratuais de longo prazo são arquitetadas para garantir que os agentes independentes tenham segurança para realizar os investimentos necessários para fazer parte da rede (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Portanto, enquanto o conceito de sistema produtivo enfatiza as relações verticais, o de rede compreende os relacionamentos verticais, laterais e horizontais entre entidades independentes. Independente do conceito analisado, o ponto central é a importância dos relacionamentos inter-organizacionais às organizações.

Em muitas situações reais a interdependência entre os elos do sistema é tão grande, que as decisões internas – como redução do *lead-time* de produção, utilização de técnicas de planejamento e controle da produção mais sofisticada, assim como a implantação de um sistema de informação interno mais informatizado – têm pouca efetividade. Entretanto, uma ação mais integrada poderia trazer benefícios para todos os integrantes do sistema (SAITO et al., 1999).

Atualmente, a competição aflora na economia das redes. A colaboração e competição interagem numa complexa rede de relacionamentos, que trás desafios para os formadores de políticas, pesquisadores e gestores na compreensão do fenômeno e seus limites (DE MAN, 2005). O estudo de redes e sistemas tem elucidado a questão de que a crescente colaboração

entre empresas tem um efeito marcante na competição, o que geralmente leva a um aumento na rivalidade. Deve-se destacar também a crescente competição entre sistemas agroindustriais, apesar da existência da coooperação entre empresas participantes de um mesmo sistema produtivo.

3.1.2 Ambiente institucional dos sistemas agroindustriais

Segundo Azevedo (1996), um dos pontos de apoio da Nova Economia Institucional (NEI) é o reconhecimento de que “a operação e a eficiência de um sistema econômico são limitadas pelo conjunto de instituições que regulam o jogo econômico” (p. 31).

Segundo Zylbersztajn (2005), o Estado cumpre um papel essencial no desenvolvimento de redes produtivas. Deve prover os incentivos para os agentes atuarem, sendo os incentivos mais importantes, aqueles que asseguram bens públicos redutores de custos de transação. Em especial a definição de direitos de propriedade, a capacidade de resolver disputas judiciais em tempo hábil, a capacidade de fazer valer a lei e a estabilidade institucional.

Nas palavras de North (1990), instituições são as “regras do jogo” e as organizações “os jogadores”. Williamson (1993) complementa os dizeres de North (1990) com a idéia que o ambiente institucional fornece o quadro fundamental de regras (aspectos da tradição legal, existência de leis de proteção intelectual, direitos de propriedade, tradições de arbitragem para a solução de disputas, aspectos culturais entre outros) que condicionam o aparecimento de formas organizacionais que comporão o arranjo institucional.

Neste contexto, Saes (2000) detalha que as organizações incluem corpos políticos, econômicos, sociais, educacionais, formando grupos de indivíduos envolvidos por um objetivo comum. São criadas com propósitos definidos, e em consequência de oportunidades desenhadas por um aparato de limitantes, objetivando manter sua posição como agente de mudança.

De acordo com essa abordagem, as limitações que são impostas pelo contexto institucional ajudam a definir o conjunto de oportunidades e, como consequência, os tipos de organizações que serão criadas e sua forma de conduta. Mudanças neste ambiente podem levar a mudanças na forma de conduta das organizações, e ao surgimento de outras. A premissa básica é que as

instituições não são neutras, ou seja, interferem nos custos de transação e, conseqüentemente, no desempenho do mercado (NORTH, 1990).

Mas as organizações também têm a capacidade de modificar o ambiente institucional. Um efeito secundário surge através de ações estratégicas tomadas no plano das organizações com o objetivo de modificar as regras do jogo. Pode tratar da ação de grupos de poder (*lobby*) junto às instâncias responsáveis pelo desenho macro institucional (WILLIAMSON, 1993).

Conforme evoluem, mudanças institucionais alteram as opções viáveis dos agentes. Basicamente, as instituições mudam incrementalmente, e a razão pela qual elas mudam de forma incremental, deve-se ao fato de que toda mudança descontínua nunca o é completamente, sendo resultado da absorção das limitações informais da sociedade (NORTH, 1990).

Com base em North (1990) e Alston et al. (1996, apud NASSAR, 2001), o caminho da mudança institucional é determinado por duas forças: (i) a relação simbiótica entre instituições e organizações, determinada pela estrutura de incentivos; (ii) o processo de retroalimentação que leva as pessoas a perceber e reagir diante do novo conjunto de oportunidades. Nassar (2001) criou o seguinte esquema para explicar a mudança institucional.

Figura 4 - A Dinâmica da Mudança Institucional

Fonte: Nassar (2001).

Outro importante aspecto da teoria de mudança institucional é o fato de que as instituições não são criadas para serem socialmente eficientes. No máximo, regras formais são criadas para servir aos interesses daqueles que têm maior poder de barganha e de desenhar novas regras. Em um mundo de custo de transação zero, poder de barganha não afeta os resultados.

Mas em um mundo com custos de transação positivos, ele forma o pedaço indivisível que caracteriza as instituições, direcionando as mudanças de longo prazo.

3.1.3 Estrutura de governança dos sistemas agroindustriais

Transação é a transformação de um determinado produto através de interfaces tecnologicamente separáveis. A compra de matéria-prima feita pela indústria para processamento é um exemplo de transação. Não a produção da matéria-prima nem seu processamento, mas a relação de compra e venda entre esses dois agentes é a transação. Com as contribuições dos Prêmios Nobel em Economia, Ronald Coase (1937; 1960) e Williamson (1985; 1996), o conceito de custos de transação, ou seja que existem custos em se usar o mercado, passou a fazer parte do pensamento econômico na segunda metade do século XX.

Ronald Coase, em seu trabalho seminal “The nature of the firm” de 1937, fala que a empresa é um conjunto de contratos, e que a fronteira de cada empresa (até onde ele deve ir com suas atividades) é resultante de uma análise de custos de produção e de transação. Conforme a magnitude destes custos, às vezes, é preferível adquirir um insumo do mercado que produzi-lo internamente.

Coase (1960) também chamou atenção para a importância dos direitos de propriedade na teoria econômica, em especial para lidar com o problema das externalidades. Demsetz (1967) contribuiu para o desenvolvimento do assunto reconhecendo que uma transação consiste na troca de direitos de propriedade sobre diversas dimensões dos bens. Em 1972, em trabalho conjunto com Alchian, ele associa a questão dos direitos de propriedade à gênese da firma (ALCHIAN E DEMSETZ, 1972).

Segundo Oliver Williamson (1985), os custos de transação são os custos de efetuar uma troca, ou através da troca entre duas empresas no mercado ou, ainda, a transação de transferência de recursos entre estágios integrados verticalmente numa mesma empresa, através da consideração de que a informação não é perfeita e tem custos.

Assim, Williamson (1985, p.20) oferece uma definição bem completa de custos de transação: “Os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo, bem como os custos *ex-post* dos ajustamentos e adaptações que resultam, quando a execução de um contrato é

afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, são os custos de conduzir o sistema econômico”.

Barzel (1989) sustenta que uma forma de se observar os custos de transação, seria observando o custo de se definir e proteger os direitos de propriedade numa transação. Nessa linha de raciocínio, Barzel (1982) sugere que está na mensurabilidade dos atributos dos bens (ou serviços ou do desempenho dos agentes) a chave dos custos de transação. Tal mensuração pressupõe avaliar não só as dimensões físicas dos atributos do objeto de troca (cor, tamanho, peso, quantidade etc...), como também as dimensões dos direitos de propriedade incluídos na troca (direitos que definem os usos, a renda potencial e alienação). Assim sendo, quanto mais bem definidos são os direitos de propriedade transacionados, mais completa (e fácil) é a mensuração de atributos envolvidos e menores os custos de transação.

Assim, entendendo ser a firma um complexo de contratos e se o comportamento otimizador dos agentes econômicos for mantido, pode-se explicar o arranjo produtivo (estrutura de governança) via firma (forma hierárquica), via mercado ou a governança através de formas mistas, pois o foco estará na minimização não só dos custos de produção, mas também dos custos de transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1991; ZYLBERSZTAJN, 1995).

Segundo Azevedo (1996), as transações diferem uma das outras. Esse é o motivo fundamental para explicar a existência de diferentes arranjos institucionais para reger cada transação, como mercado spot, contratos ou integração vertical. Nas palavras de Williamson (1985, p. 68), “a ECT afirma que essa diversidade [contratual] é explicada, sobretudo, pelas diferenças básicas nos atributos das transações”. Tais dimensões têm importância dado os pressupostos comportamentais e o ambiente institucional vigente.

O entendimento dos pressupostos comportamentais é importante para a compreensão e análise dos custos de transação na relação de troca envolvida. Para a existência de custos de transação é necessário reconhecer que os agentes envolvidos têm racionalidade limitada e são oportunistas.

A racionalidade limitada refere-se à limitação do agente em prever todas as futuras condições em um relacionamento através de um contrato, cujo principal problema é a emergência de comportamento oportunista por alguma das partes envolvidas na relação (SWARTZ, 1997,

apud ZYLBERSZTAJN, 1995). Williamson (1985) define o oportunismo como “a busca do auto-interesse com avidez”. Ou seja, tanto produtores quanto consumidores buscarão seus interesses e o farão sobre as partes que oferecem menos restrições para o alcance desses objetivos.

As características ou dimensões das transações (especificidade dos ativos, incerteza e frequência) são consideradas a unidade básica de análise dos custos de transação. Segundo Farina et al. (1997), muito embora os custos de transação não sejam observáveis, os atributos das transações são, e funcionam como elementos explicativos dos custos de transação. Cada atributo representa uma diferente dimensão das transações, sendo os custos de transação uma função no espaço n-dimensional definida por esses atributos, mantida constante a estrutura de governança construída para reduzir tais custos.

A dimensão especificidade de ativos refere-se a quanto o investimento (ativo) é específico para a atividade e quão custosa é a sua realocação para outro uso (WILLIAMSON, 1985), ou a perda de valor do ativo na segunda opção (KLEIN ET AL., 1978). Ainda, quanto maior for a especificidade dos ativos em determinada relação comercial, maior a dependência entre as partes e maior o custo de transação.

Assim como especificidade de ativo, a repetição de uma transação é um dos elementos relevantes para a escolha da estrutura de governança adequada a essa transação. No caso de uma única transação é preferível a sua realização via o mercado spot, já que o custo de transação relativo não é suficientemente grande para se montar uma estrutura de controle dessa transação. Como a maior parte das transações é recorrente, justifica-se então a construção de um mecanismo complexo de governança dessas transações, como por exemplo, um contrato de longo prazo. Os custos de transação se diluem com o aumento da frequência das transações (FARINA et al., 1997; WILLIAMSON, 1985).

Ao mesmo tempo, a frequência na qual determinada transação ocorre é importante para verificar a possibilidade de se internalizar uma determinada etapa produtiva sem perder eficiência relacionada à escala, e está também fortemente associada à determinação da importância da identidade dos atores que participam da transação (WILLIAMSON, 1993; ZYLBERSZTAJN, 1995).

Por fim, o fator incerteza, segundo Williamson (1996), relaciona-se com a falta de conhecimento quanto a possíveis acontecimentos futuros que podem influenciar a transação. O fator incerteza, associado à existência de possibilidades de oportunismo, implica a adição de custos às transações que ocorrem via mercado, motivando a estruturação de formas de governança alternativas (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Na presença de incerteza, as estruturas de governança alternativas são avaliadas quanto a possibilidade de adaptação diante da ocorrência de eventos inesperados, ou não previstos *ex-ante*. Tais eventos ocorrem dados a racionalidade limitada dos agentes e as mudanças ambientais, e envolvem custos de transação positivos, por exemplo, na resolução de disputas *ex-post*, uma vez que os agentes podem agir oportunisticamente (WILLIAMSON, 1985).

Para Langlois (1992) é fundamental considerar que, no longo prazo, os agentes envolvidos em um relacionamento têm um processo de aprendizado (capacitações dinâmicas), o que faz com que eles tenham mais informações um do outro, o que leva à diminuição dos custos de transação envolvidos. Além disso, em um ambiente estável, quando as transações são recorrentes, essa relação contratual passa a ter um auto-monitoramento, devido aos efeitos da reputação dos agentes envolvidos. Também problemas de oportunismo pós-contratuais (risco moral) são atenuados devido ao aumento da cooperação, o que diminui os custos de transação.

Por tudo isso, as trocas podem ser analisadas sob a ótica dos contratos. A teoria dos contratos fornece elementos importantes para a compreensão das transações em geral. Neles são especificados, na medida do possível, todas as possibilidades de ocorrência numa relação. As partes incluem salvaguardas para minimizar riscos de ação oportunista da outra parte. Em um cenário de não possibilidade de integração vertical completa e mercado spot, busca-se através do desenho de um contrato, governar a transação de forma a minimizar seus custos.

Menard (1996) argumenta que pouco tem sido proposto para melhor se compreender as formas híbridas de governança. Para este autor, as formas híbridas são formas de dependência bilateral não forte o suficiente para levar à integração vertical, mas forte o suficiente para requerer algum tipo de coordenação. As formas híbridas são aquelas que podem ao mesmo tempo coordenar uma transação de forma eficiente e também reduzir o risco de oportunismo sem criar os custos burocráticos característicos de uma integração vertical.

Bogetoff e Olesen (2004) propõem que quando se pensa na construção de um contrato, deve-se pensar de forma holística, buscando contemplar todos os problemas e riscos relacionados com a sua aplicação. Os autores advogam que existem algumas premissas que devem ser observadas quando do desenho de um contrato:

a) *coordenação* – avaliar até que ponto este contrato assegura que dados produtos são produzidos no tempo e lugar corretos;

b) *motivação* – o contrato deve garantir que as partes tenham incentivos individuais para tomar decisões socialmente favoráveis e;

c) *custos de transação* – garantir que a coordenação e a motivação são providas ao menor custo possível. Todo contrato é desenhado considerando o contexto no qual ele se insere, quais sejam a tecnologia disponível, a estrutura de mercado e a estrutura de propriedade.

Dentro desse contexto, em qualquer relação de troca, os mecanismos de incentivos são importantes para fazer com que seus membros caminhem num sentido desejado e mecanismos de controle para gerenciar suas ações (ZYLBERSZTAJN e FARINA, 1999).

Mecanismos de incentivo são instrumentos que conciliam o auto-interesse dos membros com os objetivos da organização: ao perseguir suas próprias metas, não importam quais sejam, o membro acaba contribuindo para que a organização as atinja. Mecanismos de controle relacionam-se com o fluxo de informações referentes ao desempenho de cada membro (ZYLBERSZTAJN e FARINA, 1999).

Nesse sentido, cada transação pode ser vista sob a ótica da estrutura de governança eficiente, segundo algumas questões básicas: a) existência de ativos específicos; b) quem faz os investimentos específicos; c) mecanismos de suporte para a transação (salvaguardas/garantias); d) mecanismos de solução de disputas (ZYLBERSZTAJN e FARINA, 1999).

Ao mesmo tempo, os mecanismos de coordenação serão de grande importância não somente para governança das relações contratuais, mas também para governança das relações internas às AIPs, qual seja, do relacionamento agente-principal.

3.1.4 Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais

O enfoque sistêmico está cada vez mais direcionando os estudos relacionados aos problemas afetos aos agronegócios. Na perspectiva sistêmica, a competitividade empresarial exige eficiência interna e inter-organizacional. Nesse sentido, é preciso associar competitividade à organização interna eficiente e a coordenação de atividades inter-firmas em um sistema de produção agroindustrial (SCRAMIM e BATALHA, 1999).

Ao mesmo tempo, a capacidade de ação estratégica pode depender da cooperação entre rivais, fornecedores, distribuidores, institutos de pesquisa públicos ou privados. O conflito latente entre concorrência e cooperação muitas vezes é ignorado nos estudos de competitividade. No entanto, é crescente o reconhecimento de que a coordenação e cooperação tanto vertical quanto horizontal são importantes na vitalidade da concorrência (FARINA, 1999).

A abordagem de Farina (1999) permitiu desvendar a importância da coordenação para a eficiência e eficácia das estratégias competitivas. A competitividade das empresas é, portanto, o resultado de políticas públicas e privadas, individuais e coletivas, e não depende apenas da excelência de sua gestão. Ela foi pioneira na sua concepção, mas foi seguida de perto por outros pesquisadores dos agronegócios.

A base teórica que sustenta a análise foi construída a partir da Teoria de Organização Industrial e da Nova Economia Institucional, na vertente representada pela Teoria dos Custos de Transação. Do lado das teorias de concorrência, a competitividade pode ser definida como a capacidade sustentável de sobreviver e, de preferência, crescer em mercados correntes ou novos mercados. E, do lado teoria dos custos de transação, o desempenho das firmas individuais depende de relações sistêmicas, de estruturas verticais de governança (FARINA, 1999).

A extensão do conceito de competitividade da firma para sistemas não é trivial, exigindo qualificações. A figura a seguir procura detalhar cada um dos componentes/direcionadores do modelo proposto por Farina et al. (1997) e aprimorado em Farina (1999). As relações entre os ambientes (organizacional, institucional, tecnológico, competitivo), as estratégias individuais e as estruturas de governança são determinantes da competitividade do sistema agroindustrial.

Figura 5 - Competitividade e Coordenação de Sistemas Agroindustriais (SAGs).

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Farina et al. (1997) e Farina (1999)

Nesse quadro, é preciso destacar alguns aspectos de interesse do setor público e das associações de interesse privado para coordenação de sistemas agroindustriais. Pelo modelo de Farina et al. (1997) e Farina (1999), o padrão de concorrência constitui as regras do jogo competitivo. São o conjunto de variáveis, tais como preço, marca, atributos de qualidade, estabilidade de entrega, reputação de confiança, inovação contínua em produto ou em processo, assim como a importância relativa dessas variáveis.

É o padrão de concorrência que determina os grupos estratégicos e as barreiras de mobilidade em uma indústria. Uma firma não ajusta suas estratégias à estrutura do mercado, mas ao padrão de concorrência vigente. Estratégias individuais que visam alterar o padrão de

concorrência terão efeitos apenas a médio e longo prazos e depende do processo de imitação e difusão desse novo padrão.

Portanto, os padrões de concorrência se alteram no tempo, como resposta a mudanças institucionais, mudanças tecnológicas, mudanças no ambiente competitivo (do qual o padrão de concorrência faz parte) e mudanças nas próprias estratégias individuais das empresas que buscam criar diferenças nas suas ofertas e quando bem sucedidas, um desempenho superior.

As organizações públicas e as organizações corporatistas privadas (associações e sindicatos patronais) contribuem com a competitividade sistêmica atuando na alteração do padrão de concorrência vigente em uma indústria. Essa mudança se dá por meio de uma alteração no ambiente institucional e/ou no ambiente tecnológico que, por sua vez, terá impactos no ambiente competitivo.

Portanto, a provisão de bens públicos e coletivos cuja oferta adequada depende da ação do Estado ou de organizações de interesse privado, tais como associações ou sindicatos, passam a ser fundamentais para a competitividade sistêmica.

O espaço para políticas públicas (e privadas) surge de falhas de mercado. Farina (1999) descreve as falhas de mercado existentes e as possíveis soluções por parte do setor público e as associações setoriais.

Quadro 4 - As falhas de mercado e suas soluções.

Falhas de mercado	Soluções
(i) existência de bens não exclusivos (<i>res comunis</i>)	a) a definição e <i>enforcement</i> de direitos de propriedade;
(ii) existência de bens não- rivais;	b) regras de cumprimento de contratos privados;
(iii) poder de monopólio;	c) regulamentação de atividades sujeitas ao exercício do poder de monopólio;
(iv) mercados incompletos (externalidades; mercados para todos os possíveis estados da natureza).	d) provisão de bens públicos ou coletivos.

Fonte: Farina (1999).

Nesse contexto, problemas de coordenação vertical são passíveis de intervenção por meio da política pública ou privada. Por exemplo, sistemas inadequados de padronização e classificação de produtos podem gerar custos não desprezíveis para os agentes dos sistemas agroindustriais, e podem ser melhorados pela ação conjunta entre o setor privado e público na definição e implementação de novos padrões. Ao mesmo tempo, sistemas eficientes de

solução de controvérsias são redutores de custos de coordenação, na medida em que reduz riscos e incertezas de quebra contratual.

3.1.5 Coordenação da sustentabilidade em sistemas agroindustriais

As empresas já perceberam que os valores sócio-ambientais mudaram de um interesse marginal para o topo das preocupações dos diversos cidadãos e governos das nações do planeta. A consciência sócio-ambiental e, por sua vez, o consumo de produtos socialmente responsáveis e ambientalmente amigáveis, não é apenas passageiro e sim uma realidade que veio para ficar. O acompanhamento acirrado da opinião pública (motivado também pela mídia) mostra a motivação da sociedade em vigiar as empresas e seus procedimentos.

Ao mesmo tempo, a humanidade enfrenta hoje um dilema entre a falta de alimento para uma demanda crescente em quantidade (e qualidade) e a destruição dos recursos naturais necessários para produzi-los. Os sistemas agroindustriais vem respondendo ao aumento da demanda global de alimentos e de energia, principalmente com o avanço da fronteira agrícola. Mas o que ainda não se sabe é a que custo isso vem ocorrendo.

Dentro os atores do agronegócio tem-se o claro entendimento que, para ser capaz de responder ao desafio de seguir alimentando uma população crescente e exigente, tem-se que encontrar uma forma realista de aumentar a produtividade e a produção dentro dos limites impostos pela sustentabilidade.

Nesse sentido, conforme afirma Giordano (2003), “o mais interessante de tudo é que não se abordará apenas produtos, mas sistemas de produção ambientalmente corretos (que são demandados pelos consumidores). Tratar-se-á de um outro fenômeno ocorrido nos últimos dez anos que foi a transição do foco apenas no meio ambiente para um foco mais abrangente, mais subjetivo e mais complicado, do qual o meio ambiente faz parte, chamado sustentabilidade. Para muitos consumidores não basta apenas o produto ser “verde”. O modo de produção deve ser sustentável”.

Ainda conforme Giordano (2003), pode-se ter a seguinte definição: “sustentável tem como sinônimo a palavra suportável. Tem-se, portanto que um determinado meio tem uma

capacidade de sustentabilidade ou de suporte, determinada pelo conjunto de fatores que o compõe”.

Para a Organização das Nações Unidas (apud GIORDANO, 2003):

- Desenvolvimento Sustentável é “a melhoria da qualidade de vida da humanidade respeitando a capacidade de suporte (sustentabilidade) dos ecossistemas”.
- A Economia Sustentável é “o produto do desenvolvimento sustentável com a manutenção da base de produção de recursos naturais”.
- A Sociedade Sustentável é “aquela que poderia continuar a se desenvolver adaptando e aumentando conhecimento, organização, eficiência técnica e sabedoria”.

Este conceito muito discutido no congresso da IAMA (*International Food and Agribusiness Management Association*) de 2004 foi “apelidado” de 3Ps da sustentabilidade: *People* (pessoas), *Profit* (lucro), *Planet* (planeta). A preocupação que as organizações devem ter com as pessoas envolvidas diretamente e indiretamente com o negócio, o lucro que garante a continuidade do investimento pela atratividade e finalmente a preocupação com o meio-ambiente.

Uma economia com competição de soma zero deve ser substituída por uma economia com a criação de valores (ganha-ganha). O conceito também é aplicável à compatibilidade entre desenvolvimento e meio ambiente. Deve estar em linha com o paradigma dos 4 Es, que orienta a estratégia operacional de qualquer empreendimento agroindustrial dentro do século XXI. Há a necessidade de, simultaneamente, analisar e dar respostas válidas aos aspectos relacionados ao Meio Ambiente (*Environment*), Economia (*Economics*), Energia (*Energy*) e Ética (*Ethics*) (LORENZATTI, 2006).

Além disso, a temática da inclusão social, no sentido gerar novos empreendedores com transferência de tecnologia e acesso a mercados, vem sendo discutida pela vertente da responsabilidade social corporativa, e ganha muito importância pelo momento que a humanidade vive, sobretudo na área da agricultura e pecuária (MACHADO FILHO, 2006).

Para Fischer (2002), a atuação social das empresas chega a ser tão ampla e variada que se torna difícil identificar padrões que permitam uma definição abrangente. Pode-se, entretanto,

dizer que a expressão *responsabilidade social corporativa* se refere às decisões de negócios, tomadas com base em valores éticos, que incorporam as dimensões legais, o respeito pelas pessoas, pelas comunidades e pelo meio ambiente (MACHADO FILHO, 2002).

Segundo Giordano (2003), a sustentabilidade está sendo pressionada por quatro fatores principais que são:

- Preocupação com o estado do ambiente;
- Pressão dos órgãos reguladores do meio ambiente,
- Novas oportunidades potenciais de mercado tais como as envolvidas com energia renovável, reciclagem de resíduos e controle de emissões de carbono;
- Novas demandas dos consumidores e dos milhares de tomadores de riscos corporativos.

Com a valorização do consumidor por apelos sócio-ambientais e a tendência por desenvolvimento de processos sustentáveis de produção, a proposta de políticas públicas e privadas (ações coletivas) devem incentivar esse posicionamento. Existem instituições governamentais responsáveis pela garantia da sustentabilidade social e ambiental, mas, além disso, é papel das organizações corporativistas fomentar, facilitar e destacar movimentos que vão nesta linha. Na linha de atração de associados, a entrega dos benefícios coletivos deve incluir critérios e mecanismos para a busca de sustentabilidade empresarial.

3.2 Associações de interesse privado (AIPs)

3.2.1 Ações coletivas e grupos sociais

O tema “Ações Coletivas” tem sido muito discutido ultimamente. O interesse das organizações em atuar conjuntamente, maximizando sua capacidade de negociação, vêm aumentando com o passar dos anos. No entanto, agir em grupo não é algo novo e muito menos fácil de se realizar, tanto que ações conjuntas realizadas por pequenos grupos são mais comuns do que por grandes grupos. Pode-se exemplificar tal fato pela ação dos denominados oligopólios, ou seja, um pequeno grupo de empresas que domina determinado mercado, podendo assim, atuar em grupo para manter os preços de seus produtos em um determinado patamar que garanta a margem de lucro desejada por todos.

Para Hardin (1994), ações coletivas são como interações sociais que envolvem um grupo de indivíduos, buscando interesses comuns que podem ser realizados de forma coletiva. Ele divide as interações sociais em três categorias:

1. *Conflito* - ocorre quando uma das partes só obterá ganhos se a outra perder.
2. *Coordenação* - uma parte só ganha, se a outra também ganhar.
3. *Cooperação* – é uma relação de troca, envolvendo conflito porque as duas partes pretendem maximizar seu ganho e coordenação porque ambas as partes ganharão se a troca ocorrer.

Segundo essa classificação, as ações coletivas estão no âmbito da coordenação.

Para se entender a lógica das ações coletivas, torna-se necessário compreender o estímulo real que leva as pessoas a se reunirem em grupos ou organizações. Segundo a Teoria dos Grupos Sociais, os grupos e organizações existem para defender o interesse de seus membros. Assim, por exemplo, os sindicatos devem lutar por salários mais altos e boas condições de trabalho para a classe a qual representam. As associações de empresas devem elaborar estratégias para maximizar o lucro de seus membros em determinado mercado.

A Teoria Tradicional dos Grupos Sociais baseia-se em duas variantes: uma informal e outra formal. Na sua variante formal, a visão tradicional acredita que a formação de grupos ocorre devido ao “instinto” natural do ser humano de agregação. Realmente o instinto natural de agregação e defesa do grupo pode ser percebido no simples fato da rivalidade muitas vezes

agressiva dos torcedores de eventos esportivos que “vestem uniformes” diferentes. Já a variante informal é sustentada pela crença de que as organizações atuais são simplesmente uma evolução dos mais arcaicos grupos existentes, representados pelas famílias. Portanto, as organizações surgem para realizar funções que anteriormente ficavam a cargo das famílias (OLSON, 1999).

Há diferenças importantes entre os grupos inseridos no mercado e os grupos não inseridos. Os grupos inseridos no mercado muitas vezes agem como “exclusivos” por causa do desejo de compartilhar seu mercado de atuação com o menor número possível de integrantes, criando assim barreiras de entrada a novos participantes desse mercado. Ao contrário, nos grupos não inseridos no mercado, os participantes não se consideram rivais ou concorrentes, agindo de forma “inclusiva”. Nesse contexto, quanto maior o número de membros disponíveis para partilhar os benefícios e custos, melhor (OLSON, 1999).

Por isso, as sociedades têm a seu dispor quatro formas distintas de organização (STREECK E SCHMITTER, 1985). A primeira é a organização espontânea que leva a formação de comunidades locais, regionais, étnicas, de credo, entre outras, que se baseia na solidariedade não premeditada. Sua forma antagônica é a organização via mercado baseada na competição entre os agentes. A terceira forma, desta vez não espontânea e fruto da intervenção do homem, é o estado exercendo seu poder coordenador pelo controle hierárquico. A última forma, de exclusivo interesse neste trabalho, são as associações. Nesse caso, seu surgimento é induzido pela demanda dos agentes mas, dado seu baixo poder hierárquico de coerção, sua estabilidade depende da ação voluntária dos seus membros. A figura a seguir procura sintetizar as quatro formas de organização.

Figura 6 - As formas de organização

Outro ponto importante da teoria relacionada com as ações coletivas é a importância dos “grupos de pressão” no sentido da distribuição do poder em uma sociedade. Assim, as diferenças e injustiças no campo político e econômico são fruto, em grande parte, das disparidades no poder de barganha dos diferentes grupos de pressão existentes em uma sociedade. Essas disparidades não seriam removidas por uma ação coletiva promovida pelo governo, ao menos que os grupos de pressão forçassem as reformas necessárias. Portanto, o poder dos diferentes grupos de interesse será um fator fundamental para a determinação da característica do progresso e do desenvolvimento econômico (OLSON, 1999).

A literatura de ciências políticas enfatiza as conquistas dos grupos de pressão organizados e pouco menciona casos de sucesso obtidos por grupos desorganizados, tal fato indica a improvável ocorrência de “lobismo” sem um “lobby”. Olson argumenta que (1999, p.148):

“A característica comum que distingue todos os grandes grupos econômicos com significativas organizações lobísticas dos que não as têm é que esses grupos estão também organizados para algum outro propósito. Os lobbies econômicos grandes e poderosos são, na verdade, um subproduto de organizações que têm a força e o suporte que têm porque desempenham alguma outra função além de fazer lobby por benefícios coletivos”.

3.2.2 Tipos de associações de interesse privado (AIPs)

Quando se fala em classificações dos diversos tipos de associações de interesse privado (AIPs), a contribuição de Saes (2000) vai além da tipologia de Olson (1999), e por isso, foi escolhida para aqui ser reproduzida, adicionando uma discussão sobre organizações horizontais e verticais.

a) Cooperação espontânea ou induzida

A cooperação pode ocorrer de forma espontânea, onde os indivíduos naturalmente cooperam entre si, ou então, de forma induzida, onde mecanismos são criados para incentivar (maiores ganhos) ou obrigar (coerção) os membros a cooperarem. Brito (2001) destaca que quando os membros são livres para escolher se cooperam ou não com a organização para alcançar os objetivos comuns, os mesmos podem ser induzidos a não colaborar, pois poderão se beneficiar da ação sem incorrer no ônus para alcançar os objetivos. Neste caso, tem-se o efeito “carona”.

b) Organizações de adesão voluntária ou compulsória

A diferença entre uma organização voluntária e uma compulsória está no fato de que, nas organizações voluntárias os indivíduos associam-se a ela, enquanto que na compulsória, fazer parte é compulsório e não de escolha. A vinculação de alguns indivíduos a firmas, clubes, cooperativas e associações é um tipo de organização voluntária, enquanto que a nacionalidade de uma criança quando nasce, ou o recruta “pertencer” ao exército, é um tipo de organização compulsória.

c) Grupos grandes x grupos pequenos

A participação dos indivíduos em grupos pequenos é maior que em grandes grupos, pois a não participação ativa de um membro no desenvolvimento de uma ação, pode acarretar no fracasso da organização pequena, o que não ocorre em grandes grupos, onde a ausência de um participante pode até não ser sentida.

d) Grupos privilegiados, intermediários e latentes

Olson (1999) apresenta esses três grupos como segue:

- *Grupos de privilégio*: alguns membros têm incentivos para prover o bem coletivo, mesmo que tenham que carregar o peso de provê-los por conta própria.
- *Grupos de intermediários*: os membros não possuem incentivos para ofertar o bem por conta própria, mas não há tantos membros a ponto de evitar que cada um perceba se os outros estão ou não ajudando na provisão do bem coletivo.
- *Grupos latentes*: são grandes grupos onde só um bem seletivo estimulará um indivíduo racional para agir em conjunto. Os incentivos seletivos podem ser positivos (indução positivas para aqueles que agem dentro do grupo) ou negativos (poder de punição para aqueles que deixam de participar dos custos daquele grupo).

e) Organizações horizontais x verticais

Aqui será feita uma abordagem especial sobre essa importante característica das organizações, em especial quando se refere a sistemas agroindustriais. Farina *et al.* (1997) define três tipos de organizações econômicas privadas com base no escopo de atuação dos grupos:

- *Horizontais* - ocorrem entre empresas de um mesmo setor ou segmento produtivo, visando a um maior controle externo e a uma redução de riscos;

- *Verticais* - que se estabelecem entre firmas de segmentos de uma cadeia de transformação com objetivo de controlar as fontes de recursos produtivos e saídas comerciais;
- *Transversais* - cruzam vários setores / cadeias distintas.

Nos três casos, a cooperação privada surge como uma forma de coordenação alternativa ao Estado. Mas o que diferencia uma organização horizontal de uma vertical? Basicamente, a resposta está na abrangência do campo de atuação de cada organização. Uma organização horizontal pode organizar-se em torno de agentes com perfis comuns, concorrentes dentro de um determinado segmento, mas que além de relações de conflito podem estabelecer também relações de cooperação em que todos ganham. Já uma organização vertical pode ultrapassar a simples representação de um segmento específico, passando a apoiar interesses comuns de diversos segmentos de um Sistema Agroindustrial (SAG).

Para Machado Filho (1998), o papel da organização representativa de um sistema produtivo pode ter dimensão distinta daquela atuante como órgão representativo de um segmento específico. Trata-se de um caso de organização que envolve atores com interesses comuns e também com conflitos de interesse, servindo pois, quando bem sucedida, como uma possível instância para dirimir disputas. A negociação de conflitos pode resultar na melhoria da competitividade de todo o sistema em questão.

Segundo Campos (2006), uma organização vertical é definida como um tipo de organização composta por agentes de níveis diferentes dentro de um sistema agroindustrial, e que buscam cooperação através de ações coletivas para o benefício de todos ou parte de seus membros. Nassar (2001) descreve que as relações sistêmicas entre os diferentes tipos de indústrias determinarão o surgimento de ações para prover bens coletivos que as tornem mais eficientes e elevem o grau de competitividade do sistema como um todo.

As organizações verticais são responsáveis pelo desenvolvimento de ações que beneficiam todo o sistema agroindustrial como relações com o governo, promoção e defesa dos interesses da cadeia produtiva, capacitação de seus integrantes, apoio e incentivo a programas sociais e ambientais, coleta e disseminação de informações, marketing institucional e de aumento de consumo, regulamentação de contratos, gestão de conflitos entre outros (CAMPOS e NEVES, 2007).

No Brasil, organizações verticais começaram a ser implementadas, mas devido a diversos fatores, como problemas de governança, falta de recursos e até mesmo de comprometimento de suas diretorias e escopo dos objetivos, fizeram com que a organização não obtivesse o mesmo resultado de organizações internacionais. Mesmo assim, essas organizações são pioneiras em coordenação de cadeias e devem ser valorizadas uma vez que os benefícios gerados trazem resultados positivos a toda a cadeia e não apenas aos seus associados (CAMPOS e NEVES, 2007).

3.2.3 Eficiência e eficácia de uma associação de interesse privado (AIP)

As AIPs têm como função principal a produção de bens coletivos na forma de ações políticas ou serviços para as empresas associadas. É esperado que essas organizações desenvolvam estratégias alinhadas com os seus objetivos, com o desenho de sua estrutura interna e a necessidade de coordenação setorial.

A necessidade da contribuição de todos os membros para o funcionamento efetivo de uma organização torna-se uma barreira à existência da mesma, especialmente em grandes grupos, onde cada afiliado contribuinte acredita que sua participação não influencia de maneira significativa o resultado do grupo. Dessa forma, é difícil acreditar que para grupos muito grandes exista alguma forma de sustentação que não seja de maneira compulsória (OLSON, 1999).

Segundo Chandler (1962, p.91), a estrutura interna de uma organização deve ser compatível com a sua estratégia. No caso das AIPs, a estrutura deve refletir dois fatores: os incentivos econômicos a serem ofertados, já que ações políticas e serviços exigem uma equipe para sua execução, e a necessidade de acomodação dos interesses das diferentes empresas membros.

Os benefícios coletivos são os incentivos econômicos oferecidos pelas AIPs para atrair e manter os associados. Para as associações voluntárias, a provisão dos benefícios pode definir a sua existência e estabilidade. Nesse sentido, os associados podem ser vistos como “clientes” que demandam serviços coletivos. Cabe ao gestor da organização desenhar ações atraentes para que ele mantenha sua participação.

Os diversos participantes de uma organização não possuem as mesmas necessidades e desejos, sendo esse um fator complicador para o bom funcionamento de um grupo. Assim, as organizações devem primordialmente defender os interesses comuns de todos os participantes, deixando em segundo plano os interesses específicos, que devem ser gerenciados por ações individuais independentes (OLSON, 1999).

Moe (1980) argumenta que é função dos gerentes coordenar a barganha entre os membros. Se a associação atuasse apenas nas ações que beneficiam a todos ou parte do grupo, mas que não prejudicam ninguém, os conflitos tenderiam a ser minimizados. Mas, as relações internas de poder, marcadas pelos diferentes sub-grupos que compõem a associação, podem gerar ações que beneficiam parte do grupo em detrimento dos demais (MACHADO FILHO, 1998).

De qualquer forma, até mesmo em setores homogêneos e com elevado nível de interesses comuns entre os agentes, as empresas demandam incentivos individuais para se integrarem a uma entidade de representação. Considerando que as ações das AIPs são de caráter coletivo, os incentivos individuais são ofertados de modo limitado. A forma de provisão desses incentivos dá-se por meio dos serviços prestados, que devem ser compatíveis com a estrutura decisória e a organização interna da AIP, e pela forma de arrecadação de recursos.

Em uma ação coletiva, cada indivíduo recebe uma fração do ganho total do grupo, a qual dependerá do tamanho do grupo (número de integrantes) e da taxa de obtenção do benefício coletivo (quanto o indivíduo será favorecido com esse benefício em relação aos outros membros do grupo). Há condições para que um bem coletivo seja provido, desde que a diferença entre o ganho do grupo e o seu custo total seja superior ao ganho de qualquer indivíduo (OLSON, 1999).

Portanto, a decisão de associação dependerá da ponderação dos benefícios e custos de tomarem parte do esforço coletivo. Os benefícios podem ser intangíveis, como, por exemplo, o *status* conferido ao grupo que integra a organização. Para uma associação que se propõe a defender interesses setoriais, o *status* gerado é uma externalidade positiva involuntária que pode tornar-se um incentivo econômico. Os custos são relacionados ao custo de oportunidade do tempo dos empresários e aos custos financeiros diretos de manter a associação.

Quadro 5 - Análise do valor entregue pelas associações de interesse privado (AIPs)

Tipos de Ações	Características
a) Tipo I: Ações que beneficiam a todos os participantes ou atores	Tais casos não trazem implicações maiores uma vez que não existem conflitos a serem administrados, não sendo difícil a aglutinação de atores de diferentes segmentos em torno da ação proposta. <i>Exemplo: fornecimento de estatísticas para os associados.</i>
b) Tipo II: Ações que beneficiam parte do grupo mas que não interferem nos demais.	Em tais casos cabe o mesmo comentário feito no caso primeiro. No entanto a iniciativa e ação parte basicamente daqueles atores interessados, não devendo haver no entanto objeções de outros participantes não atingidos. <i>Exemplo: criação de parcerias com outros segmentos para compra de matéria-prima ou para obtenção de financiamento, do que participa apenas parte dos associados.</i>
c) Tipo III: Ações que beneficiam parte do grupo em detrimento dos demais.	Em tais casos surgem conflitos que, para serem administrados, dependem do desenvolvimento de mecanismos de compensação entre os atores.
Tipos de Custos	Características
d) Custos administrativos	Manutenção da estrutura e das atividades da associação
e) Custos de transação	<ul style="list-style-type: none"> - Custo de oportunidade do tempo dos empresários - Custos de monitoramento de seus funcionários e diretores; - Custos de negociação, comunicação, congestionamento de atuação da organização; - Custos de provisão de bens coletivos.
Análise de Custo e Benefício	Características
f) Valor para o associado = Benefícios recebidos – Taxa de contribuição	Cada membro avalia se o custo individual é maior ou menor a parte apropriada do benefício coletivo que a organização deve gerar.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Zylbersztajn (1995), Saes (2000) e Olson (1999).

Os pequenos grupos podem alcançar um objetivo coletivo pura e simplesmente por causa da atração individual que o benefício tem para cada um de seus membros. Nos grandes grupos, há um sentimento de irrelevância dos membros individuais, ou seja, cada parceiro individual nota que seu próprio esforço ou contribuição não afetará muito o desempenho grupal. Portanto, quanto maior o grupo, menor a fração do benefício total que qualquer indivíduo recebe, maiores os custos de negociação e de organização (OLSON, 1999).

Nos grandes grupos todos os representados, que não são necessariamente associados, necessitarão do bem coletivo provisionado. Alguns deles, entretanto, darão maior importância relativa ao bem e, por isso, estarão dispostos a arcar com seu custo integral. Os demais, percebendo o comportamento dos contribuintes, aproveitam-se dessa oportunidade e usufruem do bem coletivo. Olson (1999) os nomeia como os “caronas”.

Assim, nos grandes grupos, somente a produção de bens coletivos é insuficiente, porque sempre haverá incentivos para os “caronas”. A solução para essa situação está nos incentivos seletivos, que permite a apropriação do benefício apenas pelo agente que arcou com seu

custo. Se o grupo é heterogêneo, os incentivos seletivos devem ser segmentados conforme a demanda dos associados.

Sandler e Olson (1999, *apud* NASSAR, 2001) propõem duas estratégias para minimizar os problemas de ação coletiva: incentivos seletivos e desenho de arranjos institucionais. Incentivos seletivos são benefícios privados ou estímulos para a provisão de bens coletivos. Esses benefícios privados motivam os membros a contribuir porque o bem coletivo só pode ser obtido por aqueles que arcam com seu custo. Sandler associa os incentivos seletivos a um modelo de produtos ligados (bens coletivos e privados) como forma de minimizar o arranjo subótimo das ações coletivas. Os desenhos institucionais indicam que grandes grupos podem promover a cooperação organizando-se em estruturas centrais, mas com pequenos escritórios regionais.

Ao mesmo tempo, a relação entre os gestores da associação e seus membros precisa ser governada por mecanismos de incentivo e controle. Essas alternativas são necessários para manter alinhados os interesses privados dos gestores com os interesses dos membros. Dessa dissociação surgem os custos de “agência”.

A assimetria de informações entre os gerentes e os membros é a principal causa dos custos de “agência”. Dados os altos custos de monitoramento, um membro individual não tem incentivos para monitorar as ações dos gerentes o que pode levar ao rompimento da participação do membro na associação. Esta possibilidade pode ser evitada pela criação de mecanismos democráticos de tomada de decisão.

3.2.4 Estrutura de governança do relacionamento agente-principal

Apesar da presença de pressupostos específicos e diferentes da ECT (Economia dos Custos de Transação), a teoria da “agência”, tradicionalmente empregada em estudos de governança corporativa, permite um aprofundamento na compreensão da estrutura interna de gestão das AIPs, sobretudo as relações entre executivos e associados.

Arrow (1964) define a relação de “agência” em função da presença de dois grupos de indivíduos nas organizações, o principal que simboliza os proprietários, e o agente, representando o corpo gestor. *Ex-ante*, o principal define o retorno que o agente receberá

pelas ações que serão desenvolvidas, e observará os resultados *ex-post*. O problema surge da assimetria de informações entre o agente, que está mais próximo do negócio do que o principal. Na presença de incerteza, o agente pode privilegiar seus interesses em detrimento do principal. O agente é o executivo que determina as ações do dia-a-dia, e o principal, que é o proprietário tomador de risco, que tem dificuldade para obter informações das ações do agente.

Para a teoria da “agência”, os agentes são racionais o suficiente para desenhar os contratos *ex-ante*, não desenvolvendo os ajustes *ex-post*, como as questões de adaptações contratuais trabalhadas pela ECT. Ou seja, para a teoria da “agência”, a maximização da performance das firmas está associada aos esforços direcionados para o desenho do contrato antes da transação entre os agentes.

Fama e Jensen (1983) expõem a existência de custos de “agência” provenientes da separação entre a propriedade e o controle. Também destacam a necessidade do controle dos custos de agenciamento como fatores limitantes para a sobrevivência das formas organizacionais.

Para redução dos custos de agenciamento, há a necessidade de construção de contratos, que em geral abordam duas vertentes, o direito sobre o resíduo (lucro) gerado por uma organização e o direito de decisão. O processo de tomada de decisão é subdividido em quatro etapas (FAMA e JENSEN, 1983):

1. *Iniciação*: geração das propostas que utilizarão os recursos das organizações;
2. *Ratificação*: seleção das propostas geradas na etapa anterior para serem implementadas;
3. *Implementação*: execução das propostas ratificadas; e
4. *Monitoramento*: mensuração dos resultados de performance das decisões tomadas e definição das recompensas.

O controle da decisão é realizado nas fases de ratificação e monitoramento, e o gerenciamento da decisão, nas fases de iniciação e implementação. A Figura apresenta o conceito proposto por Fama e Jensen (1983).

Figura 7 - Separação das Decisões de Controle e Propriedade

Fonte: Fama e Jensen (1983, apud MARINO, 20005)

Os custos de agenciamento são elevados quando os gestores, que iniciam e implementam as ações, não possuem participação sobre o resíduo. Por isso, os gestores podem receber uma pequena parte dos resíduos gerados, já que são responsáveis por grande parte das decisões.

No contrato entre acionistas e executivos, a vinculação de parte dos benefícios à performance das organizações gera incentivos, entretanto, os resultados serão positivos se estiverem realmente ligados aos resíduos (lucro) das organizações. O problema consiste na dificuldade de controle dos indicadores que demonstram o lucro, ou resultado positivo, das organizações, o que consequentemente, impactará a remuneração dos executivos.

As contribuições da teoria de “agência” direcionam para a análise da complexidade das estruturas internas das organizações como ponto de partida. A separação entre a propriedade e controle presente nas estruturas complexas exige o desenvolvimento de estruturas de governança específicas. Para as organizações não complexas, a restrição ao resíduo do tomador de decisão também promove eficiência. Já para organizações complexas, que possuem separação entre propriedade e controle, o desenvolvimento de estruturas de governança que permitem atribuir as decisões de gerenciamento aos executivos contratados e as de controle para os proprietários gera eficiência (MARINO, 2005).

Nas AIP's, a propriedade está nas mãos dos associados, sócios-proprietários, que devem controlar o trabalho feito por um corpo diretivo, seja ele composto por sócios ou por executivos contratados. No caso de sócios proprietários exercerem o controle e o gerenciamento da organização, pode-se considerar a AIP como uma organização não-complexa, qual seja, deve-se promover algum tipo de restrição à ação em benefício próprio do tomador de decisão. Já na situação da gestão profissional da organização, pode-se considerar a AIP como uma organização complexa, portanto, deve-se promover uma estrutura interna de tomada de decisão e monitoramento das ações dos executivos contratados, vinculando suas remunerações ao grau de atendimento da demanda dos associados, com a provisão de bens coletivos.

Para execução das estratégias, Marino (2005) propõe a constituição de um comitê gestor formado pelos proprietários (associados) para ratificação e monitoramento do processo. Já para iniciação e implementação das estratégias, o modelo sugere a constituição de uma equipe de projetos, com uma coordenação específica para a atividade, sendo compostas por executivos das diversas áreas funcionais e seus respectivos representantes. A Figura a seguir apresenta as funções do comitê gestor e da equipe de projeto em análise.

Figura 8 - Comitê Gestor e Equipe de Projetos

Fonte: Marino (2005)

Marino (2005) propõe uma estrutura de análise gerencial para execução das estratégias. Ela apresenta uma lógica para desenvolvimento das estratégias, definida pela estrutura de governança da relação agente (equipe de projetos) – principal (comitê gestor), minimizadora de custos de transação. O quadro a seguir apresenta a estrutura proposta.

Quadro 6 - Estrutura de análise gerencial para Execução de Estratégias

Passos	Estrutura de governança da relação agente-principal
Gestão Contratada	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de projetos a cargo dos gestores e respectivas equipes e o acompanhamento por parte do comitê gestor - Incorporação de agentes externos no comitê gestor
Executivos iniciando as estratégias	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento inicial da estratégia se dá na formatação do projeto estratégico pela equipe de projetos
Estrategistas ratificando as estratégias	<ul style="list-style-type: none"> - Proprietários que são os estrategistas ratificam as estratégias no comitê gestor
Executivos implementando as estratégias	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de estratégias pelas equipes de projetos ocorrerá após a ratificação do comitê gestor
Estrategistas monitorando as estratégias	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento do projeto controlado pelo comitê gestor por meio de discussões constantes da evolução das ações - Comitê gestor com a função de adaptação do processo de execução de estratégias
Existência de mecanismos de adaptação	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptações desenvolvidas pelas equipes de projetos, estratégias emergentes, carecem de ratificação do comitê gestor a fim de se evitar os problemas de “agência”

Fonte: Adaptado de Marino (2005)

3.3 Planejamento e gestão estratégica de associações de interesse privado (AIPs)

No contexto das organizações, estratégia não é um plano detalhado ou um programa de instruções. É um tema unificador que traz coerência e direção para as ações e decisões de um indivíduo ou organização. São conceitos, estruturas e técnicas que são profundamente úteis na formulação e implementação de ações efetivas.

Besanko et al. (2000) comentam que muitas das definições e conceitos apresentam frases comuns como “metas de longo prazo”, “políticas”, o que sugere que estratégia está relacionado com decisões que a empresa toma e as consequências do seu sucesso ou falha. Dessa maneira, a estratégia é traduzida em objetivos, metas e planos de ação, e envolve pessoas e recursos.

As definições relevantes que as organizações precisam para desenhar o processo de formação estratégica, segundo Hax e Majluf (1991), são:

- É um modelo coerente, unificador e integrador de decisões;
- Determina e revela a proposta organizacional em termos de objetivos de longo prazo, programação de ações e prioridades de alocação de recursos;
- Seleciona o negócio na qual está ou estará a organização;
- Tenta alcançar vantagens sustentáveis no longo prazo em cada um dos negócios respondendo adequadamente às ameaças e oportunidades no ambiente da empresa e aos pontos fortes e fracos da organização;
- Engajamento em todos os níveis hierárquicos da empresa (corporativo, unidades de negócio e funcionais) e;
- Define a natureza das contribuições econômicas e não econômicas que deseja fazer para os acionistas.

Ao mesmo tempo, o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa com o seu ambiente. Nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida. Portanto, a estratégia de sucesso envolve a definição de objetivos (simples, longo prazo e acordados), um profundo entendimento do ambiente competitivo e uma avaliação dos recursos e competências da organização.

Estratégia também é o caminho para uma posição almejada, o modo pelo qual uma organização procura alcançar seu posicionamento. Por isso, também, envolve a escolha de uma posição única e valiosa dentro de uma indústria, capaz de convencer o cliente a comprar da sua empresa, ao invés do concorrente. Essa escolha implica em resolver os *trade offs* da competição, ou seja, escolher o que fazer e, o que é mais importante, o que não fazer.

Um dos aspectos interessantes na formulação da estratégia da organização é o da orientação para o mercado. Trata-se de uma orientação visando satisfazer plenamente um determinado grupo de consumidores, oferecendo o que estes desejam, de maneira melhor que os concorrentes, sem a necessidade de tensionar relacionamentos (KOTLER e KELLER, 2005).

A orientação para o mercado é, atualmente, uma ferramenta muito utilizada para se buscar criar valor superior ao cliente. Para Narver e Slater (1990), essa orientação surge e se desenvolve a partir de componentes comportamentais e critérios de decisão que são relacionados entre si.

Conforme afirmam Narver e Slater (1990), os componentes comportamentais compreendem as atividades de aquisição e disseminação de informação de mercado por meio da inteligência competitiva. Três componentes comportamentais são importantes para desenvolver essa medida válida de orientação para o mercado. São elas:

- *Orientação para o cliente* – que consiste no entendimento do mercado-alvo da empresa para se criar valor superior aos seus clientes;
- *Orientação para os competidores ou concorrentes* – pode-se entender como a análise constante de forças e fraquezas no curto prazo e de competências e recursos de longo prazo de uma organização, além das estratégias centrais utilizadas por competidores atuais e potenciais dessa organização;
- *Coordenação interfuncional* – incide na utilização de forma coordenada dos recursos da empresa para se criar valor superior a seus clientes.

Já os critérios de decisão, integrantes da medida válida de orientação para o mercado, referem-se aos objetivos da organização. De acordo com Narver e Slater (1990), são dois os critérios de decisão:

- *Foco no longo prazo* – a orientação para o mercado é um processo que ocorre em longo prazo por meio da implementação dos componentes comportamentais citados acima;
- *Lucratividade* – o lucro (elemento que garante a sobrevivência das organizações) é uma consequência da orientação para o mercado.

Por meio do estudo de 140 organizações, Narver e Slater (1990) verificaram que a orientação para mercado é um elemento que afeta positivamente o desempenho do negócio, porém não pode ser o único elemento analisado para se avaliar essa performance. Fatores internos como custos e tamanho da organização e fatores de mercado como barreiras de entrada, poder dos compradores e fornecedores, mudanças tecnológicas, novos concorrentes e crescimento do mercado devem também ser considerados para se avaliar o desempenho da organização em seu ambiente de negócios.

Os assuntos relacionados ao tema “planejamento estratégico” receberam, e ainda tem recebido, bastante atenção na literatura de negócios. Segundo Moore (1992) poucas áreas de estudo sofreram tantas mudanças de direção, perspectiva, ênfase, e até mesmo nomes, durante um período relativamente curto de tempo. Entretanto, independente dessas mudanças, o foco de estudo permaneceu sempre o mesmo: a determinação de como uma organização deve ser dirigida na melhor maneira em um mundo em constante mudança.

A administração estratégica pode ser entendida como o processo gerencial por meio do qual os gerentes determinam o que fazer para conduzir a empresa da sua situação presente para uma situação futura pretendida. Ackoff (1979) define planejamento estratégico como um processo que envolve tomada e avaliação de cada decisão, em um conjunto de decisões inter-relacionadas, em uma situação que, se tomar as atitudes apropriadas, pode aumentar a probabilidade de um resultado favorável.

Portanto, no cenário empresarial, as organizações planejam estrategicamente para aumentar vendas, atrair novos clientes, desenvolver diferenciais sobre os concorrentes, reduzir custos, ampliar capacidade produtiva, lançar novos produtos, investir em novos mercados (ou países), ampliar o escopo dos negócios, comprar ou desenvolver novas unidades de negócio, desinvestir ou sair de negócios pouco atrativos, definir o futuro e as prioridades de investimento. Ou seja, as organizações planejam estrategicamente para desenvolver

vantagens competitivas (algo único que a empresa faz, que a coloca em posição diferente no mercado), utilizar melhor seus recursos e competências e aumentar sua lucratividade.

A literatura clássica de planejamento estratégico recebe críticas em função da dificuldade da elaboração de planos que tentam prever o futuro e, ao mesmo tempo, de implementação da estratégia. Assim, surge o conceito de gestão estratégica (GE), que é definido por Marino (2005) como um processo de tornar a organização capaz (capacitação) de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à organização.

O ponto central de um processo de gestão estratégica está na capacitação da organização em pensar no futuro e agir no presente. A GE é muito mais do que planejar ou prever o futuro, é aprender a conviver com um futuro que não pode ser previsto, sendo um processo dinâmico e voltado para ações concretas.

Algumas características centrais de um processo de gestão estratégica são destacadas por Marino (2005) e merecem ser aqui reproduzidas:

- A gestão estratégica compartilha a decisão, desde a geração de idéias, até a implementação dos projetos.
- O uso de workshops visa extrair e estimular a criatividade dos agentes para geração de idéias. Isso permite o surgimento coletivo das estratégias com o envolvimento de proprietários, executivos e gerentes.
- O processo de implementação dos projetos estratégicos, com reuniões estratégicas do comitê gestor com a equipe de projetos, permite o surgimento de estratégias emergentes, que devem ser consideradas.
- As ações e decisões estratégicas devem ser tomadas de maneira incremental conforme capacidade interna. Com o avanço do processo e conseqüente aprendizado, os avanços serão significativos.
- Considera-se o impacto que o processo de gestão estratégica pode gerar não só nos proprietários (*shareholders*), mas também em todos os stakeholders¹.

¹ *Stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que afete ou pode ser afetado por ações de uma organização, e sua interpretação é crucial para a definição de estratégias. São *stakeholders* os colaboradores, a comunidade, os clientes, os fornecedores, os credores, os competidores, o governo e outros indivíduos que são afetados pela organização.

- É um processo dinâmico porque prevê a realização de revisões periódicas, chamados aqui de ciclos de gestão estratégica.

Para facilitar a implementação da estratégia, Kaplan e Norton (2000) apresentam o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma ferramenta, que quando desenvolvida nas organizações, cria valor por meio da mensuração de parâmetros críticos que representam a estratégia de longo prazo. Assim, justificam a necessidade de mensuração como premissa para o gerenciamento da implementação da estratégia, criando uma linguagem comum na organização.

A base do BSC está na análise das perspectivas financeira, do consumidor, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento. Portanto, o gerenciamento das relações de causa e efeito entre as perspectivas, por meio de indicadores, cria valor nas organizações (KAPLAN e NORTON, 2000).

Nesse sentido, os limites entre as áreas funcionais estão se tornando menos nítidos. Eles foram substituídos por equipes de processos que conseguem visualizar as operações da organização em termos holísticos e que não são prejudicadas por rivalidades entre as áreas funcionais. Além disso, tem-se “equipes de desenvolvimento de clientes” que são responsáveis pela construção do relacionamento com clientes-chave (SUDHARSHAN, 1995).

Outra grande mudança organizacional é que o marketing não pode ser eficaz apenas nas táticas (programas de vendas e promoção), mas também na elaboração de proposições sólidas de valor e de posicionamento competitivo. Ou seja, na formulação de estratégias competitivas. E, também, tem-se o surgimento da “organização virtual”, onde os limites de onde uma empresa termina e a outra começa vão ficando cada vez mais difícil de se definir. Logo, as redes e alianças criam entidades supra-organizacionais (SUDHARSHAN, 1995).

Portanto, as mudanças organizacionais têm total implicação no marketing, em especial na elaboração de estratégias competitivas e de crescimento (SUDHARSHAN, 1995):

- Limites a redução do quadro de pessoal para não afetar os ativos e competências/capacidades da organização vitais para definição do posicionamento competitivo e de um valor superior ao cliente;

- As atividades de marketing como função de toda organização e de sua rede de relacionamentos, não limitado a uma área funcional, de maneira a alinhar a proposta de criação de valor;
- O papel do marketing como uma força estratégica nas empresas, dado que estratégias sólidas de crescimento derivam do fornecimento de um valor superior ao cliente, da aprendizagem e da inovação contínuas, e dos investimentos de longo prazo nos relacionamentos;
- A necessidade de administrar toda a cadeia de valor levando as organizações a trabalharem mais de perto com empresas parceiras para conseguir agregar valor por meio dessa cadeia.

4 ANALISE DOS CASOS

4.1 APROSOJA/MT – Associação dos Produtores de Soja do Estado do Mato Grosso²

4.1.1 Histórico

A APROSOJA/MT é uma entidade representativa de classe sem fins lucrativos, constituída pelos sojicultores de Mato Grosso e tem como objetivo unir e valorizar a classe. Foi criada no ano de 2005, com o amplo objetivo de atuar pelos direitos, interesses e deveres da sojicultura. A sede da associação está localizada em Cuiabá, porém, para facilitar a comunicação com o associado, a entidade possui núcleos regionais instalados nos sindicatos rurais das maiores cidades sojicultoras do estado.

A associação surgiu em um período de crise enfrentada pelo setor da soja (preço, câmbio, alto custo de produção, ferrugem asiática etc.) na safra de 2004/05. Os produtores com o objetivo de planejar as próximas safras e evitar uma crise futura se uniram para tanto. Começaram com uma diretoria provisória, sendo o Sr. Rogério Salles, o primeiro presidente antes das eleições.

Nessa época, começaram fortes negociações para levantamento de recursos, e a diretoria provisória junto com a Federação da Agricultura do Estado do Mato Grosso (FAMATO) começou um levantamento pelos municípios produtores para arrecadação. Definiram o valor de R\$ 1,00 por hectare plantado para cada produtor contribuinte. Realizaram o cadastro dos produtores, mas nesse momento muitos diminuía a real área plantada. No final, apenas 10 a 15% dos produtores que se dispuseram a ajudar, foram os que realmente ajudaram.

Foi nesse momento que procuraram o Governador da época para negociar o seu apoio. O governador era o então maior sojicultor do mundo, Blairo Maggi. Com a existência do Fundo Estadual de Transporte e Habitação (FETHAB), no qual os sojicultores eram contribuintes, eles queriam que esse R\$ 1,00 por hectare saísse desse fundo.

² As entrevistas foram realizadas no dia 13 de outubro de 2010 com os seguintes entrevistados: Cid Ferreira Sanches, gerente de planejamento, e Luiz Nery Ribas, gerente técnico da APROSOJA.

Pela Lei de Responsabilidade Fiscal, o governador não poderia destinar recursos de um fundo específico para outros fins. Ele então propôs a cobrança adicional de recursos para constituir o Fundo de Apoio à Cultura da Soja (FACS). Pelas contas feitas, o valor adicional seria de R\$ 0,05 por saca de soja. Com a mobilização dos produtores e a apresentação de abaixo-assinados, o governador aprovou a criação do FACS. O Estado ainda complementou a contribuição dos produtores com a mesma quantia paga por eles.

Portanto, a APROSOJA/MT foi criada em 2005, com uma diretoria transitória, que durou de 6 a 7 meses, até a organização necessária para ter uma eleição formal na safra 2006/07. Nessa ocasião foi formada a 1ª Diretoria, sendo o Sr. Rui Prado o presidente. Partiu-se também para contratação de pessoas e formação da secretaria executiva.

Até hoje a versão contada pelos idealizadores da APROSOJA/MT é que a associação foi criada porque não existia uma associação representativa dos interesses dos produtores de soja do Mato Grosso, enquanto que os produtores de algodão e os pecuaristas já tinham suas associações, a AMPA (Associação Mato-Grossense dos Produtores de Algodão) e a Associação dos Criadores de Mato Grosso (ACRIMAT).

Outras organizações participaram ativamente como apoiadoras à criação e sustentação da estrutura da APROSOJA/MT, a FAMATO cedendo espaço para instalação da sede, e a AMPA, que já tinha 10 anos de história como organização, deu o seu apoio na transferência de conhecimento (aspectos legais), no compartilhamento de recursos humanos (*staff* administrativo) e no patrocínio das viagens necessárias. Isso também ocorreu porque muitos dos sojicultores também são produtores de algodão.

Em 2008, a AMPA, ACRIMAT e a APROSOJA/MT decidiram reestruturar o Instituto Mato-Grossense de Economia Agropecuária, o IMEA, que já existia como parte da FAMATO desde 1998. Com a injeção de recursos, o IMEA foi transformado em um centro de inteligência das cadeias produtivas, presentes no Estado do Mato Grosso, e de interesse das associações mantenedoras. Nesse processo, houve um aumento do capital humano (contratação de um superintendente e demais funcionários) para oferecimento de serviços exclusivos às associações. Hoje, o IMEA oferece para APROSOJA um acompanhamento sistemático do setor produtivo da soja, com estatísticas de área, produção, comercialização, logística e exportação, entre outras.

Nesse processo, a entidade mãe APROSOJA Brasil também foi reestruturada. Na realidade, a APROSOJA Brasil já existia desde 1990 com o nome de Associação Brasileira dos Produtores de Soja (ABRASOJA), sendo seu primeiro presidente o ex-senador Gilberto Goellner do partido DEM do Mato Grosso. As bandeiras de luta da época eram semelhantes às de hoje: agregação de valor aos grãos, melhores condições de infraestrutura e logística, e prorrogação das dívidas dos produtores rurais. Em 2001, a entidade teve seu nome alterado para APROSOJA e em 2004, o nome da entidade nacional foi alterado definitivamente para APROSOJA Brasil.

Hoje a APROSOJA Brasil está instalada no mesmo prédio da Confederação Nacional da Agricultura (CNA) em Brasília. Tem por missão ampliar a influência dos produtores de soja brasileiros nas questões tecnológicas e políticas mais estratégicas ao setor rural. Em termos de estrutura, já tem uma diretoria eleita (o presidente é o mesmo da APROSOJA/MT, Glauber Silveira da Silva), uma estrutura física e recursos humanos vinculados (quatro funcionários). Tem uma secretária, um analista econômica, um responsável pelas relações institucionais (com órgãos públicos, principalmente), e também uma pessoa para atividades de comunicação. Porém a associação ainda se mantém basicamente com recursos da APROSOJA/MT.

A grande motivação dessa associação nacional é estimular a criação das APROSOJAs estaduais (MS, GO, PA, PI, BA, RS) nos moldes da APROSOJA/MT. A produção desses estados equivale a 60% da área e da produção nacional de soja. O Estado do Paraná, apesar de ser um dos grandes produtores de soja no Brasil, não participa da discussão da criação das associações estaduais, já que as cooperativas no estado exercem um papel institucional bastante forte.

4.1.2 Planejamento estratégico

A APROSOJA/MT tem como missão “viabilizar a sustentabilidade dos produtores de soja de Mato Grosso atendendo às demandas do mercado globalizado, oferecendo serviços de informação, educação, apoio e representação política da classe”.

A visão da APROSOJA/MT ficou definida como “ser a representante legítima dos produtores de soja e milho de Mato Grosso, sendo estes competitivos e agentes de desenvolvimento sustentável da sociedade”.

Os valores da organização são:

- *Ética*: tratamento igualitário de associados, buscando benefícios coletivos e integridade das informações com regras claras de governança;
- *Transparência*: divulgação clara e objetiva dos resultados das ações para os associados de forma acessível, com austeridade financeira;
- *Respeito à propriedade*: segurança jurídica da atividade rural;
- *Valorização do associativismo*: fortalecimento e o estabelecimento de associações e cooperativas;
- *Profissionalismo*: trabalho em equipe, comprometimento e seriedade;
- *Gestão democrática-participativa*: incentivo a participação de todos os associados nas decisões da entidade;
- *Responsabilidade sócio-ambiental*: defesa o desenvolvimento sustentável baseado em critérios científicos e práticas responsáveis de produção.

Os objetivos de longo prazo, por sua vez, são:

- Fortalecer a entidade através da interação efetiva com os produtores de soja e milho do Estado, da gestão estratégica de seus recursos e autonomia financeira.
- Viabilizar as condições necessárias para que os produtores sejam altamente competitivos e com negócios rentáveis, garantindo sua permanência na atividade.
- Desenvolver lideranças no setor rural, tornando-os influentes na economia e na política.
- Articular políticas públicas voltadas para questões econômicas, ambientais, trabalhistas e fundiárias.
- Fortalecer a imagem da produção e do produtor rural como agentes fundamentais do desenvolvimento sócio, econômico e ambiental.

Houve uma grande dificuldade para encontrar a consultoria certa ou ideal para realizar o planejamento estratégico da APROSOJA/MT. Eles já passaram por três empresas nos últimos dois anos e nenhuma delas se adequou a necessidade da associação. Toda a parte de

planejamento propriamente dito, com reuniões regionais para maior representatividade possível dos produtores, funcionou muito bem, mas a transformação disso em metas, indicadores de performance, com a implementação propriamente dita não caminhou. Hoje, optaram por uma consultoria local, a FIOR Consultoria Organizacional, que tem um bom histórico de trabalhos com o Governo do Estado, e vem fazendo um bom trabalho na APROSOJA/MT.

No ano de 2010 fizeram o planejamento estratégico formal para elaboração do mapa estratégico contendo os objetivos e os projetos estratégicos priorizados. As Comissões de Trabalho são responsáveis pela implementação dos projetos estratégicos. A definição se vai fazer o projeto ou não é reservado à diretoria. A discussão de como vai ser feito o projeto, se vai gastar mais ou se vai gastar menos, é papel da comissão.

A participação dos associados no processo de planejamento estratégico formal se deu da seguinte forma: a associação contratou uma empresa de pesquisa de Mato Grosso para fazer uma grande pesquisa em 2009 entrevistando 400 produtores. Os resultados dessa pesquisa foram depois apresentados em cada um dos núcleos, para que os produtores pudessem ratificar e priorizar o trabalho para o biênio 2009/10. Mais de 350 produtores participaram desse trabalho de priorização.

Em cada núcleo, os produtores rurais debatiam os temas mais citados na pesquisa. Desta forma, para os temas priorizados, as equipes da APROSOJA/MT conseguiram obter um importante detalhamento sobre a forma de atuação.

Consolidando os temas pelo grau de importância e por região, observa-se que em todas as regiões, logística/escoamento está presente, porém ocupando o primeiro lugar no ranqueamento, nas regiões norte, sul, leste e apenas no oeste aparece como segundo mais importante, estando política agrícola ocupando o primeiro posto. O segundo tema mais importante na região norte é agroquímicos/ fertilizantes; na região sul, política agrícola e na região leste, endividamento dos produtores.

Quadro 7 - Temas de Trabalho distribuídos por região

	Norte	Sul	Leste	Oeste
1º	Logística/Escoamento	Logística/Escoamento	Logística/Escoamento	Política Agrícola
2º	Agroquímicos/Fertilizantes	Política Agrícola	Endivida. dos Produtores	Logística/Escoamento
3º	Política Agrícola	Crédito	Comercialização/Venda	Agroquímicos/Fertilizantes
4º	Endivida. dos Produtores	Endivida. dos Produtores	Tributação (Impostos/Taxas)	Endivida. dos Produtores
5º	Sustent. Ambiental	Seguro Rural	Agroquímicos/Fertilizantes	Crédito
6º	Crédito	Comunic./Orient. Produtor	Sustent. Ambiental	Comercialização/Venda
7º	Seguro Rural	Comercialização/Venda	Política Agrícola	Sustent. Ambiental
8º	Comercialização/Venda	Sustent. Ambiental	Crédito	Tributação (Impostos/Taxas)
9º	Tributação (Impostos/Taxas)	Biotecnologia (GMOs)	Seguro Rural	Seguro Rural
10º	Comunic./Orient. Produtor	Agroquímicos/Fertilizantes	Desenv. de Mercado	Desenv. de Mercado

Fonte: Vetor Pesquisas (2009)

Os produtores que participaram das reuniões de planejamento estratégico ficaram satisfeitos com os resultados obtidos, por entenderem que ao apresentarem sugestões, participaram ativamente do Plano Estratégico da APROSOJA/MT para o biênio 2009/2010.

Depois disso, eles organizaram três reclusões, envolvendo de 35 a 40 pessoas, somente os diretores e delegados regionais participando, para delimitar o planejamento estratégico. Nessas reclusões eles redefiniram missão, visão e valores, e pegaram os temas de trabalho priorizados e transformaram em metas e projetos estratégicos.

A consultoria contratada apoiou as dinâmicas realizadas com a facilitação da discussão. Mas todo o processo de planejamento estratégico foi a própria APROSOJA/MT quem pensou e desenhou. A partir daí, a diretoria passou às comissões de trabalho o mapa estratégico, a ser implementado nos próximos quatro anos, dando à comissão a liberdade para executar e moldar os projetos. Esse plano começou a funcionar em janeiro de 2010.

A maioria das metas vai até o ano de 2014. Algumas são para 2011, 2012, mas o máximo é 2014. Neste ano de 2011, começam com novos projetos. Alguns emergentes e outros que estavam em *stand-by*. O mapa estratégico mudou um pouco, saindo e entrando projetos, mas os objetivos continuam iguais, porque completou apenas um ano desde quando ele foi elaborado.

As comissões têm liberdade de trabalho para implementar projetos definidos pelo mapa estratégico, mas também têm liberdade para implementar outros emergentes. Por exemplo, na comissão de gestão da produção, que é a que mais tem trabalhado dentre as comissões, tem

oito projetos no *pipeline*. Desses oito, apenas três constam no planejamento estratégico original.

4.1.3 Representatividade

De acordo com dados da CONAB (2010), o Estado do Mato Grosso é o maior produtor de soja, com 18 milhões de toneladas na safra 2009/10, distribuídos em uma área de 5,8 milhões de hectares. Isso representa 28% da produção brasileira de soja e 7% da produção mundial. Das exportações estaduais de US\$ 8,5 bilhões em 2009, 71% foram provenientes da soja.

Segundo o diagnóstico ambiental feito pela APROSOJA/MT em 2009, as áreas de preservação em Mato Grosso somam 62% de seu território, e as atividades agropecuárias ocupam 36,3%. A sojicultura utiliza somente 6,9% da área do Estado. E dessa área, a produção de soja de Mato Grosso é predominante localizada na região de Cerrado (76,8%).

A exportação da produção de soja de Mato Grosso está concentrada nos portos de Santos-SP (30%), Rio Grande-RS (16%) e Paranaguá-PR (17%). Os custos logísticos em Mato Grosso são significativamente maiores que nas demais regiões produtoras do país. O impacto do custo logístico pode ser visto na comparação do resultado econômico (preço líquido, descontado o valor do frete) do produtor de Sinop (MT) vis-a-vis um produtor em Ponta Grossa (PR).

Figura 9 - Comparativo dos custos de transporte para Sinop (MT) e Ponta Grossa (PR)

Fonte: IMEA (2010) * Preços - Jul/2010

A APROSOJA/MT não atua nas responsabilidades individuais dos produtores, age sempre em prol do coletivo, desenvolvendo ações e estratégias que possam beneficiar a maioria dos produtores do estado. Além disso, atua de forma pró-ativa nos projetos para mudanças de leis, decretos, marcos regulatórios e para formulação da política agrícola.

Todo e qualquer produtor de soja e milho do Estado do Mato Grosso pode fazer parte da APROSOJA/MT. Hoje são 4 mil associados de um universo estimado em 5,5 mil sojicultores no Estado. Essa diferença se justifica pela associação de apenas um membro de uma família de produtores bem como pela dificuldade de acesso a alguns produtores localizados em pontos extremos do Estado. Esses 4 mil associados têm direito a voto, ou seja, eleger e destituir a diretoria, aprovar as contas do ano anterior, bem como o plano estratégico e orçamento do ano seguinte.

As ações da APROSOJA/MT beneficiam a todos os produtores do Estado, sejam eles filiados a APROSOJA/MT ou não. O valor atual do FACS é de R\$ 0,051 (cinco centavos de Reais) por saca de soja, mas ele varia todo ano, porque é uma porcentagem da Unidade Fiscal do Mato Grosso (UPS), que tem seu valor reajustado todo ano.

4.1.4 Rede da associação

A APROSOJA/MT está sempre em contato com os demais “concorrentes” internacionais, principalmente nos EUA (ASA - *American Soybean Association* e ILSOY - *Illions Soybean Association*) e na Argentina (CREA – *Consortios Regionales de Experimentación Agrícola*), para troca de experiências (boas práticas agrícolas) e acompanhamento da safra mundial.

Nesse sentido, as duas associações americanas podem ser consideradas *benchmarks* para APROSOJA/MT. A ASA na perspectiva nacional, já que não há outra referência nacional para APROSOJA/MT, e a Illinois na perspectiva regional. A APROSOJA e essas duas associações são parceiras, com a realização de intercâmbios e discussões conjuntas.

Na Argentina, a maior interação é com a Associação Argentina dos CREAs (AACREA). Cada CREA é um grupo de 10-12 produtores que se reúnem para compartilhamento de experiências e informações, e assim formatar as melhores práticas agrícolas. Cada grupo é

gerenciado por um presidente e um assessor técnico (engenheiro agrônomo ou técnico agrícola). São 200 grupos de produtores no total, espalhados por todo o país. Eles estão sempre em contato com o IMEA na troca de informações Brasil-Argentina.

Do contato entre os “concorrentes internacionais”, em evento promovido pela FAMATO, a Bienal dos Negócios da Agricultura em 2007, surgiu o *International Soybean Growers Alliance* (ISGA)³. Para atrair a participação dos estrangeiros nesse evento, teve-se a idéia de criar uma rede entre as associações de produtores de soja da Argentina, Brasil, Paraguai, Uruguai e EUA, com o objetivo de divulgar as melhores práticas agrícolas no cultivo sustentável da soja (plantio direto, rotação de cultivos, descarte seguro de embalagens de agroquímicos etc.). Essa rede ainda funciona de maneira informal, mas vem evoluindo com um manual de BPA’s (Boas Práticas Agrícolas).

O IGEAgro é um instituto que nasceu na ESALQ/USP e muitos dos funcionários da APROSOJA/MT também foram formados na própria ESALQ/USP. O gerente de planejamento da APROSOJA/MT, Cid Ferreira Sanches, por exemplo, foi funcionário do IGEAgro, o que facilitou muito o caminho da parceria com esse instituto de pesquisa e projetos. Eles realizam o projeto Referência, com o uso de um software especialmente desenvolvido para gestão das propriedades rurais, os produtores conseguem comparar seu desempenho com os demais associados por meio de indicadores técnicos e econômicos.

Com a ONG TNC (*The Nature Conservancy*) a APROSOJA/MT tem o projeto Soja+Verde, que incentiva a regularização ambiental de propriedades rurais, com ambição de transformar o “Lucas Legal” em “MT Legal”.

O Instituto Ação Verde é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) focada em ações que melhorem o equilíbrio entre o ambiente, bem-estar social e produção primária em Mato Grosso. A APROSOJA/MT é uma das entidades do setor produtivo fundadoras e patrocinadoras do Instituto Ação Verde.

O Instituto do Agronegócio Responsável, conhecido como ARES, é uma organização sem fins lucrativos que visa contribuir para o desenvolvimento e a produção sustentável no Brasil,

³ www.globalsoygrowers.org

com ênfase na pecuária e na agroindústria. A APROSOJA/MT é um dos membros fundadores do Ares.

Esse ano, a APROSOJA/MT fechou convênio com a UFMT (Universidade Federal de Mato Grosso) para o programa jovens cientistas. Tem o patrocínio do FACS e visa financiar até cinco bolsas de mestrado e/ou doutorado por ano. Depois de divulgado edital e recebido as inscrições, quem vai avaliar os projetos a serem financiados são as comissões de trabalho da APROSOJA/MT conforme os temas de interesse.

4.1.5 Estrutura de governança

A estrutura organizacional da APROSOJA/MT é constituída inicialmente pela Assembléia Geral, que é composta por todos os produtores de soja associados à entidade. Abaixo da Assembléia Geral está o Conselho de Representantes composto pelos Delegados das regiões (núcleos), e depois a Diretoria e Conselhos (Fiscal e Consultivo).

Os delegados regionais eleitos estão acima da diretoria, onde se pode ver a importância decisória que tem esses atores. São hoje 80 delegados que participam desse conselho. Os delegados têm a função de representar localmente a entidade e trazer as demandas do campo para a criação de projetos norteando as ações.

A Diretoria da entidade é escolhida bienalmente através de uma eleição por voto direto e é composta por: um presidente, quatro vice-presidentes (1 para cada região), diretor administrativo e seu suplente, diretor financeiro e seu suplente.

O Conselho Fiscal é composto por três titulares e três suplentes e tem o objetivo de fiscalizar as contas da entidade. O Conselho Consultivo é representado pelos ex-presidentes da entidade e pelo presidente em exercício da FAMATO. E a Secretária Executiva é composta pelos colaboradores que trabalham em tempo integral no escritório em Cuiabá e outras cinco regiões do Estado.

Figura 10 - Organograma da APROSOJA/MT

Fonte: APROSOJA/MT (2010)

O Conselho de Representantes exerce um papel de validação dos projetos e orçamento geral. A diretoria apresenta ao conselho de representantes a alocação de projetos em cada comissão de trabalho, o orçamento distribuído por projeto, e solicita a aprovação geral deles. A diretoria também distribui um sumário executivo para cada representante.

A secretaria executiva é formada por 23 funcionários em período integral, sendo um diretor executivo, área técnica (gerente técnico e cinco supervisores de campo), área de planejamento e projetos (gerente de planejamento, analista de planejamento, supervisor de projetos), área administrativa (gerente administrativo, analista administrativo, secretaria executiva, recepcionista, assistente administrativo, copeira), área de marketing (gerente de marketing), área de comunicação (duas assessoras de comunicação) e área financeira (três gerentes financeiros).

A associação não tem funcionários especialistas em temas de interesse, preferem contratar perfis generalistas de profissionais e consultores no caso de demandas específicas. Por exemplo, o núcleo de Sorriso (MT) tem uma demanda de ferrugem asiática, essa demanda vai

para a comissão de gestão da produção. Eles já tem os melhores consultores do Brasil prestando assessoria para os produtores nessa temática.

4.1.6 Estrutura organizacional

A APROSOJA/MT se relaciona com os produtores por meio dos Núcleos Regionais, proporcionando um trabalho que vai ao encontro das necessidades existentes em cada região. Hoje são 19 núcleos espalhados por todo o Estado. Os núcleos são divididos em 4 regiões: norte, sul, leste e oeste.

Figura 11 - Núcleos Regionais da APROSOJA/MT

Fonte: IMEA (2010)

Os núcleos se aproveitam da estrutura física dos sindicatos rurais das cidades sedes, onde eles são constituídos, para operar. Cada um é um braço da APROSOJA/MT, que não tem CNPJ, não é formalmente constituído, mas exerce um papel vital. Ele tem um delegado produtor, que exerce um trabalho voluntário, e traz a demanda da base para o topo da organização. Traz as demandas regionais, qualquer que seja, para as reuniões das comissões e do conselho de representantes.

A APROSOJA/MT incentiva a organização dos produtores nos Núcleos, promovendo um contato direto e constante com as bases por meio de seus delegados locais. Para formação de um núcleo é preciso agregar uma área mínima de 40 mil hectares no município sede e reunir

pelo menos 20 produtores. Além disso, uma documentação como um micro-estatuto, precisa ser preenchida e encaminhada para aprovação da diretoria da APROSOJA/MT.

A gestão dos núcleos é responsabilidade da área técnica, desde a formação, eleição de delegados, reuniões mensais, e levantamento de demandas. A área técnica da APROSOJA/MT fornece apoio aos núcleos com um time de quatro supervisores de campo, engenheiros agrônomos e funcionários da APROSOJA/MT, coordenados por um gerente técnico. Esses delegados necessitam dessa assessoria, pois não são executivos (a maioria é produtor rural), e os supervisores de campo que fazem o papel de incentivo e controle do trabalho dos núcleos regionais. Além disso, cada supervisor de campo pode interagir diretamente com o vice-presidente regional. São quatro vice-presidentes e quatro supervisores distribuídos nas quatro regiões do estado (norte, sul, leste e oeste).

Cada supervisor de campo atende de quatro a seis núcleos, além de visitar as propriedades rurais dos associados para consulta ou implementação de algum projeto estratégico (Projeto Referência, por exemplo). Esses núcleos fazem suas reuniões sistemáticas com associados locais, analisam os problemas e fazem suas demandas junto às comissões de trabalho. São os supervisores que muitas vezes coordenam essas reuniões, organizam as atas e enviam para as comissões de trabalho. Aprovados os projetos, com ou sem ressalvas, a área técnica faz uma rodada pelos núcleos, apresentando os projetos e os orçamentos aprovados.

Os núcleos regionais não só criam novas propostas de trabalho (ações/projetos) como também re-validam ações/projetos já aprovados pelo conselho de representantes. O projeto anti-ferrugem, por exemplo, que instalou mini-laboratórios nos núcleos regionais para identificar focos da doença teve a sua continuidade aprovada pelos núcleos. Cada núcleo avaliou a necessidade de continuidade ou não do projeto. Isso não é uma regra, mas para alguns temas descentraliza-se o poder de decisão para os núcleos.

Além disso, a APROSOJA/MT hoje trabalha com um modelo de gestão baseado em Comissões de Trabalho, que são como fóruns de discussão, concentrados em Cuiabá, e coordenadas por membros da diretoria.

As comissões de trabalho surgiram algum tempo depois dos núcleos, cresceram de sete até dez comissões. No atual planejamento estratégico, algumas foram reduzidas enquanto se

estruturou outras com objetivos bem definidos, resultando em seis comissões. Portanto, as comissões são mutáveis ao longo do tempo.

A equipe da secretaria executiva tem um papel de suporte, de colocar no papel as idéias, então ela se aloca em cada uma das comissões para assessoria (organiza a reunião, faz a ata, envia por e-mail a todos os participantes, realiza ações, e cobra os demais responsáveis por ações). Os delegados participam das comissões, mas não tem presença obrigatória exigida pela agenda concorrida e dificuldade de deslocamento.

Essas comissões são abertas aos pesquisadores, professores de universidades e demais *stakeholders* para participação e contribuição aos temas de interesse. A Comissão de Gestão da Produção recebe, por exemplo, a participação da Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), Fundação MT, Fundação Rio Verde, Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT), Universidade Estadual do Mato Grosso (UEMT), e representantes do governo e Ministério da Agricultura.

As comissões de trabalho foram criadas para buscar os objetivos estratégicos da APROSOJA/MT. Como os objetivos estratégicos são muito amplos, dentro de cada objetivo pode-se ter dois ou três comissões atuando. A ligação ocorre entre as comissões e os projetos estratégicos. Cada projeto vai ser trabalhado por uma comissão A ou B.

A proposta de projeto sai do núcleo e vai para a comissão, ela discute e propõe a solução tática/operacional, ou leva para diretoria a aprovação de um projeto estratégico. No sentido contrário, a diretoria dá as diretrizes de trabalho para as comissões e recebe o *feedback* da evolução.

As comissões que vão elaborar os projetos, montar orçamento, verificar a necessidade de consultor especialista ou não, viagens internacionais ou não, e apresentam para diretoria mostrando o grau de importância (relevância e urgência). Esse projeto já vai estar desenhado no formato para pedir recursos para o FACS. A equipe do planejamento entra aqui prestando apoio às comissões para elaboração desses projetos.

A diretoria decide e apresenta parecer se aprova ou não (muitas vezes pode ser importante, mas hoje não é prioridade). Os diretores (vice-presidentes), que participam de núcleos, defendem suas demandas regionais.

As estratégias emergentes podem surgir nas próprias comissões de trabalho. Novas idéias são transformadas em projetos nas comissões de trabalho, onde é feita uma análise de importância do projeto, o investimento inicial, e se leva para as reuniões de diretoria para aprovação ou não. E depois devolve para o núcleo o *feedback* de um determinado projeto que foi demandado. A avaliação dos resultados e performance dos projetos são realizadas nas comissões.

4.1.7 Formas de contribuição

A captação de recursos ocorre através do desenvolvimento de projetos para aprovação de outras entidades financiadoras. Uma delas e principal é o FACS (Fundo de Apoio à Cultura da Soja). Apesar do FACS ser um fundo de arrecadação compulsória por parte dos produtores de soja, a APROSOJA/MT necessita pleitear esses recursos.

O FACS é administrado por um Conselho Gestor composto por cinco membros, sendo um da FAMATO, dois da APROSOJA/MT e dois do Governo do Estado (um da Secretaria da Fazenda e um da Secretaria da Agricultura). Esse conselho gestor define o destino dos recursos através da avaliação de projetos. Portanto, a APROSOJA/MT em si não arrecada nada, ela precisa pleitear os recursos enviando projetos para aprovação.

A gerência de planejamento elabora os projetos mostrando ao conselho do FACS todos os benefícios implícitos (sociais, ambientais, econômicos, geração de renda) com a realização daquele projeto. Esse mecanismo dá à associação os incentivos necessários para o seu melhor planejamento e organização para captação de recursos. De qualquer forma, começam a buscar recursos de outras fontes, como patrocínios de empresas de insumos agrícolas, para realização de eventos.

Quanto aos recursos do FACS não existe nenhuma restrição de indeferimento dos pedidos de recursos. Até hoje 100% dos projetos foram aprovados. Eles também financiam outras entidades como a Fundação MT, Fundação Rio Verde, Universidade Federal do Mato Grosso

(UFMT). Não existe competição da APROSOJA/MT com outras instituições de pesquisa, ao contrário eles ajudam na aprovação dos projetos, conforme a proximidade da APROSOJA/MT às necessidades dos produtores. O próprio time da APROSOJA/MT ajuda a avaliar a importância dos pedidos de recursos feitos ao FACS por outras instituições, são como avaliadores/pareceristas *ad-hoc* do conselho gestor do FACS.

4.1.8 Ações de coordenação setorial

Os projetos da associação podem ser divididos conforme as comissões de trabalho.

Figura 12 - Comissões de trabalho da APROSOJA

Fonte: Elaborado pelo autor

- a) A comissão de fortalecimento institucional refere-se a temas mais internos.

Estão, por exemplo, avaliando o formato jurídico da APROSOJA/MT, continuar uma associação ou se transformar em uma OSCIP (Organização Sem Fins Lucrativos de Interesse Público). Optaram por continuar apenas associação para evitar auditorias e fiscalizações do Ministério Público, tem muitas ações que são feitas que são *lobbies* propriamente dito e não querer misturar o foco de atuação.

Em termos de informações de mercado, a APROSOJA/MT oferece os seguintes serviços:

- SMS de Mercado: cotação diária no seu celular.
- Informe Semanal: as principais notícias sobre soja, milho, economia, finanças, infraestrutura, preços e todo o mercado, direto no seu e-mail.
- Informe Extra: Notícias urgentes e de última hora com praticidade e velocidade.
- Informe do Produtor: Conteúdo vasto, com informações estratégicas de interesse dos associados.
- Site: ideal para o produtor, está sempre atualizado com as notícias mais importantes do mercado da soja e do milho, apresentando indicadores de comércio, informações sobre o clima, artigos em geral, enquetes e informações técnicas e mais.
- Twitter: Informações estratégicas do setor agrícola.
- Folha da Soja: Jornal impresso com todas as informações sobre soja, milho, economia, finanças, mercado, preços, eventos e projetos.
- Boletim APROSOJA/MT: Programa diário com informações sobre bolsas, clima, mercado e informações técnicas. Disponível em 40 rádios do interior.
- Agronegócio em Destaque: Programa semanal com foco em informações sobre a cadeia produtiva do agronegócio. Disponível em 21 rádios do Estado.

Em termos de eventos, a APROSOJA/MT tem dois circuitos que são realizados em momentos distintos no ano safra, e contam com patrocínios, na linha de captação de recursos de fontes externas.

Um deles é o *Circuito APROSOJA*, que ocorre entre abril e maio com a idéia de planejamento de safra. Ele é totalmente itinerante. Palestrantes de renome são levados a cerca de 18 cidades núcleos e também para Cuiabá, para discutir as perspectivas da safra, economia, política, marketing e comunicação, entre outros. Os temas são definidos por meio de uma pesquisa, aplicada pelos delegados, com os produtores associados a cada núcleo. Os produtores que estão terminando de colher uma safra, podem assim tomar as decisões de plantio para a próxima safra.

E agora tem também o *Circuito Tecnológico* que é pesquisa de campo. São cinco equipes, com cinco camionetes, 4 técnicos agrícolas em cada uma, que percorrem um raio X da produção de soja no Estado (20 mil km). Eles traçam as rotas a serem percorridas, mas

aleatoriamente escolhem a propriedade a ser visitada. Há um questionário qualitativo e quantitativo para avaliar as condições de plantio: tomam amostras de sementes e adubos, avaliam maquinários disponíveis e utilizados, mensuram a área disponível para cultura pelo total da propriedade, verificam o plantio de transgênicos ou não, e o uso de crédito ou não, e também se já comercializou parte da produção ou não.

A pedra fundamental das ações de responsabilidade social da APROSOJA/MT foi lançada oficialmente em 2009 com a criação do programa *Agronegócio Solidário*. O projeto visa distribuir bebidas de soja para complementar a dieta alimentar diária de mais de 30 mil crianças e mil idosos de Mato Grosso. A iniciativa começa pelas cidades de Cuiabá e Várzea Grande, mas a intenção da APROSOJA/MT é interiorizar o projeto por todo o Estado. A produção é feita pela indústria Sojamat/Biosoja cuja sede está localizada em Cuiabá.

Com a idéia de criar lideranças na organização, foi desenvolvida dentro dessa perspectiva, a *Academia de Liderança do Agronegócio* que é uma iniciativa de educação corporativa que atinge delegados, diretores e colaboradores da entidade. Com uma programação dividida em módulos, o nível 1 forma os novos líderes do setor rural, o nível 2, as lideranças avançadas, e o nível 3, os chamados líderes globais. Os temas de estudo são bastante abrangentes como *coaching*, governança corporativa, planejamento estratégico, comunicação interna, relações governamentais, marketing, mídia e intercâmbio.

- b) A comissão de endividamento vem trabalhando em uma linha mais política, levando as demandas à Frente Parlamentar da Agricultura, e realizando algumas reuniões com o MAPA (Ministério da Agricultura, Pesca e Abastecimento), para renegociação de dívidas.
- c) Na comissão de sustentabilidade socio-ambiental tem o *Soja + Verde*, em parceria com a ONG TNC (The Nature Conservancy).

A idéia do projeto é ajudar os produtores a regularizar seus passivos ambientais, ou seja, cumprir com a legislação ambiental de obrigatoriedade de preservação das APPs (Áreas de Preservação Permanente) e manutenção de 35% da área produtiva como Reserva Legal na região do Cerrado. O projeto tem adesão voluntária e individual.

Após localizar a propriedade rural por georreferenciamento, pela confrontação de imagens de satélite, dá para saber se a propriedade está de acordo com a legislação ou não. Antes de protocolar o processo no órgão estadual, os sojicultores passem pelo crivo técnico da APROSOJA/MT e da TNC, o que garante uma probabilidade maior de efetividade na legalização das propriedades.

Atualmente, o instrumento que viabiliza a regularização ambiental das propriedades rurais em Mato Grosso é o Programa Mato-Grossense de Regularização Ambiental Rural (MT Legal). A principal documentação emitida pelo MT Legal para o produtor legalizado é o Cadastro Ambiental Rural (CAR), que atesta a regularidade da propriedade e permite acesso a órgãos públicos e linhas de financiamento.

Tem também uma parceria com o IAS (Instituto do Algodão Social) para transformá-lo em *Instituto do Agronegócio Social*. O Instituto já está em processo avançado de desenvolvimento de uma certificação socio-ambiental para produção de algodão. A APROSOJA/MT quer estender esse modelo para a soja, mas não para uma certificação e sim um nível de conscientização e capacitação do produtor.

A APROSOJA/MT já pensou no futuro em ter um modelo próprio de certificação de sustentabilidade, mas considera ser algo muito difícil de se viabilizar, sobretudo para uma associação. Na avaliação do Cid Sanches, eles representam 4 mil produtores, não podem apoiar ou validar o selo A e B, sendo que alguns dos seus associados não vão querer se adequar e podem ser prejudicados com essa decisão.

Portanto, a APROSOJA/MT não defende claramente a existência de um certificado sócio-ambiental para o setor embora apóie diversas iniciativas nesse sentido. Uma iniciativa de certificação socio-ambiental, que vem sendo feita em conjunto com a Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais (ABIOVE), a Associação Nacional dos Exportadores de Cereais (ANEC) e o Instituto para o Agronegócio Responsável (ARES), é o chamado Programa de Gestão Ambiental e Social da Soja Brasileira (*Soja Plus*). Trata-se de um sistema de gestão socioambiental para a cultura da soja, que consiste basicamente na análise de critérios socioambientais que devem ser seguidos pela propriedade.

A proposta do Soja Plus é de verificação da devida documentação do imóvel rural, a garantia de um ambiente seguro e apropriado para o trabalho, remuneração adequada e capacitação técnica dos colaboradores. Além disso, a proposta do projeto é fazer o mapeamento dos recursos hídricos, das áreas de preservação permanente da propriedade, bem como da reserva legal. As propriedades rurais que atenderem os requisitos mínimos estabelecidos receberão o certificado “Soja Plus”.

Devido ao projeto Soja Plus, a APROSOJA/MT não participa mais ativamente da *RTRS (RoundTable on Responsible Soybean)*, uma plataforma global formada pelos principais *stakeholders* da cadeia de valor da soja com o objetivo comum de promover a produção de soja responsável através dos três pilares da sustentabilidade.

A RTRS perdeu força com as saídas da APROSOJA/MT, ABIOVE e outros associados. Para a associação, a via de imposição de idéias não é a saída mais adequada para os problemas relacionados a sustentabilidade do setor. Cada país produtor deveria participar, mas de acordo com o seu potencial, sua capacidade e condições.

Na avaliação do Luiz Nery, certificações com a da AAPRESID (*Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa*), com a Agricultura Certificada, é interessante para a APROSOJA/MT uma vez que não se pode ficar restrito à imposição dos países europeus para iniciativas como a RTRS. Mas a AAPRESID ainda sofre com a fraca adesão a esse processo pelo seu associado. Eles não podem impor ao associado, necessitam convencê-lo.

- d) A comissão de crédito, comercialização e gestão de riscos tem um projeto que é a *COOPROSOJA*, a cooperativa própria dos associados da APROSOJA/MT.

O produtor do Mato Grosso ainda tem muita restrição ao fomento de cooperativas, pois acompanharam de perto os problemas de abuso de poder ocorrido nas cooperativas sulistas, sobretudo do Paraná. Casos de fraudes e corrupção foram recorrentes nestas. Mas de dez anos para cá, esses mesmos produtores já realizam a compra conjunta de insumos (por ex.: glifosato), mas com faturamento e entrega individual.

Essa idéia da COOPROSOJA começou com o projeto da ferrovia de integração do Centro-Oeste, que vai cruzar o estado, onde alguns dos seus terminais devem passar por licitação.

Para evitar que esses terminais fiquem apenas nas mãos das *tradings companies*, a idéia é que os produtores se organizem em torno de uma cooperativa para poder participar dessas licitações, sozinha ou em torno de uma SPE (Sociedade de Propósito Específico), e também possam oficializar essa compra conjunta de adubos, defensivos e maquinários.

Portanto, a idéia da COOPROSOJA é ser uma cooperativa de negócios, ou seja, entrar em licitações de concessões de rodovias, ferrovias, hidrovias e terminais portuários. Querem assim ter condições de contrabalancear a relação de poder com as tradings, rivalizando na logística de distribuição e exportação. Estão nesse momento trabalhando no plano de negócios da COOPROSOJA.

- e) Na comissão de logística, basicamente como projeto tem o *movimento pró-logística*.

Trata-se de uma mobilização política, que reúne várias entidades (CREA, FIEMT, órgãos do Governo Federal, demais associações de classe etc.) para orientar as políticas públicas e garantir que as obras planejadas no PAC (Programa de Aceleração do Crescimento), para o estado do Mato Grosso, realmente saiam do papel. Ou seja, o movimento quer ajudar na viabilização de outros modais de transporte, sobretudo no Estado do Mato Grosso.

Um consultor foi contratado pela APROSOJA/MT para assessoria nesse processo, que tem sua base em Brasília, para poder acompanhar de perto as discussões do PAC, os passos do Ministério dos Transportes e do DNIT (Departamento Nacional de Transportes). Essa pessoa está a todo momento subsidiando os formuladores de política com estudos técnicos e de viabilidade econômica-ambiental para os principais empreendimentos demandados pelo setor produtivo do Mato Grosso.

A secretaria executiva da APROSOJA/MT oferece todo o suporte na realização desses estudos, fazendo análises econômicas de custos x benefícios, economia de dinheiro e número de casas populares possíveis de serem construídas com a redução do custo logístico.

- f) Já da comissão de gestão da produção faz parte os projetos de *anti-ferrugem, classificação dos grãos e o referência*.

O *projeto anti-ferrugem* envolve o mapeamento permanente das áreas de risco de incidência da ferrugem asiática. Já o *projeto classificação de grãos* é a busca da padronização e classificação dos grãos produzidos no Estado.

A idéia é melhorar os distúrbios que existem na entrega da soja. Na soja ninguém ganha mais por um lote de melhor qualidade, e todo mundo ganha menos para um lote de pior qualidade, descontado no peso entregue. Outro problema é a forma de amostragem que é feito, há muita desconfiança relacionada a esse teste unilateral. Esse projeto de classificação de grãos é agora uma disputa mais política, junto a ABIOVE, ao MAPA, a Câmara Setorial da Soja, para resolução do problema.

O projeto *Referência* foi uma necessidade levantada no Circuito APROSOJA de 2007, onde se constatou a falta de gestão da propriedade rural. Selecionou-se 40 propriedades para um projeto piloto de monitoramento da contabilidade rural. Isso para promover uma mudança cultural, mostrar ao produtor a importância do acompanhamento da propriedade, só que para tanto ele precisa ter informação para auto-conhecimento. O sucesso do projeto foi tão grande que já estão na 4ª safra de implementação.

Ele foi inspirado na metodologia da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A. (EPAGRI), onde eles realizam um projeto similar há 20 anos, dedicado à pequenos e médios criadores de frangos e suínos. O projeto também ganhou um *software* que permite a realização de simulações e análises comparativas de toda a movimentação administrativa da fazenda. Para desenvolvimento do software, chamou-se como parceiro o IGEAgro (Instituto de Desenvolvimento da Gestão Empresarial no Agronegócio) da ESALQ/USP.

O supervisor do projeto está focado primeiro em capacitar os produtores participantes do projeto e depois em fornecer o relatório individual de análise (devolutiva onde o produtor pode se comparar com os melhores e também estabelecer metas para si próprio). Depois disso, cada produtor, de posse das suas notas fiscais de compras e vendas, pode inputar os dados no software.

O projeto cataloga indicadores que são analisados de forma individual e, posteriormente, são comparados. A idéia principal é traçar um raio X das propriedades no Estado, criando uma

plataforma de práticas passíveis de serem analisadas referentes à sojicultura e as outras atividades desenvolvidas na fazenda.

Dessa avaliação comparativa, sai o diagnóstico das melhores práticas de gestão, com exemplos que podem ser seguidos, sempre na busca pela sustentabilidade econômico-financeira. Além disso, o projeto permite a comparação do desempenho médio das propriedades mais lucrativas, menos lucrativas e medianas em lucro nas regiões abrangidas.

Dados levantados e analisados:

- Inventário de máquinas, equipamentos e benfeitoras (calcular depreciação e custos de oportunidades);
- Despesas mensais da propriedade com a mão de obra, energia, telefone, manutenção periódica de máquinas, arrendamento, transporte, diesel, impostos, etc.;
- Atividades agrícolas (soja, milho, sorgo, milheto, seringueira, arroz, feijão, pecuária, etc.)
- Vendas das produções;
- Resultado econômico final, para quantificar a lucratividade e o percentual de renda obtido de cada atividade rentável no ano agrícola.

O Projeto Referência teve o seu raio de ação expandido para inclusão dos profissionais e empresas que atuam diretamente com os produtores, principalmente na área técnica. Mais de 400 profissionais e empresas, que prestam serviços aos produtores, participam de eventos de orientação e esclarecimento sobre a funcionalidade do projeto. Esse desdobramento ganhou o nome de *Programa Parceiros do Referência*.

4.1.9 Pontos de aprendizado do caso APROSOJA em termos de coordenação setorial

- Capacidade de mobilizar outros estados produtores de soja a seguir o exemplo da APROSOJA/MT na representatividade dos seus produtores.
- Força política para instalar um mecanismo compulsório de arrecadação por saca de soja exportada e criação de um fundo específico (FACS – Fundo de Apoio à Cultura da Soja). Esse fundo é gerido por uma comissão tripartite do Governo do Estado do MT, APROSOJA/MT e FAMATO.

- Apesar de não ter sofrido qualquer rejeição aos pleitos realizados, o simples fato de a APROSOJA ter que submeter um projeto para obtenção dos recursos do FACS faz com que a associação tenha uma maior organização interna para formalizar essa solicitação.
- A associação vem conduzindo uma diversidade de projetos estratégicos que devem beneficiar a todos os produtores de soja do MT, sejam eles associados ou não da APROSOJA/MT. Exemplos: movimento pró-logística, anti-ferrugem e classificação de grãos.
- Para elevar a competitividade dos seus associados, a APROSOJA desenvolveu uma ferramenta de gestão das propriedades rurais, que visa por meio de indicadores econômicos e a comparação entre os produtores, identificar as melhores práticas de gestão, ou seja, que garantem maior lucratividade final à propriedade.
- O Circuito APROSOJA visa contribuir com o planejamento de safra dos associados, evitar crises de super-produção e trazer maior estabilidade econômica à região. Também com o Circuito Tecnológica, a entidade procura verificar o nível tecnológico dos associados e incentivar a incorporação de inovações em benefício da redução de custos e aumento da produtividade.
- Com o fomento da cooperativa COOPROSOJA, a APROSOJA dá a sua contribuição para a formação de unidades de negócio de interesse dos seus associados e que façam frente ao poder de barganha das *tradings* exportadoras de grãos.
- Os projetos na área de sustentabilidade socio-ambiental, como o SojaPlus, visam a adequação dos produtores rurais aos princípios e critérios de uma produção sustentável. A APROSOJA/MT acredita que não é papel dela fomentar um novo certificado, mas sim preparar seus produtores a um novo padrão de produção adaptável a maioria dos certificados disponíveis no mercado.
- Por meio da capacitação executiva dos diretores, delegados e funcionários da APROSOJA, a entidade visa preparar os novos líderes da sojicultura no Estado do Mato Grosso e manter ativa a defesa do setor.

4.1.10 Pontos de aprendizado do caso APROSOJA em termos de planejamento e organização da associação

- Conselho dos delegados regionais faz o papel de conselho de administração como órgão de aprovação do plano estratégico e do orçamento do ano seguinte. Isso dá uma descentralização importante de poder. Cada região tem a chance de ver suas demandas serem ouvidas.

- Os delegados são provenientes dos núcleos regionais, que é a associação nas cidades produtoras. Eles são constituídos de maneira informal e contam com o suporte técnico de um supervisor de campo. É papel do delegado levar as demandas regionais para as reuniões das comissões de trabalho ou do conselho dos representantes.
- Além do supervisor de campo, cada vice-diretor é proveniente de uma das quatro regiões do estado do MT, o que garante a valorização regional nos trabalhos da APROSOJA.
- As comissões de trabalho são os fóruns de discussão para implementar os projetos estratégicos definidos pelo planejamento formal como também a arena para a proposição de novos projetos estratégicos. Cada comissão é coordenada por um vice-diretor e pode contar com a participação dos delegados regionais. A secretaria executiva exerce o papel de suporte a essas comissões.
- O voto é unitário, mas a contribuição é proporcional a comercialização de sacas de soja. A divisão de representantes (delegados regionais) entre as regiões dá voz aos associados distribuídos nos núcleos.

4.2 AAPRESID – Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa⁴

4.2.1 Histórico da associação

A história da agricultura em termos mundiais está relacionada a história de revolvimento (aração) do solo. Há 10 mil anos atrás, para produzir alimentos tinha que arar, revolver, trabalhar o solo. Isso permitiu alimentar a humanidade, mas também trouxe uma série de externalidades negativas ao ambiente, sobretudo o solo.

Os séculos de cultivos intensivos nos campos resultaram em perda de terras agrícolas no mundo. O cultivo intensivo destrói a integridade biológica e ecológica do solo (REICOSKY, 2004). A erosão (hídrica e eólica) e um aumento das emissões de CO₂ são consequências imediatas do preparo convencional do solo (SA et al., 2004).

Figura 13 - Sistema de Plantio Convencional

Fonte: Barros (2010)

⁴ Participação no XVI Congresso de Aapresid, de 19 a 21 de Julho de 2009. As entrevistas foram realizadas no dia 26 de outubro de 2009 com os seguintes entrevistados: Santiago Nicolás Lorenzatti, ex-gerente coordenador e idealizador de Agricultura Certificada, Andrés Sylvestre Begnis, atual gerente coordenador, Agustin Bianchini, gerente do Congreso Aapresid, e Juliana Albertengo, gerente da Agricultura Certificada.

Figura 14 - Abertura de Novas Áreas

Fonte: Barros (2010)

O Plantio Direto mudou o paradigma da agricultura ao enterrar a idéia da necessidade de aração do solo para poder colocá-lo em uso. Esse sistema produtivo é baseado na falta de aração e na presença de cobertura permanente do solo com as culturas e os resíduos (SA et al., 2004). O quadro a seguir faz uma comparação desse método de trabalho com o sistema convencional de cultivo.

Quadro 8 - Plantio Direto versus Sistema Convencional

	Plantio Direto	Sistema Convencional
Exigência de Energia	Menos	Mais
Investimento de capital	Menos	Mais
Trabalho	Menos	Mais
Treinamento (conhecimento)	Mais	Menos

Fonte: AAPRESID (2010)

Além do aumento da produtividade gerado pelo sistema, têm-se impactos positivos sobre o ambiente como melhores solos (maior fertilidade), maior disponibilidade de água, maior sequestro de carbono (reduzindo as emissões de CO₂), contribuindo para mitigar as mudanças climáticas, com menor custo de produção (menor uso de combustíveis) e maior rendimento. Assim a externalidade negativa de revolver o solo agora se converteu em uma externalidade positiva para o ambiente.

Figura 15 - Sistema de Plantio Direto
Fonte: Barros (2010)

A prática do Plantio Direto vem se expandindo com o passar do tempo. Na Argentina, são 25 milhões de hectares já cultivados sob esse sistema de produção, o que representa quase 80% da área agrícola total (AAPRESID, 2009). Por isso, a Argentina é um país referência em agricultura conservacionista.

Gráfico 2 - Evolução da Área Plantada na Argentina sob o Sistema do Plantio Direto
Fonte: AAPRESID (2010)

Na Argentina, nos últimos 10 anos, houve um notável crescimento da produção total de grãos, com o aumento de 90% em volume. Ao mesmo tempo, a área cultivada aumentou apenas 35%. Esse grande aumento de produtividade ocorreu, dentre outras razões (como o

uso de sementes transgênicas e glifosato), pelo sistema de plantio direto. Nesse sentido, quase 90% da área de soja na Argentina já é cultivada sob o método do plantio direto.

Gráfico 3 - Evolução da superfície do plantio direto na Argentina por culturas
Fonte: AAPRESID (2010)

Esse é o sistema superior que a AAPRESID vem impulsionando. E agora vem adotando mais um passo no sentido de medir os impactos, registrar os indicadores, tudo ordenado conforme um protocolo de boas práticas agrícolas e de indicadores com forte embasamento científico, o que vieram a chamar de Agricultura Certificada. Um sistema de gestão da qualidade, produtiva e ambiental, que reúne toda essa experiência com esse novo paradigma agrícola, que é o plantio direto.

Para que a nova lógica de produzir alimentos com base no plantio direto realmente funcione, e tenha os impactos positivos demandados, em termos de produtividade e no meio-ambiente, deve-se seguir um modelo de boas práticas agrícolas. Entre elas está a rotação de cultivos como pilar fundamental, com alternância em tempo e espaço de distintas espécies, cuja combinação ou encadeamento de produtos seja positiva. Portanto, falar de um cultivo sustentável, por exemplo, soja sustentável, não faz sentido. Tem que falar de sistemas de produção sustentáveis, de empresas agropecuárias sustentáveis, onde os diferentes produtos são sustentáveis.

Como funciona a rotação de cultivos em uma propriedade rural argentina? Em uma zona agrícola argentina, uma sequência bastante difundida é plantar trigo (inverno) e soja (verão) no mesmo ano, depois passar no ano seguinte ao cultivo de milho, e no outro ano voltar ao trigo e soja. Inclusive há esquemas mais intensivos, por exemplo, trigo-soja primeiro, depois incorpora antes do milho, um cultivo de cobertura, que devolve nitrogênio ao solo e melhora suas propriedades físico-químicas. O resultado dessa alternância em tempo e espaço de diferentes espécies, cada uma com seus requerimentos e benefícios, é superior a fazer somente um monocultivo de soja, que é a cultura mais rentável.

Para o Sr. Santiago Lorenzatti, ex-gerente coordenador de AAPRESID e idealizador da Agricultura Certificada, não se deve olhar a “foto”, que é o monocultivo de soja e a opção mais rentável, mas sim o “filme”, que é a somatória de produção de soja ao longo dos anos. Somente assim vai ser possível ver o processo de deterioração do solo, que é menos rentável e sustentável a longo prazo, do que o sistema de rotação de cultivos. Portanto, a rotação de cultivos com plantio direto vai gerar um benefício.

Mas como capturar esse valor em um mercado de commodity? Criando um nicho de mercado? Para Lorenzatti, qualquer organização com seu negócio gostaria de capturar um nicho de mercado que seja próprio e exclusivo, porque maximiza o valor. O que acontece é que nem sempre, quando se produz um produto commodity, um nicho vai valorizar o seu produto. Quando se trata de commodities agrícolas, a história é ainda mais complexa.

Por um lado, há um mercado que cresce, que demanda quantidade de alimentos, por exemplo Ásia, onde é preciso abastecê-los com soja, milho e trigo em grandes quantidades. Simultaneamente, tem-se o mercado europeu, por exemplo, que melhor está disposto a pagar um sobre-preço por esses alimentos e energias renováveis, uma vez que se pode assegurar uma oferta sustentável.

Na avaliação de Lorenzatti, é possível atender o grande grupo estratégico da Ásia, com uma maior quantidade de alimentos e energia, e também ter uma estratégia de descommoditização no mercado europeu com a diferenciação por meio de um sistema de gestão da qualidade na produção agrícola. Por essa lógica segue o projeto Agricultura Certificada.

A AAPRESID é uma Organização Não Governamental (ONG), sem fins lucrativos, criada em 1989, por um grupo de produtores agropecuários argentinos, interessados no sistema de plantio direto. Nos primórdios, eles se uniram para compartilhar suas experiências, enriquecer seus conhecimentos e contribuir para a difusão deste novo paradigma agrícola, baseado na conservação do seu principal recurso: o solo.

A entidade é mais do que apenas uma associação de produtores de plantio direto. É uma rede de produtores agrícolas inovadores, ao utilizar o profissionalismo e a interação. Nesse sentido, a associação promove a inovação tecnológica e a incorporação da ciência para uma produção sustentável, com produtividade e rentabilidade agrícola, e para o bem-estar da comunidade. O verdadeiro valor da terra não está na propriedade imobiliária, e sim, no valor agregado a ela, com o conhecimento e as tecnologias reunidos no sistema de plantio direto.

Por ser uma organização de natureza aberta, horizontal e interconectada, facilita uma rápida transmissão de experiências entre todos os membros, e faz com que a AAPRESID seja mundialmente reconhecida como um modelo de *empowerment* de produtores rurais. A associação possui uma cultura de que o conhecimento não é propriedade de alguém em específico, pertence à rede e a todos que queiram fazer parte dela.

4.2.2 Planejamento estratégico

A missão de AAPRESID é “impulsionar o sistema de plantio direto para alcançar uma atividade agropecuária sustentável (econômica, ambiental e socialmente), com base na inovação (tecnológica, organizacional e institucional) e no compromisso de interagir com as organizações públicas e privadas, para assim chegar a um desenvolvimento integral da nação”.

A visão é “ser a ONG de agro-inovadores em rede, líder no desenvolvimento agropecuário, tendo por base o plantio direto e os conhecimentos científicos, e comprometidos com um processo de melhoria contínua”. Por isso, o slogan da AAPRESID é "ninguém sabe tanto quanto o que sabemos juntos"

Assim, os objetivos estratégicos são fornecer atualização e informações objetivas sobre o plantio direto, superar barreiras com inovações tecnológicas baseadas em conhecimento

científico, promover a integração e interação de uma rede de agricultores, agrônomos e as mais importantes empresas do setor agropecuário da Argentina, e estimular a agregação de valor como direção e visão estratégica à agricultura na Argentina.

Em 2009, entrou em vigor o novo planejamento estratégico da AAPRESID que incorporou novos projetos, como a Agricultura Certificada e o Sistema *Chacras*. Para realizar tal tarefa, os membros da Comissão Diretora da AAPRESID contrataram uma empresa de consultoria chamada “Anticipa”. Em conjunto com eles e outros sócios comprometidos com a tarefa, em dezembro de 2008, foi realizado o primeiro exercício de planejamento que consistiu em compreender:

- Onde está o valor da AAPRESID?
- O que direciona esse valor?
- Como estruturar a captura desse valor?

Ao procurar onde reside o valor da AAPRESID, a resposta final que surgiu após reflexões e debates intensos foi: ser “referência tecnológica”. A palavra “tecnologia”, aplicada a AAPRESID, está de acordo com sua capacidade de entender e aplicar a “lógica” da técnica. Nesse sentido, ser referência tecnológica implica em ser:

- *Top of Mind* do imaginário coletivo ao pensar na resolução de um problema no setor da produção agropecuária;
- Referência de conhecimento (*expertise*) na área;
- Lugar onde se buscam idéias, metodologia, ferramentas, modelos e formas de organização e produção;
- Um atrativo para continuar pertencendo ao grupo;
- Não é exclusivo aos setores diretamente relacionados;
- Pólo de atração de talentos.

No exercício grupal de planejamento, foi possível estabelecer os seguintes direcionadores de valor para a instituição:

- *Gestão do conhecimento*: Gerar vantagens competitivas a partir das experiências obtidas, deixando-as disponíveis no sistema da organização.
- *Gestão da informação*: Obter, analisar, alinhar, atualizar e filtrar a informação para obter o proveito real desta transversalmente em toda a organização.

- *Velocidade*: Pode ser crítica para a obtenção de bons resultados nas decisões estratégicas.
- *Adaptabilidade*: O grande desafio para as empresas atuais que querem projetar o futuro é poder mudar a estratégia quantas vezes forem necessárias para melhorar os resultados.
- *Gestão de Redes*: As redes proporcionam formas de alianças, sociedades, coopetição (cooperação e competição, simultaneamente) gerando grande valor nos modelos de negócios.
- *Inovação*: Gerar valor a partir de idéias criativas, que permitam gerar diferenciação dentro da organização.
- *Processos*: São os que permitem capturar o conhecimento tácito da organização e transformá-los em conhecimento explícito.
- *Desenvolvimento tecnológico*: Diferenciação com base na tecnologia e inovação.
- *Gestão de pessoas*: É necessário ter na organização um planejamento do trabalho que permita determinar claramente quais são as necessidades e também, ter planos e sistemas de preparação e desenvolvimento das pessoas. É importante considerar e ter foco na gestão de talentos.
- *Representatividade/Imagem*: Geração de valor através da coletividade e o posicionamento em um segmento determinado. Requer grande desenvolvimento da capacidade de comunicação, assim como o desenvolvimento de redes de contatos e influência.

Esses direcionadores de valor foram então relacionados aos projetos trabalhados pela AAPRESID, ou seja, Agricultura Certificada, *Sistema Chacras* (ensaios/experimentos agronômicos), Congresso AAPRESID, Grupos Regionais, Controle de Pragas e Doenças, apenas para citar alguns.

Desse complexo cruzamento, surgia uma pergunta: A estrutura atual da AAPRESID (funcional, piramidal, de gestão por temas) é adequada para trabalhar com projetos que visam criar valor? Então por isso se iniciou uma “gestão por projetos”, resultando em profundas mudanças organizacionais. A figura a seguir representa o processo de pensamento estratégico da AAPRESID.

Figura 16 – Processo de pensamento estratégico da AAPRESID
 Fonte: AAPRESID (2010)

Portanto, o modelo AAPRESID que facilitou a rápida adoção do plantio direto na Argentina e que hoje pode ajudar na criação de valor agregado para a atividade agropecuária argentina, baseia-se em três principais características:

- **Prospectiva tecnológica:** A oportunidade de inovação de ser detectada rapidamente e seus benefícios devem ser compreendidos pela maior quantidade de atores no menor tempo possível. Ao mesmo tempo, as tecnologias e conhecimentos disponíveis são tão diversos e complexos que é fundamental contar com uma fonte idônea que os identifique e sintetize. Aqui se encontram o Congresso AAPRESID, as Revistas Técnicas e Institucionais, e a Página Web como os principais serviços oferecidos.
- **Sistematização de processos:** Para que uma inovação tecnológica chegue a um maior número de adotantes, deve ser simplificada, traduzida, comprimida. A sistematização de processos de gestão é uma ferramenta facilitadora por excelência. Aqui se encontram a Agricultura Certificada e o Sistema Chacras como os principais serviços oferecidos.
- **Criação de redes:** É nas relações inter-pessoais, onde se produz a mudança cultural que precede e sustenta a disposição à mudança tecnológica. Aqui se encontra os Grupos Regionais como o principal serviço.

4.2.3 Representatividade

A AAPRESID tem como cliente principal o produtor agropecuário argentino. Trabalha para que ele não apenas desenvolva a sua atividade, mas também para que obtenha maiores e melhores opções de venda.

Na Argentina e em qualquer parte do mundo, o produtor rural não tem a melhor imagem. Em geral, a sociedade o enxerga como um degradador de solo, como uma pessoa que gera problemas de poluição, como um indivíduo que desmata e que está contra a biodiversidade. Por isso tem-se um trabalho muito forte a fazer para melhorar a percepção da sociedade sobre o produtor rural.

A AAPRESID procura fazer com que a sociedade entenda que o produtor agropecuário argentino, antes de tudo, é um produtor de alimentos, energia, bens e serviços que a sociedade consome.

A AAPRESID, a partir do projeto Agricultura Certificada, tem trabalhado, por um lado, em dar ferramentas ao produtor agropecuário para conhecer a evolução do seu sistema de produção e melhorá-lo, e por outro lado, educar o consumidor e mostrar a ele como são os processos de produção de alimentos na Argentina de maneira tal a capturar o valor da externalidade positiva, que o plantio direto gera sobre o ambiente.

4.2.4 Rede da associação

Dentro dessa cadeia, existem diferentes atores, e também tensões entre esses atores, para cumprir com a demanda do consumidor final. Hoje, o consumidor está demandando alimentos sustentáveis, e na outra ponta, o que os produtores argentinos estão oferecendo, com a Agricultura Certificada, é um produto justamente sustentável. Mas essa mensagem nem sempre flui bem ao longo dessa cadeia. ONGs européias tornam a tarefa da comunicação ainda mais difícil.

A AAPRESID, com seu trabalho de interação com os elos da cadeia produtiva, não somente com as exportadoras, mas também com os que comprem os grãos das exportadoras, os que produzem alimentos, e as cadeias de supermercados, constatou que há mais um agente nessa

cadeia que exerce muita pressão sobre os demais, e que até recentemente não era percebido como um agente importante: as ONGs. Essas organizações têm um papel muito importante na criação de consciência ou na criação da opinião pública sobre os elos produtivos da cadeia.

As ONGs de ações civis/sociais ou ambientalistas, normalmente têm um senso distinto ou distante da realidade que se vive nos países produtores, mas geram uma interferência na mente do consumidor por criar uma visão e uma linguagem totalmente distante (e uma desconfiança) do que se encontra na prática. Atualmente, passar uma mensagem de sustentabilidade a partir dos países produtores da América Latina é muito difícil por ação dessas ONGs, que criaram uma consciência contrária a confiança necessária para se estabelecer uma comunicação e um consenso com base na sustentabilidade.

AAPRESID vem trabalhando, investindo muito tempo e esforço, para estabelecer um diálogo com as ONGs, abrindo-se, mostrando-se, contando seus problemas e ambições, para entender um pouco mais como articular sua mensagem e que tenha um impacto maior ou mais rápido.

Nesse sentido, por meio da mesa redonda de soja responsável (*Roundtable on Responsible Soybean*), a AAPRESID trabalha para criar uma plataforma básica de sustentabilidade ou de critérios uniformes de sustentabilidade, sobre o qual AAPRESID pode-se diferenciar dessa plataforma básica com um produto que atende uma série de requisitos muito mais exigentes.

A *RoundTable on Responsible Soybean Association* ou Associação Internacional de Soja Responsável (RTRS) é uma associação internacional instituída na Suíça no ano de 2006 que promove a produção, o processamento e o comércio de soja responsável no mundo, através de um padrão global de produção sustentável, que cumpra com certos requisitos sócio-ambientais auditáveis.

Para a definição de tal padrão, a Comissão Diretora da RTRS encarregou um grupo para definir os princípios e critérios (P&C) da produção de soja. Esse grupo denominado Grupo de Desenvolvimento (GD) foi formado por representantes de: a) produtores agropecuários (AAPRESID fez parte desse sub-grupo), b) indústria, comércio e finanças e c) ONGs ambientais e civis.

Por meio desse trabalho, a RTRS possui cinco (5) princípios e vinte e sete (27) critérios, que passam agora a ser utilizados em testes de campo. Os princípios básicos são: conformidade legal e boas práticas de negócios, condições de trabalho, relações com as comunidades, responsabilidade ambiental e boas práticas agrícolas.

Para AAPRESID fazer parte do grupo de desenvolvimento dos P&C significou uma oportunidade única de interagir com diferentes stakeholders da cadeia de valor da soja, e entender suas opiniões e posições, bem como de promover sua Agricultura Certificada como certificação homologável ao padrão RTRS.

Ao mesmo tempo, o certificado Agricultura Certificado da AAPRESID tem como *benchmark* o certificado de sustentabilidade da FSC (*Forest Stewardship Council* ou Conselho de Manejo Florestal). O FSC é hoje o selo verde mais reconhecido em todo o mundo, com presença em mais de 75 países e em todos os continentes.

Este conselho, enquanto organização internacional sem fins lucrativos, foi criado em 1993, como o resultado de uma iniciativa para a conservação ambiental e desenvolvimento sustentável das florestas do mundo inteiro. Seu objetivo é difundir o uso racional da floresta, garantindo sua existência no longo prazo. Para atingir este objetivo, o FSC criou um conjunto de regras reconhecidas internacionalmente, seus Princípios e Critérios, que conciliam as salvaguardas ecológicas com os benefícios sociais e a viabilidade econômica, e são os mesmos para o mundo inteiro.

O FSC atua de três maneiras: desenvolve os princípios e critérios (universais) para certificação; credencia organizações certificadoras especializadas e independentes; e apóia o desenvolvimento de padrões nacionais e regionais de manejo florestal, que servem para detalhar a aplicação dos princípios e critérios, adaptando-os à realidade de um determinado tipo de floresta.

Além dos empreendimentos florestais (madeireiros ou não-madeireiros, em florestas naturais ou em plantações florestais), a cadeia de custódia também pode solicitar o certificado, o que permite colocar o selo do FSC no produto final. Quando se identifica o selo FSC no produto, sabe-se que a floresta da qual ele é oriundo foi explorada de acordo com todas as leis vigentes e de forma correta do ponto de vista ecológico, social e econômico. Isso diferencia o produto

de outros similares, agrega valor, e estende a toda a cadeia de produção e comércio os benefícios da certificação.

A Associação Argentina de Consórcios Regionais de Experimentação Agrícola (AACREA) pode ser considerado o principal “concorrente” da AAPRESID em território argentino. O Consórcio Regional de Experimentação Agrícola (CREA) começou em 1957 quando um grupo de produtores do oeste da província de Buenos Aires, tomaram como base o modelo de trabalho europeu - os CETA franceses – e o adaptaram ao sistema extensivo.

Com isso, o CREA é um grupo de produtores de uma mesma região que comparte suas experiências agrônômicas a fim de capitalizar as habilidades e conhecimento individuais para encontrar as melhores soluções de manejo agropecuário. Cada grupo conta com um assessor capacitado, tanto no aspecto técnico e empresarial, que em uma dinâmica de grupo, colabora com o planejamento e o acompanhamento técnico das empresas agropecuárias. O assessor é agente ativo de transferência de informações e conhecimento dentro do grupo.

Por sua vez os CREAs se organizaram por regiões e estas fundaram a Associação Argentina de Consórcios Regionais de Experimentação Agrícola (AACREA). Existem aproximadamente 200 grupos CREA em todo o país agrupados em 18 regiões ecológicas produtivas.

No âmbito científico, a AAPRESID mantém-se integrada ao mundo, com suas tendências e oportunidades, com foco na evolução do conhecimento. Para isso, desenvolve diversas parcerias com universidades, como o PAA-FAUBA (*Programa de Agronegocios y Alimentos de la Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires*) e a Universidade de Wageningen (Holanda), e centros de pesquisa como o INTA (*Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria*), e diversas empresas.

No âmbito internacional, além da Associação RTRS (*Round Table on Responsible Soy Association*), a AAPRESID mantém contato com a Fundação Solidaridad, uma ONG holandesa que trabalha no desenvolvimento de cadeias de valor sustentáveis e nichos de mercado como o *Fair Trade*, para viabilizar a marca AC (Agricultura Certificada) na Europa.

4.2.5 Estrutura de governança e estrutura organizacional

Para atender a todos os seus sócios, com benefícios seletivos, a AAPRESID montou uma estrutura interna em rede. Essa estrutura é *light*, profissional e flexível (com certificação ISO 9001), contando com recursos humanos com formação multi-disciplinar, e mantendo os pés na terra com os 33 grupos regionais. Sua estrutura interna conta com um pequeno grupo de colaboradores permanentes, e diversos serviços contratados.

A AAPRESID tem como conselho de sócios a Comissão Diretora. Dela faz parte, o comitê executivo (presidente, vice-presidente, secretario, secretario-adjunto), a tesouraria (tesoureiro, tesoureiro-adjunto), seis conselheiros titulares e seis suplentes, a comissão revisora de contas (três conselheiros fiscais) e dois presidentes honorários.

O comitê executivo interage com frequência semanal com membros do *Staff* (gerente coordenador e gerentes de programas) para acompanhamento dos trabalhos. A presidência e o gerente coordenador são atendidos por uma secretária geral. Como resultado da última revisão do planejamento estratégico feito em 2009, a entidade foi organizada para trabalhar por projetos. Ou melhor, por programas. Cada programa abriga um conjunto de projetos relacionados e coordenados.

É importante ressaltar que, no contexto do sistema de gestão da qualidade, a evolução dos processos que abrangem as diferentes atividades da organização é mais importante do que as áreas de trabalho. Isso é mais um exemplo da importância da gestão da qualidade.

Os programas vigentes (Agricultura Certificada, Sistema Chacras, Congreso AAPRESID, Controle de pragas e doenças e Grupos Regionais) foram priorizados pela comissão diretora e são executados por gerentes em tempo integral. Para tanto, eles formam grupos de trabalho, que além de contar com o envolvimento de um membro da comissão diretora, têm a característica de serem abertos à participação dos sócios, como cada iniciativa ou ação que a AAPRESID realiza desde as suas origens.

Tanto nos grupos de trabalho como nas reuniões mensais da Comissão Diretora, estão convidados a participar todos os Presidentes Regionais como também qualquer sócio que

queira participar da sua instituição. Essa maneira de agir está associada aos valores compartilhados, que muitas vezes se menciona como “Espírito AAPRESID”.

Dentro do staff, além do gerente coordenador, dos gerentes de programas e da secretaria geral, estão também o responsável pelos contratos de patrocínios (empresas de insumos), o responsável pelos conteúdos técnicos (publicações), o responsável pela comunicação e toda a área administrativa. No total, são 20 empregados mais os estagiários (período de estágio de 6 meses a 1 ano). A figura a seguir apresenta o organograma assumido pela AAPRESID após 2009.

Figura 17 - Organograma da AAPRESID após a revisão do planejamento estratégico em 2009

Fonte: AAPRESID (2010)

AAPRESID é uma organização técnica que busca a informação técnica mais inovadora, mas também onde os vínculos sociais são muito fortes. Os Grupos Regionais da Aapresid, distribuídos por todo o país procuram replicar e compartilhar da mesma cultura que o grupo de pioneiros do plantio direto, os fundadores da Associação.

Soma-se 15 anos desde a criação do primeiro grupo regional. Hoje, a AAPRESID está presente em seis províncias da Argentina (Buenos Aires, Córdoba, Chaco, Entre Ríos, Santa Fé e San Luis), organizando seus membros em 33 grupos regionais.

Figura 18 - Mapa dos Grupos Regionais da AAPRESID

Fonte: AAPRESID (2010)

Mas o que é um Grupo Regional AAPRESID? É um grupo formado por sócios da AAPRESID que representa a instituição em uma zona de influência. É um grupo aberto ao intercâmbio de informações, experiências e inovações tecnológicas, organizacionais e institucionais. Os sócios também realizam testes (ensaios e experimentos) e geram novos conhecimentos que contribuem para o avanço do sistema de plantio direto. Os resultados são mostrados e compartilhados com os outros associados através da visita ao campo de “um produtor em ação”.

Cada regional, possui um presidente (sócio) responsável bem como um assistente técnico regional, que em geral é uma pessoa de AAPRESID responsável pelas necessidades do grupo. A particularidade mais destacável desses grupos é a autonomia na definição de sua

dinâmica de funcionamento. O próprio grupo, junto com o acompanhamento de um técnico da AAPRESID, é quem determina as linhas de trabalho a seguir, os tipos de reuniões a organizar, etc.

O Sistema *Chacras* é um sistema de trabalho pensado para o desenvolvimento de tecnologias agropecuárias sustentáveis, ajustadas às condições particulares dos diferentes ambientes e sistemas de produção, e para a capacitação e transferência aos usuários das mesmas. A idéia é aproveitar a sinergia de motivações e inquietudes compartilhadas por um grupo de produtores com realidades ambientais e produtivas similares, para facilitar a aquisição de conhecimentos e experiências.

Para implementar um plano de trabalho, esse grupo de produtores, sócios da AAPRESID, procedem a seleção e contratação de um profissional (engenheiro agrônomo) que será o gerente técnico de desenvolvimento (GTD). Esse técnico faz um levantamento de dados secundários e começa a compilar toda a informação técnica disponível com respeito ao problema empírico que se pretende resolver. Ele então passa a delinear a linha de trabalho a desenvolver.

Um workshop é realizado entre o GTD, os produtores e outros atores relevantes (técnicos de universidades e institutos de pesquisa) para validação do diagnóstico inicial e priorização das linhas de ação. Uma vez elaborado o plano de ação, com seus objetivos, metas e cronograma previamente aprovados, passa-se ao trabalho de campo com o ensaio ou experimento.

Os resultados obtidos são posteriormente apresentados aos produtores patrocinadores. Há também um estímulo para sua publicação na revista da AAPRESID mas também em revistas científicas nacionais e internacionais. Geralmente o gerente técnico de desenvolvimento é um aluno de pós-graduação, mestrado ou doutorado em agronomia, que desenvolve sua dissertação em um tema de interesse de uma determinada região, ou seja, seu trabalho de pesquisa procura satisfazer a necessidade dos produtores. Ao mesmo tempo, ele também tem o interesse na realização do experimento por viabilizar a sua pesquisa de campo.

4.2.6 Formas de contribuição

A AAPRESID possui diversas categorias de sócios para poder abranger a todos com seus benefícios. São listados abaixo:

SÓCIO A: é aquele produtor agrícola inovador, profissional do setor agropecuário, disposto a se comprometer com a rede. O valor da cota societária é de \$457,00 (pesos argentinos) trimestrais.

SÓCIO P: é o produtor agrícola inovador, profissional do setor agropecuário disposta a se comprometer com a rede, mas com 4 anos de experiência na instituição (AAPRESID). Não é cobrada a cota societária.

SÓCIO J: é o sócio jovem, o produtor agrícola inovador, profissional do setor agropecuário, estudante menor de 28 anos. O valor da cota societária é de \$130,00 (pesos argentinos) trimestrais.

SÓCIO C: esta categoria foi desenvolvida para o grupo de empresas e cooperativas agroindustriais, onde o foco seja o intercâmbio entre eles e os Grupos Regionais da AAPRESID.

Para empresa, ela ganha com a capacitação de seus técnicos e funcionários, e também por conhecer mais de perto quem são os produtores agrícolas inovadores, suas necessidades e comportamentos, podendo assim gerar uma relação diferencial com os Grupos Regionais e, por consequência, expandir os negócios.

Nesse sentido, até três representantes da empresa estarão conectados aos serviços físicos da AAPRESID, e até cinco representantes da empresa estarão conectados aos serviços eletrônicos da AAPRESID. O valor da cota societária é de \$785 (pesos argentinos) trimestrais.

SÓCIO E: são empresas provedoras de insumos e serviços que encontram na AAPRESID um ambiente propício para conhecer e difundir suas atividades, produtos e serviços. Essas empresas adquirem uma cota societária que, entre outros benefícios, outorga o direito de

participar com patrocínios nos eventos organizados pela associação. O valor da cota societária é de \$3.923 (pesos argentinos) trimestrais.

SÓCIO I: foi criada uma nova categoria de sócios da AAPRESID, que não faz mais que institucionalizar um tipo de membro (associação ou cooperativa internacional), que já representa um importante número de profissionais e produtores de diferentes nacionalidades. Esse membro internacional tem acesso total, principalmente via internet, a todos os avanços técnicos, pesquisas, ensaios e artigos, que a AAPRESID promove. O valor da cota societária é de US\$300 (dólares EUA) semestrais.

Do orçamento total de AAPRESID, 70% vem dos recursos das empresas patrocinadoras e 30% as contribuições dos sócios produtores.

4.2.7 Ações de coordenação setorial

AAPRESID viabiliza seus objetivos com atuação regionalizada, capturando diferentes demandas geográficas, com experimentos em condições reais e em ambientes sob o plantio direto, e com produtos tangíveis: revistas técnicas, boletins institucionais, *newsletters*, conferências nacionais, dias de campo, palestras e *workshops*, cursos e treinamentos e *website*. Portanto, a AAPRESID disponibiliza um conjunto de benefícios aos seus associados:

- a) *Fazer parte dos Grupos Regionais:* grande parte dos associados se agrupa em regionais, com o apoio de toda a equipe da AAPRESID, para trabalhar em sua zona de influência e interagir sobre a realidade produtiva e empresarial do local em que se encontra seu estabelecimento. Existe também a oportunidade de formar novas regionais.
- b) *Receber revistas técnicas:* são publicadas cerca de seis revistas por ano. Elas reúnem as informações do último ciclo de produção, as inovações tecnológicas, informes de safras nas Regionais AAPRESID, resultados de ensaios e experimentos de técnicos e pesquisadores nacionais e internacionais.
- c) *Receber revistas institucionais:* são publicadas cerca de cinco revistas por ano. São apresentadas as questões institucionais, notas de manuseio agrônômico, organizacionais e de gestão empresarial. As Regionais contam com um espaço exclusivo que inclui

novidades e uma síntese das tradicionais jornadas de campo “um produtor em ação”. O conteúdo se completa com os resultados de ensaios, capacitações, testemunhos de produtores agroinovadores e a agenda de eventos da AAPRESID.

- d) *Participar do simpósio da pecuária*: discussão de aspectos produtivos e empresariais da atividade pecuária. Assuntos como avanços científicos e experiências reais de produção, em diferentes regiões do país.
- e) *Participar do Congresso AAPRESID*: evento de conhecimento agrônomo de maior destaque na Argentina. Conferências, apresentações, rodadas de negócios, painéis temáticos formam o programa do evento que convoca especialistas nacionais e internacionais, grandes produtores, técnicos com vasta experiência em entidades públicas e privadas e especialistas do setor agropecuário argentino. Além dos temas técnicos, também são discutidos tópicos relacionados a gestão empresarial e a situação política-econômica nacional e internacional.
- f) *Receber a newsletter semanal*: todas as semanas, cada membro da rede recebe em seu e-mail uma atualização semanal dos acontecimentos de cada cultivo. Estas notas técnicas ajudam a refrescar as questões consideradas importantes no manuseio agrônomo diário e são maneiras de manter a rede ativa. Ainda está atualizado com os próximos eventos e reuniões da agenda da AAPRESID.
- g) *Participar dos seminários regionais*: são jornadas em regiões distantes da zona central, que trata de problemas locais. Na organização dos eventos, participam os Grupos Regionais da AAPRESID.
- h) *Website da AAPRESID*: há um espaço só para os sócios AAPRESID, onde eles podem encontrar todas as publicações enviadas pela organização, desde as revistas técnicas, até as atas de Congressos e Simpósios, em formato digital. Contam com informações técnicas, opiniões institucionais referentes ao setor agropecuário e à sociedade, protocolos e resultados das ensaios e experimentos geridos pela AAPRESID. Há um fórum de intercâmbio entre os grupos regionais.

- i) *Possibilidade de acesso a Agricultura Certificada*: esse sistema de gestão de qualidade foi desenvolvido pela AAPRESID, para fazer do processo de produção sob plantio direto, um processo de certificação. A meta é alcançar a “Agricultura Certificada”, com os passos regulados por um protocolo e manual de Boas Práticas Agrícolas (BPA’s), e indicadores de base científica, que permitam medir o impacto da agricultura sobre o ambiente.

Além disso, a AAPRESID desenvolve outras atividades:

- j) *Estágios on farm em plantio direto*: para dar aos profissionais que acabaram de terminar seus estudos relacionados à agricultura, a possibilidade de aprender aspectos conceituais e práticos, relacionados aos sistemas de produção sob plantio direto, que complementam os aprendizados recebidos durante a sua formação acadêmica. Com isso, a AAPRESID está também contribuindo para profissionalizar uma atividade agrícola sustentável com base no sistema de plantio direto. Além disso, a AAPRESID pode estimular a participação desses profissionais como sócios, ligá-los aos Grupos Regionais e promover o fortalecimento institucional da associação.
- k) *Estágios Internacionais*: está em desenvolvimento um novo projeto em parceria com a empresa de biotecnologia Monsanto. Os profissionais recém-graduados podem ter a oportunidade de realizar um curso de formação complementar em universidades dos EUA e também realizar trabalhos de campo e laboratório na sede da Monsanto nos EUA.
- l) *Formação Profissional*: esse projeto visa atrair estudantes do curso de Agronomia, em nível de graduação e pós-graduação, para realizar o seu trabalho de conclusão de curso em temas de interesse dos grupos regionais no programa *Sistema Chacras*. Esse trabalho seria coordenado pelas lideranças dos grupos regionais, acompanhado por um tutor, e envolveria atividades de campo, pesquisa e experimentação.
- m) *Recursos Humanos (Banco de Talentos)*: a AAPRESID atua também como uma agência de Recursos Humanos, procurando alocar talentos nas organizações associadas. Recebe ofertas de profissionais com diferentes habilidades, formação e conhecimento. Procura identificar as necessidades das empresas por recursos humanos qualificados. Assim, a AAPRESID pode proporcionar às empresas o que elas estão procurando.

A Agricultura Certificada (AC) permite mostrar para a sociedade como são os processos de produção de alimentos e energia, com a possibilidade de capturar o valor da externalidade positiva que este sistema de produção gera sobre o ambiente. Portanto, AC é a alternativa de produção que melhor combina os interesses geralmente opostos, na obtenção de uma produção que é economicamente viável para os agricultores, ambientalmente sustentável, socialmente aceito e energeticamente eficiente.

Este é o compromisso que a AAPRESID assume para ajudar a aumentar o nível de bem-estar local e global da sociedade na resolução do conflito de produtividade vs. preservação do meio ambiente. No entanto, algumas dificuldades se apresentam no horizonte para consolidação do modelo como um padrão de produção na Argentina. Dentre elas, pode-se citar:

- Dificuldade em comunicar o conceito de sistema de gestão da qualidade aos sócios da AAPRESID e ao mercado;
- Resistências internas ao foco da associação em um certificado de sustentabilidade, não sendo consenso nem mesmo dentro da comissão diretora;
- Resistências do produtor agropecuário argentino pela sua visão de curto prazo e preocupação com o retorno imediato do negócio. Por que preservar a integridade do solo? É melhor manter o solo produtivo por 100 anos ou maximizar o retorno em 10 anos?
- Problema da rastreabilidade por parte das tradings exportadoras. O processo produtivo dessas empresas envolve a moagem e comercialização conjunta de todos os tipos de soja, seja ela AC ou não.
- Dificuldade para adoção do AC por outras associações de produtores como o AACREA.

Por conta disso, as alternativas estratégicas para a Agricultura Certificada (AC), que a AAPRESID tem em mãos, são:

Quadro 9 - Alternativas estratégicas da iniciativa AC

Oportunidades para AAPRESID	Vantagens	Desvantagens
- Posicionar a marca AC no mercado	- Posicionamento - Diferentes compradores especiais	- Custo de mercado - Rastreabilidade dos grãos
- Juntar-se a outra iniciativa	- Diminui custo administrativo - Combina reputação das partes - Baixo custo de mercado	- Perde imagem - Aceitação limitada em alguns mercados

4.2.8 Pontos de aprendizado do caso AAPRESID em termos de coordenação setorial

- Associação de base tecnológica, qual seja, capta os desenvolvimentos científicos e tecnológicos realizados nas universidades e institutos de pesquisa, traduz em processos para facilitar a introdução da inovação no campo, e aposta na criação de redes para compartilhar experiências e resultados.
- Está focada mais na disseminação do uso de uma tecnologia do que no seu próprio desenvolvimento tecnológico.
- Focada em transformar o sistema de produção do plantio direto, aliado a outras práticas agropecuárias (rotação de cultivos, adubação balanceada, manejo integrado de pragas, manejo responsável de agroquímicos, rastreabilidade da pecuária), em um sistema de gestão da qualidade da propriedade rural, uma ferramenta de gestão.
- Esse sistema apresenta um protocolo de boas práticas agrícolas, sociais e ambientais, e indicadores para mensuração dos impactos, o que permite transformá-lo em um certificado de sustentabilidade no campo, chamado Agricultura Certificada.
- O grande atrativo para introdução da Agricultura Certificada no campo é a mensuração das decisões agronômicas de maneira a verificar seu impacto nos resultados econômicos. Se forem seguidas adequadamente as recomendações agronômicas, é previsto uma redução de custo de produção, aumento de produtividade e melhoria ambiental.
- A definição de um padrão de sustentabilidade na produção de soja depende da interação da associação com os intermediários e influenciadores desse sistema agroindustrial, sobretudo as *tradings* que não garantem a rastreabilidade do produto até o consumidor industrial e as ONGs que influenciam a opinião dos consumidores finais quanto a produção sustentável. Nesse sentido, a associação participa de fóruns *multi-stakeholders* como a RTRS (*Round-Table on Responsible Soybean*) de maneira a melhor se comunicar com esses atores.
- O posicionamento da Agricultura Certificada (AC) como um certificado reconhecido pelos consumidores finais depende da sua aprovação e adoção pela cadeia de custódia da soja. O poder de barganha das *tradings* exportadoras é muito grande e pode ser a principal barreira para o investimento na rastreabilidade da soja AC.

4.2.9 Pontos de aprendizado do caso AAPRESID em termos de planejamento e organização da associação

- O foco do planejamento estratégico está na identificação e distribuição do valor (referência tecnológica) oferecido por AAPRESID aos seus sócios.
- Deixou de trabalhar somente por temas e passou a realizar uma gestão por projetos estratégicos (Agricultura Certificada, Sistema Chacras, Grupos Regionais, Congresso AAPRESID etc.), o que está alinhado com a perspectiva de entrega de valor ao sócio.
- Em termos de governança, uma comissão diretora alinha e monitora, com reuniões semanais, o trabalho do *staff* técnico profissional (gerente-coordenador e os gerentes dos programas).
- Os funcionários contratados possuem formação multi-disciplinar e são multi-funcionais para dar mais agilidade e flexibilidade de atuação à associação.
- A forma de contribuição é fixa e os votos são unitários. No entanto, a entidade procura separar os sócios em grupos estratégicos conforme o perfil organizacional de cada um deles (novo sócio, sócio experiente, sócio jovem, sócio empresa, sócio empresa insumos agrícolas, e sócio internacional).
- Valoriza a formação de redes de pessoas e organizações internamente. Os grupos regionais e o sistema *chacras* demonstram a crença no poder da união dos produtores para buscar soluções imediatas aos problemas do campo. A transferência de tecnologia também é facilitada com a troca de experiências entre eles e com ensaios/experimentos realizados em conjunto. Procuram dessa maneira fazer frente a concorrência com o CREA (Consórcio Regional de Experimentação Agrícola) descentralizando a associação para estar próxima ao produtor rural.
- A associação também valoriza os relacionamentos inter-organizacionais, desenhando alianças e parcerias com universidades e institutos de pesquisa, como forma de fomentar o desenvolvimento tecnológico, participando de fóruns de discussão da sustentabilidade como o RTRS para conhecer os argumentos contrários à produção agrícola convencional, e se espelhando em *benchmarks* com a FSC (*Forest Stewardship Council*) para direcionar o valor da certificação sócio-ambiental para toda a cadeia produtiva da soja.
- Dentre os serviços oferecidos estão a interlocução com o Estado, a prospecção do desenvolvimento tecnológico, o provimento de informações e estatísticas setoriais, a comunicação com os associados e outros stakeholders, o fomento a realização de experimentos/ensaios agronômicos, os treinamentos/capacitações e a organização de eventos.

4.3 BIOSUL – Associação dos Produtores de Bioenergia de Mato Grosso do Sul⁵

4.3.1 Histórico da associação

Criada em 2008, a BIOSUL assumiu a coordenação dos sindicatos patronais dos produtores de etanol, açúcar e bioeletricidade de Mato Grosso do Sul, ligados a FIEMS (Federação das Indústrias do Estado do MS), representando já na safra 2009/10 toda a cana moída no Estado. Ao todo, fazem parte da BIOSUL 26 associadas, sendo 22 unidades em operação e 4 projetos em construção.

A BIOSUL surgiu da necessidade de se ter mais agilidade que um sindicato de classe. Um sindicato, que está dentro de uma estrutura federativa, tem seus balanços auditados pelo Tribunal de Contas, o que torna a gestão relativamente lenta e engessada. A associação como entidade de natureza civil tem mais flexibilidade. Para alguns problemas, a BIOSUL não se apóia na Federação das Indústrias (FIEMS) e os resolve de maneira totalmente privada. Por isso, é um fórum para trabalhar problemas em comum, e a entidade nasceu por conta disso. Cada sindicato patronal tem o seu estatuto e a BIOSUL também tem o seu exclusivo.

A criação da entidade aconteceu em um momento de renovação dos paradigmas do setor sucroenergético no Estado, consolidando-se como uma das novas fronteiras de produção de cana-de-açúcar no Brasil. Esse crescimento trouxe importantes desafios, como a qualificação de mão-de-obra, a implementação de novas opções logísticas e a busca por novos mercados, sempre de acordo com os mais rígidos princípios de sustentabilidade.

A permanente interação com a sociedade civil é um dos pilares da gestão da BIOSUL. Através da interlocução com as demais entidades representativas do setor sucroenergético, a BIOSUL estende sua atuação para os níveis nacional e internacional.

Para dar força ao propósito de independência organizacional, a BIOSUL começou com uma gestão profissionalizada. Trouxe para o cargo de presidente, um profissional já experiente no setor sucroenergético e no ambiente do associativismo, o Sr. Roberto de Hollanda Filho. É administrador de empresas e possui um *MBA* em marketing.

⁵ As entrevistas foram realizadas nos dias 16 e 17 de junho de 2010 com os seguintes entrevistados: Roberto Hollanda Filho, presidente, e Isaías Bernardini, diretor da BIOSUL.

O Sr. Roberto de Hollanda Filho iniciou sua carreira no setor em novembro de 1998, na Associação Brasileira da Indústria de Álcool, uma entidade com sede em Recife e escritório em Brasília. Na época existia certa dicotomia entre álcool e açúcar, e interesses diversos. Em Pernambuco criou-se uma entidade mais voltada aos interesses do álcool, mas não estava focada somente em Pernambuco e sim agregou produtores de outros estados.

Nessa época, o Sindicato do Álcool do Mato Grosso do Sul era filiado ao Sindicato do Álcool de Pernambuco, porque eram os produtores do Nordeste que estavam abrindo novas unidades no Centro-sul. A Associação do Álcool de Pernambuco foi o primeiro sindicato patronal do setor sucroenergético a profissionalizar a gestão. Roberto Hollanda era o secretário executivo e ficou 10 anos nessa associação.

Com a desregulamentação do setor em 1997, as entidades de classe passaram a ter um papel importantíssimo no setor, mas elas tiveram que se reinventar. As entidades estaduais surgiram e a Associação Brasileira da Indústria do Álcool perdeu a sua força.

Em 2008, Roberto Hollanda conheceu o então presidente do Sindicato do Álcool do Estado do Mato Grosso do Sul, hoje presidente da FIEMS, o Sr. José Pessoa. Foi nessa ocasião que surgiu o convite para que ele assumisse a gestão da BIOSUL. Após um *road-show* de apresentação inicial perante as associadas, com a proposta de trabalho desenhada, ele iniciou o trabalho.

4.3.2 Representatividade

A história da cana-de-açúcar no Estado do Mato Grosso do Sul (MS) sempre foi muito discreta. Contando com apenas 6 grupos familiares tradicionais, como o Grupo Tavares de Melo (com as usinas hoje vendidas para *Louis Dreyfus Commodities*) e o Grupo José Pessoa (proprietário da Companhia Brasileira de Açúcar e Álcool - CBAA), não havia muita demanda institucional profissional, ou seja, a resolução de problemas era feita de maneira direta pelas empresas do setor.

Na safra 2005/06 houve uma virada do setor. Novos grupos empresariais como ETH Bioenergia, Cosan, Bunge, LDC (*Louis Dreyfus Commodities*), Equipav, entraram no setor e

olharam o Mato Grosso do Sul como um local estratégico para projetos *greenfields* (novas unidades) e aquisições. De um Estado com características vocacionais voltadas quase que exclusivamente para a agropecuária e o turismo, o Mato Grosso do Sul assistiu a um crescimento vertiginoso na agroindústria da cana-de-açúcar.

O Mato Grosso do Sul apresenta hoje o que a região do Oeste Paulista apresentava no início da década passada: disponibilidade de terras, clima propício para o plantio e topografia adequada à colheita mecanizada, além de uma vontade política que facilita, e muito, o desenvolvimento desse setor.

Com 420 mil hectares cultivados na safra 2010/11, a produção de cana deve chegar a 38 milhões de toneladas. A produção de etanol deve ser de 1,9 bilhão de litros, enquanto que a de açúcar deve chegar a 1,8 milhão de toneladas. Estima-se que existam no Mato Grosso do Sul cerca de 8 milhões de hectares de pastagens degradadas, disponíveis para a implementação de novas culturas, sem desmatamento nem diminuição da produção de alimentos.

No ano de 2009, entraram em operação sete usinas, o que somado à unidade iniciada em 2010, perfazem um total de 22 unidades em operação. As usinas do Estado são mais voltadas para a produção de etanol, perfil que vem mudando com o tempo. Hoje o mix de produção gira em torno de 70% de etanol contra 30% para açúcar. Mas nas próximas safras, o mix do Estado deve se aproximar mais do mix nacional, de 60% para etanol e 40% para açúcar.

Outra característica das usinas do Mato Grosso do Sul é o fato de se tratarem, em sua maioria, de plantas novas, concebidas já dentro de um plano de expansão escalonado e pré-estabelecido. Das 22 usinas que compõem o parque industrial, 11 estão com um ou dois anos de existência, o que facilita muito aspectos importantes como a expansão, além de permitir altos índices de mecanização, hoje na casa dos 70% de cana colhida de maneira crua, e bases bem sólidas para a implantação de geração e comercialização de bioeletricidade. O Estado tem sete indústrias cadastradas no Programa Bioeletricidade 2011-2020. É o segundo maior número do País, abaixo do líder São Paulo, com 32 empreendimentos, para um total de 62.

Desde o princípio, a BIOSUL teve que conviver com a realidade da heterogeneidade das associadas. A base de associadas é bem representativa da diversidade nacional de perfis organizacionais das Usinas de Açúcar e Etanol. Dentre as associadas, estão:

- a LDC e a BUNGE, *tradings de commodities* agrícolas em geral, multinacionais, com atuação em vários setores, e que entraram recentemente como produtores de açúcar e etanol;
- a ETH bioenergia, multinacional brasileira, subsidiária da construtora Odebrecht, que é nova no setor de açúcar e álcool;
- a Cosan, grupo tradicional, que cresceu e virou multinacional, e tem uma *joint-venture* com a petrolífera Shell;
- o Benedito Coutinho, usineiro tradicional, com bom nível técnico como produtor de açúcar e etanol e gestão profissionalizada.

A heterogeneidade de usinas, de diversos grupos, além dos tradicionais, é vista ainda como um processo natural de crescimento do setor. A BIOSUL acredita que haja espaço para todos no Estado e na Associação, mas percebe que o tamanho médio das usinas tem se elevado nos últimos anos, e hoje oscila, na maioria das vezes, em dois milhões de toneladas de capacidade individual de moagem.

Na avaliação de Roberto Hollanda, não há diferenças no relacionamento com um grupo tradicional ou uma multinacional do setor. Na reunião do conselho, apesar das divergências naturais, eles aprendem uns com os outros. Há choques, mas a saída sempre é pacífica. O associativismo ocorre na interação entre as associadas, nas reuniões do conselho e dos comitês de trabalho.

A BIOSUL, por ser um grupo novo, tem uma agenda extensa de iniciativas a tomar e projetos a realizar. Por isso, a comunicação é mais transparente, e a troca de experiências e informações ocorre de maneira mais direta. Por isso, a heterogeneidade dos agentes não chega a ser uma barreira.

Os comitês de trabalho exercem um papel fundamental na manutenção do bom clima organizacional por estimular a convivência entre os sócios. E, na visão de Roberto Hollanda,

o papel da associação é saber extrair de cada associado o seu melhor na realização de ações coletivas.

4.3.3 Rede da associação

Há um bom relacionamento e integração com a Federação das Indústrias do Mato Grosso do Sul (FIEMS). A BIOSUL trata os temas pertinentes com a Federação das Indústrias, participa ativamente das reuniões de diretoria e dos comitês temáticos instalados na FIEMS. Ao mesmo tempo, também tem uma boa interação e trabalho conjunto com a Federação da Agricultura e Pecuária do Mato Grosso do Sul (FAMASUL), onde participam da Câmara Canavieira, que trata de assuntos agrícolas, por exemplo, o Consecana do Estado do MS, de interesse da BIOSUL.

Além disso, há uma forte integração com a UFGD (Universidade Federal de Grande Dourados) na busca de financiamento público (CNPq e FINEP) para projetos de pesquisa relacionados ao desenvolvimento do setor sucroenergético no Estado do MS. Na UFGD, está sendo criado o Centro de Biotecnologia Canavieiro. Portanto, há uma convergência de interesses entre setor privado e universidades. Outros parceiros são a Ridesa e a CanaVialis no desenvolvimento de experimentos e variedades adaptadas às condições edafoclimáticas locais.

No âmbito nacional, a BIOSUL participa do Fórum Nacional do Setor Sucroenergético, que une as entidades vinculadas ao setor sucroenergético, e da Câmara Setorial do MAPA. Participa também do ZicoSur⁶ (Argentina, Paraguai e Chile e Mato Grosso do Sul), por intermédio da FIEMS, evento organizado pelo Ministério da Agricultura para políticas públicas de adição de etanol na matriz energética com foco na América Latina.

O Fórum Nacional do Setor Sucroenergético, foi criado em novembro de 2003, na modalidade de entidade aberta, com sede em Brasília, tendo como secretário-executivo Pedro Luciano de Oliveira. O Fórum tem o objetivo de promover a integração do setor sucroenergético nacionalmente, em torno de interesses comuns. Ao todo, são 12 entidades que compõem o Fórum: a ALCOPAR (Paraná), a SIAMIG/AIAA (Minas Gerais), o SIFAEG

⁶ <http://www.zicosur.com/www/php/>

(Goiás), a BIOSUL (Mato Grosso do Sul), o SINDÁLCOOL/MT (Mato Grosso), a UDOP (Oeste Paulista), a UNICA (São Paulo), o SINDAAF (Rio de Janeiro), o SINDÁLCOOL/PB (Paraíba), o SINDAÇÚCAR/AL (Alagoas), o SINDAÇÚCAR/PE (Pernambuco), e o Sindicato da Indústria do Açúcar e do Alcool no Estado da Bahia.

4.3.4 Estrutura de governança e estrutura organizacional

A BIOSUL congrega três sindicatos representativos do setor no Mato Grosso do Sul (MS): o Sindicato das Indústrias de Alcool no Estado (SINDAL), o Sindicato das Indústrias de Açúcar e Alcool (SINDAÇÚCAR) e o Sindicato dos Trabalhadores na Indústria e Comércio de Energia (SINERGIA).

A BIOSUL tem um presidente, o conselho (deliberativo e fiscal) e a assembléia geral. Roberto é presidente das quatro organizações (três sindicatos e uma associação). Deste modo, a BIOSUL e os respectivos sindicatos têm em comum os conselhos, deliberativo e fiscal, e a presidência-executiva. Os sindicatos tem diretoria própria e a BIOSUL não tem. É um desafio de gestão, porque o sindicato é mais formal. Por exemplo, toda reunião de diretoria dos Sindicatos precisa ser publicada em anúncio de jornal.

O conselho deliberativo reúne 11 diretores (executivos) das Usinas do Estado do Mato Grosso do Sul. Em reuniões mensais, o presidente-executivo mostra o desempenho da entidade e as relações institucionais realizadas. Faz uma espécie de prestação de contas para o conselho. As grandes distâncias e a infra-estrutura logística ruim faz com que os conselheiros se reúnam apenas uma vez por mês.

Além do conselho deliberativo e do presidente executivo, a estrutura organizacional ainda conta com os comitês de trabalho, que recebem o apoio permanente de um *staff* de três executivos. Na avaliação do Roberto Hollanda, qualquer entidade é um centro de custos, mas precisa ser enxuta e mostrar serviço. É difícil para uma entidade nova ter um especialista em cada área, por isso a preferência por uma equipe multidisciplinar e multifuncional.

No *staff*, está o diretor Isaías Bernardini, que é tradicional no setor, acumula uma diretoria na FIEMS, e faz a ponte do sindicato de classe com a associação. Por isso lidera a área de Relações Institucionais, que entre outras coisas trata dos compromissos dos sindicatos

patronais com a FIEMS. Há ainda a área de meio-ambiente, onde entra o tema de replicar o protocolo agro-ambiental de São Paulo no estado do Mato Grosso do Sul.

Logo após vem o gerente Paulo Aurélio Vasconcelos, que é advogado, e cuida da área jurídica, que envolve toda a questão estatutária. Além disso, ele é responsável pela área trabalhista, onde entra o relacionamento com os sindicatos de trabalhadores rurais para o reajuste do valor hora da mão-de-obra agrícola, e pela área de estatísticas e informações setoriais, com o levantamento sistemático de estimativa de safras e investimentos em *greenfields*.

Como assistente administrativo-financeiro está o engenheiro ambiental Érico Paredes, que também concentra a área de TI (Tecnologia da Informação) sob a sua responsabilidade. Com o crescimento organizacional, a idéia é alocar o Érico para gerir a área de meio-ambiente, e a secretária da BIOSUL para dividir o seu tempo de atendimento ao público com o de levantamento das estatísticas setoriais.

A BIOSUL tem uma atuação semelhante à adotada pela União da Indústria de Cana-de-açúcar (UNICA). Em comum, além da profissionalização da gestão, tem os comitês de trabalho, coordenados por representantes das associadas, que pautarão as ações da entidade em temas específicos. Outro ponto comum é a atenção especial que a BIOSUL dá ao seu departamento de comunicação institucional, mas no âmbito regional.

A associação foi estruturada para trabalhar por temas (assuntos trabalhistas/RH, meio-ambiente, agrícola, industrial, logística/comercialização, aspectos jurídicos, bioeletricidade, relações institucionais), por isso a importância dos comitês de trabalho. Cada comitê temático é coordenado por um especialista das associadas. Cada coordenador é um mediador da discussão e o staff da BIOSUL atua como suporte dos comitês.

Cada coordenador define com o presidente da BIOSUL uma agenda anual de encontros. O comitê é livre, e todas as associadas são convidadas a participar. Em geral, separam-se os representantes das associadas por temas de interesse. Todos os gerentes agrícolas das Usinas são convidados para participar do comitê agrícola e assim por diante. Usualmente tem-se a participação de 10 a 15 pessoas por comitê. Como são muito temas a serem resolvidos,

definem-se sub-grupos dentro dos comitês para cumprimento das ações. Isso ocorre de maneira natural, não é formal.

As reuniões dos comitês são separadas das reuniões do conselho. Antes a definição de objetivos e metas por comitê era responsabilidade do comitê, mas hoje é o próprio conselho que define a linha mestra de trabalho de cada um deles. Na realidade, o presidente sugere objetivos e metas estratégicas para aprovação do conselho e repassa para os comitês.

Esse acompanhamento, por parte do pessoal administrativo da BIOSUL, dos trabalhos dos comitês, permite que o presidente possa atualizar o conselho sobre a evolução dos trabalhos. Para cada reunião de comitê, há um padrão de ata despersonalizada, categorizada por ações, responsáveis e prazo.

Há um orçamento estratégico, qual seja, do orçamento mensal, o presidente retira as despesas ordinárias na gestão da entidade e separa uma conta para cada comitê de trabalho. Cada comitê, por sua vez, determina como vai alocar o dinheiro e faz a sua prestação de contas. Essa descentralização está funcionando bem, porque há resultados práticos em termos de ações e atuação da entidade.

4.3.5 Formas de contribuição

A BIOSUL tem dois tipos de receita: o repasse das contribuições sindicais patronais (compulsórias), mais a contribuição mensal voluntária das associadas. A contribuição sindical, toda pessoa jurídica que tem uma atividade vinculada a um sindicato de classe, tem que recolher compulsoriamente uma vez por ano. A contribuição é calculada com base em um valor percentual (%) sobre o capital social da empresa. Esse valor é reajustado anualmente pela CNI (Confederação Nacional das Indústrias). Tem um limite máximo de contribuição pelas empresas, que é de R\$ 36 mil.

Uma vez paga, a contribuição sindical é compartilhada da seguinte forma: 60% vai para o Sindal MS (Sindicato da Indústria do Alcool do Mato Grosso do Sul), 20% para o Ministério do Trabalho, 10% para as Federações das Indústrias/CNI, e 10% para a Caixa Econômica Federal. As usinas destinam o pagamento da contribuição sindical para o Sindal MS para facilitar a gestão orçamentária.

Já a contribuição mensal voluntária das associadas é calculada sobre o volume de cana moída na safra anterior. A taxa mensal de contribuição é de R\$ 0,055 por tonelada de cana moída no mês. Há um mínimo de R\$ 3 mil por mês, conforme determinação do conselho. Na avaliação de Roberto Hollanda, “os grupos maiores pagam mais mas também demandam mais”.

4.3.6 Ações de coordenação setorial

O setor sucroenergético viveu em um passado recente a quebra de um paradigma institucional importante. Era um setor que cobrava por cotas e subsídios junto ao governo federal, mas hoje mudou e se profissionalizou. As demandas institucionais são outras, como melhores políticas públicas a favor da competitividade setorial.

No Estado do Mato Grosso do Sul era um setor que moía 10 milhões de toneladas de cana por safra, chegou a 14 milhões, depois 18, 23, e deve atingir 38 milhões de toneladas na safra 2010/11, com a expectativa de chegar a 75 milhões de toneladas em 2015/16, com a participação de 4 a 5 grandes grupos.

Com uma produção de quase 2 bilhões de litros de etanol por safra e um consumo estimado em 400 milhões de litros por ano, chegar ao mercado consumidor externo é o grande desafio da BIOSUL. Por ser um setor exportador para outros estados e países, melhorar a logística de escoamento da produção é primordial. A BIOSUL vem conversando com os grandes *players* de logística, seja no ramo rodoviário, dutoviário, hidroviário, e estão estudando conjuntamente as soluções de novas alternativas de escoamento da produção.

Nesse sentido, a política da BIOSUL de permanente interação com os governos estadual e federal é muito importante para dar andamento aos projetos de infra-estrutura e logística: expansão da malha ferroviária da região sul do Estado, de Dourados ao Porto de Paranaguá; o alcoolduto, ligando o Estado até a refinaria do Paraná e o porto de Paranaguá; a navegação fluvial na bacia Paraná-Tietê, que pode contribuir com a redução do custo logístico.

Além disso, a coordenação setorial no âmbito nacional é algo que precisa ser consolidado. Fruto dos encontros do Fórum Nacional do Setor Sucroenergético, começa-se a discutir uma

primeira União das Associações do Setor Sucroenergético. Uma consultoria foi contratada para definir o modelo de gestão da entidade nacional e está na fase final do trabalho.

Conforme o modelo que está sendo proposto, haverá uma gestão compartilhada, preservando a identidade regional de cada uma das entidades de classe do centro sul do país. Pensa-se em um conselho deliberativo com 24 membros, 12 assentos para UNICA – por representar mais de 50% da cana moída no Brasil - e 3 para cada um dos demais sindicatos (MG, GO, MS e PR) - por serem iguais em tamanho -, sendo que nenhuma das entidades pode ter a maioria.

Esse conselho vai definir um orçamento para fazer ações institucionais e de comunicação, nacionais e internacionais, por meio de escritórios nacionais e internacionais (Brasília, EUA, Bruxelas, Genebra etc). O Projeto AGORA, iniciativa conjunta de comunicação e marketing do setor sucroenergético, pode ser considerado um piloto desse trabalho conjunto.

4.3.7 Pontos de aprendizado do caso BIOSUL em termos de coordenação setorial

- Bom relacionamento e alinhamento de interesses com os governos federal e estadual para lidar com deficiências de infra-estrutura, a escassez de mão de obra técnica qualificada e adoção de um acordo voluntário para antecipação da proibição de queima da cana nos moldes do Protocolo Agroambiental de SP.
- Bom relacionamento com a Federação da Agricultura do Mato Grosso do Sul (FAMASUL) para adaptar o modelo CONSECANA-SP, de pagamento da matéria-prima agrícola pela quantidade de açúcares totais recuperáveis (ATR), à realidade do estado.
- Pleno atendimento do zoneamento agroecológico do Ministério da Agricultura (MAPA) para evitar pressões sobre áreas de alta biodiversidade como o Pantanal.
- Fomento de um pólo de pesquisa&desenvolvimento (P&D), direcionado ao setor sucroenergético, na UFGD (Universidade Federal de Grande Dourados).

4.3.8 Pontos de aprendizado do caso BIOSUL em termos de planejamento e organização da associação

- Gestão profissional e staff técnico multi-disciplinar e multi-funcional, contratado para dedicação em tempo integral

- Comitês de trabalho, coordenados por membros das associadas, para discutir e operacionalizar ações relacionadas a temas de interesse (logística/infra-estrutura, precificação da cana-de-açúcar, zoneamento agro-ecológico, negociação sindical, capacitação de mão-de-obra).
- Objetivos e metas dos comitês de trabalho são definidas pelo Conselho deliberativo. Há um orçamento pré-determinado para cada comitê de trabalho. A agenda de encontros mensais é definida pelo próprio comitê.
- O voto é unitário e a contribuição proporcional. Além da contribuição sindical patronal, a BIOSUL recebe uma contribuição voluntária das associadas com base no volume de cana moída.

4.4 CTC – Centro de Tecnologia Canavieira⁷

4.4.1 Histórico

Fundado em 1969 pela Copersucar, o CTC é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Fim de 2002, a Copersucar sofreu uma reestruturação, em um processo coordenado pela empresa de consultoria PwC (*Pricewaterhouse Coopers*). Em janeiro de 2004, esse processo de transformação chegou ao CTC. O processo de transição do Centro de Tecnologia da Copersucar para uma associação independente, o Centro de Tecnologia Canavieira, foi marcado por mudanças em termos de gestão, estrutura organizacional e número de associadas.

Até 2004, o CTCopersucar era um departamento técnico daquela empresa e atuava dando suporte aos produtos Copersucar e às unidades associadas à cooperativa. Com esta forma de atuação, toda a estrutura de suporte ao funcionamento do CTCopersucar era provido pela cooperativa. Com a formação do CTCCanavieira foi criada toda a estrutura gerencial e de suporte (administrativo, financeiro, TI, RH, jurídico etc). Houve a formação de um Conselho de Administração que passou a ser o órgão de orientação das ações da nova empresa.

A cobrança por resultados sempre existiu, seja Copersucar ou CTCCanavieira. A diferença é como associação a cobrança passou a ser mais externa. A base de associadas foi aumentada e eram eles que a partir de agora cobravam os resultados.

Todo o quadro funcional que pertencia ao Centro de Tecnologia Copersucar foi transferido para o Centro de Tecnologia Canavieira, sem ruptura de vínculo empregatício. Todas as usinas Copersucar tornaram-se, de forma independente, filiadas ao Centro de Tecnologia Canavieira. Além destas, novas unidades se associaram ao CTC.

Uma grande mudança ocorrida foi a criação da área de Gestão do Conhecimento ligada diretamente ao superintendente. Para assumir essa área convidaram o Sr. Rogério Lourenço, que havia trabalhado na Andrade Gutierrez e outras consultorias com essa temática. A área

⁷ As entrevistas foram realizadas nos dias 11 e 22 de novembro de 2010, com os seguintes entrevistados: Tadeu Andrade, diretor de P&D agrícola, Osmar Figueiredo Filho, diretor de mercado & oportunidades, William Lee Burnquist, gerente de desenvolvimento estratégico e Rogério Salles Loureiro, gerente de TI e gestão do conhecimento.

tem uma condição que é pouco *sui generis* para o mercado, mas controla tudo que se relaciona a informação dentro da empresa.

Outra grande mudança ocorrida foi a separação da área de P&D da área de transferência de tecnologia (TT). Na época da Copersucar, como era o desenvolvimento e introdução no campo de uma variedade de cana? Era um só grupo que fazia tudo, desde o cruzamento até a entrega, treinamento e o plantio da cana. Era uma equipe só e um líder apenas. Quando veio o CTCCanavieira, viu-se que a parte final do processo era mais comercial do que técnico, então separaram a parte final de transferência de tecnologia e a colocaram subordinada a uma outra pessoa. Hoje, a área de P&D entrega o produto para esse pessoal de Transferência de Tecnologia (TT) e eles entregam o produto ao cliente final.

Mas qual é a racionalidade da separação da equipe de P&D da equipe de transferência de tecnologia (TT). As vezes, havia competição de tempo alocado para P&D e TT. Então separou-se as duas áreas, cada uma com seu diretor e com suas metas. Hoje, o Sr. Osmar Figueiredo Filho é o diretor da área de TT, o Sr. Tadeu Andrade é o diretor de P&D Agrícola e o Sr. Thomas Ritter é o diretor de P&D industrial. Os problemas ainda existem, mas os três diretores resolvem entre eles, como a re-alocação de pessoas para que todos possam cumprir as suas metas.

4.4.2 Planejamento estratégico

No segundo semestre de 2005, o CTC contratou uma consultoria para rever o planejamento estratégico da organização, uma vez que já estava independente. A Empresa contratada foi a IDEA (Idea.com.br) do Prof. Moisés Snifer (FGV). Ele participou de uma licitação e apresentou a melhor proposta. Esta empresa atendeu às expectativas e o desenho atual do CTC segue exatamente o que foi sugerido por esta consultoria.

Os trabalhos do CTC na época da Copersucar e na atual Canavieira sempre tiveram o mesmo conceito, que é desenvolver e transferir as melhores tecnologias para as associadas, e que com o uso correto dentro de suas empresas, elas consigam se diferenciar das outras que não tem acesso a estas atividades.

O CTC é o único centro de tecnologia de cana-de-açúcar que integra pesquisas na área agrícola e industrial em uma mesma entidade. Este é um diferencial do CTC. Todas as tecnologias desenvolvidas são avaliadas quanto a sua viabilidade e integração nos processos em uso nas associadas. Quando uma nova tecnologia impacta em outras áreas da cadeia produtiva, ações de preparação das associadas para receber esta inovação são planejadas e executadas.

A visão de futuro do CTC pode ser representada pela figura a seguir. Aqui são colocadas necessidades específicas de pesquisa de novas tecnologias.

Gráfico 4 - Visão de futuro para a pesquisa em cana-de-açúcar

Fonte: CTC (2010)

O mapa estratégico do CTC para 2005-2010 é apresentado pela figura a seguir. O mapa foi elaborado por um grupo multidisciplinar (funcionários do CTC e das associadas, e consultores externos), que discutiu os temas por um tempo, e saíram com esse mapa resumido da estratégia CTC a partir de então.

A leitura do mapa começa pelo centro. Com a mudança ocorrida em 2004, definiu-se então para essa nova empresa qual era a sua missão: “*Gerar valor para as associadas, criando e disseminando tecnologia e inovação aplicada à cadeia de valor da cana-de-açúcar*”.

Definido a missão (intento) passou-se a verificar qual eram as seis áreas principais de atuação: pesquisa, configuração organizacional (trabalhar por projetos), modelo de negócio (principalmente a questão do funding, captação de fomento), modelo de gestão de pessoas (para retenção de talentos), alianças e parceriais (reforçar isso, porque era inviável fazer tudo internamente), e transferência de tecnologia (mudar o modelo, para atender mais associadas, essa foi a área que mais mudou, a forma de gestão).

Para que cada pilar estratégico possa ser desenvolvido, é preciso atender as demandas apresentadas pelos hexágonos. Ou seja, cada hexágono é um plano de ação a ser trabalhado. Para cada ação tem uma meta e alocação de recursos. Tudo isso trabalhado deve permitir atender o intento (missão). Por exemplo, para se ter uma área de pesquisa adequada, é preciso estabelecer as linhas de pesquisa, desenvolver um radar tecnológico, e assim por diante, ou seja, cada elemento presente no hexágono precisa ser trabalhado. A área de Gestão do Conhecimento como é área de apoio, transcende e aparece nas demais áreas.

Figura 19 - Mapa estratégico do CTC no ciclo 2005/2010

Fonte: CTC (2010)

4.4.3 Representatividade

Nesses cinco anos de existência autônoma, o CTC expandiu suas atividades, antes fortemente baseadas no estado de São Paulo, para uma atuação regional, e cresceu em número de associadas, contando atualmente com 143 usinas e 17 associações de fornecedores, que representam 12 mil plantadores de cana.

Isso representa um crescimento de 100% no número de associadas nesse período. Mais importante é que o volume da cana dessas associadas representa hoje cerca de 60% de todo o cultivo desta cultura no Brasil.

Atualmente, o CTC está presente em toda a fronteira agrícola da cana-de-açúcar, atuando nos estados do Paraná, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Minas Gerais, Goiás, Espírito Santo, Alagoas e Pernambuco.

Existe uma diferença significativa no relacionamento com os dois perfis de cliente, Usinas vis-à-vis associações de fornecedores de cana. Isso vai além do fato que usinas demandam tecnologias agrícolas e industriais enquanto os fornecedores apenas agrícolas.

Mantém-se uma estrutura gerencial para atendimento específico aos fornecedores. Têm-se dois gerentes separados, o que lida com as Usinas e aquele que lida com associações de fornecedores. O perfil do gerente que lida com fornecedor de cana tem que ser um pouco diferente daquele que lida predominantemente com Usinas. É um perfil mais simples, que precisa ajudar operacionalmente o fornecedor de cana, porque há uma dificuldade maior deste em receber essa tecnologia.

O efeito multiplicador do conhecimento tem que existir também na associação de fornecedores. É preciso que a equipe técnica da associação seja boa o suficiente para passar adiante o conhecimento, até melhor que da própria usina. Por exemplo, essa equipe deve estar preparada para receber e repassar a nova técnica para 500, 700, 1.000 associados dela, cada um com nível tecnológico distinto.

Outra diferença é que a associação de fornecedores tem recursos mais limitados do que a indústria, então fica mais difícil a introdução da tecnologia. Por exemplo, para um

treinamento à distância, é preciso uma sala de reuniões adequada, projetor, acesso a internet, etc. A Usina rapidamente instala a sala e consegue trazer seus empregados para realizar treinamentos 2 a 3 vezes por ano, até conseguir maturar determinada tecnologia. No caso da associação, as vezes ela não tem nem a sala, muito menos equipamentos disponíveis.

Nessa situação, o CTC orienta a equipe técnica da associação para que ela exerça o papel de multiplicador, que o agrônomo assista sozinho o treinamento no seu computador pessoal, faça uma adaptação do treinamento, peça ajuda ao CTC para fazer essa adaptação, e faça reuniões individuais ou coletivas com os fornecedores de cana.

Nesses anos todos trabalhando com o fornecedor de cana, o CTC teve que mudar o seu conceito de transferência de tecnologia. Essa é a missão do CTC, não adianta apenas desenvolver a tecnologia, se o cliente não for capaz de utilizá-la. Não é apenas disseminar, o cliente precisa utilizar. O ponto final da tecnologia é aquela em que o cliente usou e o ganho final foi maior do que o custo.

4.4.4 Rede da associação

Desde quando foi criado o Proálcool, as duas grandes instituições que deram suporte para que hoje o Brasil fosse reconhecido como líder no agronegócio de cana, foi a Copersucar/CTC e o Planalsucar (Plano Nacional de Melhoramento da Cana-de-Açúcar). Antes, o Planalsucar tinha o mesmo papel que hoje é realizado pelo CTC, mas era bancado pelo governo. Nesse momento, os dois poderiam ser considerados concorrentes, mas também o setor era tão embrionário que não existia concorrência.

Com o Presidente Collor, no começo da década de 90, desapareceu o IAA (Instituto de Açúcar e Alcool) e todas as atividades do PlanalSucar. Todas as pesquisas foram interrompidas. O programa de melhoramento e as variedades de cana RB foram entregues para as universidades federais de cada estado. Essas universidades se uniram e formaram a RIDESA (Rede Interuniversitária para Desenvolvimento do Setor Sucroalcooleiro). São hoje nove universidades que tomam conta do programa, sendo a UFScar (Universidade Federal de São Carlos) no caso do Estado de São Paulo.

Portanto, os possíveis concorrentes do CTC, na forma como ele trabalha, seriam os programas de melhoramento genético de cana, porque ao invés de se plantar uma variedade de cana do CTC, o cliente poderia plantar uma variedade de cana do concorrente.

Hoje, os grupos que trabalham com esses programas de melhoramento são a RIDESA, o IAC (Instituto Agrônomo de Campinas), a CanaVialis e Alellyx (Monsanto), e a Syngenta que agora entrou no mercado. Outras multinacionais também devem entrar no mercado com o tempo. A distribuição do mercado está em 60% das variedades é Ridesa (RB), 36-37% é CTC (SP + CTC) e 2-3% do IAC. As variedades SPs da antiga Copersucar deixaram de ser produzidas. Ao longo do tempo, as SPs vão sumir e as CTCs vão aparecendo.

Mas mesmo para esses supostos concorrentes, se o CTC verifica que para aquele ambiente de produção, uma variedade de cana da concorrente é melhor do que a do CTC, ele indica a da concorrência para plantar. Isso pois, a sobrevivência do CTC não está atrelada a decisão do cliente plantar ou não as variedades CTCs, mas sim em ele sobreviver financeiramente, para continuar pagando sua contribuição associativa, e o CTC continuar desenvolvendo outras variedades e tecnologias. Sempre um trabalho com visão de longo prazo. É diferente da visão imediatista e de curto prazo dos fabricantes de insumos agrícolas na busca do lucro.

O melhor cenário seria o da divisão do mercado entre os três programas de melhoramento, em três parcelas iguais. Para a associada CTC, esse seria o melhor dos mundos pela diversificação das variedades plantadas e dos riscos de produção.

Então, qual é a diferença entre o RIDESA e o CTC? Eles apresentam as variedades e o melhor ambiente de produção para cada uma delas, mas deixam totalmente a cargo do cliente o plantio e acompanhamento técnico do canavial. Por isso, o CTC acaba dando suporte técnico também no caso das variedades da RIDESA.

O CTC acompanha continuamente toda movimentação ligada ao setor canavieiro. A entrada de novas empresas no setor é consequência natural da importância que assumiu a cultura da cana-de-açúcar no setor de geração de energia e combustíveis renováveis.

A chegada das petroleiras no setor produtivo do açúcar e etanol, junto com seus investimentos em etanol de 2º. Geração, é visto pelo CTC como oportunidade para novas

parcerias. Tem o caso da Shell, que tem sua unidade de negócio para etanol celulósico, a Iogen, e acabou de fechar uma JV com a Cosan. A BP Biofuels, que tem uma JV com a Dupont para produção de biobutanol, e assumiu 100% do capital da Tropical Bioenergia. De qualquer forma, o nível tecnológico destas empresas de petróleo não é facilmente transferível para a cana-de-açúcar.

De uma maneira geral, novos entrantes do setor sucroenergético não têm conhecimento da tecnologia para produção e recuperação da biomassa que é essencial para viabilizar a tecnologia industrial. Ou seja, podem ser bom na tecnologia industrial, e mesmo assim em parte dela, mas não sabem como viabilizar o fornecimento seguro da biomassa para operacionalizar aquela tecnologia. Por exemplo, muitos pesquisam o etanol de 2º geração, mas tanto para o etanol de 2º. quanto para o de 1ª geração, é preciso uma fonte barata de biomassa. E para isso eles não têm conhecimento, então precisam do CTC nesse aspecto.

Mesmo assim, uma tecnologia que está inserida em uma Usina, ela está relacionada ou deveria estar relacionada com vários outros processos industriais, como produção de açúcar, balanço energético, produção de energia, tratamento de efluentes etc. Quem tem o conhecimento de como integrar isso dentro de uma Usina é o CTC. Portanto, uma tecnologia industrial sozinha não funciona.

No geral, as empresas de tecnologia atuam em um segmento da cadeia de valor enquanto o CTC atua em toda cadeia de valor. Isto pode gerar um diferencial aos produtos CTC que são customizados aos associados de forma a provocar o mínimo de adaptação para sua implementação.

Em termos de referência, os principais *benchmarks* a grosso modo são os centros de pesquisa em cana ao redor do mundo, principalmente na Austrália e África do Sul. Mas é preciso separar as áreas, porque dificilmente existe uma estrutura tão integrada como a do CTC.

Em termos de mecanização, o CTC olha para os grupos australianos pela sua história no uso da tecnologia. O CTC desenvolve pesquisa com equipamentos agrícolas e industriais. Este desenvolvimento pode ocorrer de forma independente ou em parceria com indústrias do setor. Quando o desenvolvimento ocorre de forma independente, o CTC licencia uma empresa fabricante para levar o produto ao mercado.

Em biotecnologia, o CTC é parte do Consórcio Internacional de Biotecnologia que é composto por universidades e centros de pesquisa em todo o mundo. Também faz intercâmbio de material genético com todas as regiões do mundo.

Também se compara com as multinacionais proprietárias de genes para as culturas anuais (soja, milho e algodão), por isso construiu parcerias com Basf, Bayer e Dow. O foco não está nas empresas de defensivos e sim nas unidades de negócios delas dedicadas a biotecnologia. O CTC buscou as parcerias não pelos transgênicos, mas pelo interesse nos genes que eles detêm. Os projetos principais são de aumento de biomassa (aumento de produção), aumento do teor de açúcar, resistência a insetos e tolerância a seca.

Já, a Novozymes atua em uma área que o CTC não atua que é a criação de enzimas. Esta empresa é parceira em pesquisa de etanol de segunda geração. O CTC desenvolve toda a tecnologia que envolve os processos de recolhimento, tratamento e preparo da biomassa para hidrólise, processos fermentativos e aproveitamento dos subprodutos industriais e a Novozymes se responsabiliza em liberar as enzimas apropriadas.

4.4.5 Estrutura de governança

O órgão máximo é a assembléia dos 160 associados. Eles elegem um conselho de administração de 20 membros, os votos são proporcionais a contribuição deles no CTC (volume de cana moída/entregue), ou seja, basicamente proporcionais ao tamanho deles. Na teoria, cada conselheiro deve representar 5% dos recursos que são colocados no CTC.

Os diferentes associados podem se juntar se eles querem ter uma representação regional. A Cosan, por exemplo, deve representar 16-17% dos recursos do CTC, ou seja, ela tem 3 assentos no Conselho de Administração. Nesse sentido, Copersucar, Cosan, Bunge, Açúcar Guarani, São Martinho e Coruripe controlam 60% dos assentos no conselho de administração.

O Conselho de Administração orienta e fiscaliza as ações dos executivos do CTC. Eles se reúnem periodicamente (não é mensalmente) para definir a estratégia do CTC. Esse conselho

tem um presidente e um vice-presidente. No caso, o presidente do conselho é bastante atuante.

O CEO/Superintendente, Sr. Nilson Boeta, e a Diretoria são responsáveis por executar as ações definidas pelo Conselho de Administração e também sugerir a este Conselho ações de atuação do CTC. O CEO/Superintendente (Nilson Boeta) se reporta diretamente ao presidente do conselho, mas é ele quem toma as decisões administrativas e direciona os trabalhos no CTC.

O Comitê Técnico (especialistas das associadas e do setor) é o braço do Conselho de Administração na avaliação das linhas de pesquisa do CTC. Ele pode sugerir pesquisas mas também analisar propostas de pesquisas apresentadas pelos pesquisadores do CTC. É um comitê consultivo e não deliberativo. Toda função de deliberar é repassada ao Conselho de Administração. Tem também o Comitê Financeiro que verifica se a aplicação dos recursos em pesquisas está de acordo com o planejado.

Figura 20 - A Estrutura de Governança do CTC
Fonte: CTC (2010)

4.4.6 Estrutura organizacional

Em termos de estrutura organizacional, tem uma diretoria de P&D agrícola e uma diretoria de P&D industrial (quem desenvolve a tecnologia), uma diretoria de transferência de tecnologia (que faz contato com o associado, captação de clientes, também capta a necessidade do associado e traz para dentro do CTC), e as áreas de apoio (financeiro, gestão do conhecimento, escritório de projetos, recursos humanos e jurídico).

O CTC tem um grupo de liderança, que é o centro estratégico, que toma as decisões estratégicas dentro da empresa. Esse grupo é formado por 6 pessoas (diretor de P&D agrícola, diretor de P&D industrial, diretor de transferência de tecnologia, gerente financeiro, gerente da gestão do conhecimento, gerente de recursos humanos) mais o superintendente, ou seja, 7 pessoas no total.

Nas reuniões do grupo de liderança, cada diretor faz um resumo da sua área e isso ajuda no alinhamento do trabalho. Além disso, em cada reunião de área, coordenado por um diretor ou gerente, é feita uma ata resumo da reunião, esta ata é circulada entre todas as áreas do CTC, não apenas na área responsável pela ata.

Em 2008, foi contratada a Fundação Vanzolini para disseminar a “cultura de gestão de projetos”. A partir disso, o escritório de projetos (PMO ou *Project Management Office*), que se reporta diretamente ao superintendente, foi instalado por uma necessidade de padronizar o sistema de análise e gestão de relatórios dos projetos de pesquisa.

O PMO não faz parte do grupo de liderança porque realiza apenas o trabalho de acompanhamento da execução de projetos. O jurídico também não é membro desse grupo, ele entra apenas quando tem alguma necessidade específica.

Figura 21 - Estrutura funcional do CTC

Fonte: CTC (2010)

A gestão de projetos ajudou a padronizar e organizar a pesquisa para uma apresentação comum (prazos, custos, formato de entrega, ensaios/experimentos, técnicas de coleta de dados etc.) de maneira a facilitar a visão estratégica, não só do CEO, mas da própria empresa sobre os projetos em andamento. Esses projetos se limitam a área de P&D que é o negócio-fim. Em uma próxima etapa, deve-se incluir os projetos da área de transferência de tecnologia.

Qual é a diferença entre a área de administração de projetos e a área de planejamento estratégico? O PMO é responsável apenas pela formatação dos projetos e acompanhamento das metas de cada um destes. Já a área de desenvolvimento estratégico, que está abaixo das diretorias de P&D, atua como um radar tecnológico, identificando tendências, estimulando o pensamento em novas soluções e realizando negociações para parcerias.

Os projetos de pesquisa podem ser propostos tanto por funcionários quanto por associadas, bem como empresas com interesse em parcerias com o CTC. A equipe técnica do CTC analisa a relevância técnica do projeto, os executivos analisam a viabilidade econômica e estratégica, validam com o Comitê Técnico e submetem à aprovação final do Conselho de Administração.

Cada projeto se relaciona a uma área de P&D. Esse projeto tem um líder e pode contar com equipe multidisciplinar, inclusive cruzando pessoas das áreas agrícola e industrial. Alguns pesquisadores podem atuar também em transferência de tecnologia sem fazer parte, formal, da outra equipe e vice-versa. É uma organização matricial nesse sentido.

Cada projeto é classificado por quatro critérios básicos (riscos, benefícios, complexidade, aderência tecnológica), o “tempo de maturação” é usado depois para balancear o portfólio. Os projetos são inicialmente classificados em riscos vs. benefícios, complexidade vs. aderência estratégica. São dispostos em dois gráficos, quatro quadrantes cada um. Então passa-se para uma segunda fase onde os projetos potenciais são divididos em tempo de maturação (curto, médio e longo prazo) para se ter o desenvolvimento tecnológico e resultados.

A avaliação do projeto em si é feita em termos de benefício econômico, aderência estratégica, abrangência (se atende a todas as associadas), e outros critérios que vão pontuar o projeto e decidir a sua incorporação ou não ao portfólio.

Em termos de gestão de pessoas, a consultoria Hay Group foi contratada para ajudá-los no desafio da retenção de pessoas. A consultoria apresentou um modelo de competências, onde foram identificadas 19 competências organizacionais e 120 técnicas, o que ajuda na identificação de perfis de pessoas e na definição de metas de desempenho.

Do quadro atual, de 300 colaboradores efetivos, cerca de 35% foram admitidos nos últimos 03 anos. Atualmente, cerca de 40 profissionais têm a sua base de trabalho em Regionais do CTC. 100% dos funcionários possuem rendimentos fixos mais um adicional variável atrelado ao desempenho. O desempenho é medido através de um plano de metas definido com o superior imediato.

Gestão do conhecimento (GC)

A área de gestão do conhecimento do CTC cuida de tudo que se relaciona a informação e conhecimento dentro do CTC. Conhecimento é o produto do CTC e informação é o principal insumo. Além das informações produzidas internamente, o CTC trabalha com muitas informações de terceiros.

A missão da área de GC do CTC é o de fornecer “meios” para a obtenção de diferenciais competitivos através da identificação, captura, armazenamento, proteção, organização e compartilhamento do conhecimento relevante ao negócio.

A área de Gestão do Conhecimento vive um conflito muito sério entre proteção e disseminação. Ao mesmo tempo que a área precisa se preocupar com a proteção do conhecimento e da informação, também precisa disseminá-lo. E para equilibrar essa balança é bastante difícil. Então, a área administra o “conflito” entre duas áreas (P&D vs. Transferência de Tecnologia). Enquanto a área de TT está preocupada em levar o conhecimento para o cliente, a área de P&D está preocupada com a proteção das informações, fazer o pedido de patente etc.

Figura 22 - Proteger X Compartilhar: Qual é o ponto de equilíbrio?

Fonte: CTC (2010)

Por essa razão a área de gestão do conhecimento sempre foi ligada diretamente ao superintendente e faz parte do grupo de liderança, ou seja, está no processo de elaboração e tomada de decisões estratégicas. Se essa área estivesse embaixo de P&D ou da Transferência de Tecnologia, uma das áreas seria priorizada. Fazendo um *benchmarking* no mercado, essa situação não é muito comum. Isso denota um pouco a importância que é dada para esse assunto no CTC.

Hoje sob o “guarda-chuva” gestão do conhecimento estão as seguintes áreas: TI (Tecnologia da informação), Propriedade Intelectual/Regulamentação, Treinamento à Distância, Comunicação Interna e Externa e Gestão do Conhecimento propriamente dito.

Figura 23 - Estrutura funcional CTGC

Fonte: CTC (2010)

A área de TI é bastante complexa pelo tamanho e tipo de empresa. Na área de proteção da propriedade intelectual cuida do próprio acervo, uma biblioteca com 25 mil títulos, que o CTC mantém na sede em Piracicaba, que é referência para todo o setor sucroenergético no Brasil e no Mundo. A área iniciou um trabalho de migração do material físico para digital.

Tem um sistema de gestão de documentos, atrelada a biblioteca. Hoje 95% de todos os documentos produzidos pelo CTC estão nessa base de dados. São mais ou menos 30 mil documentos armazenados nesse banco, 200 novos documentos por mês. Todo o histórico de um projeto de pesquisa está nesse banco de dados, seja o projeto inicial (objetivos, escopo, recursos necessários, cronograma, equipe), os relatórios parciais, ou o relatório de conclusão.

Um trabalho bastante importante feito pela área de gestão do conhecimento é a de inteligência competitiva. Trata-se de um projeto que existe há dois anos, no qual foram definidas 9 áreas estratégicas a serem acompanhadas, em relação a conhecimento explícito (mídia, sites, banco de patentes) e tácito (coletadas pelas equipes regionais). Um relatório resumo é disponibilizado mensalmente para o grupo de liderança e os dois gerentes de planejamento estratégico.

As 9 áreas estratégicas a serem acompanhadas são, grosso modo, as áreas de P&D: variedade de cana, variedade transgênica, etanol de 2º. geração, geração de energia por biomassa, mecanização, entre outras, sendo a nona mercado (cadeia de valor). Ou seja, a última é para a área de transferência de tecnologia, os movimentos estratégicos das Usinas. Portanto, no caso do CTC, a inteligência competitiva é para direcionar as linhas de pesquisa, é uma entrada do processo de planejamento estratégico.

Além disso, seminários estratégicos, em base bimestral, são organizados reunindo os maiores especialistas do mundo em um assunto técnico específico e estratégico para o CTC, definido em conjunto com o comitê técnico. São 6 seminários por ano, três da área agrícola e três da industrial. Todos esses seminários são gravados em vídeos e tem dado muito fruto para analisar benchmarkings e pensar em novos temas de pesquisa (temas de ruptura, de mudança de paradigma). Ao mesmo, desses encontros geram visitas e parcerias internacionais

Há todo um trabalho de conscientização dos funcionários do CTC sobre a importância da segurança de informação, inclusive foi criado um código de conduta do que pode ou não ser feito por cada funcionário. Agora nem sempre a melhor forma de proteger uma tecnologia é o patenteamento. Proteger a propriedade intelectual quer dizer patentear, publicar e manter o segredo industrial. O CTC usa uma árvore de decisão para decidir pelo melhor caminho da proteção de informação.

Figura 24 - Árvore de decisão para proteção do conhecimento

Fonte: CTC (2010)

A área de comunicação envolve toda a parte de comunicação interna, por meio de jornais e eventos, que dentro do todo é a menor parte. Mas o maior foco está na comunicação externa, tem uma assessoria de imprensa terceirizada, toda a parte de material institucional (vídeo,

folders, relatórios impressos), os eventos para associadas, e o treinamento a distância que não deixa de ser um canal de comunicação com a associada.

A comunicação externa tem dois objetivos principais. Primeiro é levar as novidades do CTC a todas as equipes das associadas, complementando o trabalho das regionais, para que o associado tenha cada vez mais informações sobre a nova tecnologia. E segundo apresentar a todas as associadas, os casos de sucesso daquelas que utilizam de forma correta e consciente as tecnologias, com seus benefícios, seja na forma na redução de custo de produção ou ganho de produtividade.

O treinamento à distância envolve a transferência de tecnologia, mas como é um produto de TI, fica na área de gestão do conhecimento. Trata-se de um portal de transferência do conhecimento para as associadas. Essa área foi muito importante para viabilizar o crescimento de 30 para 160 associadas. Não se teria condições físicas de atender a todos sem o uso da tecnologia.

Já no seu terceiro ano de funcionamento, o projeto tem um público atendido de 16 mil alunos com a oferta de 43 cursos. Tem-se uma média de 500 a 600 novos alunos por mês. Na última safra, pela primeira vez na história do CTC, o número de alunos treinados remotamente superou o de alunos treinados presencialmente, confirmando a tendência de aceitação cada vez maior da internet como propagadora de conteúdo educativo.

P&D agrícola e industrial

A área de P&D é a atividade fim do CTC, é o que garante a sua sobrevivência a médio e longo prazo. A *pesquisa agrícola do CTC* desenvolve tecnologias que dão suporte às suas associadas desde a identificação dos diferentes ambientes de produção até a entrega da cana-de-açúcar para o processamento na indústria.

Dessa forma, o programa de melhoramento desenvolve variedades mais adaptadas às diferentes regiões produtoras; a área de fitossanidade estabelece as estratégias de controle de praga; a agronomia determina quais são os tratos culturais específicos para cada ambiente de produção e a engenharia agrícola estabelece quais os melhores procedimentos para o corte, carregamento e transporte da cana até a indústria.

O CTC também desenvolve uma ampla linha de *pesquisa em tecnologia industrial* que abrange áreas como produção de açúcar, álcool e bioeletricidade. Algumas das pesquisas desenvolvidas são: o etanol celulósico, a recuperação e processamento do bagaço e palha e a concentração da vinhaça. Sempre é avaliado o impacto que qualquer nova tecnologia que está sendo desenvolvida na área agrícola causará nas diversas etapas de produção industrial. Busca-se ganhos de sinergia que amplifiquem os benefícios da integração.

Transferência de Conhecimento ou Tecnologia

A área de transferência de tecnologia coordena toda a parte de produtos. Todo produto que o CTC tem é distribuído por essa área. O portfólio de produtos e serviços que essa área gerencial oferece é: diagnóstico agroindustrial e benchmarking, novas variedades e mudas sadias, cartas de solos e ambientes de produção, CTCSat (Georreferenciamento), CTCLog (otimização da logística de colheita), previsão de safra, treinamentos e seminários.

Na estrutura do CTC, é nomeado um gerente regional para ser o interlocutor de um grupo de usinas e associações de fornecedores. O perfil ideal desse gerente é mais comercial do que técnico. Ele precisa ter uma boa movimentação entre conhecer o que o CTC está desenvolvendo, verificar a necessidade do seu cliente, e buscar uma sintonia entre oferta e demanda.

As 13 regionais do CTC estão distribuídas em todas as áreas de concentração de unidades associadas, e acompanham a evolução da fronteira agrícola. O gerente regional é um generalista, mas os técnicos das regionais têm diferentes especialidades para atuar com produtos específicos (muda sadia, carta de solos etc.), e assessorar a equipe de P&D na instalação de pólos de melhoramento genético. Portanto, são perfis complementares.

A meta do gerente regional é justamente provar no fim do ano que a quantidade de tecnologia que foi transferida para cada associada da sua região é maior do que a contribuição associativa deles. Foi a partir daí que se chegou na proporção R\$5 de benefícios para cada R\$ 1 pago, sendo isso uma média de todas as regiões. Já os técnicos das regionais têm suas metas relacionadas aos produtos específicos.

Nesse sentido, o gerente regional e os técnicos precisam trabalhar juntos, porque do contrário todos perdem. O gerente regional não é o gerente da equipe de base, ou seja, não existe qualquer relação de subordinação de um ao outro. Uma vez por mês, toda a equipe da regional se reúne para planejar esse trabalho conjunto.

Ao mesmo tempo, essa área tem um papel fundamental que é o de capturar a demanda das associadas e levar a informação de volta ao CTC. Das reuniões mensais com os gerentes regionais e técnicos, o diretor da área captura as informações estratégicas e depois leva para o Grupo de Liderança. Isso servirá de guia para definição das linhas de pesquisa do CTC.

Não há conflito (trade-off) entre investir mais em P&D ou mais na disseminação/transfêrencia da tecnologia justamente porque as equipes são separadas. As áreas de P&D agrícola e industrial e a área de TT precisam trabalhar de maneira muito coordenada. Até no sentido de fazer o lançamento de um novo produto e a sua efetiva utilização.

4.4.7 Formas de contribuição

A contribuição de todos os associados é calculada com base no volume de cana moída. Como os fornecedores de cana se utilizam apenas da tecnologia agrícola, eles pagam um valor menor que as unidades industriais. Mas como definir os produtos e serviços, que são pagos com a taxa de contribuição, dos serviços extras, que beneficiam apenas parte dos associados, e deveriam ser cobrados à parte?

No começo do CTCaniveira, o único produto entregue para as associadas era a variedade de cana e ficava a cargo da associada escolher, plantar e cuidar do canavial. Em 2004, os gerentes regionais apresentavam o portfólio de variedades, mas a associada tinha dificuldade de eleger aquelas mais adaptadas às condições locais. Então, o CTC escalava um técnico para estudar os ambientes de produção da associada e para ajudá-la a tomar a decisão. Depois disso, os técnicos passaram a capacitar a equipe de campo da associada.

O CTC e a associada então chegaram a um acordo que para receber esse serviço adicional a associada teria que pagar pelas horas de trabalho do técnico. Foi esse o embrião da área de

transferência de tecnologia. Eles começaram a verificar que essa forma de atuação parecia ser estrategicamente interessante.

Foi nesse momento que tomaram a decisão de dividir as equipes de P&D e Transferência de Tecnologia, ou seja, montar formalmente a área de TT, contratar mais gente, treinar as pessoas, e colocar o serviço de atendimento às associadas como parte integrante do pacote tecnológico.

Em muitas atividades do CTC aparece o slogan “oferecido a 100% das associadas de maneira gratuita”. Esse termo segue a ótica do que será cobrado a parte e o que entra na taxa de contribuição. Hoje, o primeiro pré-requisito para entrar dentro da contribuição é que a tecnologia é boa para todas as associadas. Se ela atende apenas parte das associadas, um valor será cobrado a parte.

A quantificação dos benefícios entregues às associadas é responsabilidade da área de transferência de tecnologia. No final dos trabalhos, uma vez que a tecnologia foi totalmente transferida à associada, é de responsabilidade do líder do projeto, em conjunto com a equipe da associada, quantificar os benefícios reais ou potenciais alcançados. A quantificação dos benefícios reais normalmente é uma redução de custo imediata. O cálculo dos benefícios potenciais normalmente é feito no ano seguinte, quando o uso correto da tecnologia gera um ganho de produtividade acrescido ao histórico da unidade.

Essa é uma questão bastante importante porque poucas vezes os associados não têm idéia de qual realmente é o benefício da adoção de uma determinada tecnologia. É um jeito de sempre promover o trabalho do CTC, uma vez que a contribuição é socialista.

A prestação de contas também é feita de maneira coletiva. O CTC realiza uma reunião anual com as diretorias de todas as unidades associadas, comparando os benefícios e economias alcançadas com as transferências de tecnologias do CTC com as contribuições associativas pagas no ano.

Com o objetivo de identificar o nível de satisfação de suas associadas, o CTC contratou o Instituto de Pesquisa QualiBest para realizar um levantamento de opinião junto às mesmas. A pesquisa foi realizada no mês de março de 2010, utilizando um questionário estruturado, com

preenchimento via internet. As respostas foram individuais e confidenciais, e o CTC teve acesso apenas aos resultados consolidados. A representatividade atingiu 75% das nossas associadas, com base em 201 questionários respondidos.

O resultado da pesquisa mostrou uma avaliação muito positiva, obtendo nota média 4 (muito satisfeito) em uma escala de 1 a 5, tanto para área de P&D (Agrícola/Industrial) como para a área de Transferência de Tecnologia (Produtos CTC/Gerentes Regionais).

Uma outra fonte de recurso que vem crescendo bastante é a captação de fomento com entidades públicas. O CTC participa das chamadas de projetos das agências de fomento quando estas coincidem com as suas linhas de pesquisa. Para isso, foi criada uma estrutura multidisciplinar para identificar oportunidades de alavancar as pesquisas através de fomento.

O CTC recebeu cerca de R\$ 12 milhões em investimentos a fundo perdido de entidades públicas, tais como FAPESP, FINEP, Banco Mundial e Comunidade Européia. Em 2010, foi submetido projetos na ordem de R\$ 20 milhões, que estão em análise junto ao Funtec do BNDES, para alavancar pesquisas de etanol celulósico e para racionalizar o uso de água nas usinas.

O CTC tem obtido sucesso no levantamento de recursos perante a FAPESP, o CNPq, mas não é algo muito relevante em termos orçamentários. É mais significativo do ponto de vista institucional do que financeiro. De qualquer modo, o CTC tem dificuldade de obter esse tipo de recurso porque em geral ele é direcionado para as universidades. O sistema CNPq/FAPESP tem como avaliadores/assessores os próprios professores das universidades, então é um ciclo difícil de ser rompido.

4.4.8 Ações de coordenação setorial

Os principais produtos e serviços solicitados pelas associadas podem ser vistos pelo gráfico a seguir. Muda sadia, cartas de solo e novas variedades são os principais itens demandados.

Gráfico 5 - Distribuição da demanda de produtos CTC - safra 09/10

Fonte: CTC (2010)

Diagnóstico Agroindustrial

O primeiro serviço a ser oferecido a uma nova associada é um levantamento do nível de tecnologia da unidade, o que é chamado de diagnóstico agroindustrial. São verificados 100 processos agrícolas e 150 processos industriais, tanto o nível quanto a eficiência dessa tecnologia são medidas. Depois desenvolve-se um plano de desenvolvimento tecnológico bem como um plano de investimentos. Algumas Usinas seguem sozinhas na implementação enquanto outras contam com o auxílio do CTC.

O CTC tem a idéia de um dia converter esse trabalho em uma certificação de qualidade. Como o CTC já faz o diagnóstico agroindustrial, já tem com isso o *check-list* da certificação. Se todas as etapas de produção apresentarem um determinado nível de tecnologia, a empresa recebe um selo CTC. Nem todas terão, mas somente aquelas atingirem um determinado patamar de adoção das tecnologias.

Benchmarking

Tem o projeto benchmarking que envolve um programa para fazer a comparação de desempenho dos principais indicadores da área agrícola, industrial e ambiental das associadas e identificar os padrões de referência. Todos os participantes são comparados entre si permitindo estabelecer as diferenças entre a unidade analisada e a de melhor desempenho. Isso possibilita analisar os motivos das discrepâncias e criar um plano de ação para minimizá-

las. Ao mesmo tempo, essas referências servem de orientação para as áreas de pesquisa e desenvolvimento do CTC na busca de novas tecnologias que permitam superar o melhor desempenho de cada um dos indicadores.

Muda Sadia

O CTC desenvolveu um programa chamado Muda Sadia, que orienta o produtor no planejamento e manejo do seu berçário de mudas, acompanhando e monitorando o desenvolvimento de todas as atividades necessárias. Os técnicos regionais do CTC atuam diretamente com as associadas, ministrando cursos de identificação e controle de pragas e doenças, indicando as melhores práticas de manejo, estabelecendo um cronograma de atividades e avaliando o resultado do seu viveiro em comparação ao desempenho de viveiros padrão.

Em 2005, apenas 10% das associadas utilizavam esse conceito. A partir de 2006, o CTC reformulou o programa, expandiu e regionalizou a equipe, desenvolveu o sistema na internet e passou a oferecer o serviço de forma gratuita. Nesse período foram ministrados mais de 300 cursos presenciais, capacitando mais de 5 mil técnicos que hoje disseminam esse conhecimento. Atualmente, 100% das associadas se beneficiam desse programa.

Cartas de Solos

O CTC desenvolveu uma metodologia de análise de solos chamada Cartas de Solos. Ele permite a identificação, a priori, da expectativa de produtividade de um empreendimento, mesmo antes da sua implantação. Pode-se associar ao solo uma análise do ambiente climático da região, o que alavanca o potencial de produtividade.

Desde 2008, o CTC vem aplicando essa tecnologia a todas as suas associadas, de maneira gratuita, com o objetivo de ter um conhecimento pleno de toda a área de operação de cana-de-açúcar no Brasil. O planejamento objetiva cobrir cerca de 3 milhões e meio de hectares de canaviais em um período de cinco anos. Até o momento, foi realizado o mapeamento em 1 milhão e quinhentos mil hectares.

CTC Log

As atividades de corte, carregamento e transporte (CCT) representam cerca de 30% do custo das operações de uma usina. Nos últimos anos, o CTC desenvolveu um aplicativo para

simulação integrada dessas atividades, visando racionalizar os recursos envolvidos nesta complexa operação. Esse produto foi chamado de CTC Log.

O uso desse programa durante a safra melhora a eficiência das operações e indica os gargalos no processo, visando maximizar a produtividade através da harmonização de todos os recursos da usina (número de colhedoras, transbordos, distâncias físicas entre área de colheita e a usina, capacidade de “moagem” e quantidade de turnos de trabalho). Um recurso importante contemplado pelo simulador é a planilha de custos, que pode ser ajustada facilmente, possibilitando realizar análises de sensibilidade econômica. Esse sistema já está em uso por 19 associadas.

CTC SAT

O CTC também tem um produto chamado CTC Sat, que consiste na utilização de imagens de satélite georreferenciadas para orientar os gerentes agrícolas na identificação e correção de anomalias que prejudicam a produtividade no campo. O CTC Sat é oferecido a todas as suas associadas gratuitamente.

A utilização de geoprocessamento em conjunto com todas as bases de dados e levantamentos de campo, possibilita o CTC disponibilizar antes do início da safra, uma previsão confiável da expectativa de produção nacional de cana-de-açúcar. Durante a safra, esse procedimento é repetido para permitir um monitoramento dessa previsão e identificação de possíveis ajustes. Esses dados são compartilhados com a UNICA, desde 2004, que os disponibiliza para todo o mercado.

CanaShow

Foi criado um evento anual, o CanaShow, que percorre as principais regiões canavieiras do Brasil, para o lançamento das novas variedades, interação com as associadas, atualização sobre os principais projetos de pesquisa, divulgação dos novos produtos e realização de palestras técnicas. Esse evento é voltado tanto para o público técnico quanto para os gestores das usinas e fornecedores de cana.

Treinamentos

Quando o CTC está pronto para começar a disseminação e utilização de uma tecnologia, é analisado a maneira mais fácil e econômica para que as associadas possam utilizar os

benefícios, o mais rápido possível. Neste contexto utilizam as ferramentas mais apropriadas, ou seja, às vezes atendimento presencial, outras vezes treinamento à distância, e em algumas situações utilizam as duas formas de atuação.

O projeto do treinamento à distância começou em 2008, porque o CTC sempre foi um centro muito forte em treinamento presencial. Quando esse projeto foi iniciado o CTC tinha em carteira 100 cursos prontos em termos de conteúdo e material de ensino. Desde cursos rápidos (4 horas) até cursos longos (1 semana), que estavam prontos para aplicar na Usina. Dos 100 cursos, uns 40 eram os mais solicitados.

Com a mudança de Copersucar para Canavieira, eles saíram de 32 para 160 associadas entre usinas e associações de fornecedores. Além disso, aumentou a dispersão geográfica dessas usinas. Então não se conseguiria fazer treinamento presencial para todo esse pessoal, uma vez que os instrutores especialistas eram limitados. Selecionaram os 40 cursos que eram mais requisitados, por ordem de demanda, e começaram a transferir para treinamento à distância. Hoje, estão com 43 cursos prontos para EAD (Ensino à distância).

Três tipos de cursos são oferecidos: agrícola, industrial e administrativo. A maior concentração está nos cursos agrícola e industrial. Um exemplo de curso agrícola é o de operação de colheitadeira de cana. Um exemplo de curso industrial é o de regulação de moenda ou otimização da fabricação de açúcar. Em cursos administrativos, aproveitaram alguns internos, mas também compraram cursos prontos de outras empresas (ex. Gestão financeira), somente para complementar o portfólio.

A parte operacional desse projeto é 100% terceirizado (software, servidores, site, administração tecnológica, parte pedagógica) e o CTC entra com o conteúdo e com a administração do portal web (entrada de alunos, emissão de certificados, e outras burocracias). Ou seja, nada disso está na estrutura de TI do CTC.

O Futuro do CTC

O CTC é um centro de pesquisa sem fins lucrativo que tem como objetivo criar diferencial competitivo e geração de lucro na empresa associada. Ou seja, o foco é gerar valor na Usina associada. Com sua transformação em empresa SA, o objetivo passa a ser o de criar produtos

que, através de sua participação de mercado, possam gerar lucro ao CTC. Os projetos passam a ser direcionados para que o CTC possa capturar valor, gerar lucro internamente. O espectro de clientes também deve ser elevado, saindo de 160 clientes no Brasil para atender qualquer cliente em qualquer parte do mundo.

Hoje, por exemplo, o CTC detém a propriedade de uma série de variedades, mas a organização exerce essa propriedade basicamente oferecendo-a sem custo adicional a uma Usina, desde que ela seja associada. No modelo S.A., a cobrança será compatível ao valor que aquela inovação tecnológica representa em termos de incremento de produtividade e redução de riscos. A variedade não vai ser mais usada para atrair associadas, e sim para gerar resultado. Deve ter a cobrança de *royalties*, isso implica desenvolver uma estrutura jurídica para proteger e patentear essa propriedade intelectual.

Novos profissionais com visão negocial devem ser incorporados. A área de Transferência de Tecnologia (TT) deve crescer e muito em importância. O perfil do gerente regional, que hoje faz um trabalho de verificar o que CTC oferece e procura compatibilizar com o que o cliente realmente necessita, vai ter que mudar. Precisa trabalhar todo o portfólio de produtos e não recomendar soluções da concorrência. Sair de um conceito de uma ONG e passar a trabalhar o conceito comercial.

O foco dos treinamentos também deve mudar. Hoje, quando se define um treinamento à distância, procura-se organizá-lo focado nas necessidades específicas das associadas. Quando se muda para S.A., passa-se a olhar o treinamento em massa, que pode ser vendido para o maior número de pessoas.

De qualquer forma, a mudança para S.A. visa incrementar os recursos disponíveis para pesquisa, buscando recursos externos bem como se associando a grandes grupos. Um dos direcionadores para essa mudança societal é que o CTC ainda gasta muito pouco em pesquisa perante os concorrentes internacionais. Para se investir mais, busca-se um modelo mais empresarial, que permita a obtenção de mais recursos através de parcerias estratégicas.

Assim também deve mudar a forma de captação de dinheiro. Hoje faz-se a captação de fomento, um recurso a fundo perdido, por ser uma entidade sem fins lucrativos. Se for uma entidade com fins lucrativos, passa-se a captar dinheiro de investidor (fundos de *private*

equity, bancos, etc.), ou seja, é uma outra forma de captação que necessita de outro tipo de *expertise*. De qualquer forma, as fontes de recursos são infinitamente maiores.

4.4.9 Pontos de aprendizado do caso CTC em termos de coordenação setorial

- Coordenação entre P&D e transferência de tecnologia para que a inovação tecnológica venha de fato melhorar a competitividade e sustentabilidade do setor sucroenergético.
- Por conta da elevada verticalização dos negócios no setor sucroenergético, a atividade de P&D precisa ser vista e planejada de maneira integrada entre as áreas agrícola e industrial. A busca de sinergia e integração de processos deve ser uma meta.
- Estabelecimento de parcerias com governos, empresas multinacionais e outros institutos de pesquisa nacionais e internacionais, que complementam a base de conhecimento do CTC, e o capacita a oferecer mais valor às associadas.
- Recomendação de soluções adequadas ao ambiente de produção das associadas, mesmo que sejam produtos ou serviços oferecidos por entidades concorrentes.
- Diagnóstico do nível tecnológico, agrícola e industrial, de cada associada e recomendação de um plano de investimentos para melhoria e elevação do padrão de produção.
- Capacidade de explorar a fronteira tecnológica e o desenvolvimento de tecnologias que contribuem para sustentabilidade do setor sucroenergético. Por exemplo, cana transgênica resistente a pragas e *stress* hídrico, variedades mais produtivas que maximizam a utilização de áreas, a tecnologia de recuperação da biomassa do campo, o processo de produção de etanol celulósico, o processo de concentração de vinhaça e minimização de resíduos industriais etc.

4.4.10 Pontos de aprendizado do caso CTC em termos de planejamento e organização da associação

- A missão da associação é gerar valor para associada, ou seja, desenvolver novas tecnologias que realmente sejam utilizadas e incorporadas no processo produtivo da associada.
- Os pilares estratégicos são: P&D, transferência de tecnologia, alianças e parcerias, modelo de gestão de pessoas, modelo de negócio (*funding*) e configuração organizacional (gestão por projetos). Desbobra os objetivos estratégicos conforme os pilares.

- Há uma forte interação entre a área de P&D e a área de transferência de tecnologia para acompanhar a introdução de uma nova tecnologia no campo bem como para identificar novas oportunidades de desenvolvimento tecnológico.
- A área de transferência de tecnologia está organizada como a área de vendas de qualquer organização. Os gerentes regionais e os técnicos agrícolas possuem metas de desempenho e têm seus rendimentos dependentes do cumprimento dessas metas. A diferença é que se fosse uma organização com fins lucrativos, o foco estaria em maximizar as vendas, inclusive de itens do portfólio que são desnecessários ao cliente. Enquanto associação, o gerente regional precisa garantir para cada associada obtenha um benefício maior que sua taxa de contribuição.
- Todos os serviços oferecidos de maneira exclusiva a uma associada são cobrados a parte da taxa contributiva (benefícios seletivos). Por exemplo, consultoria agrônômica.
- Como OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), a associação pode realizar convênios públicos, como os que são realizados com FAPESP e FINEP, para captação de fomento.
- O mapeamento das competências técnicas e organizacionais requeridas para cada posição em cada área organizacional facilitou a definição de metas individuais e por área, e o acompanhamento do desempenho dos funcionários.
- Há a consciência geral de que, por mais que o CTC seja o único centro de tecnologia em cana-de-açúcar que integra pesquisas na área agrícola e industrial, é preciso trabalhar em aliança com outras organizações para complementar esse base de conhecimento. Os atuais parceiros oferecem tecnologias das enzimas para o etanol celulósico, novos genes de resistência a pragas e stress hídrico para a cana transgênia, novas técnicas de mecanização da colheita e recuperação da biomassa do campo etc.
- Seguindo a metodologia do PMI (*Project Management Institute*), o CTC instalou um escritório de projetos para organizar, padronizar e priorizar a atividade de pesquisa científica. Tudo isso gerenciado por um sistema de gestão de documentos.
- A ligação da área de gestão do conhecimento diretamente ao superintendente do CTC também é uma forma de minimizar a disputa entre proteção do conhecimento (área de P&D) e disseminação (área de transferência de tecnologia).
- Os projetos de inteligência competitiva e os seminários estratégicos com especialistas em temas específicos servem como um radar tecnológico, para que os gerentes de desenvolvimento estratégico da área de P&D possam descobrir novas linhas de pesquisa.

- O conselho de administração é eleito pela assembléia geral dos sócios. A forma de contribuição é proporcional ao volume de cana moída e o voto também é proporcional. Os diferentes associados podem se juntar se eles querem ter uma representação regional.
- Um conselho técnico procura analisar as propostas de pesquisas e emitir um parecer antes da análise do conselho de administração.
- Os projetos estratégicos podem ser propostos tanto pelas associadas, equipe técnica e conselheiros.
- O processo de tomada de decisão segue o seguinte fluxo: a equipe técnica do CTC analisa a relevância técnica do projeto, os executivos analisam a viabilidade econômica e estratégica, validam com o Comitê Técnico e submetem à aprovação final do Conselho de Administração.
- A implementação da estratégia está sob o controle de um centro estratégico chamado grupo de liderança, formado pelo CEO/superintendente, diretor de P&D agrícola, diretor de P&D industrial, diretor de mercados&oportunidades (transferência de tecnologia), gerente de gestão do conhecimento e gerente financeiro.

4.5 UNICA – União da Indústria da Cana-de-açúcar⁸

4.5.1 Histórico da associação

A história da UNICA começou em 1932 com a formação da Associação dos Usineiros do Estado de São Paulo. Entre 1932 e 1990, a sede da associação ficava dentro da sede da Copersucar, assim como os outros sindicatos das indústrias do açúcar e do álcool. A associação era gerenciada pelos próprios usineiros.

Com a vinda do Proálcool nos anos 80, muitas Usinas decidiram deixar a Copersucar e formar associações setoriais concorrentes. Foi somente em 1997 que a UNICA foi formada, como resultado da união dessas associações rivais. Com a experiência das entidades que a antecederam, a UNICA buscava fazer frente à necessidade de organização do setor, diante da desregulamentação ocorrida no final dos anos 90. O fim da interferência do governo marcou o início da adaptação ao mercado livre, o que levou à profissionalização da entidade no ano 2000.

Em 2000, os associados da UNICA decidiram contratar o Sr. Eduardo Pereira de Carvalho para ser o primeiro presidente e CEO (*“Chief Executive Officer”*) profissional da organização. Manteve-se um Conselho de Administração, com a responsabilidade de estabelecer as políticas e prover a direção estratégica da organização, mas a execução foi delegada para um *staff* profissional com considerável autonomia. Eduardo Carvalho mudou a estrutura organizacional da UNICA e introduziu objetivos, metas e medidas de desempenho para a equipe.

O foco estratégico da associação passou a ser o aumento da competitividade da indústria em um ambiente de livre-mercado. A UNICA, na gestão do presidente Eduardo Carvalho, viveu o período de desregulamentação do setor, que precisava sobreviver sem as amarras governamentais.

⁸ As entrevistas foram realizadas nos dias 29 de outubro e 29 de novembro de 2010, com os seguintes entrevistados: Eduardo Leão de Sousa, diretor executivo, Maria Luiza Barbosa, responsável pela responsabilidade social corporativa, e Daniel Lobo, responsável pela responsabilidade ambiental corporativa.

O atual diretor executivo da UNICA, o Sr. Eduardo Leão de Sousa, fala com propriedade sobre esses dois momentos de gestão da associação, porque pôde acompanhá-los de perto. Durante o mandato do Eduardo Carvalho, ele trabalhava no Ministério da Fazenda como ponto focal dos temas agrícolas, inclusive o setor de açúcar e álcool. Leão fazia parte do grupo de trabalho do CIMA (Conselho Inter-Ministerial de Açúcar e Álcool), representando o Ministério da Fazenda.

A eliminação do intervencionismo estatal foi um processo que se iniciou no começo da década de 90, quando foi sendo desmontado todo o aparato institucional que existia até então, com a eliminação de subsídios, desregulamentação do controle de produção e preços, e o último mecanismo que sobreviveu até o final da década de 90 foi o controle do preço do etanol hidratado.

Ao fazer isso, o setor passou a viver uma situação em que havia uma oferta relativamente elevada para uma demanda decrescente. Ao longo da década de 90, o carro movido a etanol foi desaparecendo, mas a capacidade produtiva estava lá e não poderia ser descontinuada no curto prazo. A oferta não é elástica nesse ponto, a produção de cana tem um ciclo produtivo de 5 ou 6 anos, portanto não se ajusta a oferta num período menor que isso.

Ao se liberarem os preços, estes despencaram, e o setor entrou em uma das maiores crises da sua história. O presidente Eduardo Carvalho vivenciou tudo isso e teve um papel muito importante nesse processo. A ênfase foi ampliar a competitividade – via aumento da produtividade e redução de custos – de maneira a criar condições para que o setor sobrevivesse sem o suporte governamental. Carvalho também teve um papel importante no lançamento do carro flex, pois foi durante a sua gestão que foi criado esse novo programa, o que fez com que o Proálcool renascesse.

Passado esse primeiro momento, no final do governo Fernando Henrique Cardoso, Eduardo Leão trocou o Ministério da Fazenda pelo Banco Mundial, em Washington D.C. nos EUA, para cuidar de temas voltados à agricultura e meio ambiente, onde ficou de 2002 a 2007. Ficou, portanto, desligado do setor por cinco anos, ou melhor, pouco ligado. Ele fez trabalhos para o desenvolvimento da produção de biocombustíveis na África em 2006 e 2007, quando residiu em Moçambique. Havia a percepção geral de que haveria uma explosão da demanda

de biocombustíveis, uma leitura um tanto quanto otimista da época, acreditando-se em investimentos maciços nessa área.

No *Ethanol Summit* de 2007, evento organizado pela UNICA para reunião dos protagonistas no mundo na área dos biocombustíveis, Eduardo Leão foi convidado a ser um dos palestrantes por conta desses trabalhos na África. Ele ficou surpreso quando voltou para o Brasil e pôde ver de perto a transformação por que estava passando o setor sucroenergético. Quando saiu, era um setor que tinha como principal objetivo sobreviver, e quando voltou esse mesmo setor já estava se deparando com um mundo totalmente novo.

Em meados dos anos 2000, a dinâmica do mercado mudou, com a introdução dos mandatos de adição de biocombustíveis pelos países desenvolvidos, principalmente EUA e Europa. Foi bem nessa na época que começou o boom de investimentos em novas unidades “*greenfields*”, um mundo em que havia uma expectativa enorme de um crescimento muito forte puxado pela exportação de etanol.

Em meio à esse clima de euforia, veio a contratação do Sr. Marcos Jank, em julho de 2007. No *Ethanol Summit* 2007, Jank tinha acabado de assumir a presidência da UNICA, e estava à procura de um diretor executivo para auxiliá-lo nesse trabalho. Foi quando surgiu o convite ao Eduardo Leão para voltar ao Brasil e assumir essa posição em aberto. Exatamente naquele momento o setor vivia o auge do entusiasmo e aquilo o contagiou profundamente. Ele saiu do Banco Mundial e assumiu o trabalho na UNICA em outubro de 2007.

Como grande desafio da época – e ainda é atualmente -, a vinda de Jank para a UNICA estava muito vinculada à questão da internacionalização do etanol. A grande dilema era conhecer melhor o tamanho, a probabilidade e a velocidade de abertura do mercado internacional. Marcos Jank, pelo seu histórico e experiência em temas internacionais, era visto como a pessoa mais adequada para identificar caminhos. Além disso, sua capacidade de trabalho e de coordenação de equipe foram qualidades decisivas para sua escolha pelos conselheiros da UNICA.

No entanto, houve uma alteração de rota no meio do caminho. O Brasil poderia ser o fornecedor mundial de etanol, quando começou a surgir uma reação muito forte contra os biocombustíveis por conta dos impactos sócio-ambientais gerados, levando simplesmente o

“pêndulo” para o outro lado. Ou seja, o setor tinha acabado de chegar ao mundo em que os biocombustíveis eram tratados como a grande solução para os problemas relacionados à segurança energética, mudança do clima e desenvolvimento rural, e já estava de saída.

No período de 2006 a 2009, houve uma situação pendular muito forte no qual os biocombustíveis tornaram-se os “vilões” do mundo. Por conta de entendimento errôneo da realidade, a indústria brasileira da cana-de-açúcar passou a ser alvo de críticas e acusações relacionadas ao desmatamento de florestas tropicais, mudança direta e indireta do uso da terra, poluição ambiental gerada pelas queimadas da cana, estímulo ao trabalho escravo, e inflação nos preços dos alimentos.

Há vários interesses divergentes envolvidos, desde o sensacionalismo da imprensa até concorrentes diretos interessados em criar barreiras não-tarifárias, setores públicos (Ministério Público) querendo justificar o gasto público, etc. Mas o importante é que a indústria da cana no Brasil não estava preparada para receber essas críticas e adotou uma postura reativa frente aos ataques.

Diante dos fatos, o Conselho da UNICA juntamente com a diretoria do CEO Marcos Jank definiram uma nova agenda estratégica para o setor sucroenergético, que deveria a partir de então ser implementada. As prioridades passaram a ser o de não apenas consolidar o etanol como uma *commodity* global - com abertura de novos mercados -, mas também o desenvolvimento da agenda da sustentabilidade e uma melhor comunicação com os *stakeholders* (principalmente internacionais).

Em termos de competitividade, um importante trabalho era o de aproximação e acompanhamento do trabalho dos formuladores de política pública para estimular a mudança institucional. No âmbito internacional, havia muita incerteza relacionada a introdução dos mandatos de adição de biocombustíveis na matriz energética pelos países desenvolvidos, como o *Renewable Fuel Standard (RFS)* nos EUA e a diretiva europeia para biocombustíveis.

Em termos de sustentabilidade, além do relacionamento com os governos nacional e estrangeiros para moldar o ambiente institucional, era preciso colaborar com ONGs (Organizações Não Governamentais) e organizações da sociedade civil em iniciativas multi-*stakeholders* para traduzir o complexo debate para as díspares e heterogêneas associadas da

UNICA e desenvolver certificações de sustentabilidade adequadas à realidade do setor sucroenergético.

Por fim, em termos de comunicação, era preciso posicionar a entidade como uma organização séria e preocupada com a busca de soluções sustentáveis para o problema das mudanças climáticas. Pesava contra o setor o histórico negativo de falta de produtos, queimadas e casos de trabalho forçado nas lavouras de cana. Era preciso deixar de lado a postura passiva e defensiva para adotar uma mais proativa e transparente. A complexidade da agenda da sustentabilidade tornava ainda mais difícil a tarefa de realizar uma comunicação efetiva com a sociedade, combatendo os mitos existentes.

4.5.2 Planejamento estratégico

A União da Indústria de Cana-de-Açúcar (UNICA) é uma associação sem fins lucrativos, criada em 1997, como resultado da fusão de diversas organizações setoriais do estado de São Paulo, após a desregulamentação do setor no País.

A missão da UNICA é liderar ações institucionais de forma a promover a competitividade e sustentabilidade da indústria sucroenergética, bem como disseminar os impactos positivos de seus produtos, no Brasil e no exterior.

Os principais valores da UNICA são:

- *Integridade e Transparência.* A UNICA atua em defesa da preservação dos interesses gerais e comuns de suas associadas, de maneira íntegra e transparente, dispensando o mesmo tratamento aos seus colaboradores e à comunidade. A UNICA é uma associação politicamente apartidária, com caráter eminentemente institucional, e não se envolve direta ou indiretamente com as relações comerciais das associadas.
- *Respeito.* A UNICA conduz com respeito suas relações com seus colaboradores, com a sociedade e o meio ambiente.
- *Criação de Valor.* A UNICA visa à criação de valores nas suas relações com as suas associadas, integrantes da cadeia sucroenergética, bem como com a sociedade civil e imprensa.

- *Excelência Operacional.* Contando com uma equipe altamente competente e profissional contratada no mercado, a UNICA busca a excelência operacional nas suas atividades diárias e o rigor técnico e científico que garanta acuidade ao seu trabalho e precisão nas informações e estatísticas geradas.
- *Sustentabilidade.* O núcleo de Responsabilidade Socioambiental Corporativa orienta, capacita e realiza diagnósticos em todos os níveis das empresas, objetivando seguir o processo da sustentabilidade.

Dentre as suas funções, as prioridades atuais da UNICA são:

- Consolidar o etanol como *commodity* energética global no setor de combustíveis.
- Estimular a demanda por etanol como combustível limpo para veículos automotores e ampliar sua utilização em outros setores.
- Promover a produção em larga escala de bioeletricidade para o mercado brasileiro.
- Posicionar a UNICA e suas associadas como referências em sustentabilidade socioambiental.
- Disseminar dados científicos referentes às vantagens competitivas do etanol de cana-de-açúcar.

As estratégias utilizadas para atender essas prioridades são:

- Apoiar a consolidação da agroindústria da cana-de-açúcar como economia competitiva e de livre mercado.
- Promover a expansão mundial da produção, do consumo e do livre comércio do etanol combustível.
- Aperfeiçoar continuamente a sustentabilidade socioambiental da cadeia produtiva do setor sucroenergético.
- Liderar negociações para reduzir e eliminar barreiras que distorcem o comércio de açúcar e etanol.
- Promover a geração de bioeletricidade como alternativa confiável à oferta de energia elétrica.
- Incentivar a pesquisa de novas tecnologias para o etanol, incluindo biorrefinarias.
- Tornar-se referência mundial como fonte de informações e análises sobre o setor sucroenergético.

Do ponto de vista de prioridades, esse setor é um setor muito dinâmico, muda muito rapidamente, mas a UNICA acredita que esses pilares ou prioridades estratégicas (competitividade, sustentabilidade e comunicação) devem se manter por alguns anos.

A sustentabilidade é um tema em que o setor tem sido muito impactado por estar sob os “holofotes”. Ela é uma temática permanente. Esse trabalho já vem dando bons resultados através dos protocolos, os acordos voluntários com os governos federal (Compromisso Nacional para Aperfeiçoar as Condições de Trabalho na Cana-de-açúcar) e estadual (Protocolo agro-ambiental para antecipação da proibição de queima da cana).

É o modelo em que a UNICA, ao invés de enveredar pelo processo da coerção ou punição, segue o caminho do incentivo, por serem acordos em que as empresas aderem voluntariamente. Ao fazer isso elas são estimuladas a cumprir com melhores práticas trabalhistas e ambientais, e isso já é resultado do trabalho que vem sendo feito.

Mas pela sustentabilidade ser um processo dinâmico, tem que ter um trabalho constante, que cada vez precisa ser aperfeiçoado e novos objetivos serem buscados. Na avaliação da UNICA, isso ocorre em todos os setores. Assim como em todo setor busca-se um aumento constante de competitividade, sempre reduzir mais custos e/ou aumentar a produtividade, com a sustentabilidade funciona da mesma forma. Já com a questão da comunicação, talvez dentro de alguns anos, não haverá necessidade da UNICA ser tão pró-ativa como está fazendo agora.

De qualquer forma, esses três temas têm alto grau de transversabilidade, ou seja, estão interligados. A comunicação só funciona se estiver bem integrada com as ações de sustentabilidade e vice-versa, ou seja, todas as frentes de trabalho têm que estar bem integradas.

4.5.3 Representatividade e formas de contribuição

A UNICA é a maior organização representativa do setor de açúcar, etanol e bioeletricidade do Brasil. Os associados da UNICA são 41 grupos empresariais localizados em São Paulo e outros estados adjuntos. Esses grupos possuem 123 plantas industriais, que moem 274 milhões de toneladas de cana, quase 50% da safra brasileira. Considerando apenas as áreas

próprias das associadas, são 2,1 milhões de hectares cultivados com cana na safra 2009/10. A adesão é voluntária e aberta mas a entrada de novos membros deve ser aprovada pelo Conselho.

A UNICA é uma associação de caráter voluntário, que administra dois sindicatos patronais de São Paulo (Açúcar e Álcool), os quais recebem a contribuição sindical patronal. Essa contribuição representa muito pouco da estrutura da associação. A grande alavancagem se dá a partir da estrutura associativista de caráter voluntário.

A contribuição e o direito de voto são proporcionais ao volume de cana moída. A taxa de contribuição voluntária é fixa e revista anualmente. Os maiores grupos contribuem mais para o orçamento da UNICA, mas também controlam mais assentos no Conselho. Os dois maiores grupos representam 44% do volume total de cana e os cinco maiores grupos 60%. A relação dos principais grupos empresariais associados à UNICA encontra-se no quadro 1.

Quadro 10 - Principais grupos empresariais associados à UNICA

	Cana processada (2009/2010)	Estrutura proprietária
Copersucar	68.332.123	Cooperativa
Cosan/Shell	52.781.685	Sociedade Anônima
LDC (Louis Dreyfus)	19.388.223	Multinacional
Tereos (Açúcar Guarani)/Petrobras	13.652.029	Multinacional
São Martinho/ Petrobras	12.923.436	Sociedade Anônima
Bunge	9.285.292	Multinacional
São João	7.371.057	Familiar
Cerradinho (<i>Noble Group</i>)	6.588.721	Familiar
Equipav (<i>Shree Renuka Sugar Ltd.</i>)	6.582.275	Multinacional
Colombo	6.518.941	Familiar
Bazan	6.110.957	Familiar
Grupo Toniello	4.728.588	Familiar
Santa Cruz	3.606.616	Familiar
ETH (Odebrecht)	2.832.469	Sociedade Anônima
Outras 28 empresas	53.580.386	-
TOTAL	274.272.798	-

Fonte: UNICA (2010)

A Copersucar, o maior grupo de comercialização do setor sucroenergético, é a maior associada da UNICA e tem uma posição conjunta nas reuniões de conselho da UNICA. As associadas Copersucar discutem antecipadamente os temas de interesse e chegam à reunião na UNICA com uma posição alinhada.

A Copersucar teve um papel importante na história do setor sucroenergético pelo fomento do associativismo. Tanto a UNICA (União da Indústria da Cana-de-Açúcar) quanto o CTC (Centro de Tecnologia da Cana) têm sua origem relacionada ao trabalho de liderança da Copersucar.

De qualquer forma, a internacionalização do setor sucroenergético também gera uma certa dificuldade para livre atuação da UNICA. As vezes é difícil para uma empresa estrangeira, que tenha capital europeu ou americano, e está presente no setor sucroenergético, justificar a sua participação em uma associação de classe como a UNICA, que está atuando fortemente na quebra de barreiras desses países desenvolvidos para a entrada do produto brasileiro.

O mesmo ocorre com a entrada das petrolíferas no setor sucroenergético e como associados da UNICA. É difícil justificar a atuação da UNICA junto ao governo para reduzir o poder de mercado das distribuidoras de combustíveis, se no seu quadro de associadas estão a Shell e a Cosan, que formaram uma *joint venture* para controlar os canais de distribuição de combustíveis. Conflitos internos podem surgir por conta desses interesses divergentes. Não que a UNICA seja contra essas tendências de mercado, mas é preciso entender esse processo e saber lidar com isso. A entidade sempre busca um meio termo que satisfaça a maioria.

O fato de a UNICA ser tanto um sindicato patronal, que recebe as contribuições sindicais, quanto uma associação, que recebe as contribuições voluntárias, não chega a ser uma fonte de conflito. Qual seja, não há um questionamento por parte das associadas com relação ao pagamento de duas taxas: uma sindical e outra voluntária. Claro que o valor da contribuição voluntária é sempre objeto de discussão, mas isso é um processo de barganha como qualquer outro. Quem está na UNICA percebe que está numa associação que é muito mais do que um simples sindicato patronal.

O que é discutido, por parte das Usinas do Estado de São Paulo, é fazer parte ou não da UNICA. Existem usinas que são sindicalizadas, que sabem que fazendo parte ou não, o trabalho vai acontecer. Por isso muitas não entram. Hoje são mais de 180 usinas no Estado de São Paulo e a UNICA tem 123 associadas. Na avaliação do Sr. Eduardo Leão, as associadas encaram com naturalidade a existência dos *free riders*. Consideram a existência desse tipo de agente como algo inevitável e estão dispostos a seguir em frente. Eles estão conscientes da

importância da UNICA, apostam e acreditam no poder da associação, forte e profissionalizada.

Do ponto de vista orçamentário, duas são as estratégias adotadas pela UNICA para o fortalecimento da instituição. Primeiro, convencer as usinas não associadas a fazer parte da associação e assim ter acesso aos benefícios exclusivos dos associados; e, segundo, ampliar o número de patrocinadores, ou ainda, o número de projetos vinculados a patrocinadores, como o projeto Agora e o RenovAção, bem como os convênios públicos, como o da APEX Brasil.

O projeto Agora tem um orçamento total de R\$ 4,5 milhões ao ano e patrocínios de diversas empresas da cadeia de valor sucroenergética (Monsanto, BASF, Dedini, SEW Eurodrive, Amyris, FMC e BP Biofuels). Já o projeto RenovAção conta com um orçamento de quase R\$ 3 milhões e patrocínio do BID (Banco Inter-americano de Desenvolvimento), das empresas de insumos agrícolas (Syngenta, John Deere e Case IH) e da Fundação Solidaridad, uma ONG holandesa.

No projeto Agora, as associações do setor sucroenergético do Centro-Sul investem em comunicação e marketing institucional a mesma quantia que os patrocinadores. A parcela do setor foi então rateada entre a UNICA (60% do volume de cana) e as demais associações. No projeto RenovAção, a UNICA entra com o montante semelhantes aos recursos investidos pelos patrocinadores. As usinas associadas selecionam e liberam seus funcionários para fazerem os cursos, oferecendo como contrapartida, o transporte, a alimentação e a infraestrutura necessária para a sua realização.

O convênio com a APEX Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos), por exemplo, garantiu a entrada de recursos, nos últimos três anos, da ordem de R\$ 10 milhões. Trata-se do projeto setorial integrado (PSI) de construção do mercado mundial de etanol de cana-de-açúcar, que visa promover a imagem do etanol brasileiro como energia limpa e renovável no exterior. O público-alvo dessas medidas são as mais de 400 unidades produtivas distribuídas por todo o Brasil, sejam elas filiadas ou não à UNICA. Os resultados beneficiam, indiretamente, toda a cadeia produtiva do etanol de cana-de-açúcar, abrangendo praticamente todo o Brasil.

A APEX exige contrapartida financeira da entidade patrocinada. A UNICA entra com 50% do investimento total. Como a APEX não paga despesas administrativas, os escritórios internacionais são 100% pagos pela UNICA e os recursos da APEX destinados exclusivamente para as ações promocionais.

4.5.4 Rede da associação

A UNICA não trabalha sozinha. Existem algumas parcerias que fortalecem e avalizam suas operações. Além de manter escritórios de representação nos Estados Unidos, Europa e, em breve, na Ásia, a UNICA participa do conselho, projetos e comitês de entidades que possuem interesses comuns, no Brasil e no exterior. Apenas para citar alguns nomes, há uma relação a seguir.

Brasil:

- Associação Brasileira de Agribusiness (ABAG).
- Associação Paulista de Co-Geração de Energia (COGEN).
- Centro de Tecnologia Canavieira (CTC).
- Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP).
- Federação dos Trabalhadores Rurais Assalariados do Estado de São Paulo (FERAESP).
- Grupo de Diálogo da Cana-de-Açúcar (GDC).
- Instituto de Estudos do Comércio e Negociações Internacionais (ICONE).
- Instituto para o Agronegócio Responsável (ARES).
- Organização dos Plantadores de Cana da Região Centro-Sul do Brasil (ORPLANA).

Exterior:

- *Better Sugarcane Initiative (BSI).*
- *Roundtable on Sustainable Biofuels (RSB).*
- *Global Bioenergy Partnership (GBEP).*
- *Global Reporting Initiative (GRI).*
- *International Ethanol Trade Association (IETHA).*

A UNICA não visualiza qualquer rivalidade com as demais associações do setor sucroenergético. Algumas dessas entidades são ainda somente sindicatos patronais. Além do mais, essas entidades representam novas fronteiras agrícolas, como Goiás e Mato Grosso do Sul, regiões em processo de expansão. Com o crescimento da importância relativa dessas regiões, as entidades também vão se estruturar de uma maneira maior para serem bastante representativas.

Além disso, cada associação deve tratar dos seus temas regionais e isso não pode ser transferido à outra parte. A SIAMIG (Sindicato da Indústria do Alcool de Minas Gerais) tem que tratar da questão do ICMS em Minas Gerais, o SIFAEG (Sindicato da Indústria de Fabricação de Alcool de Goiás) tem que tratar do problema das licenças ambientais em Goiás, e assim por diante.

De qualquer forma, é cada vez mais importante um processo de coordenação entre as entidades, e isso já está sendo feito através do Fórum Nacional do Setor Sucroenergético. É um fórum informal, integrado por entidades representativas de 14 Estados que, juntos, somam 98% da produção brasileira de etanol e açúcar. Atualmente presidido pelo mineiro Luiz Custódio Cotta Martins, presidente da SIAMIG, o Fórum reúne-se uma vez por mês em Brasília, onde fica a sua sede. Tem como secretário executivo o Sr. Pedro Luciano Oliveira, um profissional contratado para desempenhar tal função.

As reuniões ordinárias visam discutir temas relacionados ao momento do setor, como a evolução da safra de cana-de-açúcar no Centro-Sul e no Nordeste do País, abastecimento interno e mercado externo, e alinhar posições políticas e regulatórias. Nos últimos anos, uma das principais conquistas do Fórum foi a melhoria das práticas de trabalho nas lavouras de cana, assegurando melhores condições aos cortadores de cana.

Já foi iniciado um trabalho para formatar algo mais formal, onde se tem efetivamente o compartilhamento de ações e de recursos. Isso faz todo o sentido quando se pensa em ações nacionais e internacionais. As ações estaduais continuariam sendo responsabilidade das respectivas associações, mas as ações nacionais e internacionais, que têm sido hoje capitaneadas pela UNICA, seriam compartilhadas. O Projeto Agora é um primeiro passo nesse sentido, é um piloto na área de comunicação e marketing institucional.

De qualquer forma, o plano só dará certo se o conselho da entidade nacional for representativo de todo país. Uma consultoria especializada está trabalhando no desenvolvimento de um modelo progressivo de formação dessa entidade. Deve-se lembrar que existem muitos interesses envolvidos. Essa nova entidade nacional vai implicar em uma perda de poder para alguns, e ganho de poder para outros, por isso o processo deve ser incremental.

4.5.5 Estrutura de governança

A estrutura de governança da UNICA é baseada em um modelo de gestão composto por três instâncias: conselho, comitês e estrutura profissional. O Conselho Deliberativo, integrado pelo Presidente da UNICA e por 24 representantes das associadas, é o órgão de decisão e geração de diretrizes que estabelece a agenda estratégica a ser desenvolvida pelos comitês. Os objetivos são estabelecidos em um planejamento de médio e longo prazo e revisado anualmente pelo Conselho Deliberativo. Planos de ação, planejamento orçamentário e definição de prioridades demandam acompanhamento periódico do Conselho.

O presidente Marcos Jank não tem direito a voto, e sim poder de desempate. Uma coisa interessante é que nunca houve votação na UNICA, porque sempre se conseguiu chegar a um consenso. É um conselho bastante atípico por sua reunião semanal, toda terça-feira, e pelo grau de comprometimento com a instituição. A frequência semanal é de 70 a 80% dos conselheiros, que são sempre os donos e/ou CEOs das empresas.

O Sr. Eduardo Leão, como secretário do Conselho, organiza toda a reunião e redige a ata. Sua terça-feira é praticamente toda dedicada a essa reunião. Logo cedo ele prepara as apresentações e discute com o presidente Jank o que ele vai apresentar. Às 14:30 hs, a reunião do Conselho é iniciada e ele passa a redigir a ata. Depois disso, ele discute com o presidente e os demais membros da diretoria a pauta da próxima reunião, que é enviada aos conselheiros por *e-mail* toda quinta-feira.

Apesar do perfil do setor e, conseqüentemente, do Conselho da UNICA, vir se alterando nos últimos anos, o nível de comprometimento dos conselheiros com a associação e com o setor é bastante elevado, o que é bom para alinhar a direção da organização com os trabalhos do dia-a-dia do *staff* técnico.

Além disso, como consequência de um setor bastante dinâmico e, mais do que isso, que acredita no papel das associações, a UNICA tem recursos para trabalhar, o que para muitas associações é um problema. Seus associados têm clara percepção da importância da associação na defesa de seus interesses.

Então, a equipe técnica tem tido boas condições de trabalho, do ponto de vista de estar presente onde deve estar e de contratar os estudos que possam orientá-la e guiá-la nos pleitos e discussões. É uma associação cujo mérito se inicia exatamente nesse nível de comprometimento e compreensão dos associados em relação à sua importância. A Figura 1 traz a estrutura profissional da Associação.

Figura 25 - Estrutura profissional da UNICA
 Fonte: UNICA – Relatório de Sustentabilidade 2008

Existem três Comitês permanentes (competitividade, sustentabilidade e comunicação) que são responsáveis por acompanhar a execução da agenda estratégica estabelecida pelo Conselho. Além disso, cada comitê está incumbido de discutir e elaborar propostas específicas de políticas setoriais, consideradas como assuntos chaves à associação, e também um plano de ação, que formam a base do plano estratégico e orçamento anual da UNICA.

Os comitês temáticos se reúnem uma vez por mês, são coordenados por um diretor e compostos pelos próprios conselheiros, que são divididos conforme a proximidade e

envolvimento com o tema. Contam ainda com o acompanhamento e suporte do *staff* profissional. Os não-conselheiros podem ser convidados conforme sua *expertise* no tema a ser discutido.

As reuniões mensais ocorrem também em uma terça-feira durante o horário de almoço. Os comitês se reúnem paralelamente das 12:30 às 14:30 hs, quando então começa a reunião do Conselho. Como muitos dos temas são polêmicos, o fato de eles já terem sido debatidos no comitê, faz com que eles cheguem mais formatados para aprovação ou veto do Conselho. Isso garante uma velocidade um pouco maior na tomada de decisões.

O modelo de Comitês prevê ainda a criação de sub-comitês, dos quais participam conselheiros, associadas e profissionais da UNICA, com o objetivo de discutir assuntos relevantes para a sociedade e a associação.

Existe ainda o Conselho fiscal, que é formado por cinco conselheiros eleitos, que se encontram trimestralmente para auditar as contas internas. Uma Assembléia geral dos sócios ocorre uma vez ao ano para aprovar os documentos financeiros e o orçamento geral do próximo ano, bem como para conduzir a eleição de novos conselheiros.

Apesar disso, busca-se sempre o contato com as associadas. Toda a última terça-feira do mês, há uma reunião plenária em que todos os associados podem participar, na qual a UNICA procura fazer um resumo do que aconteceu no mês. São três reuniões de Conselho ao longo do mês, junto com as reuniões de Comitês, e a última terça-feira do mês é sempre dedicada à plenária com as associadas.

Isso é de vital importância porque os representantes das demais associadas ouvem o que está sendo feito, o que é discutido, e conhecem as principais ações tomadas pela UNICA ao longo do mês. Muitas vezes, os escritórios internacionais também participam por meio de vídeo conferência, e oferecem uma avaliação real do que está acontecendo no mundo. Além disso, um resumo das reuniões de Conselho, de uma página, com os principais temas que foram debatidos, é enviado por *email* na sexta-feira para todos os associados.

A diretoria tem procurado também fazer mais visitas a campo. Marcos Jank, por exemplo, está procurando dedicar alguns dias por mês para visitar determinadas regiões e conversar diretamente com as associadas.

Por tudo isso, até hoje a gestão Marcos Jank tem tido um reconhecimento muito grande do Conselho e das associadas, como também a equipe técnica tem tido um grau de satisfação muito grande em trabalhar na Associação. Uma vantagem é que a associação não sofre qualquer influência dos associados na formação da equipe, que é 100% profissionalizada.

4.5.6 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional da UNICA, implementada por Marcos Jank em 2007, inclui um Presidente-CEO e três diretorias (executiva, técnica e de comunicação). O CEO e os três diretores formam o comitê executivo. Ele é responsável pela coordenação das diversas áreas da entidade.

A mais alta instância de decisão da UNICA, o Conselho Deliberativo, conduz a escolha, o acompanhamento, a avaliação e a remuneração variável dos diretores. Para se tornar diretor, o candidato precisa passar por um rígido critério de seleção. O processo de escolha prevê a criação de um Comitê Estratégico Ad-hoc (composto pelo Presidente do Conselho e por Conselheiros com afinidade e conhecimento na área em que o candidato irá atuar), que tem a função de avaliar a adequação do perfil, histórico e aptidão do profissional para a função em apreço. A escolha deve, ainda, ser ratificada pelo Conselho.

O mandato do presidente (CEO) é de três anos. Marcos Jank já enfrentou um mandato de 3 anos, que foi renovado pelo Conselho em 2010 por mais três. Como a escolha do presidente é feita pelo Conselho, a administração sobrevive enquanto estiver atendendo satisfatoriamente os objetivos e metas traçadas por aquela instância decisória.

No exercício de sua função, o diretor conta com o acompanhamento tanto do Conselho como dos Comitês especializados. As reuniões semanais do Conselho com os diretores são um importante recurso para realizar eventuais correções na condução da gestão cotidiana da entidade e de riscos, em função de mudanças conjunturais ou alteração de metas. Nos

encontros da Direção com os Comitês especializados, que também ocorrem de forma regular, são verificadas, e, se for o caso, realinhadas as estratégias de longo prazo da associação.

Para aferir o desempenho do Comitê executivo, a UNICA tem padrões e procedimentos preestabelecidos, que confrontam os resultados e as metas anuais traçadas para cada um dos três planos de ação da entidade: econômico, social e ambiental. Este processo, conduzido pelo Conselho e pelo Comitê Executivo, é o que define a remuneração variável dos membros da Diretoria.

O *staff* inclui uma equipe dedicada em tempo integral de funcionários, executivos, especialistas e consultores técnicos contratados por projeto, trazendo uma diversidade de conhecimentos e experiências para UNICA.

Essa estrutura é responsável pelo encaminhamento de ações que possam dar apoio a propostas dos Comitês e pelo desenvolvimento das atividades que integram a rotina da UNICA. O *staff* profissional está encarregado também de coordenar várias comissões técnicas. Essas comissões são constituídas de maneira temporária para discutir assuntos de importância do setor, com a participação das associadas, não-associadas e especialistas da indústria. A Figura 2 traz o desenho do Comitê Executivo da Associação.

Figura 26 - Comitê executivo da associação
 Fonte: UNICA – Relatório de Sustentabilidade 2008.

Logo após ter identificado os três pilares estratégicos (Competitividade, Sustentabilidade e comunicação), Marcos Jank passou a estruturar a UNICA em torno desses temas. Quando assumiu, a UNICA tinha uma estrutura bastante enxuta, com vários consultores externos e prestadores de serviço, o que era positivo do ponto de vista de economia de custos, mas que não servia mais.

Com as demandas institucionais cada vez mais crescentes, a organização cada vez mais precisava de pessoas dedicadas em tempo integral. Além disso, por serem temas tão transversais, era fundamental que a equipe estivesse trabalhando de maneira mais integrada. Do contrário, a organização não conseguiria identificar claramente as questões, não conseguiria visualizar claramente a forma de atuação.

Pela confluência desses dois fatores, demanda crescente, que exigia pessoas trabalhando em período integral, e temas transversais, que exigia um trabalho em equipe, a diretoria iniciou um processo de internalização desses consultores, e também de busca no mercado de perfis que satisfizessem adequadamente a necessidade de pessoas.

Foi estruturado de tal forma que a diretoria entendeu que era necessário algum nível de descentralização geográfica. Ou seja, nesse processo de internalização e especialização, era também preciso uma descentralização. Algumas providências foram tomadas.

A primeira delas foi fortalecer o escritório de Ribeirão Preto. Antes havia apenas uma pessoa que trabalhava basicamente na área de comunicação. A equipe então foi expandida para que fosse possível trabalhar de maneira mais forte o relacionamento com os associados. Na avaliação da diretoria da UNICA, o serviço que deveria ser fortalecido regionalmente era a assessoria na questão da sustentabilidade, com a responsabilidade socio-ambiental corporativa.

A segunda parte da estratégia de descentralização veio com os escritórios internacionais em Washington DC, nos EUA, e em Bruxelas, na Bélgica. A diretoria considerava ser importante ter uma clareza maior do que estava acontecendo na arena internacional e quais demandas estavam tendo os mercados.

A idéia era criar uma “avenida de mão dupla” que ligasse os debates internacionais, muito focado nessa questão de sustentabilidade, à realidade produtiva dos associados. A captação das demandas internacionais seria feita pelos escritórios internacionais enquanto que a interação com os associados seria feita pelo escritório de Ribeirão Preto. Dessa maneira, eles permitiriam que a informação fluísse nesse caminho.

Assim, hoje a UNICA acompanha o que está sendo debatido nos EUA, o que está sendo debatido na Europa, traz essas informações passando por São Paulo até Ribeirão Preto. Por outro lado, a UNICA leva as informações das usinas para esses debates e fóruns internacionais. Essa descentralização permitiu a fluidez de comunicação nos dois sentidos.

Essa estrutura foi particularmente importante nos debates das mesas redondas de sustentabilidade. Quando se participa de um fórum do tipo *BSI (Better Sugarcane Initiative)*, há uma série de atores debatendo a forma de se produzir a cana-de-açúcar de maneira mais sustentável. Se essa informação não tiver identidade junto à produção, isso não vai funcionar. Os atores que participam dessas reuniões apresentam uma série de demandas, mas muitas vezes não têm contato nenhum com a realidade no campo.

A UNICA trouxe essas informações aos associados, mobilizou-os em várias reuniões para discutir os indicadores que estavam sendo debatidos lá fora, e com isso foi identificada uma série de exigências inviáveis ou que poderiam ser melhoradas, e levou de volta essas informações para o debate em Londres.

Existe também o escritório de Brasília, que hoje basicamente é formado por apenas uma pessoa fixa. Além desta, há também uma pessoa que fica em São Paulo para lidar somente com os temas de política pública. Essa pessoa ajuda a mapear tudo que está acontecendo em termos de projetos de lei, a identificar os congressistas que tem apoiado o setor e se identificam com as suas causas, e de que forma isso tem ocorrido. A idéia é ampliar e fortalecer a atual estrutura em Brasília de forma a acompanhar de maneira mais proativa os temas relevantes no Congresso e Executivo.

Hoje a UNICA apresenta uma equipe de 55 pessoas, especializadas em áreas vitais para o setor, como meio ambiente, energia, tecnologia, comércio internacional, sustentabilidade, regulação, legislação e economia.

4.5.7 Ações de coordenação setorial

A UNICA é a guardiã da memória estatística da produção brasileira de cana, açúcar e etanol. Suas previsões sobre a safra sucroenergética no Centro-Sul são reconhecidas mundialmente pela confiabilidade, resultado do levantamento criterioso de dados e de parcerias com organizações de renome internacional, como Centro de Tecnologia Canavieira (CTC).

No entanto, sua principal linha de atuação está em trabalhar com os governos (nacional e estrangeiro) para moldar o ambiente regulatório, colaborar com as ONGs e organizações da sociedade civil em iniciativas *multistakeholders* para desenvolver certificações de sustentabilidade, traduzir o debate da sustentabilidade para associados dispersos e heterogêneos, e se comunicar adequadamente com todos os *stakeholders*.

No quesito relações internacionais e participação em iniciativas de certificação, a UNICA escalou a Sra. Geraldine Kutas para chefiar essa área bem como os escritórios internacionais. Ela está ligada diretamente ao presidente Marcos Jank, tamanha importância dada aos assuntos internacionais, principalmente o objetivo de consolidar o etanol como uma *commodity* global.

Por meio dos escritórios internacionais, a UNICA interage diretamente com os governos estrangeiros e formuladores de política pública para mudança institucional, como a adoção de políticas de incentivo às energias renováveis e mandatos de adição de biocombustíveis na matriz energética, como a *Renewable Fuel Standard* (RFS2) e o *California's Low Carbon Fuel Standard* (LCFS) nos EUA, e a Diretiva Européia de Energias Renováveis (RED).

Para se blindar e ter argumentos de negociação, a UNICA acompanha e incentiva os esforços da comunidade científica internacional no estudo do setor sucroenergético. Tem a consciência de que a evidência científica pode exercer um importante papel de informar o formulador de política pública.

Por exemplo, a Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos (EPA, *Environmental Protection Agency*) reconheceu o etanol de cana-de-açúcar como biocombustível renovável

de baixo carbono, de acordo com a lei que rege a produção e utilização de biocombustíveis no país, o *Renewable Fuel Standard (RFS2)*.

Para obter essa classificação e desfrutar da reserva de mercado que é garantida a esse tipo de combustível, a UNICA contratou o ICONE, um renomado instituto de pesquisas em comércio e negociações agrícolas internacionais, para desenhar junto com a FAPRI (*Food and Agricultural Policy Research Institute*), um modelo genuinamente brasileiro chamado *BLUM (Brazilian Land Use Model)*, de avaliação da dinâmica de mudança do uso da terra. Esse modelo atesta que o etanol brasileiro não é responsável indiretamente pelo desmatamento da floresta amazônica, muito embora pressione o avanço da fronteira agrícola.

Atenta aos aspectos da produção que se mostram vitais para a legitimidade do etanol brasileiro e a conseqüente receptividade do mercado internacional aos produtos dessa cadeia produtiva, a UNICA tem trabalhado para adequar a indústria nacional ao conceito de sustentabilidade. A entidade procura liderar processos de diálogo com as ONGs Ambientais e Sociais bem como a participação nos conselhos diretivos de Fóruns Nacionais e Internacionais.

Para tanto, a UNICA participa de diversas mesas redondas e grupos de discussão sobre sustentabilidade, que reúnem uma diversidade de participantes como empresas multinacionais, governos estrangeiros, organismos multilaterais, associações e ONGs. Essas iniciativas *multi-stakeholders (MSIs)* procuram indiretamente governar os sistemas produtivos e promover práticas sustentáveis de produção com o desenvolvimento de processos de certificação.

Algumas das iniciativas *multi-stakeholders (MSIs)* que contam com a participação da UNICA:

- *BSI - Better Sugarcane Initiative ou BONSUCRO*: fórum para desenvolver uma certificação para produtos da cana-de-açúcar. Sede em Londres. Participantes: UNICA, WWF, Solidaridad, Coca-Cola, BP, Shell, entre outras.
- *RSB - Roundtable on Sustainable Biofuels*: iniciativa de critérios de sustentabilidade para biocombustíveis. Sede na Suíça. Participantes: UNICA, *UN Foundation*, Amigos da Terra, WWF, NWF, ADM, BP.

- *GBEP - Global Bioenergy Partnership*: iniciativa para facilitar o desenvolvimento sustentável da bioenergia. Patrocinado pelo G8 + 5 e FAO-ONU.
- *GDC - Grupo de Diálogo da Cana-de-açúcar*: mesa informal para discussão de temas ligados às questões ambientais e sociais do setor sucroenergético. Participantes: UNICA, ARES, SOS Mata Atlântica, CI, TNC, WWF, Amigos da Terra, Feraesp.

A Figura 4 traz um mapa das distintas iniciativas para incentivar a produção de biocombustíveis sustentáveis.

Figura 27 - Iniciativas de Sustentabilidade para Biocombustíveis
Elaboração: UNICA (2010).

Os interesses divergentes presentes nessas MSIs levam a um questionamento sobre eficácia e continuidade dessas iniciativas. De qualquer forma, o grande desafio é reduzir a lacuna existente entre a demanda dos consumidores, processadores e varejistas no mundo desenvolvido, bastante influenciados pelo trabalho das ONGs, e a realidade dos produtores de commodities nos países em desenvolvimento. Ninguém quer arcar com o aumento de custos associado a certificação da sustentabilidade de uma commodity, com o açúcar ou etanol, e isso termina por recair sobre os produtores.

No caso da *BSI (Better Sugarcane Initiative)*, a UNICA faz parte do conselho, da diretoria e das comissões de trabalho. Por isso, o BSI é o que está mais próximo de atender as particularidades do setor sucroenergético brasileiro. Há um ano e meio atrás, eles começaram entendendo a realidade das Usinas, processo de produção, para depois montar os princípios e critérios da certificação. Esta na fase de consulta pública dos critérios e indicadores, mas parece que é esse processo que a UNICA vai apoiar na adoção.

Isso se dá porque não faz parte dos objetivos da UNICA criar o seu próprio certificado de sustentabilidade. Segundo o Eduardo Leão, a UNICA é apenas um facilitador do processo. O que a UNICA fez recentemente foi criar um código de conduta para seus associados, mas não tem a intenção de fazer disso um certificado, porque não encara isso como parte do seu papel institucional.

De qualquer forma, os princípios e critérios dessas certificações são todos muito parecidos. Não importa se vai certificar *BSI* ou *RTSB (Roundtable on Sustainable Biofuels)*. Todos eles exigem o respeito aos seguintes princípios:

1. Cumprimento da legislação;
2. Respeito aos direitos humanos e as condições de trabalho;
3. Controle ativo da biodiversidade e dos serviços dos ecossistemas;
4. Controle da eficiência na produção, nos processos e nos insumos para incremento da sustentabilidade;
5. Compromisso de melhoria contínua em áreas chaves para os negócios.

Em termos de relações institucionais no âmbito doméstico, Eduardo Leão é o responsável pela interação com o governo brasileiro, formuladores de política pública, consumidores, sindicatos de trabalhadores rurais, ONGs nacionais. Ele coordena o escritório de Ribeirão Preto, que fornece assessoria na temática da responsabilidade sócio-ambiental corporativa. Dois profissionais, Maria Luiza Barbosa e Daniel Lobo, foram escalados para interagir diretamente com os associados na adoção de melhores práticas sociais e ambientais.

O departamento de sustentabilidade da UNICA procura sentar com os executivos das Associadas para criar e monitorar projetos de sustentabilidade. Sempre estruturar, olhar e

mensurar a sustentabilidade dos associados. Para tanto, é preciso mostrar o que tem de melhor acontecendo (melhores práticas), o que pode ser feito para melhorar aquela indústria, melhorar aquele campo, sempre lembrando que a Usina precisa sempre ter um ganho econômico.

Para alinhar os objetivos de melhorar as relações internacionais, se adequar a critérios de sustentabilidade e comunicar as boas iniciativas do setor, em 2009, a UNICA foi a primeira associação do Brasil a publicar um relatório de sustentabilidade, ou melhor, de desempenho nas áreas econômicas, social e ambiental, com base nas normas do *GRI (Global Reporting Initiative)*, uma organização internacional com sede na Holanda. Reconhecido mundialmente, o GRI foi criado para dar aos relatórios de sustentabilidade um nível de rigor e consistência equivalente aos relatórios financeiros.

O relatório de sustentabilidade da UNICA, referente à safra 2008/09, na verdade, é uma compilação dos esforços e projetos de sustentabilidade das próprias associadas. Para aquela safra, nas associadas da UNICA estavam em execução 618 projetos de responsabilidade socio-ambiental, que demandaram investimentos da ordem de R\$ 160 milhões e beneficiaram mais de 480 mil pessoas, nas áreas de educação, saúde, esportes, meio-ambiente, qualidade de vida e cultura.

A partir daí, o time da UNICA passou a capacitar os associados com cursos e programas, para que eles encarassem esse relatório como uma ferramenta de gestão para melhoria da *performance* em sustentabilidade. Ou seja, uma vez elaborado o relatório, o associado pode-se comparar a *benchmarks* na indústria com base em indicadores sociais e ambientais padronizados.

Em 2010, o segundo relatório de sustentabilidade da UNICA teve o envolvimento de 90% das empresas associadas e a participação ativa de formadores de opinião de grande destaque para a definição dos temas abordados. O trabalho foi certificado de acordo com a Norma AA 1000 – Engajamento de Partes Interessadas – pela consultoria PwC (*Pricewaterhouse Coopers*).

Além disso, a entidade também estimula a busca de certificados nacionais de sustentabilidade, que ocorre com a adesão a iniciativas voluntárias como o Compromisso

Nacional para aperfeiçoar as condições de trabalho na cana-de-açúcar, o Programa RenovAção para capacitação dos ex-cortadores de cana e o Protocolo Agroambiental do Governo de São Paulo.

O Compromisso Nacional para Aperfeiçoar as Condições de Trabalho na Cana-de-açúcar é um acordo nacional de adesão voluntária e de caráter evolutivo, que busca valorizar as melhores práticas trabalhistas. Ele foi desenhado após 18 encontros envolvendo representantes de oito Ministérios do Governo Federal, UNICA, FERAESP (Federação dos Empregados Rurais Assalariados do Estado de São Paulo) e CONTAG (Conferação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura).

A indústria brasileira da cana-de-açúcar emprega aproximadamente 1,2 milhões de trabalhadores, tanto nas atividades agrícolas quanto industriais, distribuídos em 20 estados. A adesão implica no cumprimento de um conjunto de cerca de 30 melhores práticas trabalhistas, que extrapolam as obrigações legais. Houve mais de 80% de adesão pelo setor sucroenergético, ou seja, 330 das mais de 400 usinas em atividade no Brasil. A adesão foi muito forte porque é melhor para o trabalhador em termos de segurança e qualidade de vida no trabalho e também para a Usina em termos de estabilidade institucional (minimiza riscos de serem autuados pelo Ministério Público do Trabalho).

O RenovAção é um programa de requalificação de trabalhadores rurais (cortadores de cana), impactados pela tendência de mecanização da colheita de cana-de-açúcar. A indústria estima que cada colhedora mecânica substitui 80 cortadores de cana, mas também cria 18 novos postos de trabalho mais qualificado. Assim, 75% dos 150 mil cortadores de cana empregados no Estado de São Paulo estão com risco de perda do emprego. Os outros 25% podem ser requalificados para desempenhar outras funções na indústria da cana.

Dentro deste contexto, o RenovAção tem por objetivo treinar e requalificar 7 mil trabalhadores por ano para desempenhar outras atividades dentro das Usinas e em outros setores. O programa é coordenado pela UNICA em conjunto com a FERAESP (Federação dos Empregados Rurais Assalariados do Estado de São Paulo), e conta ainda com o patrocínio do BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), Syngenta, John Deere, Case IH e a Fundação Solidaridad, uma ONG holandesa.

A UNICA ouviu o setor produtivo para verificar as necessidades regionais. Os cursos são oferecidos pelo SENAI e pelo Centro Paula Souza – ambas selecionadas mediante um processo de licitação - com a entrega de certificados. O programa tem dois componentes: o primeiro é coordenado pela UNICA e envolve a capacitação dos trabalhadores para outras posições no corte mecanizado (operador de colhedora, mecânico, motorista de caminhão, eletricitistas etc); o segundo é coordenado pela FERAESP para capacitação dos trabalhadores para atuar em outros setores (construção civil, marcenaria, hotelaria, sapataria, padaria, corte e costura etc.).

Como resultado, desde o início do programa, foram oferecidas 3.500 vagas beneficiando cortadores de mais de 60 usinas associadas, além de ex-cortadores e seus familiares em 13 comunidades impactadas pelo processo de mecanização. 42% dos trabalhadores capacitados até o mês passado já conseguiram a sua realocação no mercado.

Um comitê formado por dois representantes da UNICA, dois da FERAESP, e um de cada empresa patrocinadora, é responsável pelo controle no uso estratégico dos recursos, aprovação do desenvolvimento do curso, avaliação e monitoramento do projeto.

O próprio governo criou o Programa Nacional de Qualificação para o Setor Sucroenergético, para requalificar 25 mil trabalhadores no corte de cana-de-açúcar no país. Na primeira etapa do programa serão atendidos 12,6 mil trabalhadores, de 11 estados produtores de cana. Das vagas, 30% serão para desempregados e 70% aos que estão em empresas afetadas pela modernização.

O Protocolo Agroambiental é um compromisso voluntário entre a UNICA, Secretarias do Meio Ambiente e Agricultura de São Paulo, e ORPLANA (Organização de Plantadores de Cana da Região Centro-Sul), assinado em 04 de junho de 2007, para promover práticas de sustentabilidade ambiental na produção e processamento de cana-de-açúcar no estado.

O acordo estabelece três exigências fundamentais para serem voluntariamente cumpridas pelos processadores e fornecedores de cana: antecipação dos prazos da legislação estadual para a eliminação da queima da cana-de-açúcar (de 2021 para 2014 em áreas mecanizáveis e de 2031 para 2017 em outras áreas), proteção das matas ciliares em áreas produtivas de cana, e reduzir o consumo de água na unidade industrial. Em contrapartida, os agentes recebem um

Certificado de Conformidade Ambiental. A Figura 5 mostra como vem sendo feita a eliminação da queima e o que deverá ocorrer.

Gráfico 6 - Evolução da participação da cana colhida sem queima em áreas mecanizáveis no Estado de São Paulo

Fonte: UNICA (2010).

De acordo com as estatísticas da UNICA, 171 usinas do Estado de São Paulo (mais de 90% do total) e 24 associações de plantadores (correspondentes a mais de 4.700 fornecedores) já aderiram voluntariamente ao acordo. A colheita de cana crua no Estado de SP atingiu 54% da área (safra 2009/10) e deve chegar a 73% na safra 2010/11. As unidades já se comprometeram, conjuntamente, com a proteção de 261 mil hectares de matas ciliares, o equivalente a mais de 43.000 km de leitos de rios protegidos.

Conforme as estimativas da UNICA, esse processo de mecanização da lavoura deve contribuir para uma redução de emissões de gases de efeito estufa na ordem de 8,2 milhões de toneladas de CO₂ até 2017. Para o cultivo de cana em novas áreas, o Protocolo exige o desenvolvimento em áreas passíveis de mecanização.

Segundo Daniel Lobo e Maria Luiza Barbosa, o grande diferencial desses acordos, seja o Compromisso Nacional ou o Protocolo Agroambiental, está justamente no seu caráter voluntário. Quando é lei, o não cumprimento gera a penalização e o cumprimento gera a acomodação dos agentes. Nesse sentido, o caráter voluntário permite a diferenciação de parte das Usinas pela adicionalidade oferecida. O próprio corpo técnico do governo evoluiu o seu

pensamento de política pública para fazer uso de certificados de sustentabilidade na resolução de problemas ambientais.

Eles ainda lembram que a adequação por parte dos atores de mercado é mais tranquila e progressiva. A Usina tem um plano de ação a cumprir, se ela não cumprir ela perde o certificado. Para a safra 2010/11 a meta é 70% de cana crua. Isso evita com que o governo aprove uma lei que é inviável, levando muitos atores à ilegalidade.

O protocolo já é tripartite, o governo escutou o produtor, escutou a indústria, e a partir daí foi definido um acordo voluntário com amplas possibilidades de cumprimento. Além disso, ele trouxe maior estabilidade institucional porque o setor sabia exatamente o que o governo queria e a UNICA se preocupou em apresentar a capacidade setorial de cumprimento do acordo.

Tudo que a UNICA vem fazendo na área de sustentabilidade é no sentido de melhorar a imagem do setor da cana no Brasil. Além disso, a UNICA saiu da defensiva ou da postura reativa, para adotar uma postura pró-ativa na sua comunicação com os *stakeholders*.

Para maximizar os esforços de comunicação institucional, a UNICA elegeu o Sr. Adhemar Altieri como diretor de comunicação, que passou a gerenciar um time de 12 profissionais para comunicação, assessoria de imprensa, marketing e propaganda, relações públicas e geração de conteúdo. A meta é a atender 100% das solicitações, corrigir de imediato informações errôneas publicadas sobre o setor bem como coletar e organizar a informação sobre os avanços da indústria.

Nessa arena está o projeto AGORA, uma grande iniciativa de comunicação e marketing focada em divulgar os benefícios da produção e do uso de energias limpas, renováveis e sustentáveis de origem agrícola, como o etanol, a bioeletricidade, os bioplásticos, os hidrocarbonetos de origem agrícola e outros. O AGORA procura relacionar o etanol e a bioeletricidade à mitigação das mudanças climáticas, promover a cadeia sucroenergética e seus benefícios (sociais, ambientais e econômicos), promover o consumo de etanol e bioeletricidade e esclarecer os mitos sobre o setor sucroenergético.

Esse trabalho conta com o patrocínio de 18 associações e empresas da cadeia produtiva sucroenergética, como a UNICA e a ORPLANA (Organização de plantadores de cana da região Centro-Sul do Brasil). Tem como público-alvo, os consumidores, os formuladores de política pública, e os estudantes de ensino fundamental das redes públicas estaduais.

Dentre as ações do projeto AGORA, pode-se destacar:

- Criação do Prêmio TOP Etanol e TOP Bioeletricidade, com periodicidade anual, visando reconhecer e premiar acadêmicos, personalidades, jornalistas, lideranças governamentais, formadores de opinião e os melhores trabalhos elaborados por estudantes universitários e do ensino fundamental;
- Realização do seminário “O Congresso Nacional e o Setor Sucroenergético: construindo uma agenda positiva”;
- Lançamento da iniciativa educacional “Desafio das Mudanças Climáticas”, para informar professores e estudantes, sobre as causas do aquecimento global e as formas de mitigar as mudanças climáticas, incluindo o papel das energias renováveis;
- Lançamento do projeto educacional “Estudo dos Municípios Canavieiros”, para informar professores e estudantes, sobre a importância da presença da indústria da cana-de-açúcar nos municípios brasileiros e seus impactos na economia local;
- Presença na mídia (TV, revistas, rádios, jornais, cinema e internet);
- Montagem de estandes e participação em eventos, como o Salão Internacional do Automóvel de São Paulo;
- Organização de eventos nos principais estados produtores e consumidores de biocombustíveis.

Por fim, com o apoio da Apex-Brasil, ligada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), diversas ações foram realizadas a partir dos escritórios da UNICA em Washington e Bruxelas com o propósito de fortalecer a imagem do etanol como combustível renovável e de baixo carbono no exterior. Dentre elas, pode-se citar a participação da UNICA na COP 16 em Cancun, no México, em dezembro de 2010, e as ações nos EUA paralelas às corridas da Fórmula Indy, entre elas um dos mais tradicionais eventos do automobilismo mundial, as 500 Milhas de Indianápolis. Todas as ações ocorreram no contexto da parceria da UNICA com a Apex-Brasil, estabelecida em 2008 e renovada este ano até o final de 2012.

4.5.8 Pontos de aprendizado do caso UNICA em termos de coordenação setorial

- A agenda estratégica da competitividade, sustentabilidade e comunicação mostra a transversabilidade desses temas, ou seja, precisam ser operacionalizados de maneira conjunta.
- Participação em iniciativas *multi-stakeholders* para moldar as certificações de sustentabilidade e serem condizentes à realidade das usinas de açúcar e etanol no Brasil e a produção de cana.
- Vem trabalhando na arena internacional para obter a classificação do etanol de cana como um combustível avançado. Muitos dos mandatos de adição de biocombustíveis definidos pelos países desenvolvidos são limitados aos biocombustíveis renováveis de baixo carbono. Garantia de sustentabilidade passa a ser uma nova barreira não-tarifária.
- Também fazem o lobby tradicional nos EUA e Europa para garantir uma redução de barreiras tarifárias, como taxas de importação.
- Conscientizam e contribuem para que as associadas adotem um novo padrão de produção com sustentabilidade. O departamento de sustentabilidade procura preparar as associadas para que possam adotar certificado de sustentabilidade como o BSI (*Better Sugarcane Initiative*).
- Uma forma de gestão para sustentabilidade e de comunicação com o mercado é a realização e elaboração do relatório GRI (*Global Reporting Initiative*) , que permite por meio de indicadores, comparar a situação de uma associada com a média setorial. O departamento de sustentabilidade da UNICA também fornece assessoria para esse propósito.
- Alinharam os interesses do setor com o dos governos federal e estadual, para evitar uma mudança institucional severa, que possa elevar a linha de base da sustentabilidade. Mostraram aos homens públicos que era preferível o caminho do compromisso voluntário, sendo possível a antecipação das legislações ambientais, e sinalização do comprometimento do setor com a sustentabilidade socio-ambiental. Exemplos: Protocolo Agro-ambiental do Governo do Estado de São Paulo; Compromisso Nacional para Aperfeiçoar as Condições de Trabalho na Cana-de-açúcar do Governo Federal.
- Assumiram um papel ativo de comunicação da sustentabilidade do setor sucroenergético e dos seus produtos – principalmente o etanol -, tendo como aliado os trabalhos e pesquisas científicas desenvolvidas por institutos renomados.
- Procuram associar o consumo de etanol e bioeletricidade à redução de emissões de gases de efeito estufa e à mitigação das mudanças climáticas.

4.5.9 Pontos de aprendizado do caso UNICA em termos de planejamento e organização da associação

- Bom relacionamento com governos nacionais e estrangeiros para mudança institucional.
- Desenvolvimento de parcerias e relacionamentos com universidades, institutos de pesquisa e centros de inteligência do tipo *think tank* para desenvolvimento de pesquisas customizadas e relacionadas ao setor sucroenergético.
- Conselho de administração ativo e comprometido com a governança da associação. Por meio de reuniões semanais, eles acompanham a evolução do trabalho feito pelo *staff* técnico.
- Cada diretor coordena um comitê temático. Diretor técnico coordena o comitê da competitividade, o diretor de comunicação o comitê de comunicação e o diretor executivo coordena o comitê de sustentabilidade. Os conselheiros também são divididos por comitê.
- Contratação de uma equipe de especialistas, com dedicação em tempo integral, para executar os projetos estratégicos.
- Trabalho em rede com outras associações regionais do setor sucroenergético, principalmente na temática da comunicação e marketing institucional, para divisão de responsabilidades e evitar conflitos.
- Fomento da criação de uma entidade nacional, Fórum Nacional do Setor Sucroenergético, que a assumir todo o trabalho na arena internacional, inclusive manter a estrutura física dos escritórios internacionais e o convênio com a APEX-Brasil para promover a imagem do etanol de cana-de-açúcar.
- A forma de contribuição e o direito de voto são proporcionais ao volume de cana moída, o que garante mais assentos no conselho aos maiores grupos empresariais.
- Desenvolver benefícios coletivos que possam ser oferecidos com o incentivo de patrocínios. Como exemplos, o projeto Agora de comunicação institucional e o projeto RenovAção de qualificação da mão de obra rural, que contam com recursos de empresas da cadeia sucroenergética e organismos multilaterais.
- A confiança por parte dos associados no trabalho desempenhado pela administração da entidade. Por ter consciência de que a UNICA é muito mais do que um simples sindicato patronal não há restrições de recursos para que o *staff* técnico possa desempenhar suas ações estratégicas.

- Consciência da existência dos caronistas (“free-riders”), mas mesmo assim os associados mantêm a disposição de investir na associação porque sabem que podem obter benefícios exclusivos.

4.6 BSCA – Brazilian Specialty Coffee Association⁹

4.6.1 Histórico da associação

No Brasil, havia o Instituto Brasileiro do Café (IBC) que começou em 1957 e foi extinto pelo governo Collor em 1991, pelo decreto lei de 1988. A estrutura o IBC era bastante similar a da *Federación de Cafeteros* (Colômbia) com centralização de produção, estoques, comercialização e exportação, controle de preços internos.

Com o fechamento do IBC, surgiu o Conselho de Exportadores de Café do Brasil (CECAFE). Os exportadores estavam se estruturando para ocupar o espaço deixado pelo IBC, mas para continuar a vender *commodity*. Nessa época, um grupo de produtores do Sul de Minas e do Cerrado Mineiro perceberam que eles tinham um café que destoava do *commodity*, que era vendido pelo IBC.

Foi por conta disso que se estruturou a BSCA (Brazilian Specialty Coffee Association). É uma entidade que nasceu em 1991 e fez 20 anos em abril de 2011. O objetivo inicial da BSCA era agrupar os produtores de cafés finos, que poderiam concorrer com cafés da Colômbia e da América Central. Então, o primeiro passo foi posicionar a BSCA como originadora de café de qualidade. Era uma trabalho mais de marketing. No começo dos anos 2000 que veio a certificação de qualidade, que culminou com o *boom* em torno da certificação de sustentabilidade no café e com a chegada da Sra. Vanúsia Nogueira, diretoria executiva da BSCA, no setor cafeeiro.

A diretora executiva da BSCA, Vanúsia Nogueira, começou a trabalhar com café apenas em 2002/03. Antes disso, foi executiva da *Pricewaterhouse Coopers* (PwC) o que a qualificou para o trabalho de gestão na associação. Com a venda da parte de consultoria da PwC para a IBM, ela decidiu encerrar a carreira, voltar a viver no Sul de Minas e pela primeira vez ajudar o pai na fazenda de café.

O seu envolvimento com o setor começou bem na crise do café, na safra 2002/03. Os exportadores de café, através do Centro de Comércio de Café de Minas Gerais (CCCMG), a

⁹ As entrevistas foram realizadas nos dias 13 de outubro e 03 de novembro de 2010, com os seguintes entrevistados: Vanúsia Nogueira, diretora executiva, e Alexandre Frossard Nogueira, ex-presidente da BSCA.

contrataram para um trabalho de consultoria. Ela procurou identificar os nichos de mercado para o café de maneira a fugir do mercado *commodity*.

Foi nessa época, que ela conheceu o mercado *Fair Trade* para o café. O Brasil não se apresentava com um ator atuante nesse mercado e ela passou a trabalhar de maneira voluntária para mudar esse cenário. Hoje, existem inúmeras associações e cooperativas de café no Brasil trabalhando com o *Fair Trade*, muito em função do trabalho que ela desempenhou para facilitar o processo de certificação de produtores.

Foi justamente nessa época que a BSCA estava desenvolvendo o seu código de conduta que seria aplicado aos seus próprios associados. Na época, Vanúsia Nogueira questionou porque a BSCA estava construindo um novo certificado de propriedade se já havia outros prontos como o da *UTZ Certified*. Todos os certificados fazem essa auditoria da sustentabilidade social, ambiental e social.

Só que esse processo de certificação de propriedade perdeu a sua força com o tempo. Hoje, a BSCA aceita não apenas o seu certificado, mas todos os certificados existentes como válidos, o da *UTZ Certified*, *Rainforest Alliance*, Certifica Minas Café (desenvolvido pelo governo do estado de Minas, um dos pilares do plano estruturador da cafeicultura mineira feita na gestão do ex-governador Aécio Neves).

Esse processo dever ser complementado pela certificação de produto, que a BSCA desenvolveu em 2002. Hoje, a BSCA só dá certificado de produto para quem é seu associado e quem tem a sustentabilidade da sua propriedade certificada. Para um novo associado é dado o período de dois anos para ele se adequar e obter primeiro a certificação da propriedade.

Em 2006, dentro da primeira gestão do ex-governador Aécio Neves, o outro pilar do já citado plano estruturador da cafeicultura no Estado de Minas foi a construção do Centro de Excelência do Café (CEC) do Sul de Minas. Silas Brasileiro, ex-deputado federal, na época secretário da agricultura do estado, tinha conhecimento do trabalho realizado pela Sra. Vanúsia Nogueira aos exportadores do CCCMG. Em conjunto com alguns exportadores de café, o secretário sugeriu o nome dela para coordenar o CEC do Sul de Minas. E ela aceitou o desafio.

O CEC Sul de Minas foi construído em um convênio entre o Estado de Minas Gerais e a Prefeitura de Machado. Para gerenciar o CEC foi constituída uma entidade da sociedade civil organizada. Foram convidadas todas as instituições do Sul de Minas, que estivessem interessadas e envolvidas com a cafeicultura, para serem membros da nova associação gestora do CEC Sul de Minas. Foi nessa época que Vanúsia Nogueira passou a ter mais contato com a BSCA, que tinha sua sede em Alfenas.

Em 2007, o Sr. Marcelo Vieira, fundador da BSCA, hoje acionista da empresa de *commodities* agrícolas AdecoAgro, era novamente o presidente da entidade. Ele procurou a Vanúsia Nogueira e levou os membros do conselho da BSCA para conhecer a estrutura do CEC Sul de Minas.

Nessa visita, o laboratório ainda estava praticamente vazio, porque continuavam na dependência dos recursos públicos para aquisição dos equipamentos. Por outro lado, a BSCA tinha todos os equipamentos necessários para compor um bom laboratório, que foi comprado para a realização dos concursos de café.

Foi proposto então um convênio de cooperação entre as entidades. Os equipamentos ficariam nas instalações do CEC Sul de Minas para uso coletivo. Em troca a BSCA organizaria o tradicional Concurso de Qualidade de Café do Brasil, o *Cup of Excellence*, nas instalações do CEC Sul de Minas.

Na gestão do ex-presidente Gabriel Carvalho, Vanúsia Nogueira foi então convidada para organizar o concurso *Cup of Excellence*. Como o contrato de prestação de serviços dela com o CEC Sul Minas previa um tempo de trabalho de apenas dois dias por semana, ela podia firmar com a BSCA outro contrato e alocar os demais dias da semana para o trabalho no concurso. Ela então aceitou esse novo desafio.

Com o sucesso dessa versão do *Cup of Excellence*, e com a proximidade da saída do Gabriel da presidência, a BSCA fez duas propostas para Vanúsia Nogueira. Uma era para ela assumir a Diretoria executiva da BSCA, e assim profissionalizar a gestão. E a outra era para transferir a sede da associação para dentro do CEC Sul de Minas.

Em janeiro de 2009, Vanúcia Nogueira assumiu como diretora executiva da BSCA, trouxe a sede para dentro do CEC Sul de Minas, e passou a responder ao novo presidente, Túlio Junqueira. O mandato do presidente é de um ano, podendo ser renovado por mais um ano. No final de 2010, o Túlio, que havia sido reeleito, deixou a presidência.

4.6.2 Planejamento estratégico

A Associação Brasileira de Cafés Especiais (*BSCA - Brazilian Specialty Coffee Association*) tem como objetivo congrega produtores e difundir a produção de cafés especiais, estimular o constante aprimoramento técnico através de pesquisas e técnicas de controle de qualidade, realizar a promoção dos cafés especiais brasileiros e estimular uma maior eficiência nos serviços de comercialização destes cafés.

A BSCA tem participado dos principais eventos internacionais relacionados ao mercado de cafés especiais, também designados como "gourmet". Ela participa de conferências e feiras da *Specialty Coffee Association of America* (SCAA) desde 1992, montando estandes que apresentam e promovem os cafés especiais brasileiros e organizando palestras e eventos promocionais.

As atividades de representação institucional junto a SCAA, nos Estados Unidos, levaram a BSCA a participar das atividades de seus comitês operacionais: o Comitê de Relações Internacionais, onde são discutidos temas relacionados com a produção e o comércio internacional do produto, no qual a BSCA representa os produtores brasileiros; e o Comitê de Meio Ambiente, o principal fórum de debates em questões ambientais, onde a entidade defende a cafeicultura brasileira e promove a discussão da sustentabilidade do negócio café.

Desde 1993, a entidade também é responsável pela organização na Europa de encontros com torradoures "gourmet". A BSCA também participa ainda de congressos e feiras nos países europeus. Além disso, o desenvolvimento da *Specialty Coffee Association of Europe* em 1998, contou com o apoio da BSCA, que também participa de seus eventos.

Hoje, a atuação da BSCA é contínua na promoção de cafés especiais brasileiros, por meio da distribuição de material de propaganda e amostras, e com realização de provas (degustação)

de café no Brasil e no exterior. A divulgação das características de qualidade dos diferentes tipos regionais de cafés brasileiros é também uma de suas prioridades.

A BSCA organiza visitas regulares de grupos de produtores, torradores, varejistas, enfim, pessoas envolvidas em atividades relacionadas ao café de todo o mundo, para conhecer às principais regiões produtoras brasileiras. Estas viagens têm como objetivo a maior divulgação do café brasileiro, bem como o intercâmbio de experiências, técnicas e idéias.

Há ainda uma estrutura de controle de qualidade independente para a certificação dos lotes embarcados, um procedimento essencial para rastreabilidade e garantia de qualidade dada ao produto, e para a preservação da imagem da BSCA como entidade representante de fornecedores responsáveis de café "gourmet".

No passado, a BSCA organizava encontros com as empresas associadas, geralmente em uma das fazendas, para a discussão de questões relacionadas à melhoria de qualidade do produto, por meio de técnicas modernas de produção, colheita e beneficiamento de café. Esse é um ponto de melhoria assumido pela atual diretora executiva, Vanúsia Nogueira.

4.6.3 Representatividade

Para ser associada da BSCA, as pessoas físicas ou jurídicas, interessadas diretamente na produção e desenvolvimento de cafés especiais brasileiros, precisam atender alguns pré-requisitos:

- Aprovação do candidato pelo conselho diretor da BSCA.
- Adequação às especificações de certificação do nível 0 pelas normas da BSCA (sistema de gestão sócio-ambiental para a produção de cafés especiais). Ou seja, o produtor deve apresentar evidência objetiva de que a sua gestão esteja de acordo com a lei no que se refere à: a) trabalho infantil; b) trabalho forçado; c) registro dos trabalhadores; d) tratamento de efluentes de processos; e) aspectos de qualidade no processamento.
- Pagamento do valor referente a uma mensalidade para que o novo associado torne-se membro da BSCA.

- Após admissão na categoria de produtor não certificado, o novo associado terá um período de carência de dois anos para se adequar às especificações de certificação do nível 1. Ou seja, o produtor deve apresentar evidência objetiva de que a sua gestão tenha o compromisso de estar de acordo com a legislação municipal, estadual e federal vigente no que se refere à: f) saúde e segurança ocupacional; g) meio ambiente; h) salário e benefícios trabalhistas; i) qualidade do produto.

A BSCA tem associadas em todas as áreas do país onde cafés arábicas de alta qualidade são produzidos: Sul de Minas, Matas de Minas, Cerrado, Chapadas de Minas, Mogiana, Bahia e Paraná.

Figura 28 - Distribuição dos associados da BSCA no Brasil
Fonte: BSCA (2010)

As associadas estão divididas nas seguintes categorias:

- Produtores certificados
- Produtores em certificação
- Exportadores
- Torrefações
- Cafeterias

4.6.4 Rede da associação

O primeiro parceiro ou aliado da BSCA a destacar é o Centro de Excelência do Café (CEC) do Sul de Minas que compartilha suas instalações com a BSCA.

A BSCA é membro da associação do CEC Sul de Minas. Além da BSCA, o Centro reúne no seu quadro de associados, as cooperativas do Sul de Minas, os sindicatos dos produtores, as escolas técnicas, os fornecedores de insumos e implementos agrícolas, os exportadores, e as torrefações. Tem, portanto, uma atuação muito focada na região do Sul de Minas no fomento da qualidade do café. A BSCA, por sua vez, está focada na produção nacional do café especial. Vem estimulando a entrada de outros agentes da cadeia de valor, mas ainda tem o seu foco muito na produção agrícola.

O convênio da APEX também foi um salto muito grande que associação teve e começou em 2004. Ele ocorreu como um caminho natural de reconhecimento do trabalho da BSCA. Desde 1991, quando começaram as feiras de cafés especiais nos EUA com a SCAA, quem representava o Brasil era a BSCA. Ela ia nas feiras, montava o estande com dinheiro próprio, promovia e aparecia, e acabou ficando conhecida.

Na época, o programa Cafés do Brasil, que é um programa federal, sofria da falta de coordenação institucional. A BSCA vinha na contramão, lutando com meios próprios, para mudar essa imagem, e posicionar os cafés especiais brasileiros como de qualidade comparável ao dos melhores no mundo. Em determinado momento, o MAPA começou a incentivar financeiramente projetos compradores. Era um recurso que permitia as associações de produtores trazerem grupos compradores para visitar as regiões produtoras de café. A BSCA passou a captar esse dinheiro e organizava as visitas técnicas das delegações de estrangeiros.

Foi por essa iniciativa que a BSCA conquistou o respeito perante o governo federal, o MAPA. Isso também gerou uma dependência muito forte, porque hoje a gestão da BSCA passou a ser totalmente voltada para esses projetos com MAPA e Apex-Brasil. De qualquer forma, essa forte interação com o governo brasileiro gerou nas demais cooperativas e associações de produtores de café um certo desconforto.

O Projeto Setorial Integrado (PSI) Cafés do Brasil (Grãos Especiais), executado por meio do convênio com a Apex-Brasil, oferece uma grande diversidade de ações de promoção comercial visando o fortalecimento do café especial brasileiro no mercado internacional. As ações do PSI, em geral, são orientadas principalmente para a promoção de exportação, posicionamento e construção de imagem, internacionalização e inteligência comercial.

O convênio com a Apex-Brasil tem como principal carro-chefe o concurso de qualidade do Brasil, o *Cup of Excellence*, que é considerado um projeto-imagem e um projeto-comprador. Além desse projeto, existem outras iniciativas de representatividade internacional que começaram a ser feitas.

Segundo a Vanúsia Nogueira, a BSCA tem conseguido participar de todas as feiras, com os recursos públicos, mas com a divulgação da marca “Cafés do Brasil”. O dinheiro é do MAPA/APEX-Brasil, mas com contrapartida da BSCA. Como orçamento próprio da BSCA é pequeno, a contrapartida vem da participação dos próprios empresários associados BSCA nas feiras. Como cada um vai por sua própria conta, eles podem usar isso como contrapartida no investimento governamental.

Um “concorrente” que procura o conflito com a BSCA é a Federação dos Cafeicultores do Cerrado (FCC). A região do cerrado mineiro é a única região no Brasil que tem indicação de procedência (geográfica). Eles estão a caminho de obter a denominação de origem junto ao INPI (Instituto Nacional de Proteção Intelectual), o que garante benefícios iguais ao do café colombiano. A Federação dos Cafeicultores do Cerrado (FCC) vem discutindo perante o governo federal a legitimidade da BSCA para receber os recursos públicos.

Na avaliação da Vanúsia Nogueira, a BSCA tem uma gestão bastante profissional, organizada, e por isso foi escolhida pela Apex-Brasil para coordenação do projeto setorial integrado (PSI) de promoção comercial dos cafés especiais brasileiros. Por isso, segundo ela, é preciso um guarda-chuva de representação institucional, um modelo único, uma organização que coordene as demais. Se vai ser a BSCA ou uma outra entidade, isso é outro ponto para discussão.

Além das parcerias com as demais associações de cafés especiais nos EUA (SCAA), Europa (SCAE) e Japão (SCAJ), que garantem a BSCA uma “cadeira cativa” nas feiras e eventos

internacionais, a participação da associação nesses encontros rendeu um forte relacionamento com algumas tradings de cafés especiais (Blaser, Mercanta, CSC - Caffè Speciali Certificati).

A SCAA (*Specialty Coffee Association of America*) pode ser considerada um *benchmark* para BSCA. A associação americana trabalha muito bem os benefícios gerados para diversos agentes na cadeia de valor, com exceção da produção, qual seja, o importador, o torrefador, o barismo. Já a BSCA ainda tem dificuldade de abraçar toda a cadeia de valor, mesmo a nacional.

Por fim, um parceiro que na verdade foi fomentado pela BSCA foi a *Alliance for Coffee Excellence* (ACE), quem coordena mundialmente os concursos *Cup of Excellence*. O primeiro país a ter um concurso de qualidade de café, com o nome *Cup of Excellence*, foi o Brasil com a BSCA. Com o surgimento da *Alliance for Coffee Excellence* (ACE), a BSCA doou para ACE a logo do *Cup of Excellence* e o direito de uso da marca. Hoje esse concurso com essa nomenclatura funciona em 10 países e a ACE faz um bom trabalho de organização dos leilões pela internet.

4.6.5 Estrutura de governança

A estrutura de governança da BSCA é composta pela Assembléia Geral de Associados, o Conselho Permanente e o Conselho Diretor.

Na Assembléia Geral de Associados, os associados da BSCA têm papel fundamental na aprovação da política, dos objetivos, das metas e do plano de trabalho da associação. Esse plano é definido e aprovado anualmente na assembléia geral ordinária, que é convocada uma vez por ano. É também nessa assembléia que é aprovada as contas apresentadas pelos gestores.

O Conselho Diretor é o órgão gestor da associação, responsável pela elaboração e gestão do plano de trabalho, pela nomeação de um presidente e um vice-presidente dentre os seus membros.

O Conselho Permanente é composto por membros associados há mais de 10 anos à BSCA. É o órgão gestor superior, com poder de veto aos demais, responsável pela manutenção ou aprovação de mudanças no estatuto da BSCA.

O Conselho Permanente foi criado como forma de proteção. Em gestões passadas muitas decisões errôneas foram tomadas, inclusive de mau uso do dinheiro público. Então, os mais antigos criaram esse conselho muito com a idéia de proteção da associação, seus princípios e valores, sua sustentabilidade financeira, por isso o poder de veto.

Como a BSCA têm os convênios com a APEX e o MAPA, eles são cobrados em termos de representatividade do setor produtor. Essa necessidade de trazer novos associados ou mesmo outras associações para dentro da BSCA faz com que o conselho permanente tenha uma papel de monitoramento da gestão vigente para seguir os valores da entidade e garantir o equilíbrio das suas contas.

A existência desse conselho, no entanto, desbalanceia a relação de poder dentro da entidade. O Conselho Permanente tem o poder de decisão, mas contribui com a mesma quantia que os demais associados. Isso acaba por ser um fator inibidor da adesão de novos associados, sejam eles produtores ou outras associações de produtores. Mesmo os exportadores, torrefadoras e cafeterias, que pagam uma quantia bem menor de taxa de contribuição, não têm qualquer influência nos rumos da associação.

Na avaliação da diretora executiva, Vanúsia Nogueira, essa é uma questão que tem que ser revista. Esse conselho de administração precisa ser expandido de maneira a dar representatividade a todos os tipos de associados. Para confortar os produtores fundadores da BSCA, a idéia é dar a eles 50% mais 1 das vagas disponíveis. Situação que já ocorre na associação do Centro de Excelência do Café (CEC) do Sul de Minas, onde os produtores têm 50% + 1 da formação do conselho, seja individualmente ou por meio das cooperativas/sindicatos rurais, e as demais vagas são distribuídas entre os exportadores, torrefadoras, entre outros. Somente assim seria possível aumentar o número de contribuintes.

4.6.6 Estrutura organizacional

Uma equipe executiva administra o escritório da BSCA, e organiza os eventos nacionais e internacionais, além das participações da entidade em feiras, exposições, etc. Essa equipe é composta pela diretora executiva, Vanúsia Nogueira, um gerente administrativo-financeiro, um gerente responsável pela degustação e classificação de café, um gerente responsável pelos convênios e ações correlatas, e um gerente responsável pelo relacionamento com associados e público internacional.

Há uma relativa centralização das atividades nas mãos da executiva, Vanúsia Nogueira. Ela concentra tanto a coordenação da BSCA quanto do CEC Sul de Minas. De qualquer forma, na avaliação da própria Vanúsia, o dia-a-dia administrativo do CEC Sul de Minas já está organizado e caminha sozinho. Ademais, existe um gerente que a auxilia na gestão do Centro. Ou seja, a sucessão vem ocorrendo naturalmente. De qualquer forma, a Vanúsia Nogueira defende a atual estrutura de gestão da BSCA por ser enxuta, ou seja, um pessoa responsável por cada área.

4.6.7 Formas de contribuição

A BSCA tem em torno de 50-60 associados e eles são divididos em duas categorias:

- Contribuintes (produtores certificados, produtores não certificados, entidades associativas ou cooperativas de produtores familiares, e outros colaboradores);
- Honorários.

Antes existia a figura do sócio mantenedor descolado do sócio contribuinte. Foi aquele produtor mais antigo, fundador da BSCA, cuja maioria hoje faz parte do Conselho Permanente, mas isso já acabou. Todos os sócios são nomeados como contribuintes, com exceção do honorário.

A figura do sócio honorário, que está meio esquecido atualmente, surgiu porque o deputado federal Carlos Melles queria ter uma posição de honra na BSCA. Em uma sinalização de boa vontade política, o conselho aprovou a criação de tal honraria. Depois homenagearam também o Dr. Luis Rafer e o ex-ministro Roberto Rodrigues.

Segundo a diretora Vanússia Nogueira, houve uma época em que a BSCA foi realmente extremamente elitista, paga-se uma elevada taxa de adesão mais a taxa de contribuição mensal. Mas, hoje, não tem taxa de adesão e a taxa de contribuição é um valor bastante baixo de maneira a crescer a base de associados.

As cafeterias, por exemplo, pagam R\$ 50,00 por mês. Não precisam vender somente cafés de associados BSCA, apenas comprovar que compraram um pequeno volume de cafés BSCA por ano (algo como 1 xícara por dia de BSCA). O mesmo ocorre com as torrefações, que vendem café certificado BSCA, precisam comprar pelo menos dois contratos/ano (100 sacas de 60 kg cada) de café BSCA, o restante pode ser qualquer outro café. E para os exportadores é a mesma coisa. Em termos de valores, eles pagam de R\$ 100,00 a R\$ 200,00 por mês.

O valor de contribuição desses atores é pequeno, mas diferentemente do caso do café colombiano, eles não podem usar o selo ou logo da BSCA em seus produtos. A única que pode, de alguma forma, associar a sua venda à marca BSCA é a cafeteria que ganha um quadro diploma de associado BSCA e pode mencionar nos cardápios que eles vendem cafés especiais certificados pela BSCA.

Já para o produtor a contribuição é diferente. Ele paga conforme a área de café plantado. Existe uma escala de contribuição que vai de um mínimo de R\$ 100 até um máximo de R\$ 400-600 por mês. A contribuição por volume exportado deixou de existir, porque isso é muito difícil de ser controlado. Alguns exportavam pela *trading*, para não aparecer que exportou, e assim pagar uma contribuição associativa menor. Ao mesmo tempo, o mercado interno para café especial está crescendo bastante, então não se pode beneficiar aquele que vende para o mercado interno, para as cafeterias, em prejuízo daqueles que exportam. Isso gera conflito interno.

4.6.8 Ações de coordenação setorial

De maneira sucinta, a BSCA oferece os seguintes benefícios aos seus associados:

- a) Orienta seus membros sobre como obter o melhor de seus cafés e oferecer produtos que satisfaçam os mais rigorosos padrões de excelência.
- b) A BSCA divulga o sistema de produção de café juntamente com o “código de conduta” que contém todos os requisitos para se obter a certificação de propriedade.

- c) A BSCA certifica a qualidade dos lotes de café que o associado submete a análise. Os lotes que obtêm pontuação acima de 80 pontos recebem o certificado de qualidade *specialty*.
- d) A BSCA treina e habilita profissionais para atuarem como provadores e classificadores de cafés especiais.
- e) A BSCA promove os concursos de qualidade de café *Cup of Excellence* e *The Taste of the Harvest*.
- f) A BSCA está em contato permanente com clientes no exterior e participa ativamente do movimento de cafés especiais em nível mundial.
- g) A BSCA divulga e promove os cafés de seus associados, fazendo apresentações, degustações, promovendo visitas técnicas, direcionados a potenciais compradores e clientes.

No final de 2010, a BSCA está revendo o seu planejamento estratégico para alinhar sua estratégia com o interesse dos seus associados. A questão da qualidade do café é algo a ser reforçado. Hoje a associação está muito mais focada na questão da representatividade internacional do que nos processos de certificação de qualidade em si.

A BSCA continua com forte atuação na intermediação de negócios (não agenciamento), com a participação em feiras internacionais, e com a organização dos concursos de qualidade e visitas técnicas de comitivas estrangeiras às regiões produtoras brasileiras. Do ponto de vista do produtor, o grande atrativo é a possibilidade de venda direta, sem passar pelas tradings.

No caminhar da sua história, a BSCA assumiu um papel muito maior do que o seu objetivo inicial, no sentido de representatividade do café brasileiro. Nas feiras internacionais, a marca que é divulgada é “Cafés do Brasil” e não simplesmente cafés especiais brasileiros da BSCA.

De qualquer forma, na avaliação da Vanúsia Nogueira, a BSCA precisa realizar esse trabalho enquanto não for definido o guarda-chuva da representatividade setorial da produção de café. Apenas uma entidade de classe seria a ponta desse guarda-chuva. Os diversos interlocutores diferentes que a cafeicultura brasileira possui ficariam debaixo dele.

Em 2011, o Brasil foi convidado para ser país tema da maior feira de cafés especiais do mundo, organizada pela SCAA (*Specialty Coffee Association of America*). No entanto, como

pré-condição para isso, a diretoria da SCAA pediu que as entidades de classe e o governo brasileiro se organizem para ter apenas um ponto focal, uma representatividade unificada, e não iniciativas independentes.

Essa disputa pelos convênios públicos com Apex-Brasil e MAPA é algo efetivamente não pode perdurar. Na visão da Vanúsia, as associações regionais devem e precisam existir. O Brasil é um país com dimensões continentais, aonde até a própria área de cafeicultura é extremamente espalhada. Mas uma associação guarda-chuva das demais se faz necessária.

De qualquer maneira, a dependência da BSCA com relação aos convênios públicos é um ponto de preocupação. Na verdade, esse recurso que vem do MAPA não é bem público, ele é proveniente do FUNCAFÉ, que recebeu durante anos contribuições compulsórias dos cafeicultores.

Para Vanúsia Nogueira, a saída da BSCA para aumentar a sua base de associados está em definitivamente assumir o guarda-chuva da coordenação setorial. Para ela, o MAPA e Apex-Brasil gostariam que a BSCA se abrisse para aceitar outras associações ou outras cooperativas como associados. Essa uma das grandes decisões estratégicas que a BSCA vai ter que tomar no próximo ano.

4.6.9 Pontos de aprendizado do caso BSCA em termos de coordenação setorial

- Apresentou um trabalho consistente de promoção internacional dos cafés especiais brasileiros ocupando o vazio deixado pelo fim do IBC na representatividade institucional da cafeicultura.
- Bom trânsito no Ministério da Agricultura (MAPA) e na APEX-Brasil para conquistar financiamento público às iniciativas de marketing institucional, participação em feiras e concursos, organização de viagens de compradores estrangeiros às regiões produtoras de café etc.
- União de esforços do governo estadual, com o Centro de Excelência do Café (CEC) do Sul de Minas, o pioneirismo da associação privada de produtores de café para otimização de recursos e organização dos concursos de qualidade do café (“Cup of Excellence”).
- Trabalho de desenvolvimento de um certificado de sustentabilidade da propriedade rural, compatível aos mais exigentes certificados existentes no mundo (*Rain Forest Alliance* ou

UTZ Certified) e associá-lo a um certificado de qualidade do café atestado por provadores independentes conforme a metodologia da SCAA (*Specialty Coffee Association of America*).

- Propósito de contar com a adesão e participação de atores de toda a cadeia de valor (produtores, *tradings*, exportadores, cafeterias), apesar da estrutura de governança não ser convidativa a isso.
- A disputa pela liderança na representatividade dos cafeicultores brasileiros, envolvendo a BSCA e a FCC (Federação de Cafeicultores do Cerrado), prejudica ainda mais a já ruim imagem que o café brasileiro tem no mercado internacional.

4.6.10 Pontos de aprendizado do caso BSCA em termos de planejamento e organização da associação

- Forma de contribuição depende do perfil de associado. Cafeterias, *tradings* e exportadores pagam uma taxa mensal fixa menor do que a taxa mensal variável dos cafeicultores, que depende da área plantada com café.
- Voto unitário dos cafeicultores, mas as decisões aprovadas podem sofrer influência do conselho permanente que tem o poder de veto.
- A existência desse conselho permanente protege a associação contra desvios da gestão, mas ao mesmo tempo inibe o aumento da base de associados por não haver liberdade de voto. Além do mais, os exportadores, *tradings* e cafeterias não tem direito a voto.
- Forte dependência dos convênios públicos pode comprometer a sobrevivência da associação.
- Por conta dessa influência, a organização focou total atenção na representatividade internacional dos cafés especiais brasileiros, deixando de lado outras iniciativas como o intercâmbio de experiências entre os produtores no manejo agrícola do café bem como o processo de certificação da sustentabilidade da propriedade rural.

4.7 FCC – Federação dos Cafeicultores do Cerrado¹⁰

4.7.1 Histórico

A produção de café no cerrado mineiro começou em 1972. A região foi formada basicamente por cafeicultores do Paraná e de São Paulo, que fugiam da geada e das doenças nestas regiões. Em 1984, surgiu a primeira associação de cafeicultores em Araguari, que foi a ACA (Associação dos Cafeicultores de Araguari). Eles se reuniam para discutir a questão de plantio e PH de solo, que era muito ácido e difícil de torná-lo produtivo. Depois formaram a ACARPA (Associação dos Cafeicultores da Região de Patrocínio). E assim foi se criando as demais associações de cafeicultores da região.

Como essas associações estavam todas ligadas umas as outras, criou-se em 1992 um conselho para agrupá-las, que foi o CACCER (Conselho das Associações dos Cafeicultores do Cerrado). Para não gerar um conflito interno e fazer algo mais democrático, o CACCER passou a ser o responsável pela marca regional Café do Cerrado.

Começa aqui a primeira fase do Café do Cerrado, em 1993. Nessa época, foi feita a divulgação de uma idéia, a marca Café do Cerrado. Depois essa marca foi sendo conhecida nacionalmente e internacionalmente no meio do café. Nasceu a indicação de procedência geográfica e, em 2000, a certificação de origem e qualidade. Em 2004, veio a certificação de fazenda, que levava rastreabilidade aliada a boas práticas agrícolas. Por isso, a certificação Café do cerrado tem hoje três aspectos: a garantia de origem, a adoção de boas práticas agrícolas na propriedade e a qualidade do produto final.

Essa fase trouxe um grande benefício para os produtores, porque permitiu a ele agregar de cinco a dez reais no valor recebido pela saca de café. Mesmo aqueles produtores que não contribuíam para sistema, ou por falta de conhecimento ou por outras razões, também obtiveram o benefício.

¹⁰ As entrevistas foram realizados nos dias 04 de novembro e 02 de dezembro de 2010, com os seguintes entrevistados: José Augusto Rizental, superintendente da FCC, e Juliano Tarabal, superintendente da FUNDACCER.

Mais para frente, os mesmos grupos que criaram as associações criaram também as cooperativas. Os cafeicultores queriam comercializar o café conjuntamente. Então, criaram a COOCACCER (Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado), em Patrocínio. Depois criaram a COOCACCER em Monte Carmelo, outra em Carmo do Paranaíba, e outra em Araguari. Quando quiseram exportar diretamente, transformaram a COOCACCER de Patrocínio em EXPOCACCER. Até então era um sistema que mexia 100% com café.

Em 2005, as cooperativas não tinham direito a voto, somente as associações. Só que as associações votavam e muitas das votações interferiam na questão comercial. Em 2006, CACCER teve seu estatuto alterado para incluir a participação das cooperativas com direito a voto. Com isso, o nome adotado passou a ser Conselho das Associações e Cooperativas dos Cafeicultores do Cerrado.

Começa aqui a segunda fase que foi a de viabilidade do sistema. Ele foi criado, mas não era viável financeiramente. Esse renascimento foi em 2006, que culminou com a chegada do superintendente José Augusto Rizental, e a implementação do imposto único como mecanismo de contribuição. Independente se o café é certificado ou não, entrando no armazém da cooperativa, um percentual do seu valor, vai para a FCC.

A história do superintendente José Augusto Rizental combina com a própria história da FCC. Ele foi para a região do cerrado mineiro em 1994 trabalhar com café em uma propriedade familiar. Depois, em 2004, foi trabalhar como consultor na implementação de certificados de sustentabilidade como *UTZ Certified* ou *Rain Forest Alliance* em diversas propriedades da região do café do cerrado.

O Café do Cerrado tinha na época um protocolo de certificação, mas apenas cinco propriedades certificadas. Rizental foi então convidado a revisar esse protocolo. Feito esse trabalho, ele desenvolveu uma matriz SWOT para todo o sistema Café do Cerrado, depois desenvolveu e implementou um planejamento completo, e foi se envolvendo cada vez mais até o ponto de ser convidado em 2006 para trabalhar como executivo da FCC.

Os dois anos iniciais da gestão do José Augusto foram dedicados a essa reestruturação interna, desde a parte financeira até o controle da marca Café do Cerrado. Com esse modelo

de cobrança do imposto único, a FCC percebeu que quanto mais cooperativas ela tivesse no sistema, mais forte o sistema seria.

Então, com o tempo, o sistema começou a agregar as cooperativas mistas da região. Como a CAPAL, de Araxá, onde o principal negócio é o leite, mas dentre os seus cooperados, existem os produtores de café. Depois veio a COAGRIL de Unaí, majoritariamente uma cooperativa de produtores de grãos, mas onde o café vem ganhando terreno. Tem também a COPERMONTE em Monte Carmelo. A COOPA de Patrocínio foi a última a se inserir no sistema, é uma cooperativa muito grande, mas reúne agricultores familiares produtores de leite.

Quadro 11 - Cooperativas do Sistema Café do Cerrado

Pioneiras - cooperativas de café	Recém-associadas – cooperativas mistas
<ul style="list-style-type: none"> • COCACCER - Araguari • COCACCER - Carmo do Paranaíba • COCACCER - Monte Carmelo • EXPOCACCER Patrocínio 	<ul style="list-style-type: none"> • CAPAL - Araxá • COAGRIL – Unaí • COPERMONTE – Monte Carmelo • COOPA - Patrocínio

Com o imposto único, um grupo grande de produtores passou a contribuir para o sistema. Pode-se dizer que 50% dos produtores da região são agora contribuintes. Dos cinco milhões de sacas colhidas na região, dois e meio milhões de sacas estão pagando uma contribuição para o sistema.

Em 2010, o CACCER mudou novamente para Federação dos Cafeicultores do Cerrado (FCC) para dar uma maior clareza ao mercado. Isso ocorreu porque com a diversidade de organizações participantes do sistema, o entendimento da hierarquia do sistema era bastante difícil. E o termo “Federação” já é bastante usual no meio do café, vide o caso colombiano.

Foi também em 2010 que se chegou a terceira fase. Um momento onde se tem várias ferramentas de diferenciação (a indicação de procedência, a certificação de qualidade, a certificação de fazenda, a rastreabilidade do café por meio de um sistema de código de barra na sacaria), mas não se sabe ao certo para quem vendê-las. Foi nesse momento que foi decidido reavaliar a estratégia de crescimento. Descobrir novamente a essência da marca e da associação Café do Cerrado.

Uma empresa de consultoria foi então contratada para ajudar nesse processo. Um dos primeiros pontos que esse trabalho levantou é que o consumidor encara a marca Café do Cerrado como uma marca de uma torrefadora qualquer, concorrente de outras marcas. Ele não vê o Café do Cerrado como uma matéria-prima, um tipo de café, que dá força a outras marcas. Esse foi um motivo pelo qual as torrefadoras não queriam mais usar a marca Café do Cerrado nas suas embalagens.

Ao mesmo, o trabalho também identificou que a marca Café do Cerrado remete a imagem de um grupo empresarial controlador, forte e grande. Por mais que o produtor esteja na região, ele não se sente parte do grupo, e passa a questionar se têm as características demandadas para fazer parte desse grupo.

Por conta desse trabalho, a estratégia adotada foi deixar de lado a marca Café do Cerrado e passar a divulgar e defender a idéia da Região do Cerrado Mineiro. Com isso aquele produtor que se sente marginalizado, passa agora a ter a sensação de fazer parte do grupo, porque de fato ele está na região do cerrado mineiro.

Então, essa nova fase começa com uma visão muito maior. Com esse trabalho de consultoria, a marca foi colocada no centro do planejamento como a essência das pessoas, ou seja, qual é o perfil das pessoas que fazem parte dessa região do cerrado mineiro. Traz consigo a imagem do empreendedorismo dos produtores e várias características que dão forma a essa essência. A partir de então, a FCC passou a ter um melhor entendimento tanto de posicionamento quanto de relacionamento com o próprio mercado. É um novo posicionamento e uma nova forma de se trabalhar, para inclusive conquistar novos associados.

E a região do cerrado mineiro vai ser vendida tanto para o consumidor final quanto para o produtor interno. Há uma linha de trabalho para se chegar ao produtor, utilizando para isso as associações, que são os braços do sistema CACCER, que têm contato direto com o produtor. Por outro lado, utilizar as torrefadoras como canal de acesso ao consumidor final. A parceria com a ABIC passa a ser cada vez mais estratégica para vender a região do cerrado mineiro.

4.7.2 Planejamento estratégico

A Federação dos Cafeicultores do Cerrado é a entidade que congrega as Associações e Cooperativas do Café Cerrado, sendo a ONG certificadora da origem e qualidade deste genuíno Café. É detentora e gestora da marca Café do Cerrado, da Indicação Geográfica do Cerrado Mineiro, sendo também o organismo responsável pela coordenação das ações de marketing institucional da região e pelos programas de Certificação.

A Federação realiza anualmente uma revisão do planejamento estratégico de cinco anos com o intuito de re-avaliar sua missão e visão de futuro bem como re-planejar seus objetivos. No final de 2009, foi feito um planejamento estratégico que mudou totalmente a visão do Café do Cerrado. Foi decidido não fazer uma revisão em 2010, e sim um planejamento completamente novo, para ter início em 2011 com revisão anual e validade de três anos. Tem como metodologia de trabalho o seguinte processo de planejamento.

Figura 29 - O processo de planejamento estratégico da FCC

Fonte: FCC (2010)

A FCC considera os seguintes fatores críticos de sucesso (FCS) no negócio café: credibilidade, qualidade, rastreabilidade, sabor, aroma e imagem.

Os valores estratégicos da Federação dos Cafeicultores do Cerrado (FCC) são:

- *Ética*: todos os nossos relacionamentos internos e externos devem ser sempre marcados pela ética e integridade;
- *Inovação*: todas as nossas ações devem ser executadas para busca da Inovação da cafeicultura regional;
- *Representatividade*: todas as ações devem ser executadas de forma a representar os interesses do sistema Café do Cerrado;
- *Transparência*: todas as ações devem ser executadas com total transparência;
- *Qualidade*: todas as nossas prestações de serviços devem ser executadas de forma padronizada, buscando sempre a qualidade / excelência;
- *Sustentabilidade*: todas as ações devem ser executadas de forma sustentável nos âmbitos social, econômico e ambiental, em busca da perpetuidade da Instituição.
- *Credibilidade*: todas as ações devem ser executadas de modo a gerar credibilidade tanto para os clientes como para os colaboradores, sobremaneira nos processos que incluem as Certificações gerenciadas pela Federação dos Cafeicultores do Cerrado.

O negócio da FCC é representar os cafeicultores do Cerrado através de suas organizações e ser agente de integração e promoção que estimule ações em conjunto que defendam a marca Café do Cerrado. Os produtos e serviços são:

- *Certificação de Cafés* com Indicação de Procedência, para atender o mercado que valoriza o conceito de Denominação de Origem (conceito completo que, envolve todas as ferramentas de processo e qualidade).
- *Rastreabilidade de Cafés*, para atender o mercado que valoriza o conceito de rastreabilidade e segurança alimentar.
- *Representação institucional* dos cafeicultores do Cerrado Mineiro, bem como divulgação e promoção da marca Café do Cerrado.

A visão até 2015: “reconhecimento da marca Café do Cerrado como agregadora de valor para os cafeicultores do Cerrado” com 1 milhão de sacas certificadas e 3 milhões de sacas da produção do Cerrado devem passar pelas estruturas do Sistema Café do Cerrado.

A missão institucional é “agregar valor ao café produzido no Cerrado Mineiro, multiplicando o conhecimento, disseminando tecnologias, desenvolvendo parcerias, promovendo a marca, conquistando novos mercados, integrando e representando os cafeicultores do Cerrado para que alcancemos a visão de futuro”.

O Mapa Estratégico da Federação dos Cafeicultores do Cerrado (FCC) tem a Visão de Futuro do Negócio posicionado no topo, que é a direção mestra para os Objetivos Estratégicos organizados em 4 grupos:

Figura 30 - Mapa estratégico da Federação dos Cafeicultores do Cerrado
Fonte: FCC (2010)

4.7.3 Representatividade

O café produzido no cerrado mineiro é direcionado aos compradores exigentes, que incentivam os produtores a sempre melhorar a qualidade do seu café. A região do cerrado mineiro apresenta uma topografia plana e altitude média de 1.000 m acima do nível do mar. Devido à sua localização no Planalto Central, o clima apresenta estações bem definidas (verão chuvoso e quente, inverno seco) e uma temperatura média de 23° C durante o ano.

Figura 31 - Topografia da Região do Cerrado Mineiro

Fonte: FCC (2010)

Por essas condições edafo-climáticas, o Café do Cerrado apresenta os seguintes atributos sensoriais, que são consideradas apropriadas para o café espresso.

- Aroma: intenso, com notas entre caramelo e nozes;
- Acidez: delicada acidez cítrica (laranja);
- Corpo: entre moderado e encorpado.
- Sabor: adocicado com predominância do achocolatado;
- Finalização (*Finish*): longa.

Figura 32 - Atributos sensoriais do Café do Cerrado

Fonte: FCC (2010)

A região possui 55 municípios e foi demarcada com a Indicação de Procedência do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). São 3.500 cafeicultores, sendo que 2.700 são associados ao sistema Café do Cerrado. São 4.500 propriedades (170 mil ha), sendo 150 certificadas pela Indicação de Procedência Café do Cerrado, com expectativa de aumentar para 550 até 2011. Esse setor produtivo é responsável por 10,3 mil empregos fixos e 38,5 mil temporários.

Figura 33 - Distribuição dos municípios da região conforme as Associações participantes do sistema Café do Cerrado

Fonte: FCC (2010)

A produção total na área delimitada como região do cerrado mineiro é de 5 milhões de sacas de café de 60 kgs, sendo que 60% desta é pontuada acima de 75 pontos na metodologia SCAA (*Specialty Coffee Association of America*). Essa região representa 11% da produção nacional ou 4% da produção mundial de café. Apenas 200 mil sacas (4%) são certificadas com a Indicação de Procedência Café do Cerrado. A expectativa é de aumento para 700 a 800 mil sacas certificadas até 2011.

O cerrado mineiro se diferencia da principal região produtora do país, que é o sul de Minas, por que seus cafeicultores são de porte médio ou grande. 42% da produção de café é realizada em propriedades de 10 a 50 há. No sul de Minas, a principal região produtora do Brasil, com 12 milhões de sacas colhidas no ano passado, tem 30 mil produtores.

Além disso, no cerrado mineiro, pratica-se uma cafeicultura moderna, altamente tecnificada que aliada às condições de clima e relevo possibilitam a produção de um café diferenciado (com certificação de origem) e com elevada produtividade. É comum o uso de irrigação e a produtividade chega a 40 sacas por hectare. A produtividade média é de 28 sacas por hectare. Já no Sul de Minas, a produtividade média no ano passado foi de 21,9 sacas por hectare.

Quanto ao destino da produção da região, 90% é exportada e 20% vai para o mercado interno. Do volume exportado, 90% é realizado por exportadoras/tradings que não fazem parte do sistema. Ou seja, a Expocaccer exporta apenas 170 mil sacas diretamente. 97% das exportações são destinadas aos Estados Unidos, Europa e Japão.

Diante dos números apresentados, pode-se verificar que o Cerrado Mineiro é altamente representativo da cafeicultura nacional e global.

Gráfico 7 - Principais destinos da produção do Café do Cerrado

Fonte: FCC (2010)

4.7.4 Rede da associação

A organização setorial do café é um ponto a melhorar. Há uma sobreposição de ações muito grande e uma disputa pela fonte escassa de recursos. O café não tem representação política, e quando tem as entidades de classe trabalham de maneira desalinhada.

Há um tempo atrás foi criada a BSCA, a Associação Brasileira de Cafés Especiais, que reúne produtores de todo o Brasil, mas são poucos em número. Atuam em um nicho de mercado, e desse nicho atuam com um nicho de produtor. Além disso, o conselho deliberativo é fechado a esses produtores, por isso nem todos os produtores de cafés especiais se sentem representados por eles. Essa entidade vem durante um bom tempo conseguindo grandes recursos do MAPA (Ministério da Agricultura, Pesca e Abastecimento) e da APEX (Agência Brasileira de Promoção das Exportações e Investimentos) para investir em comunicação e marketing no exterior, e participar de feiras e projetos.

Na avaliação de José Augusto Rizental, presidente da FCC, é preciso também elogiar o trabalho feito pela BSCA. Ela foi uma entidade que viu que existia essa falta de representatividade do setor produtivo. Decidiu por começar a organizar o espaço de atuação dos seus associados.

Por isso, o Café do Cerrado vem liderando a formação da Associação Brasileira das Origens Produtoras de Café. Não é o café especial, são os cafés de origem: Cerrado, Sul de Minas,

Mogiana, Bahia, Norte do Paraná etc. Ela vai ter uma legitimidade muito maior e vai ser uma via de muito mais força do que essa já existente.

Com relação as cooperativas que não são do sistema Café do Cerrado, mas estão presente na região do cerrado mineiro, a Federação não as enxerga como potenciais concorrentes. A Cooxupé, por exemplo, é vista muito mais como uma oportunidade do que como uma ameaça, porque ela atende um perfil específico de produtor. Aquele produtor que quer conveniência e facilidade na aquisição e uso de insumos, valoriza muito a assistência técnica da cooperativa, e paga mais por esse serviço especial.

Deixando de lado os concorrentes e analisando um caso de sucesso, aquele que pode ser considerado um *benchmark* é o Café de Colombia com a Federación Nacional de Cafeteros (FNC).

Assim como no Sul de Minas, as pequenas produções nas montanhas colombianas elevam o custo de produção, com baixa escala de produção, mecanização inviabilizada pela declividade dos terrenos, colheita a dedo devido a heterogeneidade da maturidade dos grãos em função da insolação irregular (montanhas). Mas a *Federação Nacional de Cafeteros* (FNC) consegue mesmo assim trabalhar a diferenciação da oferta.

A diferenciação no café arábica colombiano, além dos fatores intrínsecos ao produto, também ocorre por fatores informacionais. A partir da década de 1960, a Colômbia passou a empreender esforços para criar a idéia de que os cafés suaves são melhores. O café colombiano passou a ser demandado e o consumo freqüente estabeleceu uma reputação ímpar, tornando-o cada vez mais diferenciado dos demais.

O café colombiano é um fenômeno clássico de *empowerment* dos produtores de café. A *Federación Nacional de Cafeteros* (FNC) criou um elo de comunicação direta entre produtores e consumidores, a medida que liga a origem do café com o produto vendido ao consumidor final. A entidade ainda oferece um quadro legal de estrita defesa e proteção do Café de Colômbia, contra as falsas origens que não cumprem os parâmetros estabelecidos.

Portanto, para o produtor, facilita o acesso aos mercados nacional e internacional enquanto que para os consumidores é um guia para encontrar e comprar o produto. Nesse sentido, mais

de 1 milhão de sacas são negociadas com lacre e chip na sacaria para garantir a rastreabilidade do Café de Colômbia.

Já a Fundação de Pesquisa do Café do Cerrado (FUNDACCER) tem como *benchmarks*, a Fundação MT para soja, o CTC para cana e o Fundecitrus para laranja. Claro que a realidade das cadeias produtivas da soja, cana e laranja, em termos de valor da produção agrícola e agregação de valor (PIB), são completamente diferentes da realidade do café. Mas, na avaliação de Juliano Tarabal, executivo da FUNDACCER, é possível ser feito algo parecido, mas em menor escala.

Hoje como parceiros importantes do Café do Cerrado pode-se considerar o SEBRAE, o Ministério da Agricultura (DECAFE), a SCAA (*Specialty Coffee Association of Americas*) e a ABIC com o programa Cafés Sustentáveis do Brasil. A maioria dos convênios é gerenciada pela própria FCC porque ela tem uma estrutura física, com sede, banco de dados e sistema on line, dedicada a isso.

Com o SEBRAE, tem o projeto EduCampo, que é coordenado pela FCC, mas realizado em conjunto com as cooperativas ou associações, que são os mobilizadores. Trata-se de um projeto de capacitação conjunta de um grupo de produtores em gestão da propriedade rural. O SEBRAE oferece o sistema de gerenciamento de custos de produção e um grupo de produtores abre a sua realidade financeira e contábil. Na ACARPA de Patrocínio existem cinco grupos e na EXPOCACCER mais três.

A parceria com a ABIC visa colocar em marcha o programa Cafés Sustentáveis do Brasil. Esse programa visa estimular as torrefadoras brasileiras a comprar cafés certificados. Com a Associação Nacional, a idéia é fortalecer o programa não somente pela sustentabilidade, mas também pela rastreabilidade das origens.

A FUNDACCER criou em 2010 a Rede de Pesquisa do Café do Cerrado, unindo várias instituições de pesquisa, universidades, empresas de pesquisa como a Embrapa e Epamig, e trabalhar projetos de pesquisa voltados para a região do cerrado mineiro. Os objetivos definidos são:

- Servir como canal de difusão do conhecimento e tecnologia na cafeicultura do Cerrado Mineiro.

- Trabalhar em prol da organização setorial no agronegócio café.
- Gerar conhecimento aplicado para o setor produtivo.
- Integrar competências convergindo ações para a cafeicultura do Cerrado Mineiro.
- Coordenar programas de pesquisas em toda a região do Cerrado Mineiro.
- Viabilizar oportunidades para o setor produtivo.
- Apoiar o desenvolvimento de empresas de base tecnológica no agronegócio café.
- Trabalhar constantemente em busca de inovação para o agronegócio café.

Essa rede envolve entidades de pesquisa, entidades de extensão rural, as cooperativas e associações presentes na região do cerrado mineiro, as fontes financiadoras sejam elas públicas ou privadas, e uma organização gestora de rede que no caso é a FUNDACCER. A figura a seguir resume esse modelo organizacional.

Figura 34 - Rede de Pesquisas do Café do Cerrado (REPECC)

Fonte: FCC (2010)

As principais formas de difusão de informações da rede são feitas a partir das reuniões da REPECC (Rede de Pesquisa do Café do Cerrado), do guia de recomendação para cafeicultura do cerrado mineiro e outros produtos como workshops, dia-de-campo, boletins informativos, etc.

4.7.5 Estrutura de governança e estrutura organizacional

Desde de que se formou a CACCER, existe o conselho administrativo. Esse conselho, a princípio, era formado apenas pelas associações, era o Conselho das Associações de Cafeicultores do Cerrado. Depois englobaram também as cooperativas e ficou sendo Conselho das Associações e Cooperativas dos Cafeicultores do Cerrado. Então, hoje, o conselho é representado pelos presidentes de cada uma dessas entidades e isso forma a

Federação dos Cafeicultores do Cerrado (FCC). Por uma questão de mercado, nomenclatura e posicionamento passou a ser Federação. Tem a fundação de pesquisa (FUNDACER) que também faz parte do conselho, porque a Federação é a instituição curadora da Fundação. Todos têm direito a voto nas decisões da Federação, basicamente o conselho é isso.

Figura 35 - Sistema Café do Cerrado

Fonte: FCC (2010)

Os superintendentes da FCC e da FUNDACCER, ou melhor, os executivos contratados para gerir essas organizações, participam das reuniões de conselho, mas não têm direito a voto. Os votantes são apenas os presidentes de cada instituição.

Dentro da FCC, existem duas comissões de trabalho, para discutir e definir a agenda de dois temas estratégicos. Primeiro vem com o Conselho Normativo Regulador, que foi instalado para debater tudo que for relacionado às normas de certificação. São feitas reuniões periódicas, e tudo o que muda no protocolo de certificação tem que ser discutido e aprovado por esse conselho. Já o Comitê Comercial trabalha com a organização das cooperativas, se reúne para discutir as estratégias de comercialização.

Na Federação, há uma equipe de oito funcionários, alocados tanto em Patrocínio quanto em Monte Carmelo, e são eles que dão andamento aos projetos estratégicos do Café do Cerrado. Esse pessoal faz a gestão de projetos e convênios com o SEBRAE e outros parceiros importantes.

Para manter uma estrutura enxuta e flexível, a entidade investiu muito em tecnologia de informação como máquinas, servidores, notebooks, sistemas, impressoras de códigos de barra para as sacarias interligadas a um sistema on line de acompanhamento de pedidos etc. Naquilo que a Federação não tem profissional, ela procura terceirizar.

Aonde se percebeu a necessidade de se ter profissionais contratados internamente foi nessa linha de projetos, sempre com a idéia de ter uma entidade enxuta e forte. Então, para introduzir uma política de gestão de projetos, a FCC está contratando um profissional especializado nisso (*project manager*). Seu papel é transformar o máximo possível de demandas do planejamento em novos projetos e acompanhar a implementação.

A FUNDACCER surgiu para ser o braço da federação responsável por pesquisa e desenvolvimento (P&D). Sua missão é trabalhar para o desenvolvimento da atividade cafeeira no Cerrado Mineiro, através da difusão e ampliação do conhecimento, da educação, investigação e introdução de tecnologias, com base nos princípios da sustentabilidade. É uma instituição que já existe há mais de 10 anos, mas inicialmente era apenas uma entidade responsável pelos convênios públicos do Café do Cerrado.

A idéia da Fundação de Pesquisa e Desenvolvimento tomou força com a chegada do Juliano Tarabal como executivo superintendente. Tarabal foi então contratado em 2008 para operacionalizar o trabalho e otimizar o Centro de Excelência do Café do Cerrado.

O Centro de Excelência é a estrutura física, com auditórios, salas de aula, restaurante, alojamento, laboratório próprio, feito com apoio total do governo estadual na gestão do ex-governador Aécio Neves, e a FUNDACCER quem administra. Teve uma contra-partida da federação para pagar o investimento total de R\$ 1,3 milhões. O governo estadual entrou com 1 milhão e federação com o resto.

A Fundação vem desempenhando bem o seu trabalho de capacitação com vários programas. Tem o PQCC (Programa de Qualificação para Cafeicultores do Cerrado), que é feito em parceria com o Ministério da Agricultura e já está no segundo ano de execução. Teve a pós-graduação em gestão do agronegócio café com a UNILLY (Universidade Corporativa da Illy Caffè) em conjunto com o PENSA/USP. Teve o Qualicafé, que é um programa iniciado em 2010 para incentivar a produção de café de qualidade. Muitos cursos de formação de mão-de-obra operacional (tratoristas, operadores de pulverizadores, por exemplo).

Um ponto fraco hoje do sistema Café do Cerrado é o baixo aproveitamento das associações de produtores. A associação é um braço fundamental que está sendo pouco utilizado. Ela é um canal puro que existe entre a Federação e o produtor, porque não há o interesse de comercializar ou vender qualquer coisa. A Federação poderia então aproveitá-las para vender idéias e se comunicar com o produtor.

Na linha da capacitação dos produtores, a FUNDACCER espera contar cada vez mais com a participação das associações do sistema Café do Cerrado no oferecimento da estrutura física e *staff* técnico para execução dos cursos.

Em termos de estrutura organizacional, a FUNDACCER tem o superintendente, o gestor de pesquisas, o gestor de desenvolvimento que cuida da parte de capacitação, uma auxiliar administrativa-financeira, e uma pessoa que coordena o Centro de Excelência. Além disso, eles contam com o apoio de um conselho técnico, que trabalham e são remunerados por projetos.

Em termos de governança, a Fundação tem um presidente e um diretor financeiro, ambos cafeicultores e não remunerados, mas não tem um conselho administrativo. O conselho da Fundação é o mesmo da Federação. Mas na avaliação de José Augusto Rizental, essa é uma questão organizacional que deve ser mudada com o tempo. A Fundação cresceu e já tem condições de ter um conselho exclusivo pensando só na sua gestão.

Nesse novo posicionamento da região, tirando o foco da marca café do cerrado, onde a visão era aumentar a produção de café certificado com agregação de valor, e passando para uma visão de região do cerrado mineiro, valorizando tudo que tem dentro da região, a FUNDACCER terá um papel estratégico.

4.7.6 Formas de contribuição

Os associados da FCC são então as cooperativas e as associações. As cooperativas sobrevivem dos serviços de armazenagem, exportação e comercialização. As associações, por sua vez, dependem das contribuições anuais dos seus associados com base na área plantada de café.

Então, a Federação tem contribuições mensais das associações e das cooperativas. As associações pagam um valor fixo e as cooperativas pagam por movimentação de café nos armazéns. Todo ano é feita reunião de planejamento, reunião de orçamento, para análise e rateio por movimentação de café.

Tem a questão também de saco lacrado de café, o café que sai com a marca Café do Cerrado, tem uma remuneração para a Federação também, porque ela é a gestora da marca, como um *royalty* por uso da marca. Tem também os projetos de captação de recursos, que são basicamente com o Ministério da Agricultura (MAPA) e SEBRAE.

Os produtores que participam dos programas de certificação fazem contribuições a parte. Para utilizar a denominação de origem, tem que ter um controle na fazenda, saber a coordenada geográfica, e ter um acompanhamento da qualidade do café. Para o café ser vendido com a certificação de qualidade é preciso que a fazenda seja certificada. O produtor paga a auditoria de certificação para utilizar a denominação de origem e uma taxa administrativa (R\$ 200 por ano). Nessa área de consultoria e auditoria, o SEBRAE oferece o serviço de maneira subsidiada ao produtor.

As torrefadoras que hoje queiram usar a marca Café do Cerrado em suas embalagens não precisam pagar nenhum tipo de *royalty*. A FCC adotou essa política, porque o objetivo fim do trabalho é que o produtor tenha o ganho financeiro, o ganho do reconhecimento da qualidade do seu café. O produtor tem orgulho da região onde está e quer expor sobretudo a “Região do Cerrado Mineiro”.

A Fundação hoje depende completamente dos recursos da EXPOCACCER por ser a única cooperativa que contribui. A Fundação procura também ganhar com os patrocínios das

multinacionais nos serviços de treinamento e convênios com Ministério da Agricultura (MAPA) e OCEMG (Organização das Cooperativas de Minas Gerais).

4.7.7 Ações de coordenação setorial

Quais são os grandes desafios para fortalecimento da federação?

8. Unificação da Linguagem, Conceito e Imagem do Café do Cerrado;
9. Integração dos Agentes no Território do Café do Cerrado;
10. Centralização de Comercialização;
11. Estabelecimento de parcerias com órgãos que representam respeitabilidade e crescimento;
12. Expansão de processos que asseguram a qualidade do produto;
13. Consolidação da Representação Política;
14. Internacionalização da Marca;
15. Abertura de Novos Mercados;
16. Acordos Comerciais;
17. Reconhecimento Interno da Marca;
18. Fortalecimento dos Agentes Produtivos;
19. Controle e segurança na produção do Café do Cerrado;
20. Geração e Captação de Recursos.

O mundo hoje está buscando produtos saudáveis (com segurança alimentar e rastreabilidade), produtos sustentáveis (produção sustentável e produtor com renda), produtos fáceis de serem utilizados e produtos com origem. Nesse sentido, a região do cerrado mineiro quer mostrar ao mundo que ela respeita todos esses pontos através da denominação de origem (D.O.) que na avaliação dos executivos do Café do Cerrado é algo muito mais nobre que uma certificação.

Nesse sentido, a Federação dos Cafeicultores do Cerrado (FCC) está trabalhando em dois projetos estratégicos que estão em linha com o novo posicionamento da região do Cerrado Mineiro. O primeiro é obter a denominação de origem controlada para o café produzido em 55 municípios da região oeste e noroeste do Estado de Minas Gerais. O segundo é criar uma estrutura conjunta de comercialização de maneira a atender corretamente a demanda potencial do Café do Cerrado uma vez garantida a Denominação de Origem (D.O.).

Os produtores com denominação de origem são aqueles cujas características estão fortemente ligadas ao meio geográfico: é o caso do uísque escocês, do chá preto indiano, do queijo roquefort e da tequila mexicana. A Federação dos Cafeicultores do Cerrado (FCC) segue nesse sentido o caminho da Colômbia, que tem parte de sua produção cafeeira com denominação de origem desde 2005. O processo da denominação de origem foi entregue no INPI em 2010.

A definição de denominação de origem é dada Lei de Propriedade Industrial no. 9279/96, Art.178 “considera-se indicação de origem o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que designe produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos”. Resume-se em exclusividade do produto.

No negócio café tem-se os seguintes exemplos dados pela figura a seguir. Colômbia, México, El Salvador, já têm a denominação de origem. Jamaica, Kona e Guatemala já entraram com o pedido de registro.

Figura 36 - Os cafés com denominação de origem ou com pedido feito.

Fonte: FCC (2010)

De qualquer forma, como em qualquer negócio, existem pontos positivos e negativos da busca da denominação de origem. Esses pontos são listados e resumidos no quadro.

Quadro 12 - Prós e Contras da Denominação de Origem

Pontos Positivos	Pontos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> - Tendência Mundial; - Valorização quantitativa por determinados mercados; - Valorização do cafeicultor frente ao mercado: <i>savoir faire (o saber fazer)</i>; - Valorização da região frente ao mercado: <i>terroir (características geográficas intrínsecas)</i>; - Organização dos cafeicultores em um modelo organizacional diferenciado e reconhecido por mercados exigentes; - Proteção contra pirataria; - Turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> - A Indicação Geográfica por si só no Brasil não agrega valor ao produto, são necessários outros mecanismos que a suportem (ex.: certificação); - O dossiê é um documento estático, após se conseguir a IG, seja na modalidade IP ou DO, é necessário que a entidade representativa cuide para sua perene atualização, de acordo com as demandas de mercado e necessidades operacionais, o que não se tem notado nas IGs do Brasil; - No cenário mundial como um todo, e principalmente nos países em desenvolvimento, a ferramenta não é bem difundida para o consumidor final, seja pela iniciativa privada, seja pela pública.

Fonte: FCC (2010)

De qualquer forma, uma denominação de origem envolve procedência e qualidade. A qualidade de um café é medida pelo sistema americano de pontuação da SCAA (*Specialty Coffee Association of America*). Os cafés mais finos conseguem 80 pontos. Atualmente cerca de 5% do café produzido no Cerrado Mineiro consegue uma pontuação desta. A partir de 75 pontos pode-se incluir cerca de 60% da produção da região.

O reconhecimento da denominação de origem garante um diferencial de preço nos países importadores e é concedido por uma instituição pública do país produtor. No caso do Brasil, o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). Desde 2005 o INPI concede certificado de indicação de procedência para o café do Cerrado, que é um estágio anterior ao da denominação de origem. O certificado de procedência atesta apenas o local geográfico da produção. Hoje, 200 mil das 2,5 milhões de sacas comercializadas no sistema contam com esta certificação.

A definição de indicação de procedência é dada Lei de Propriedade Industrial no. 9279/96, Art.177 “Considera-se indicação de procedência o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que se tenha tornado conhecido como centro de extração, produção ou fabricação de determinado produto ou de prestação de determinado serviço”.

No Brasil, os seguintes produtos já obtiveram a indicação de procedência e também entraram com pedido para obtenção da denominação de origem. Até o momento, somente o vinho do Vale dos Vinhedos (RS) e a cachaça de Parati (RJ) conseguiram a denominação de origem no Brasil.

Figura 37 - Os produtos brasileiros com IP e com pedido de D.O.

Fonte: FCC (2010)

Os demais casos de sucesso na obtenção da denominação de origem revelam que há uma valorização das terras, um incentivo ao turismo na região, a geração de riqueza para os municípios, etc. Ou seja, tem-se um reconhecimento da região. Outras regiões produtoras de café já entraram com o pedido de Indicação de Procedência no INPI (Serra da Mantiqueira, Chapada Diamantina, Alta-mogiana, etc.).

Portanto na mente dos executivos do Café do Cerrado, o caminho para a denominação de origem controlada (DOC) está claro. Começou com o projeto EduCampo em parceria com o Sebrae-MG para capacitação dos cafeicultores em gestão rural, passa para delimitação da área geográfica (georreferenciamento) para obter a indicação de procedência, vem a certificação das boas práticas da propriedade e por fim a certificação da qualidade da bebida conforme metodologia SCAA, definindo por aspectos técnicos-científicos as características sensoriais do Café do Cerrado.

Figura 38 - O processo de obtenção da denominação de origem pelo Café do Cerrado

Fonte: FCC (2010)

Para o georeferenciamento das propriedades cafeeiras, a Federação já tem o mapa de toda a região, as fotos aéreas, só falta ir a campo com GPS, mapear fazenda por fazenda, e depois cruzar os dados com as fotos aéreas. A questão do mapeamento das fazendas ficou a cargo das associações filiadas ao Sistema Café do Cerrado. Tem-se 400 fazendas mapeadas para um universo dentro do cerrado de 4.500 fazendas.

Esse trabalho de geoprocessamento deve ser integrado com a base de dados da Conab para obter estimativas mais precisas de safra (como dados de plantio, produção, produtividade etc.), com o Educampo do SEBRAE, com o processo de certificação da propriedade e também para vender projetos de sustentabilidade.

Hoje o Café do Cerrado trabalha tanto a certificação de propriedade quanto a de qualidade do produto. Propriedade são três níveis e o produto tem que estar acima de 75 pontos na escala americana.

A certificação da propriedade envolve os seguintes princípios básicos: a garantia do respeito social e ambiental, a garantia que todos os produtos utilizados nos controles fitossanitários têm registro aprovado para cafeicultura (segurança alimentar), e a auditoria anual feita por terceira parte. Hoje são 150 propriedades certificadas, com capacidade de produção de até 1 milhão de sacas de 60kg.

Nível de Qualificação: 1 Estrela

Figura 39 - Processo de certificação da propriedade

Fonte: FCC (2010)

É um processo progressivo e simples, que permite a inclusão de todos. O cumprimento do protocolo de certificação (código de conduta) pode ser feito em partes, começando com uma estrela e chegando a três. No nível máximo, obtém-se a certificação Café do Cerrado que atende também ao padrão de certificação *Rain Forest Alliance* (RFA), além de ter 14 itens a mais de qualidade.

Há uma parceria com a RFA em andamento, onde o produtor que obter essa certificação automaticamente obtém a certificação de propriedade Café do Cerrado. No caso da *UTZ Certified*, não existe uma parceria porque os protocolos de certificação são um pouco diferentes. Mas se os produtores obtiverem UTZ, um grande passo foi dado para obter a certificação de propriedade Café do Cerrado.

As certificações citadas acima podem ser encontrada em qualquer lugar do Brasil, mas a certificação de origem Café do Cerrado é única, porque essa origem apresenta peculiaridades. Para obter o lacre e código de barra, o café precisa passar pelo processo de certificação da qualidade do produto. Nesse processo, há a conferência da origem (se é ou não uma propriedade certificada, com rastreabilidade), depois confere-se os aspectos físicos e atributos sensoriais da bebida. Os árbitros de prova (provadores independentes) seguem a metodologia da SCAA (*Specialty Coffee Association of America*).

O café tem que obter uma pontuação acima de 75, na escala americana que vai de 0 a 100, para ser certificado. No comparativo, 75 pontos é equivalente ao tipo 6 da BM&F (livre de verde, ardido, fermentado). Se for abaixo de 75 pontos, ele recebe apenas o lacre da região, mas não é certificado. A figura a seguir sintetiza o processo de certificação da qualidade do produto.

Figura 40 - Processo de certificação da qualidade do produto Café do Cerrado
Fonte: FCC (2010)

Figura 41 - Processo de Certificação do Produto Café do Cerrado

Fonte: FCC (2010)

Independente da finalidade (filtro, espresso, capuccino, mocha, ou drinks), a Federação dos Cafeicultores do Cerrado (FCC) garante uma matéria prima com rastreabilidade, origem controlada, segurança alimentar, preservação do meio ambiente e alta qualidade.

Todo o processo de certificação é controlado hoje pela Federação, mas se estuda passar esse processo para a Fundação (FUNDACCER), por ser uma atividade mais interligada à pesquisa e necessitar de um suporte no campo. A Fundação está mais próxima do produtor que a Federação e podendo ser utilizado as associações como canais de acesso. A idéia é passar o laboratório para gestão da FUNDACCER e a Federação foca suas atividades para ser um centro de inteligência e gastando energia na parte institucional.

Ao mesmo tempo, a Federação dos Cafeicultores do Cerrado (FCC) também deve modificar a estrutura de comercialização, hoje dispersa em oito cooperativas. Com assessoria do Sebrae mineiro, a entidade ainda estuda se será criada uma nova empresa para comercializar exclusivamente os cafés diferenciados. Uma pequena parte das cerca de 2,5 milhões de sacas produzidas pelos 2,7 mil cafeicultores filiados a este sistema, ou se as vendas desse tipo de café serão concentradas em uma das cooperativas que compõem o sistema.

O projeto da central de comercialização visa sobretudo trabalhar com o comércio dos cafés diferenciados, onde é preciso ter canais de distribuição e atender convenientemente os clientes. Deve-se então trabalhar em duas linhas. De um lado, a comercialização tradicional com as *tradings* e exportadores, que vai abranger tanto os cafés comuns quanto os cafés especiais, tanto o mercado físico quanto as ferramentas para trabalhar o mercado futuro, que é o que a maioria das cooperativas do sistema já fazem.

Do outro lado, a FCC pretende abrir um canal de comercialização para a venda direta de projetos, relacionados a questão de sustentabilidade e certificação. A Federação vai montar linhas de projetos para vender para o mercado, dentro de uma estratégia de separar os clientes dentro de uma tabela, vendo qual o perfil de cada cliente e vendo qual é o tipo projeto que se adequa ao perfil de cada cliente. Nesse ponto a certificação atesta o valor agregado àquele café. O volume está crescendo desses cafés, das 5 milhões de sacas do Cerrado, hoje de 100 a 200 mil sacas já operam nesses mercados.

Mas de qualquer forma, em relação a Santos, todo café da região tem sobre-preço, sendo parte do sistema ou não. Criou-se o padrão Santos mais 10 reais, sendo que em alguns mercados específicos chega a 30 ou 50 reais de ágio. Não se sabe se é pela qualidade ou característica do grão, mas o mercado detectou que no cerrado tem um volume grande com qualidade. Como ele é aplicado em vários *blends* de torrefadoras nacionais e internacionais, sua demanda está garantida. O Café do Cerrado é um custo benefício muito bom se for comparado aos cafés da América Central.

Na avaliação do executivo do Café do Cerrado, José Augusto Rizental, mercado não falta para os cafés diferenciados. Por isso é preciso tomar um grande cuidado antes de divulgar a região do cerrado mineiro no mercado. Não se pode repetir os erros do passado quando se vendeu a região sem ter o produto em mãos.

Em 2009, foi discutido bastante o investimento em comunicação da região do Cerrado Mineiro, mas o Conselho da Federação percebeu que a base de produção ainda tinha fraquezas. Era preciso deixá-la mais sólida, com o maior número de propriedades certificadas, para depois fazer a propaganda. Ou seja, era preciso vender coisas mais concretas, coisas que dê para mensurar, porque até o momento se falava em processo de certificação de qualidade, mas isso é muito difícil de mensurar. Com a base estabelecida, é possível oferecer para quem está comprando e acreditando na região, um valor que é possível de ser mensurado, o cliente pode avaliar se vale o que ele está pagando ou não.

Existe um projeto de endomarketing que se chama “Café do Cerrado – Consumindo a gente valoriza o que é nosso” e está em linha com essa perspectiva de fortalecer a região principalmente para o público interno, porque as pessoas que vivem na região desconhecem a qualidade do café produzido regionalmente. A idéia é fazer eventos promocionais na região para fortalecer o vínculo das pessoas com a cafeicultura. Deve-se elaborar apostila de educação, vídeos de instrução, material promocional e desenhar contratos com torrefadoras para produção sob demanda.

Um outro ponto de destaque é que o Conselho da FCC não está preocupado na depreciação da marca Café do Cerrado ao valorizar mais a região do cerrado mineiro do que a sua própria marca. Na verdade, esse é justamente o intuito, estimular a demanda por aquelas marcas das

torrefadoras que valorizam e diferenciam o café da região do cerrado mineiro, e agregar valor ao produtor, seja ele parte ou não do sistema Café do Cerrado.

O processo foi invertido. Colocaram primeiro a região como foco principal e depois o sistema. Com o crescimento da região e do produtor, mais café será movimentado nos armazéns das cooperativas do sistema e maior será a credibilidade do FCC. José Augusto acredita que naturalmente, o produtor que não é associado ou cooperado, vai migrando para fazer parte do sistema, pela confiança que a entidade deve inspirar. Como o mecanismo de contribuição é definido pela movimentação de sacas de café nas cooperativas, todos vão pagar a fatura.

Nesse trabalho de re-posicionamento do café do cerrado como a região do cerrado mineiro, a FCC também percebeu que é muito mais fácil trabalhar junto com as outras regiões do que de forma separada. A FCC deixou de olhar só para dentro da sua região, de ver apenas o sucesso do Café do Cerrado, e começou a ver o sucesso das regiões produtoras do Brasil. Por liderança do Café do Cerrado, uma nova associação das origens produtoras do café do Brasil vem sendo criada.

Em Brasília, no começo do mês de novembro de 2010, a FCC mostrou essa idéia para o Ministério da Agricultura. Fizeram uma apresentação mostrando que debaixo do guarda-chuva dos Cafés do Brasil, onde estava a produção, não havia uma representação dos produtores com legitimidade, por isso a necessidade de se criar uma associação nacional das regiões produtoras.

Depois no dia 17 de Novembro de 2010, em São Paulo, foi feita uma reunião oficial com as origens produtoras do Brasil, onde eles já discutiram o estatuto e qual que era o papel dessa nova entidade a nível nacional.

A idéia é justamente fazer um trabalho de divulgação, promoção e política das regiões produtoras de café. Com esse processo cada comprador pode verificar que os Cafés do Brasil vão muito além de Santos, que existem várias regiões produtoras com vários cafés de qualidade, cada um com as suas características.

A sede da associação deve ficar em São Paulo por ser um ponto de conexão de todas as regiões produtoras e também pela proximidade com as demais associações como a ABIC. Foi criado um estatuto e uma plataforma totalmente democrática, justamente para não surgir conflitos. Cada região tem duas cadeiras no Conselho e um voto, independente do nível tecnológico, independente das pessoas que coordenam a região, independente de qualquer outro fator. Pode ser uma região pequeninha, que produza 500 mil sacos, ela vai ter o mesmo poder do Cerrado e do Sul de Minas.

A gestão também será profissional, com executivo contratado para administrá-la. Em termos de governança, tem-se primeiro o Conselho Deliberativo, com duas pessoas por região, logo abaixo o Conselho Administrativo, formado por presidente, vice-presidente, diretor financeiro e diretor administrativo (executivo contratado). Entre o Conselho Deliberativo e o Conselho Administrativo, tem o Conselho Fiscal, que vai ter três membros. Conselho Administrativo e Conselho Fiscal válidos por três anos.

As eleições dos conselhos, administrativo e fiscal, são feitas pelo conselho deliberativo. Ele é o órgão máximo e permanente. Não pode haver representantes da mesma região com cadeira no Conselho Administrativo e no Conselho Fiscal simultaneamente, justamente para não haver conflito de interesse.

4.7.8 Pontos de aprendizado do caso Café do Cerrado (FCC) em termos de coordenação setorial

- Valorização da origem geográfica na produção de café. Obtenção da indicação de procedência aliada as certificações de origem, qualidade e sustentabilidade da propriedade rural. Busca da denominação de origem e todos os benefícios decorrentes.
- Re-posicionamento do Café do Cerrado como a Região do Cerrado Mineiro. Postura mais inclusiva, valorização dos empreendedores rurais e dos seus valores. Primeiro a região, depois o sistema. Reconhecimento da qualidade íntinseca do café da região mais do que uma marcaem especial.
- Liderança da FCC para constituir uma associação nacional das regiões produtoras de café, que possa ocupar o local vago na representatividade institucional da produção de café perante o governo federal e as demais associações representativas dos demais elos da cadeia produtiva (ABIC e CECAFE);

- Trabalhar parceria com a ABIC e torrefadoras para a rastreabilidade da origem do café até o consumidor final, mais do que simplesmente garantir a compra de cafés certificados.
- Rede de Pesquisas do Café do Cerrado liderada pela FUNDACCER deve integrar o conhecimento científico com a necessidade e a realidade dos produtores, estimulando o desenvolvimento de novas pesquisas e novas soluções tecnológicas.
- Rivalidade com a BSCA é um ponto negativo para o alinhamento de interesses, maximização o uso dos recursos e unificação da linguagem dos Cafés do Brasil.

4.7.9 Pontos de aprendizado do caso Café do Cerrado (FCC) em termos de planejamento e organização da associação

- Federação composta de associações e cooperativas. As associações representam o canal puro de acesso aos produtores rurais. As cooperativas representam o braço de comercialização e de diferenciação da região no mercado.
- Os votos são unitários, mas enquanto as associações têm contribuições fixas mensais, as cooperativas têm contribuições mensais proporcionais ao volume de café movimentado nos armazéns.
- Número e diversidade de cooperativas (exclusivas de café vs. mistas) dá espaço para algum tipo de rivalidade entre elas na comercialização da produção.
- Central de comercialização ou estrutura conjunta de vendas para concentrar volume e maximizar possibilidade de retorno no relacionamento com as tradings/exportadoras e também desenvolver um novo canal de distribuição, que valoriza projetos de responsabilidade social e sustentabilidade, onde o café o protagonista.
- Duas são as comissão de trabalho, para discutir e definir a agenda de dois temas estratégicos. A primeira é o conselho normativo regulador que discute e atualiza os protocolos de certificação. O segundo é o comitê comercial que discute as estratégias de comercialização por meio das cooperativas. Tem também um gestor de projetos que está sendo contratado para potencializar a geração e acompanhamento de projetos.
- Em breve a FUNDACCER deve assumir a gestão das certificações – assim como todo o leque de capacitações - liberando tempo para a FCC trabalhar somente a representatividade institucional da região do cerrado mineiro.
- Cobrança de *royalty* pelo uso da marca Café do Cerrado na sacaria de café. Não é a torrefadora quem paga, mas o produtor com a auditoria para o uso da denominação de origem e com o processo de certificação de qualidade do produto.

- FUNDACCER completamente dependente dos recursos da EXPOCACCER, precisa trabalhar para obter outras captações de fomento com órgãos públicos (FAPEMIG, FINEP, CNPq, MAPA etc.).

4.8 FNC – Federación Nacional de Cafeteros de Colômbia¹¹

4.8.1 Histórico

O café está ligado à história da Colômbia há mais de 200 anos. Aparentemente, os jesuítas foram os primeiros a introduzir as sementes em 1723 em Nova Granada (como era conhecida a Colômbia na época). Os primeiros cultivos comerciais foram iniciados na primeira metade do século XIX, mas é na segunda metade do mesmo século que se consolida a importância do setor como gerador de emprego e renda à Colômbia.

Ao longo do século XX, a FNC (*Federación Nacional de Cafeteros*) assumiu um papel vital na continuidade e competitividade da economia cafeeira colombiana. Dividindo a história em fases, pode-se detalhar a evolução da FNC desde a sua fundação até os dias de hoje.

1927– 1950

A FNC (*Federación Nacional de Cafeteros*) é um modelo coletivo de desenvolvimento na Colômbia, com uma história de êxito da ação coletiva. A instituição começa no ano de 1927, quando a Federação se originou com o desejo dos cafeicultores de se organizarem para competir no mercado.

¹¹ As entrevistas foram realizadas no dia 05 de agosto de 2010, com os seguintes entrevistados: Juan Lucas Restrepo, gerente comercial, e Claudia Rodriguez, analista comercial de FNC.

Figura 42 - Primeiro Congresso de Cafeicultores (1927)

Fonte: FNC (2010)

Os desafios para os cafeicultores nesse momento eram:

- Fazer da cafeicultura uma atividade sustentável para não repetir casos de outros produtores agrícolas.
- Alinhar os interesses de milhares de cafeicultores espalhados pelo país.

Enfrentaram esses desafios criando a Federação (FNC). Estabeleceram um mecanismo de poupança coletiva e provisão de bens públicos para seu benefício e também desenvolveram uma coisa muito importante (a função principal que cumpre a Federação) que é a garantia de compra.

A garantia de compra é o coração da FNC, ainda mais para a gerência comercial. A garantia que o produtor pode vender seu café a qualquer momento do ano, em um local perto de sua propriedade, a preços justos (preços de mercado), sem importar a quantidade que tenha, e pagamento em dinheiro no momento da venda.

Um grupo de pessoas visionárias criou uma instituição muito forte, com orçamento em 1928, para instalação de uma empresa de pesquisa e experimentação científica e outra de serviços de extensão rural, de maneira a levar a todos os cafeicultores os desenvolvimentos alcançados com a pesquisa científica.

Em 1931, foram nomeados representantes na Europa e EUA para trabalhar as relações públicas, a promoção, a informação e a abertura de mercados. Também nesse ano foram criadas as inspecções do café cujo propósito era assegurar a qualidade do café exportado do país. Os requisitos de qualidade para exportação também foram estabelecidos, criando-se algumas marcas e contramarcas e tipos de café. Ou seja, já havia uma visão de mercado ou de marketing sobre como promover o café colombiano.

Em 1938, foi criado o centro de pesquisa do café (Cenicafé), que fica em Chinchiná, no departamento de Caldas na Colômbia, uma zona cafeeira muito importante. As cooperativas de café nasceram em 1939 por estímulo da FNC. Elas são autônomas, com seu próprio conselho diretivo, toma suas decisões independentemente, mas há uma pequena participação da FNC em cada uma delas.

Hoje são 36 cooperativas, mas já se chegou até 50 cooperativas, que também foram reduzidas no momento da crise. Hoje em dia, as cooperativas são um braço muito importante da FNC nas zonas cafeeiras, porque são elas que exercem a garantia de compra. Elas contam com 500 pontos de compra em toda a geografia cafeeira. São aliadas extremamente importantes, com um vínculo muito forte.

Existe dentro da FNC um encontro que se chama direção das cooperativas. A direção se responsabiliza de manter esse vínculo entre as cooperativas e de apoiá-las nos projetos. Por exemplo, nesse momento a FNC procura levantar recursos para instalar o software de gerenciamento de dados (SAP) nas cooperativas, de maneira a facilitar ainda mais as operações com elas.

Figura 43 - Divulgação do café colombiano para a indústria torrefadora (1939)

Fonte: FNC (2010)

Em 1940, nasceu o Fundo Nacional do Café (FoNC), é uma conta onde chegam as contribuições dos cafeicultores. Nesse momento os cafeicultores tomaram a decisão de poupar o dinheiro para eles próprios. Criaram um fundo coletivo de maneira tal que esses recursos serviriam para assegurar a compra da sua própria colheita. Esses recursos vêm da contribuição cafeeira de US\$ 0,06 por lb (453,6 g) de café exportado.¹²

É uma conta de Governo Nacional, mas administrada pela FNC. A Federação assina um contrato a cada 10 anos com o Governo Nacional para ter o direito de administrar o FoNC. O grão de subsistência da FNC está nos recursos recebidos por administrar esse FoNC. Essa conta é parafiscal, o que significa que esse dinheiro somente pode ser utilizado em benefício dos produtores, das zonas cafeeiras, e não fazem parte do orçamento da nação. A FNC passa por auditoria governamental – Controladoria Geral da República da Colômbia - e necessita mostrar como fez uso dos recursos.

Os cafeicultores têm enfrentado exitosamente, até hoje, muitas ameaças a sua sustentabilidade. Em 1957, o reconhecimento do Café de Colômbia como o melhor era muito baixo (3,7%), sem agregação de valor e diferenciação. A infra-estrutura nas zonas cafeeiras era muito deficiente em matéria de estradas, energia e comunicações. Havia sistemas de produção ineficientes, baixa produtividade, inexistência de sistemas de financiamento, preços externos voláteis com tendência decrescente e ameaças de pragas e doenças exóticas.

¹² Um saco de 60 kg de café = 132 libras-peso.

1951 – 1970

Então, resulta que de 1951 até 1970, os cafeicultores construíram as bases de seu modelo de desenvolvimento. Seja quais fossem os desafios, eles queriam escapar da armadilha das commodities agrícolas, ou seja, gostariam de fazer do café um produto diferenciado. Como fazer isso? Na avaliação deles, trabalhando a mente do consumidor e melhorando a educação no campo. Como fizeram? Criou-se em 1959 o personagem Juan Valdez, que é símbolo do cafeicultor colombiano, com todos os seus valores típicos.

Figura 44 - O personagem “Juan Valdez”

Fonte: FNC (2010)

Com base em orientações da FNC, o personagem Juan Valdez foi criado pela agência de publicidade *Doyle Dane Bernbach* (DDB), para simbolizar e personificar o dedicado cafeicultor colombiano. Juan Valdez é orgulhoso, autêntico, paternal, amigável, humilde, acolhedor, otimista e divertido. Juan Valdez é um símbolo internacional, que aparece nas embalagens do café colombiano em todo o mundo, bem como em eventos esportivos patrocinados pela FNC.

O primeiro Juan Valdez foi um ator - José F. Duval - de Nova York, mas, desde 1969, esse importante personagem foi substituído por um genuíno fazendeiro de café. Até meados de 2006, era o agricultor Carlos Sánchez de Medellín. Nesse momento, a FNC começou a busca por um novo Juan Valdez. O objetivo foi fortalecer a promoção do café colombiano na rede de cafeterias Juan Valdez abertas em todo o mundo.

Em maio de 2007, o novo Juan Valdez foi apresentado à imprensa, Carlos Castañeda Ceballos, um verdadeiro fazendeiro de café com um pequeno sítio na cidade dos Andes,

departamento de Antioquia. Depois de um exaustivo processo de seleção, Carlos foi o finalista que obteve maior pontuação na maioria das provas. Sua autenticidade, honestidade, calma e habilidade para lidar com cada situação que enfrentava, evidenciava que era a pessoa ideal, com as melhores características e maior carisma para assumir o papel do novo Juan Valdez.

Foi nesse momento que eles estabeleceram as alianças com torrefadoras internacionais e intermediários no mercado. Em geral, a FNC não é uma torrefadora, eles exportam café verde, sem processar. E em cada parte do mundo, aquelas torrefadoras que querem garantir a origem do café colombiano necessitam pagar *royalties* pelo uso da marca Juan Valdez. Ou seja, a FNC aprendeu que por ter uma marca bem posicionada poderia cobrar *royalties* pela rastreabilidade, a garantia de origem.

A FNC também trabalhou ativamente na criação da Organização Internacional do Café (OIC) e assinou o primeiro acordo internacional do café. É uma organização importante e que está presente no ambiente internacional do café há muitos anos.

A Federação começou a gerar valor ao produto muito relacionado pelo tema da qualidade. Sempre trabalhando a idéia que o café colombiano é um café de qualidade. Na avaliação do gerente comercial Juan Lucas Restrepo, é um tema que hoje em dia está aposentado, porque todos sabem que o café colombiano tem qualidade. Por isso há um sobre-preço do café colombiano em reconhecimento por sua qualidade.

Houve também a criação da Fundação *Manuel Mejía* também em Chinchiná, que é uma instituição que se encarrega da educação dos cafeicultores. Manuel Mejía foi o primeiro gerente geral da FNC. O começo da Fundação foi numa fazenda, onde os cafeicultores e seus filhos ficavam por alguns meses para aprender todas as boas práticas agrícolas (“aprender fazendo, ou melhor, cultivando”).

Hoje em dia, a Fundação tem revolucionado a educação virtual, ou seja, por meio da internet. O tema da conectividade dos cafeicultores é algo muito importante para a FNC. Eles desenham e criam com pedagogos e especialistas cursos virtuais para cada um dos temas. São cursos gerenciais e técnicos (e de relações humanas também). Os extensionistas rurais também necessitam fazer os cursos (produção de café, administração de sítos, sistema de

custos gerenciais) e serem aprovados. Devem transmitir esses conhecimentos aos cafeicultores. Para as cooperativas também há cursos como gestão de riscos de preços dedicados aos gerentes das cooperativas e de Almacafé (operador logístico da FNC).

Portanto, a Fundação controla tudo que é educação para os sócios e suas famílias. Também desenvolveram a escola do café para as crianças, em um modelo presencial, com algumas matérias relacionadas ao café como parte da educação básica.

1971 – 1990

O modelo criado começa a mostrar seus benefícios. De 1971 aos anos 90 qual eram os desafios para os cafeicultores? Para continuar no caminho da diferenciação em um mercado crescente (em evolução), deveriam controlar as doenças do café, que estavam chegando, e melhorar a infra-estrutura no campo.

Houve também a criação do Programa 100% e a marca Café de Colômbia. Todas as empresas nacionais e internacionais que queriam usar o logo 100% Café de Colômbia precisavam pagar *royalties* ao Fundo Nacional do Café (FoNC). Desenvolveram uma agressiva campanha para educar, conectar, surpreender e associar a marca Juan Valdez a logo 100% Café de Colômbia e assim os consumidores exigiriam a logo em suas latas de café torrado e moído.

Figura 45 - O Programa 100% Café de Colômbia e associação com a marca Juan Valdez

Fonte: FNC (2010)

Nesse momento foi criada a variedade “Colômbia” de café resistente a “ferrugem”. Também foi implementado um benefício ecológico, que é o uso da água suja do processamento de café na fertilização das fazendas. Com os recursos do FoNC, fizeram um melhoramento da infraestrutura local muito forte, de 1969 a 2000, sendo 6.107 aquedutos construídos, 230 mil habitações construídas, mais de 16 mil km construídos e 86 mil km recuperados, 16 mil novas salas de aula nas zonas cafeeiras.

1991- 2010

O fim do mercado regulado pelo acordo internacional do café (OIC), finalizando os anos 80, colocou a prova a adaptabilidade da Institucionalidade Cafeeira na Colômbia. Quais foram os desafios para os cafeicultores? Adaptar-se a um novo cenário de livre mercado e com preços em baixa, novos padrões de consumo, novos canais de distribuição, diferentes marcas, etc.

Nesse momento, enfrentaram um processo de reestruturação da *Federación Nacional de Cafeteros* (FNC) e todos seus ativos, quando se colocou a venda todas as empresas que não estavam diretamente relacionadas ao café, reduzindo o pessoal e adaptando a estratégia externa à concorrência de mercado. A Federação chegou a ser muito grande antes da crise de 1998, com companhias aéreas, frota mercante *Gran Colombiana*, empresa de seguros, empresa de medicina do café. Mas, na crise os produtores enxergaram a necessidade de se concentrar no negócio do café, assim foi vendido todos os negócios paralelos.

Hoje a FNC é mais pró-ativa na compra e venda de café, para se adaptar a concorrência no mercado interno. Já não é um fundo de regulação de preços, mas sim um fundo que tem que competir no mercado. A Federação trabalha assim com ênfase em muita produtividade, gestão de custos nos sítios cafeeiros, e adoção de variedades regionais adaptadas e melhoradas a cada zona cafeeira.

A FNC também criou uma estratégia para avançar na cadeia de valor com o atendimento do comércio varejista de alimentos, como a rede própria de cafeterias *Juan Valdez* e as grandes redes supermercadistas. Da parte de commodity, a entidade melhorou a logística de exportação do café verde. Enquanto a maioria vende café posto no porto colombiano (preço

FOB), a FNC vende posto na planta torrefadora no exterior (preço CIF). Isso gera maiores entradas de recursos que vão diretamente para o FoNC.

Figura 46 - Variedade de café resistente à ferrugem e as “tiendas Juan Valdez”.
Fonte: FNC (2010)

4.8.2 Planejamento estratégico

A Instituição Cafeeira tem claro seu papel e objetivos para o futuro. A Federação (FNC) trabalha por (missão) *“assegurar o bem-estar do cafeicultor colombiano através de uma efetiva organização gremial, democrática e representativa”*. A missão destaca a importância da governança para manter a associação democrática e representativa.

E quer chegar à (visão) *“consolidar o desenvolvimento produtivo e social da família cafeeira, garantindo a sustentabilidade da cafeicultura e posicionamento do café da Colômbia como o melhor do mundo”*. A visão é uma associação de posicionamento do café colombiano no mercado com a sustentabilidade do produtor. É preciso gerir o equilíbrio entre as demandas do produtor e dos clientes de maneira que seja um negócio sustentável para todos.

Por isso foram estabelecidas oito propostas de valor para o cafeicultor, que são a base do plano estratégico da FNC:

1. Comercialização sustentável e com valor agregado.
2. Competitividade e inovação
3. Cafeicultura integrada ao mundo da tecnologia, informação e comunicação (tema da coletividade).
4. Desenvolvimento da comunidade cafeeira e seu entorno

5. Posicionamento do Café de Colômbia e seu portfólio de marca
6. Agenda cafeeira para o país e o mundo (todo o tema de representatividade gremial)
7. Eficiência, legitimidade e democracia (dependência do congresso cafeeiro)
8. Sustentabilidade financeira

O *Balanced Scorecard* da Federação está em um sistema onde os gerentes podem olhar como o plano estratégico está se comportando. Por exemplo, para a proposta de valor “comercialização sustentável e com valor agregado”, utilizam um sistema de semáforo. A cor verde mostra que estão transferindo o melhor preço possível ao produtor, que continuam a ascensão na cadeia de valor, que estão oferecendo a clientes um portfólio inovador, que estão penetrando e se consolidando em novos mercados, e que estão fomentando o consumo do café no mercado interno. Esses são os objetivos estratégicos que necessitam ser atendidos para efetivamente alcançar a proposta de valor “comercialização sustentável e com valor agregado”. Cada um dos objetivos é medido por indicadores, com frequência de avaliação, metas e situação atual. Assim, o sistema apresenta como eles estão avançando no plano estratégico.

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

STRATEGOS®

1. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

4.1. Transferir el mejor precio posible al productor a través de la garantía de compra en el contexto del mercado internacional

Indicador	Resultado											
Alerta	Gráfico	Arbol	Nombre	Unidad	Frecuencia	Ultimo periodo	Real	Meta anual	Meta parcial	Peso	Estado Anual %	Estado Parcial %
			Cumplimiento de Entregas de las Filaciones a Futuro	Porcentaje	Trimestral	4/2009	84,71	100,00	100,00	16,67	84,71	84,71
			Fertifuturo	Caficultores	Mensual	12/2009	89.536	20.000	20.000	16,66	100	100
			Participación del FoNC en la compra de la cosecha	Porcentaje	Mensual	12/2009	26,56	27,00	27,00	16,67	98,35	98,35

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

STRATEGOS®

1. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

4.2. Continuar el ascenso en la cadena de valor

Indicador	Resultado											
Alerta	Gráfico	Arbol	Nombre	Unidad	Frecuencia	Ultimo periodo	Real	Meta anual	Meta parcial	Peso	Estado Anual %	Estado Parcial %
			Valor Adicional Creado con Ventas de Café mayor al estándar	Millones US\$	Trimestral	4/2009	96	102	102	16,66	93,91	93,91
			Volumen de Exportación de Cafés Especiales	Sacos de 60 Kg	Mensual	12/2009	991.628	1.095.150	1.095.150	16,67	90,55	90,55

Figura 47 - Balanced Scorecard da FNC
Fonte: FNC (2010)

As empresas da Federação também contribuem com o plano estratégico apresentando os objetivos estratégicos específicos às suas áreas de atuação. A Almacafé (operador logístico e torrefadora) e a Procafecol (*trading* de café), por exemplo, fazem seus respectivos planos estratégicos atentos à interligação com o grande plano da *Federación*, portanto eles têm seus passos estratégicos restringidos pelo *Balanced Scorecard* da FNC.

O plano estratégico da Federação é revisto a cada quatro anos, mas tem obviamente metas anuais e supervisão mensal em muitos de seus indicadores e trimestral em outros. Cada área da Federação tem sob sua responsabilidade a medição e monitoramento de alguns dos indicadores.

Ao mesmo tempo, cada comitê departamental tem a responsabilidade em sua região, que se soma ao *Balanced Scorecard* da Federação. Então, a Federação tem desagregado seu plano de trabalho até o nível local, porque no contrário não se pode responsabilizar áreas, empresas ou comitês pelo não cumprimento das metas estratégicas propostas. Não se pode notar, por

exemplo, que um comitê departamental está sobrecarregado e está afetando o desempenho da FNC como um todo.

Na construção desse sistema de planejamento houve apoio de consultoria externa, mas hoje em dia é um sistema administrado internamente. Tem-se uma diretoria dentro da FNC cuja única função é administrar todo o tema do plano estratégico, metas, indicadores e outras medidas de desempenho.

Então, cada vez que se fecha um trimestre, é feita uma videoconferência com os comitês departamentais para revisar os principais indicadores. Os comitês compartilham seus resultados e esse sistema permite o controle de uns a outros. Quando se expõe que um comitê está à frente dos demais por uma questão de gestão, isso impacta o desempenho do restante do grupo no próximo trimestre.

Essas reuniões dos comitês não envolve apenas avaliar o que aconteceu, mas também permanentemente realizar um exercício de planejamento do futuro. Há um momento de avaliação de acertos e erros entre os diferentes comitês, mas também há momentos de planejamento e apresentação dos orçamentos ao Comitê Diretivo, ao Comitê Nacional, ao Congresso Cafeeiro, ou seja, aos órgãos de controle da FNC.

Nesse processo, deve haver correspondência entre o que funciona, o que não funciona, as mudanças e necessidades dos cafeeiros e essas aprovações de orçamento. Ou seja, deve haver uma correlação muito boa entre o orçamento e o planejamento. O processo orçamental deve estar atado ao plano estratégico, a sua efetiva implementação.

As propostas de valor são muito difíceis de mudar. Na revisão do plano estratégico a cada quatro anos, o que muda são os objetivos e as estratégias que vão se ajustando ao ambiente. As propostas de valor são a leitura do que estão pedindo os donos da FNC, os cafeicultores colombianos.

4.8.3 Representatividade

A *Federación Nacional de Cafeteros* (FNC) representa os cafeicultores colombianos. Ela tem por objetivo o fomento da cafeicultura colombiana e o bem-estar dos cafeicultores, através de

ações sociais, econômicas, tecnológicas e científicas, industriais e comerciais. A FNC, por meio dessas ações, representa mais de 500.000 cafeicultores perante diversos *stakeholders*. Destes, cerca de 390 mil cafeicultores associados têm direito a voto (cédula cafetera).

Na Colômbia, são cultivadas as variedades de café árabica: Típica, Borbón, Maragogipe, Tabi, Caturra e Colômbia. Esta última variedade foi obtida como resultado de uma pesquisa realizada pela Cenicafe da FNC em 1968. Sua principal característica é a resistência a ferrugem ou “roya”¹³, elevada produtividade, baixa altura que permite lidar com altas densidades de estocagem, e alta qualidade grãos (peso, tamanho e sabor).

A geografia colombiana reúne as condições ideais para o cultivo do café. O cultivo responde bem em uma altura entre 1.300 e 1.800 m, com temperaturas entre 18° e 22°C, precipitação média anual de 1.500 à 2.500 mm de chuva, e uma incidência solar de, pelo menos, seis horas diárias.

Os cultivos de café na Colômbia estão divididos em quatro regiões principais. A região norte, que inclui os departamentos de Guajira, Magdalena e Cesar. A região oriental que compreende o Norte de Santander, Santander do Sul, Boyacá e Cundinamarca. A região centro-ocidente ou eixo cafeeiro onde se encontram Antioquia, Caldas, Risaralda, Quindío, Tolima e Valle. E finalmente, a região sul que compõe Nariño, Cauca e Huila.

¹³*Hemileia Vastatrix*: ferrugem amarela do café. Principal doença da cultura que ataca a folhagem, reduzindo a atividade fotossintética da planta e afetando a produtividade e vida útil do cultivo.

Figura 48 - Regiões Cafeeiras da Colômbia

Fonte: FNC (2010)

O eixo cafeeiro concentra o maior índice percentual de emprego cafeeiro e 50% da produção nacional, razão pela qual essa região é considerada a zona mais representativa da cultura cafeeira no território nacional. A região sul se destaca por ser a mais dinâmica em matéria de adaptação das variedades mais produtivas nas últimas décadas, com predomínio de pequenos minifúndios.

O departamento de Santander, localizado na região oriental, apesar de apresentar o maior atraso tecnológico em relação aos demais departamentos, vem reorientando sua oferta para a produção orgânica, convertendo assim sua relativa debilidade produtiva em uma força comercial. Por sua vez, a região norte concentra sua área produtiva de café na Serra Nevada de Santa Marta, com predomínio da população indígena e orientação importante também para a produção orgânica.

Os cultivos estão concentrados em pequenos produtores, que têm em média uma extensão de área que não supera 5 ha. A área destinada ao cultivo do café aumenta de maneira inversamente proporcional ao tamanho do sítio¹⁴. 88,9% das famílias produtoras possuem uma área de café de até 3 ha.

Gráfico 8 - Número de proprietários segundo a área de cultivo de café.

Fonte: FNC (2010)

Existem dois elementos que caracterizam e fazem o modelo FNC diferente do que existe no mundo. O primeiro é que a FNC administra um fundo que se chama o Fundo Nacional do Café (FoNC), de natureza parafiscal, estabelecido por Lei da República, é a “conta bancária” da Federação. Seguindo o modelo cafeeiro de parafiscalidade, o Congresso Nacional da República de Colômbia aprovou a lei 101 de 1993, que criou a parafiscalidade em outros setores.

O que faz o Fundo Nacional do Café é permitir uma entrada corrente de recursos que está conectada as exportações de café da Colômbia e são US\$ 0,06 por libra exportada. É o que permite a uma associação de produtores perdurar no tempo e aproveitar as bonanças para investir em infraestrutura de logística, pesquisa, conhecimento e em promoção. Esse é o primeiro tema que faz uma grande diferença, mas não é suficiente para o nível de diferenciação que tem essa organização.

¹⁴ Segundo um estudo realizado pelo Centro Regional de Estudos Cafeeiros e Empresariais, CRECE, os sítios muito pequenos, de até um hectare, dedicam 77% de sua superfície ao café, enquanto que nos maiores de 5 hectares, essa porcentagem é de apenas 20%.

O segundo tema é que a Federação é um ator de mercado. A realidade da FNC seria muito diferente se ela somente se dedicasse a produzir bens públicos, porque a maioria de associações de produtores no mundo se dedica apenas a esses temas de baratear os insumos aos produtores, desenvolver novas variedades, fazer o desenvolvimento social e produtivo para as famílias. São boas e grandes associações, mas na transmissão de benefícios e em governar a cadeia de valor não são tão fortes como uma instituição que “joga” no mercado.

Por isso, na avaliação de Juan Lucas Restrepo, gerente comercial da FNC, pode se dizer que existe uma Federação Nacional de Cafeicultores, mas com duas funções distintas. A primeira é a representante dos cafeicultores, que provêem bens públicos, desenvolve variedades, trabalha com o governo para ver os problemas locais resolvidos, ou seja, é uma tradicional associação de produtores como existem muitas outras no mundo.

A outra Federação é a que dá uma promessa de valor adicional ao cafeicultor, a promessa que o cafeicultor sabe a todo o momento a que preço pode vender o seu café à Federação. Então, a FNC regula indiretamente o mercado de café na Colômbia, porque existe um marco de referência que a FNC oferece e por isso tem que arbitrar contra os sistemas, competir e ser mais agressiva, tomar mais riscos, inovar, para poder participar do mercado. A FNC tem mais ou menos 30% de participação dentro do mercado de Café de Colômbia.

Para Juan Lucas Restrepo, a FNC poderia definir um sistema de preços e não ser um ator, poderia publicar os preços todos os dias, mas seriam preços de papel, ou seja, simplesmente não teriam impacto no mercado. Então, para que realmente a promessa de valor aconteça é preciso ter um mercado externo muito forte e consolidado nos EUA, Europa, Japão e outros mercados tradicionais, que comprem o café da Federação e prefiram a Federação como fornecedor ao invés de multinacionais e exportadores que estão na Colômbia. Portanto, é preciso ter um mercado que pague um sobrepreço pelo café colombiano para que a Federação possa ir até o cafeicultor e oferecer um melhor preço.

Além disso, é preciso ter uma presença muito forte não somente nos mercados, mas também na geografia cafeeira da Colômbia. Foi percebido que a FNC pode até pagar um preço melhor, mas se ela não está próxima ao cafeicultor, ele está disposto a vender por preço inferior a um comprador que esteja mais perto do seu sítio. Ou seja, não é apenas ter transparência no preço, mas também presença geográfica.

Na história recente, a FNC controla essa variável mediante um sistema de cooperativas em cada região, patrocinada pela Federação, e pelos Comitês Departamentais. Através dessas cooperativas, a FNC pode chegar a quase 500 lugares distintos da Colômbia, onde o preço da Federação, a oferta de valor está presente. As cooperativas não são da Federação, ou seja, elas fazem seus negócios e têm que ser sustentáveis comercialmente. Devem ter um nível de custo para evitar que os exportadores e outros compradores de café possam retirar sua participação no mercado.

Por isso tudo, hoje o café na Colômbia vive uma realidade de livre mercado. Até 2001 era um modelo regulado, o que restava de um modelo de cotas internacionais, onde a Federação controlava a cota dentro da Colômbia. A FNC definia o quanto iria exportar, fazia suas compras de café, e depois permitia que os demais compradores ficassem com o restante da produção.

Hoje não existe nenhum instrumento de regulação da participação da FNC no mercado. O produtor tem a liberdade de vender à FNC ou não. De qualquer forma, ele sempre vai vender àquele que pagar mais. A um preço igual preferem à Federação, especialmente os pequenos.

De qualquer forma, a transparência da FNC tem oferecido uma vantagem competitiva no mercado. Hoje existem indústrias do café, poucas, mas presentes, que por uma pequena diferença de preços, preferem a Federação, porque sabem que a entidade oferece segurança de transferência econômica ao produtor, além de outros serviços adicionais. Essa reputação de transparência dá a Federação o *hedge* que a permite competir em um mercado muito difícil e agressivo, com 60% a 70% do comércio mundial do café controlado por cinco ou seis grandes empresas mundiais, que não somente comprem na Colômbia, mas que consolidam o café de todo o mundo.

Nesse sentido, o modelo da Federação também apresenta uma desvantagem competitiva. Por um lado está um exportador FNC que vende um símbolo de origem Colômbia, por outro as tradings que vão à mesma torrefadora industrial, cliente FNC, e oferece tudo que ela necessita para seus *blends*, para sua produção, para suas qualidades.

Essas *trading companies* são tomadoras de risco, podem arbitrar preços diante de todas as origens. Por isso, podem decidir ser muito agressivos na Colômbia, comprando muito caro para retirar mercado da Federação, e aproveitar outro mercado imperfeito para comprar mais barato, balanceando assim o resultado financeiro. Por exemplo, na safra 2006/07, a FNC ficou com 24% do mercado, porque a principal *trading company* do mundo de café se propôs a tirar a Federação do mercado. Se a FNC não existisse como ator, a transferência de renda ao produtor seria muito menor, o que maximizaria a margem comercial ou industrial dos demais atores.

Portanto, para Juan Lucas Restrepo, gerente comercial da FNC, é muito difícil replicar o modelo Federação, porque em mercados maduros como é o caso do café é muito difícil que os atores permitam que os produtores se tornem uma parte relevante do mercado. As barreiras de entrada para ser um ator comercial são bastante elevadas no mundo moderno. Se uma associação de produtores agropecuários quer se tornar um exportador, tem que ter muitos recursos e uma grande ajuda política para poder se abrir e desenvolver esse exercício econômico.

4.8.4 Rede da associação

Conforme os cálculos feitos pela FNC, para cada \$1 (peso colombiano) de contribuição que o cafeicultor paga, ele recebe \$4,8 (pesos) em bens e serviços que contribuem a seu bem-estar. Os demais 3,8 pesos vêm das vendas de café, dos *royalties* pelo uso da marca, mas também das políticas de responsabilidade social das torrefadoras internacionais e das doações de agências de cooperação internacional dos EUA, Espanha, Holanda, entre outros. Todas essas organizações se aproveitam da rede da FNC para chegar próximo aos produtores mais pobres e também para oferecer um produto diferenciado no mercado.

O governo nacional é um grande sócio da FNC. Por meio dos convênios firmados, a FNC pode realizar os investimentos sociais. Por exemplo, há um convênio para a FNC construir e manter toda a rede rodoviária, secundária e terciária, cujo manutenção é necessário para que a produção de café possa sair dos sítios dos cafeicultores. A FNC executa o trabalho, mas com recursos públicos.

Da mesma maneira, existem muitos recursos dos governos departamentais e locais. Um governador do departamento de Caldas tinha em seu plano de governo garantir a segurança alimentar para todas as crianças. A FNC apresentou o estado socioeconômico dessa região cafeeira bem como sua rede de atuação de maneira tal que ela mesma pode garantir a execução do programa alimentar.

A FNC também atua como facilitador de alianças produtor-indústria, ou seja, ela vincula as grandes torrefadoras de café às comunidades locais. Um exemplo é o acordo com a Nespresso, uma *trading* do negócio mundial do café, que vem nos últimos dez anos crescendo a uma taxa anual de 30%, com base na qualidade e tecnologia. Com a Nespresso, a FNC vem a cinco anos desenvolvendo programas de investimento em produtividade e sustentabilidade das zonas cafeeiras mais necessitadas. É uma relação ganha-ganha, a FNC zela por uma remuneração adequada a esses cafeicultores e também pelo desenvolvimento da zona cafeeira; e a indústria, por sua vez, explora a imagem de responsabilidade social no mercado.

Por essa grande facilidade de aliança com os governos, federal, departamental e local, com as empresas estrangeiras e as agências de cooperação, a FNC pôde multiplicar as entradas correntes do FoNC e fez com que os investimentos fossem muito maiores do que as entradas. Os gráficos que se seguem apresentam, de um lado, os investimentos sociais por tipo de contribuinte e, do outro lado, esses mesmos investimentos por destinos.

Apalancamiento de la gestión institucional

Gráfico 9 - Os investimentos sociais feitos pela FNC com recursos de diversos contribuintes.
Fonte: FNC (2010)

De janeiro a outubro de 2009, os investimentos sociais feitos pela FNC somaram o valor de \$571 bilhões de pesos colombianos, o que equivale a US\$ 366 milhões. Ou seja, a FNC investiu praticamente US\$ 1 milhão diário para o bem-estar dos cafeicultores. Um comparativo da FNC com as demais fundações sociais no mundo pode ser visto no quadro a seguir.

Quadro 13 - Montante de recursos investidos pelas principais fundações sociais no mundo

Apalancamiento de la gestión institucional

	NOMBRE	VALOR (Millones USD)	PROGRAMAS
1	Fundación Bill y Melinda Gates	2.011,7	Desarrollo global, salud, programa de los Estados Unidos
2	Fundación Ford	526,5	Construcción de activos para el desarrollo comunitario, paz y justicia social, conocimiento, creatividad y libertad
3	Fundación Hewlett	379,4	Educación, medio ambiente, desarrollo global, artes
4	Federación Nacional de Cafeteros de Colombia	366,0	Programas para el apoyo de caficultores, educación, infraestructura, salud y medio ambiente
5	Fundación Lilly	336,6	Desarrollo comunitario, educación y juventud, religión y educación para el liderazgo
6	Fundación Robert Wood Johnson	329,3	Capital humano, obesidad infantil, salud pública, calidad/igualdad, poblaciones vulnerables
7	Fundación David y Lucile Packard	302,0	Conservación y ciencias, población, niñez, familias y comunidades
8	Fundación Andrew W. Mellon	300,2	Becas para educación superior y media, investigación en información, museos de tecnología y conservación de arte
9	Fundación Comunitaria de Silicon Valley	291,1	Fomento a la participación ciudadana en los Condados de San Mateo y Santa Clara
10	Fundación Gordon y Betty Moore	290,7	Conservación del medio ambiente, ciencia y área de la Bahía de San Francisco

Fonte: FNC (2010)

As alianças são importantes para a realização dos investimentos sociais, mas nem sempre a FNC vai crescer e realizar suas atividades com alianças mais do que com recursos próprios. Para essas questões sociais, essa é uma realidade, mas em questões comerciais, muitos dos esforços são feitos somente pela FNC. Por exemplo, as lojas Juan Valdez é um esforço próprio, com recursos da Federação, porque é um capital de risco importante. A FNC não poderia colocar em risco o Fundo Nacional do Café (FoNC).

De qualquer forma, a FNC procurou democratizar as lojas entre 20.000 cafeeiros, que têm ações privadas da Procafecol, a subsidiária gestora das lojas Juan Valdez, mas é uma iniciativa com tanto valor estratégico que a FNC ainda não se sente pronta a se associar a uma indústria de café, por exemplo. Contudo, a FNC criou um modelo de desenvolvimento mundial, onde ela entra nos países por meio de uma *Joint-Venture*. Por exemplo, no Chile, as lojas Juan Valdez são propriedade de uma aliança com o grupo Falabella, mas o controle da iniciativa, da marca e do modelo não foi cedido.

4.8.5 Estrutura de governança

A Federação é uma organização de cafeicultores para cafeicultores. O eixo central é o cafeicultor colombiano. A razão de ser da Federação é representar, proteger e ajudar a desenvolver os interesses dos cafeicultores colombianos. É uma organização gremial, democrática, federativa, de direito privado, sem fins lucrativos, que está em aliança com o Estado, porque controla a poupança coletiva feita através da contribuição cafeeira. É uma organização privada, mas que administra dividendos públicos. Também é considerada a maior ONG rural do mundo.

O grêmio de cafeicultores colombianos apresenta uma complexa estrutura de governança, uma rede de organizações coordenadas por pessoas eleitas democraticamente, que são os executores das políticas e diretrizes estabelecidas em órgãos superiores e, ao mesmo tempo, são os catalizadores e porta-vozes das necessidades e preocupações do cafeicultor para as instâncias decisórias da política cafeeira nacional.

Em termos de democracia, a Federação tem uma base de 390 mil cafeicultores com cédula cafeeira. Isso significa que são cafeicultores que tem um mínimo de 1,5 ha de café, o que dá o

direito de eleger e ser eleito. Os demais que não tem esse tamanho de lote podem ter o cartão cafeeiro, o que soma um total de 500 mil cafeicultores. Com o cartão cafeeiro, eles têm acesso a todos os serviços oferecidos pela Federação, tais como: a extensão e assistência técnica para o cultivo e beneficiamento do café, a garantia de compra do café, os programas de educação, saúde e infra-estrutura, entre outros.

Todos os produtores estão em uma base de dados chamada SIC@, onde as propriedades são georeferenciadas, com lotes, variedades, idade dos cafezais, as condições sociais que vivem os cafeicultores, donos ou arrendatários da terra cultivada. Esse sistema deve em breve ser integrado ao sistema de informação do governo nacional (SISG), onde estão em detalhes todas as informações do setor rural.

A cédula cafeeira é um mecanismo bancário, ou seja, o cafeicultor pode vender para as cooperativas, receber dinheiro em consignação e comprar insumos. Ou seja, a cédula dá crédito para fazer transações.

Os cafeicultores escolhem seus representantes nas eleições cafeeiras que ocorrem a cada quatro anos. Essas eleições são muito importantes, ocorrem no mês de setembro e os cafeicultores são muito ativos. Eles escolhem seus representantes para os 356 comitês municipais e estes, por sua vez, escolhem seus representantes nos comitês departamentais. Os representantes recebem um subsídio, uma forma de remuneração, para exercer a posição.

Os Comitês Municipais de cafeicultores existem em municípios que possuam no mínimo quatrocentos produtores associados e a produção total seja igual ou superior a 60 mil libras. Eles são constituídos por seis membros titulares e seis suplentes. Possuem a função de organizar e representar os produtores do seu município, além de serem suas vozes nos comitês departamentais.

O Comitê Departamental existe em cada um dos departamentos cuja produção excede 2% do total nacional. Cada um é composto por seis membros titulares com seus respectivos suplentes. Tem como função organizar e orientar a associação em seu respectivo departamento e executar os planos para sua região. Hoje são 15 comitês departamentais.

O Comitê Diretivo se encarrega de assuntos associativos e administrativos. É composto por um representante de cada comitê departamental mais um gerente geral. Esse último é o representante legal da Federação perante todas as autoridades do país e do exterior e é nomeado pelo congresso cafeeiro. Até o momento a Federação teve somente quatro gerentes gerais em 69 anos de existência: Manuel Mejía (1937-1958), Arturo Gómez Jaramillo (1958-1983), Jorge Cárdenas Gutiérrez (1983-2002) e Gabriel Silva (2002 até hoje).

O Comitê Nacional de Cafeicultores é a autoridade máxima institucional por regular o funcionamento do Fundo Nacional do Café (FoNC). É formado por 12 membros, oito dos quais são representantes dos produtores cafeeiros (com seus respectivos suplentes) e quatro são representantes do Governo (Ministros da Fazenda, Agricultura, Comércio Exterior, e o Diretor de Planejamento Nacional). Esse comitê gerencia a execução do contrato de administração do Fundo Nacional do Café (FoNC) e define a política cafeeira nacional.

A máxima autoridade do grêmio é o Congresso Cafeeiro. É formado por 90 representantes (seis para cada Comitê Departamental), que são escolhidos por votação nas eleições cafeeiras. Reunem-se regularmente no último bimestre de cada ano, em Bogotá, onde o gerente geral apresenta os resultados e desempenho da Federação naquele ano e também pede aprovação do plano de trabalho e orçamento para o ano seguinte.

Figura 49 - Estrutura de governança da FNC
Fonte: FNC (2010)

Por isso, no sistema de governança da FNC (figura 11), além de todo esse esquema dos comitês municipais, departamentais, comitê diretivo, congresso cafeeiro, que é privado, a Federação tem um comitê nacional de cafeeiros onde está o privado e o público, que aprova os orçamentos e supervisiona a execução orçamentária do Fundo Nacional do Café (FoNC). O Comitê Nacional de Cafeeiros somente tem funções para o Fundo Nacional do Café. O Congresso Cafeeiro tem funções para o grêmio como um todo, por isso é a instância mais alta de poder.

4.8.6 Estrutura organizacional

A FNC apresenta uma complexa estrutura organizacional (quadro 1), que é uma rede formada por associações, empresas e agentes facilitadores, que coordenam uma série de transações e transformações correntes, que procuram melhorar a competitividade do setor.

Quadro 14 - Estrutura Organizacional da FNC

Agentes Facilitadores	Agentes Institucionais	Agentes Comerciais
<ul style="list-style-type: none"> • CeniCafé • Manuel Mejía Fundación 	<ul style="list-style-type: none"> • Congreso Nacional Cafetero • Comitê Nacional • Comitê Diretivo • Comitês Departamentais • Comitês Municipales 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativas • Almacafé • ProCafecol • Buen Día Coffee

Fonte: FNC (2010)

Na estrutura organizacional da Federação Nacional de Cafeicultores estão também as organizações de caráter econômico, que são assim classificadas por cumprir uma função primordialmente de natureza econômica. Na Colômbia não existe restrições legais para uma Federação ter empresas sob a sua propriedade e controle.

De qualquer forma, muitas dessas empresas já não existem mais. Houve anos de excesso, como nos anos 80, quando a FNC tinha uma enorme riqueza e trabalhava em negócios além do café. Por exemplo, tinha ativos como aviões, navios, bancos, companhias de seguro, entre outros, com o argumento de melhor controlar a cadeia de valor e melhor atender o cafeicultor. Na primeira década do século XXI, quando a atividade cafeeira na Colômbia foi duramente afetada pela crise, houve uma redução de produção e preços, então a FNC vendeu

uma boa parte do seu patrimônio e foi se especializando, protegendo os ativos que fossem realmente estratégicos e associados a cadeia de valor do café.

As 36 cooperativas de cafeicultores, com quase 500 locais de compra, são organizações de economia solidária dos produtores de café, cuja função principal é garantir a compra da colheita cafeeira ao melhor preço possível de mercado. Na sequência vem a Almacafé, um operador logístico que faz todo o transporte do café das cooperativas até o processamento. Ao mesmo tempo, ela faz o controle da qualidade de todo o café verde exportado, não somente o café da Federação.

A Almacafé conta com uma gestão independente, um escritório central em Bogotá, oito filiais e cinco agências. Além disso, administram dez fábricas industriais, nove especializadas no processamento de café de exportação e uma torrefadora para a produção e empacotamento dos cafés destinados a abastecer as Lojas Juan Valdez® e Pods Col Coffee (PCC)¹⁵. Portanto, exerce diferentes funções delegadas pela Federação, tais como:

1. Apoio à garantia de compra do café;
2. O apoio logístico para comercialização interna e externa da Federação;
3. Faz a debulha, torrefação, moagem e empacotamento do café;
4. O controle de qualidade sobre as exportações de café.

Na avaliação de Juan Lucas Restrepo, o negócio da FNC tem um tamanho tal que funciona muito melhor tendo uma empresa própria de logística do que subcontratar. A Almacafé é uma empresa privada especializada em logística que trabalha sob um contrato de prestação de serviços à Federação pública. Por ser gestora do Fundo Nacional do Café (FoNC), a Federação pública é quem faz a compra e venda do café, mas é a Almacafé quem recebe o café e faz o pagamento à cooperativa. A atividade de venda de café verde faz parte da Federação pública, responsável pelo Fundo Nacional do Café.

É também a Federação pública quem vende o café verde seja para as empresas da Federação privada ou para outros clientes. A Buen Día Coffee e a Procafecol são empresas subsidiárias

¹⁵ Pod Col Coffee Ltda é a empresa de sachês de café para *espresso*.

da parte privada da Federação, responsáveis pela comercialização do café pronto para beber. As lojas Juan Valdez, por exemplo, estão na parte privada da Federação.

Buen Día Coffee LLC é uma subsidiária da FNC, com sede nos Estados Unidos, e é responsável pelas vendas do café liofilizado e extratos de café para Estados Unidos, Canadá e México. A fábrica de café solúvel é uma das maiores e mais modernas do mundo, localizada em Chichiná no eixo cafeeiro, e tem capacidade de produção anual de 11,5 mil toneladas (equivalente a 500.000 sacas de café verde).

A Procafecol S.A., ou Sociedade Promotora do Café Colômbia S.A., foi criada em setembro de 2002, como uma empresa comercializadora de produtos de valor agregado, que reúne os projetos da Federação para vender cafés industrializados nos mercados nacionais e internacionais. A FNC é a acionista majoritária, com 75% do capital, sendo o restante distribuído entre mais de 20.000 cafeicultores, acionistas diretos, com 11%, e o *International Finance Corporation* (IFC), braço financeiro do Banco Mundial, com 14%.

É responsável pela administração de diversas sub-unidades de negócio, tais como *Coffea Arabicas Beverages S.A.* (responsável pela comercialização de bebidas “Colas” ou “Cafecolas”¹⁶), *Pod Col Coffee Ltda* (responsável pela comercialização de sachês de café torrado e moído para espresso), distribuição de café torrado e moído da marca Juan Valdez em diferentes lojas supermercadistas nos Estados Unidos e a rede de cafeterias “Tiendas Juan Valdez”.

A Federação é apenas uma, mas para uma melhor gestão, há uma separação de atividades entre a parte privada e a outra administradora do Fundo Nacional do Café. Tudo é muito simples e transparente, porque o fundo tem seu balanço de estado financeiro. Tudo o que sai ou entra tem sua contabilidade com supervisão pública. Uma vez ao ano, a Controladoria Geral da Nação faz uma visita para supervisionar se a FNC está administrando corretamente o FoNC.

As empresas Procafecol, Almacafé, como são totalmente especializadas, tem seus presidentes e conselhos independentes. A Federação tem seus assentos nos conselhos de administração e

¹⁶ Há três tipos de Cafecolas: normal ou clássica, energizante e dietética ou light.

participa ativamente da gestão. Além disso, em cada uma dessas empresas, existem os conselheiros externos contratados.

Por outro lado, as organizações complementares ou agentes facilitadores procuram melhorar a competitividade do setor através da pesquisa, inovação e educação. O Centro Nacional de Pesquisas de Café (Cenicafé), fundado em 1938, foi criado com a finalidade de desenvolver projetos de pesquisa em todas as áreas do conhecimento relacionadas com o café. Tem obtido sucesso no lançamento de novas variedades de café, novos métodos de cultivo e manejo do café, com a diversificação de cultivos, e também novas tecnologias industriais.

A Cenicafé emprega cerca de 450 pessoas, entre pesquisadores, agrônomos e cientistas, muitos dos quais trabalham no campo, com os agricultores. Também possui um viveiro de mais de 2.000 variedades de plantas de café de todo o mundo. Por sua vez, a Fundação Manuel Mejía foi criada em 1960 e sua responsabilidade é formar integralmente o cafeicultor, sua família e a comunidade rural para contribuir com seu bem-estar, competitividade e sustentabilidade do setor.

4.8.7 Formas de contribuição

Com a função de receber as contribuições obrigatórias do setor, para depois serem redistribuídas dentro do mesmo setor, com destinação específica, foi criado em 1940, o Fundo Nacional do Café (FoNC), que é uma conta do Tesouro Nacional. O fundo é um dos principais instrumentos criados para a defesa do setor cafeeiro, que permitiu consolidar a função comercial, para cumprir os requerimentos de acordos internacionais, e a defesa e estabilização do ingresso do cafeicultor, assim como para o desenvolvimento de uma série de políticas para o seu bem-estar.

O órgão de direção do Fundo Nacional do Café (FoNC) é o Comitê Nacional dos Cafeicultores, que atua com órgão de controle da política cafeeira do país. Os mecanismos de financiamento da federação estão ligados ao manejo do Fundo Nacional do Café (FoNC), entidade pública, que sob concessão do Estado, é administrada pela federação. Essa concessão possui um contrato de dez anos, que tem a sua vigência atual até o fim de 2016.

Com o passar dos tempos, além das contribuições obrigatórias do setor, as entradas de recursos para o FoNC foram se diversificando. Atualmente, as fontes de recursos são pela contribuição cafeeira, pelas vendas de café e pelos *royalties* de uso das marcas. Esse dinheiro é usado na garantia de compra e comercialização do café, em toda a gestão institucional (os trabalhos dos comitês departamentais e municipais), na pesquisa e em programas de assistência técnica, no controle de qualidade feito pela Almacafé, nas atividades de divulgação e publicidade da logo 100% Café de Colômbia e nos investimentos sociais nas zonas cafeeiras. A figura a seguir sintetiza os fluxos de entrada e saída de recursos do FoNC.

Figura 50 - Captação de recursos e investimentos feitos pelo FoNC

Fonte: FNC (2010)

As entradas próprias da Federação são unicamente a taxa de administração do FoNC e os dividendos gerados por suas empresas. Segundo Claudia Rodriguez, analista comercial da FNC, essa taxa é apenas uma pequena porcentagem das entradas no FoNC.

4.8.8 Ações de coordenação setorial

A FNC desenvolve uma série de programas de economia, ciência e marketing de maneira a coordenar o sistema agroindustrial do café na Colômbia. De maneira sintética, pode-se destacar:

- Garantia de compra do café, com pagamento à vista e em dinheiro, por meio dos 500 locais de compra espalhados em todo o país;
- Realização de pesquisas sobre cafeicultura e práticas sustentáveis, através do braço de pesquisa científica, a Cenicafé;

- Fornecimento de suporte técnico aos sítios dos cafeicultores, através de 1.500 engenheiros agrônomos e técnicos agrícolas (extencionistas rurais);
- Oferecimento de educação técnica aos cafeicultores e trabalhadores rurais em escolas especializadas ou em ambiente virtual (internet), através da Fundação Manuel Mejía;
- Coleta e armazenamento de estatísticas sobre as zonas cafeeiras e a produção de café, através do sistema SIC@;
- Desenvolvimento de atividades de valor agregado, tais como a produção própria do café solúvel (liofilizado) e constituição de uma cadeia de lojas Juan Valdez de cafés especiais, através das suas empresas Buen Día Coffee e Procafecol;
- Promoção do café colombiano através de campanhas de marketing, apresentando o símbolo do café colombiano, Juan Valdez, e sua mula, Conchita, em eventos esportivos mundo afora;
- Manutenção de relações construtivas e alianças com entidades externas como governos, agências de cooperação internacional, outras ONGs, associações de café, e torrefadores internacionais.

Novos desafios (atuais e emergentes) vêm surgindo, pressionando a FNC para construção de uma nova agenda de trabalho. Em primeiro lugar, *o relevo geracional* e a questão de permanência dos filhos dos cafeicultores na atividade cafeeira. 30% dos cafeicultores são idosos e se encontram em condições de vulnerabilidade por não existir qualquer mecanismo que garanta sua estabilidade econômica. Há também um forte movimento de migração dos jovens rurais para as cidades ou mesmo a redução do tamanho da propriedade cafeeira com a partilha entre os filhos.

Para fazer frente a esse desafio, a FNC tem uma estratégia. Ela vem promovendo o acesso dos jovens cafeicultores a fatores produtivos, incentivando o associativismo entre eles, e fomentando o amor pela cafeicultura desde a infância, com a educação básica oferecida pela Fundação Manuel Mejía.

Existe um programa que se chama jovens cafeicultores, que conta com recursos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). A FNC compra algumas fazendas, seleciona jovens das comunidades cafeeiras para trabalhar e viver nessas fazendas, e com seu trabalho e

venda do café, os jovens pagam suas dívidas e se convertem em proprietários. É um modelo bastante exemplar que a FNC está fomentando nos últimos anos.

Um segundo desafio é garantir *o acesso a tecnologia da informação*, qual seja, inserir o cafeicultor colombiano no mundo da informação e das novas tecnologias. Para enfrentar esse desafio, a FNC procura converter a cédula cafeeira em um meio transacional (bancário), desenvolver um ambiente interativo pela web (SIC@ web), e promover o acesso à educação e capacitação, através de meios virtuais (*e-learning*).

Conforme dito, o sistema SIC@ é um sistema muito importante de comunicação com as zonas cafeeiras. Os extensionistas rurais, empregados da FNC, ou melhor, dos comitês departamentais, visitam os sítios, coletam todas as informações e atualizam o SIC@. Os comitês municipais também dispõem de computadores para ser um espaço de conectividade do cafeicultor e também uma ferramenta de capacitação virtual.

Figura 51 - Sistema SIC@ Web
Fonte: FNC (2010)

O terceiro desafio é lidar com a perspectiva de *mudanças climáticas*. A FNC procura reduzir os efeitos negativos do aquecimento global sobre a produção de café e promover uma atividade cafeeira em harmonia com o meio ambiente. Para tanto, estimula o desenvolvimento de novas variedades resistentes e sistemas produtivos adaptáveis à nova realidade, bem como a proteção e valorização da biodiversidade.

O Cenicafé tem muito reconhecimento pela seriedade e profundidade das suas pesquisas. O centro conta com um corpo técnico bastante qualificado. A empresa também realiza muitas alianças com outros grupos de pesquisa em todo o mundo para troca de experiências e conhecimento. Para garantir um desenvolvimento científico e tecnológico, a Cenicafé desenvolve pesquisas em produtividade agrônômica, viabilidade econômica, qualidade e cafés especiais, sustentabilidade ambiental, sistemas de produção complementares e outros conhecimentos estratégicos.

O quarto desafio é o da continuidade do *desenvolvimento produtivo e social*. A FNC vem focando esforços em regiões e populações cafeeiras mais vulneráveis, trabalhando em diversas frentes. Dentre elas, pode-se destacar a recuperação de cafezais envelhecidos, a atração de recursos de cooperação internacional às zonas cafeeiras, o desenvolvimento de programas de diversificação de culturas (milho e feijão), o oferecimento aos cafeicultores de ferramentas de gestão de riscos de preços (contratos em mercados futuros), e a melhoria nas condições básicas de escolarização, saneamento básico, segurança alimentar e acesso a segurança social.

Graças aos esforços da Federação e da iniciativa dos cafeicultores, hoje 64% da área cultivada com café corresponde a cafezais tecnificados e não envelhecidos.

Estructura de la caficultura colombiana

Gráfico 10 - Estrutura da cafeicultura colombiana

Fonte: FNC (2010)

E, por fim, o último desafio à FNC que é o de continuar a *ascensão na cadeia de valor*. Isso envolve capturar um maior valor para melhorar o rendimento do produtor, penetrar em novos nichos de mercado como os cafés especiais e incentivar o consumo em gerações jovens. Para enfrentar esse desafio, a FNC vem adotando a seguinte estratégia:

- Desenvolver conceitos e produtos para os diferentes níveis da cadeia de valor;
- Fortalecer o reconhecimento da origem Colômbia;
- Aproveitar a alta variedade de perfis de bebida de alta qualidade;
- Posicionar o Café de Colômbia como o melhor do mundo;
- Fortalecer a produção de cafés especiais.

Figura 52 - A estratégia: presença ao longo da cadeia de valor

Fonte: FNC (2010)

O sucesso da estratégia comercial depende, em grande medida, da capacidade da empresa em entender e satisfazer as necessidades dos consumidores e criar novas expectativas em relação ao produto. Consumidores estão dispostos a pagar um valor maior por alternativas inovadoras, um sobrepreço que raramente chega às mãos do principal elo da cadeia produtiva. Confrontados com esta situação, a FNC começou o programa de agregação de valor à produção primária, com a finalidade de chegar a novos nichos e segmentos do mercado, para melhorar a renda dos produtores de café e posicionar o café colombiano em mercados especializados.

A FNC vem atuando em diversos nichos de mercado para diversificar as fontes de ingressos. Por exemplo, alianças na produção de máquinas para extratos de café (Café Reale), os sachês ou *pods* de café espresso, café solúvel ou liofilizado produzido na fábrica de Chinchiná, e toda a gama dos cafés especiais, que são produtos muito exclusivos, vendidos em microlotes nos concursos de café organizados pela Federação.

Extratos de Café

Sachês de café espresso

Café solúvel

Café especial

Figura 53 - Produtos com valor agregado e mais perto do consumidor
Fonte: FNC (2010)

4.8.9 Pontos de aprendizado do caso FNC em termos de coordenação setorial

- A FNC já percorreu toda uma curva de experiência ou de aprendizado na coordenação setorial dado seu tempo de existência.
- Foi pioneira na criação de um centro de pesquisa agronômica, na oferta do serviço de extensão rural, na contratação de representantes internacionais para fazer relações públicas e negociações de abertura de mercados.
- Também fomentaram o surgimento de cooperativas locais para garantia de compra e negociação da safra do produtor a preços justos, e também para representar a Federação no âmbito local.
- Conseguiram implementar um mecanismo de contribuição compulsória por saca de café exportada, o que elimina a figura do carona ou “free rider”. Constitui um fundo parafiscal sob a tutela do Governo Nacional.

- o Governo Nacional fez uma concessão da gestão do fundo para uma associação setorial, a própria FNC, o que dinamiza a aplicação dos recursos e minimiza a probabilidade de desvios. A FNC precisa prestar contas do uso dos recursos para a Controladoria Geral da República.
- Associaram a imagem do café aos valores do cafeicultor colombiano por meio do personagem *Juan Valdez*. Por meio de campanhas publicitárias no exterior, conseguiram posicionar a Colômbia como fornecedor de um café de qualidade superior.
- Desenvolveram a origem Colômbia para o mercado do café e por meio de uma marca 100% Café de Colômbia conseguiram cobrar *royalties* da torrefadoras internacionais que queiram vender a origem 100% Colômbia.
- Obtiveram o reconhecimento de denominação de origem internamente e por parte dos 27 países membros da União Européia e com isso ressaltaram sua estratégia de comunicação.
- Trabalham a educação gerencial e técnica do cafeicultor e da sua família por meio de uma Fundação educacional (*Fundación Manuel Mejía*)
- Souberam se adaptar ao fim das cotas internacionais estabelecidas pelo Acordo Internacional do Café, no âmbito da OIC, e participar de um ambiente de livre mercado na Colômbia.
- Por meio de um operador logístico (Almacafé) controlam a logística de distribuição do café desde as cooperativas locais até a planta da torrefadora internacional bem como a qualidade de todo café exportado por Colômbia.
- Avançaram na cadeia de valor por meio da subsidiária Procafecol, com a rede de cafeterias próprias *Juan Valdez*, o café liofilizado ou solúvel *Buen Día Coffee*, os cafés especiais, os sachês de café espresso, as bebidas à base de café “cafes colas”, e as máquinas de extratos Café Reale.

4.8.10 Pontos de aprendizado do caso FNC em termos de planejamento e organização da associação

- Implementaram e adaptaram um *balanced scorecard* como ferramenta de planejamento e gestão estratégica da associação.
- Nesse sistema, o ponto de partida são as propostas de valor aos sócios (cafeicultores), que são desdobradas em objetivos estratégicos, os quais por sua vez são mensurados por indicadores.
- Cada empresa da Federação tem seu próprio plano estratégico que deve estar em sintonia com o da FNC e contribuir para o alcance de alguns dos objetivos estratégicos.

- O alcance dos objetivos estratégicos também é compartilhado entre os comitês departamentais, ou seja, a FNC tem o seu plano de trabalho desagregado até o nível local e reuniões mensais procuram apresentar os indicadores e a situação de cada departamento no cumprimento das metas.
- A forma de contribuição é compulsória, proporcional (volume de café exportado) e paga por todos, seja parte ou não da FNC. O voto é unitário e somente os cafeicultores com a cédula cafeeira podem votar em representantes para os comitês municipais, departamentais e no congresso cafeeiro.
- Desenvolveram uma rede interna com o apoio dos governos (departamentais e municipais), das empresas estrangeiras e das agências de cooperação internacional para chegar e atender os cafeicultores mais vulneráveis e garantir o seu acesso ao mercado.
- A FNC é um ator de mercado, enfrenta a concorrência severa com as *tradings companies*, e compra e vende a produção do cafeicultor ao invés de apenas representá-lo institucionalmente. O mecanismo de garantia de compra só é possível a partir do momento que a FNC tem mercado para escoamento da produção.
- Desenvolveram uma rede externa para crescimento das lojas Juan Valdez por meio de alianças estratégicas em distintos países consumidores.
- Trabalharam a estratégia de diferenciação da oferta seja para o consumidor intermediário (torrefadora internacional), que quer garantia de origem e responsabilidade social, seja o consumidor final, que quer um produto de qualidade superior e produzido de maneira sustentável.

5 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA AIP

Qualquer processo de planejamento estratégico de uma organização deve seguir a mesma sistemática, qual seja, revisão de outros planos e planejamentos realizados no passado, análise do ambiente externo em busca de oportunidades e ameaças que podem impactar os resultados e a performance, análise do ambiente interno em busca de auto-conhecimento de recursos e competências ou fortalezas e fraquezas, definição de objetivos estratégicos e/ou propostas de valor, seleção de estratégias para o alcance das metas e/ou seleção e priorização de projetos estratégicos. Ao mesmo tempo, a gestão estratégica de projetos envolve basicamente a constituição de um comitê gestor para monitorar e acompanhar a implementação das estratégias feita por uma equipe executiva.

Nas próximas seções procura-se desdobrar e adaptar um típico processo de planejamento e gestão estratégica à uma associação de interesse privado (AIP). Com base na revisão bibliográfica realizada, pouco foi encontrado especificamente sobre esse tema de pesquisa (planejamento e gestão estratégica) aplicado à esse objeto de estudo (associações de interesse privado). Há uma farta literatura aplicada ao terceiro setor e as organizações não-governamentais (ONGs), que, apesar da aparente proximidade, situa-se relativamente distante da realidade das associações setoriais.

Portanto, optou-se apenas por organizar a literatura específica encontrada sobre o planejamento e gestão estratégica de uma associação de interesse privado (AIP) no formato de um método gerencial. Assume-se aqui que um método de gestão é uma sequência de passos ou processos gerenciais para atingir um objetivo organizacional (SRIVASTAVA et. al. 1999).

A criação de um método não necessariamente envolve uma “reengenharia” total de esquecimento do processo tal como ele é, com a sua recriação e “revolução a partir de uma folha em branco”, conforme o clássico trabalho de Hammer e Champy (1993). Mas pensar sim na reconstrução de um processo começando com o beneficiário final e buscando sempre pontos chave fundamentais para a criação de valor e relacionamentos.

Um método de gestão envolve o repensar de um processo conforme é concebido na prática (conhecimento comum sobre como fazer), buscar indicações na literatura sobre o processo

estudado, e olhar a teoria de forma mais ampla e até interdisciplinar, até encontrar formas que possam ajudar a rejuvenescer o processo existente, no sentido de gerar mais valor para organização e seus stakeholders, e ser assim mais sustentável. É importante colher opiniões daqueles que de alguma forma estão envolvidos com o processo, suas percepções e sugestões de melhoria.

A idéia dessa tese não é testar esse método, muito menos submetê-lo a aprovação dos entrevistados na pesquisa de campo, mas simplesmente reunir a literatura encontrada e conhecida e organizá-la de uma maneira mais didática ao leitor. Além disso, dessa maneira, o referencial teórico pode ser melhor construído com os pontos de aprendizado na pesquisa empírica (estudos de caso).

Apresenta-se aqui uma proposta de método gerencial para que uma Associação de Interesse Privado (AIP) possa realizar seu planejamento e gestão estratégica. Trata-se de uma estrutura de análise gerencial, que pode orientar os executivos e proprietários (associados), desde a formação da associação até a implementação de projetos estratégicos, e realizar a gestão estratégica propriamente dita.

Pode-se dividir o planejamento e gestão estratégica de uma Associação de Interesse Privado (AIP) em 4 fases: orientação, diagnóstico, direcionamento e governança. Deve existir um fluxo constante de comunicação entre estas diferentes fases. A figura a seguir representa bem o que está sendo proposto.

Figura 54 - Processo para planejamento e gestão estratégica de uma associação de interesse privado (AIP)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Neves et al. (2009), Neves (2008), Neves e Campos (2007), Marino (2005), Neves (2004), Nassar (2001) e Martinho (2001).

Para tanto, é crucial que alguns pontos sejam detalhados, como no seguinte quadro. Todo este conjunto de etapas pode ajudar a associação a definir uma série de projetos estratégicos, centrais para sua sustentabilidade, que devem ser permanentemente revistos.

Quadro 15 - Processo de planejamento e gestão estratégica uma associação de interesse privado (AIP)

Etapas	Descrição
FASE 1	ORIENTAÇÃO (FORMAÇÃO DO GRUPO)
<i>Benchmarking</i>	- Procurar associações internacionais e nacionais que sirvam como <i>benchmarks</i> , para assim traçar as metas e avaliar os resultados tendo como base casos reais de sucesso.
Visão	- A visão é o retrato do futuro que se quer criar.
Missão	- A missão é a resposta da organização à pergunta “por que existimos?”.
Valores	- Os valores da organização são a resposta a “como queremos atuar?”, coerentes com a missão, no caminho em direção à realização da visão. Descrevem como o grupo pretende viver o seu dia-a-dia.
Estrutura interna	- Definição dos processos de tomada de decisão, estrutura organizacional, execução das ações e formas de contribuição. - Divisão da associação em instâncias decisórias, em geral compostas por assembléia dos associados, conselho diretor e diretoria executiva, e as instâncias executivas, formadas pelos funcionários contratados das entidades. - Também pensar nos incentivos para que os membros do sistema produtivo se associem ao grupo e os mecanismos de contribuição.
FASE 2	DIAGNÓSTICO
Análise ambiental e competitividade do sistema produtivo	- Monitoramento do macro-ambiente (político-legal, econômico-natural, sócio-cultural, tecnológico) e elaboração de cenários qualitativos. - Destaca-se a necessidade de acompanhar a evolução dos concorrentes e das associações similares, sejam elas nacionais ou internacionais, ou melhor, aqueles que têm foco no mesmo objeto de trabalho (indústria ou agricultura, por exemplo) ou que trabalham no mesmo sistema produtivo (SAG da cana, por exemplo). - Mapeamento da rede produtiva da AIP em termos de fornecedores, parceiros/aliados, concorrentes, <i>benchmarks</i> , clientes e agentes facilitadores. - Acompanhamento permanente da competitividade do sistema produtivo representado e a necessidade de ações coletivas.
Análise de aspectos internos	- Identificação e análise dos principais grupos estratégicos alvo da associação para segmentação. - Análise da estrutura de governança (a política de tomada de decisão no grupo), a estrutura organizacional existente (a gestão administrativa e operacional do grupo), e as fontes de financiamento. - Descrever as alianças e parcerias existentes. - Descrição da representatividade e nível de provisão de incentivos coletivos. - Avaliação do posicionamento estratégico.
Diagnóstico Estratégico	- Análise dos aspectos favoráveis (pontos fortes e oportunidades) e aspectos desfavoráveis (pontos fracos e ameaças).

FASE 3	DIRECIONAMENTO
Direcionamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação dos fatores críticos de sucesso (FCS). - Definição das estratégias de crescimento. - Definição de objetivos gerais e específicos. - Classificação dos objetivos no horizonte temporal (curto, médio e longo prazo).
FASE 4	GOVERNANÇA
Priorização das ações estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Classificação das ações estratégicas conforme análise GUC (gravidade, urgência e custo de implementação). - Elaboração de um mapa estratégico com a distribuição das ações estratégicas conforme gravidade e urgência. - A disponibilidade de recursos serve de linha de corte para o que vai ser priorizado no 1º. ciclo de GE e se transformará de fato em projeto estratégico.
Estrutura de Governança	<ul style="list-style-type: none"> - Constituição de um comitê gestor (conselheiros, membros, diretor executivo e consultores externos) e equipe de projetos (coordenadores de áreas e funcionários). - Definição da sistemática de reuniões estratégicas. - Apresentação individual de cada projeto: objetivo relacionado, ações, resultados esperados, agentes envolvidos e responsabilidades (coordenador e equipe), orçamento e outros recursos necessários, pontos de controle e medidas de performance, e cronograma de execução.
Implementação e acompanhamento de projetos	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação da visão geral do cronograma e orçamento do 1º. ciclo de GE. - Monitoramento de projetos. - Ratificação das estratégias emergentes. - Mecanismos de adaptação ao ambiente. - Adoção de salvaguardas contratuais.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Neves et al. (2009), Neves (2008), Neves e Campos (2007), Marino (2005), Neves (2004), Nassar (2001) e Martinho (2001).

5.1 Formação de uma associação de interesse privado (AIP)

O primeiro passo para formação de uma Associação Setorial (AIP) é estudar os bons exemplos, seja na indústria na qual representa ou em outros setores produtivos. O *Benchmarking* é um método estruturado de aprendizagem na melhoria dos processos de trabalho. Possibilita identificar, aprender a adaptar práticas e processos excelentes de uma determinada organização, de qualquer lugar do mundo, para ajudar uma outra organização a melhorar seu desempenho (WATSON, 1994).

Neves et al. (2009) apresenta um processo de *benchmarking* com 15 associações de interesse privado (AIPs), nacionais e internacionais, de diferentes cadeias produtivas e serviços, a fim de estudar os objetivos, a representatividade, a estrutura organizacional e o sistema de contribuição de cada uma delas.

Feito isso, vale a pena discutir a orientação estratégica, qual seja, é preciso definir a *visão, missão e valores* da associação.

A *visão* é a resposta a “O que?”, o retrato do futuro que se quer criar. A visão retoma como a organização será vista pelo mercado, associados e outras associações, e também como ela se posicionará para atingir os seus objetivos estratégicos a partir das suas características organizacionais. A declaração de visão refere-se às bases de desenvolvimento da associação, objetivando alcançar uma situação pretendida para o futuro em termos de: grupos estratégicos atendidos, competências distintas, alianças formadas e bens coletivos oferecidos.

Por outro lado, a *missão* é a resposta a “Por quê?”, a resposta da organização à pergunta “Por quê existimos?”. As organizações têm um sentido mais amplo de propósito, que transcende as necessidades de associados e funcionários. Buscam contribuir com o mundo de uma forma singular, acrescentar uma fonte distintiva de valor.

Nesse ponto, vale também definir os *valores* da organização, como a resposta a “como queremos atuar?”, coerentes com a missão, no caminho à realização da visão. Podem incluir integridade, abertura, honestidade, liberdade, igualdade de oportunidades, estrutura enxuta, defesa da livre-iniciativa e mérito ou lealdade. Descrevem como a empresa pretende viver o seu dia-a-dia, em busca de uma visão. Os funcionários que fizerem parte desse grupo trabalharão em função da organização se houver uma identificação com os valores da mesma.

Para operacionalizar esse processo, Neves e Campos (2007), complementado mais tarde somente por Neves (2008), propuseram um método gerencial para criação de uma associação de interesse privado. Esse método foi aqui revisto com a incorporação pelo autor de detalhes sobre o objetivo central de uma associação, sua estrutura organizacional, as responsabilidades dos agentes envolvidos, bem como as fontes de recursos para sustentabilidade da organização. Esse processo é dividido em 6 etapas, sendo que cada fase é apresentada a seguir.

5.1.1 Criação de um comitê inicial

A criação de um comitê inicial (ou comitê de transição) para discussão das ações de implementação da organização. Este comitê pode mais tarde, se for eleito pelos associados, vir a formar o conselho executivo da organização.

As responsabilidades do comitê inicial (comitê de transição) serão:

- Obtenção de recursos iniciais necessários para desenvolvimento da organização.
- Contratação de um prestador de serviços para gerir a organização (executivo).
- Elaboração do orçamento do primeiro ano (hora/técnica, custo de viagens, materiais e outros custos para o trabalho do executivo contratado).
- O profissional contratado deve buscar aumentar a adesão dos empresários nos três primeiros meses, através de visitas e ligações para apresentação do projeto.
- Após a adesão dos empresários, convocar uma reunião extraordinária para assinatura do acordo de intenções para reconhecer a associação, como representante de todos os empresários interessados.
- Caberá ao profissional contratado a elaboração do estatuto da organização detalhando o seu escopo, os seus objetivos, os beneficiários, formas de contribuição, e também o procedimento de troca de membros do conselho e outros assuntos relativos à governança da organização.
- Busca de fontes de recursos perenes para o financiamento das atividades iniciais da organização (taxa individual de contribuição e convênios com governos e instituições de fomento).
- Definir os comitês de trabalho para lidar com temas específicos de interesse da associação.

5.1.2 Definição do objetivo central e objetivos específicos

Os objetivos de uma Associação de Interesse Privado podem ser os mais diversos possíveis. Como exemplo, pode-se apresentar:

- Aumento da competitividade do sistema produtivo.
- Realização de marketing institucional para promoção do consumo.
- Criação e instalação de um sistema de inteligência de mercado.
- Organização de rodada de negócios.
- Promoção à exportação.
- Coordenação de projetos conjuntos e especiais de P&D (Pesquisa & Desenvolvimento).
- Padronização de normas e técnicas em relação à produção, aos produtos e processos.
- Desenvolver, aperfeiçoar e difundir conhecimentos, técnicas e pesquisas para o desenvolvimento do sistema produtivo.

- Oferecer serviços de treinamento que permitam os associados se capacitarem nos âmbitos técnico e administrativo.

5.1.3 Legalização da organização

Criação e registro jurídico da Associação, talvez como uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), para poder realizar também convênios com órgãos governamentais. Nessa fase será exigido da equipe de trabalho um conhecimento mínimo dos procedimentos jurídicos bem como a assessoria jurídica adequada.

5.1.4 Definição do Mecanismo de Contribuição e as Fontes de Recursos

Nesse contexto, o *mecanismo de contribuição* é um dos aspectos de maior importância na associação, uma vez que é ele que vai dar a sustentabilidade financeira e a tranquilidade necessária para trabalhar e seguir a visão e os objetivos da organização. Ele também está relacionado a política de decisão interna (e a estrutura interna) na Associação, onde um alinhamento mínimo é preciso.

Neves et al. (2009) propõem um método gerencial para definir o mecanismo de contribuição de uma nova associação. Esse estrutura de análise gerencial é baseada em quatro pilares: (1) *benchmarking* com outras associações (conforme dito anteriormente); (2) envolvimento dos futuros associados, por meio de questionários, painel consultivo ou workshop, para identificar possíveis opções; (3) consolidação das sugestões e elaboração de um modelo de contribuição que é o mais equitativo possível com todos os agentes envolvidos. Todas essas etapas devem ter o profundo envolvimento do comitê inicial gestor da associação.

A organização pode financiar os projetos desenvolvidos pela mesma utilizando recursos privados e públicos. As fontes de recursos podem ser:

- Contribuições associativas (membros contribuintes).
- Doações e dotações, legados, heranças, subsídios e quaisquer auxílios que lhe forem concedidos por pessoas físicas ou jurídicas.
- Receitas provenientes dos serviços prestados, da venda de publicações, bem como as receitas patrimoniais.

- Receita proveniente de contratos, convênios e termos de parceria celebrados com pessoas físicas e jurídicas, de direito público ou privado.
- Rendimentos financeiros (dividendos) e outras rendas decorrentes de receitas de quaisquer seminários, eventos, cursos e certificação.

5.1.5 Estruturação da organização

O intuito dessa fase é estruturar fisicamente e legalmente a organização. Para tanto algumas tarefas podem ser divididas entre o executivo contratado e os comitês de trabalho propostos na fase 1:

- Responsabilidades do executivo:
 - Cuidar das disposições legais para o funcionamento da organização.
 - Organizar uma sede para a organização.
 - Definir prioridades para os planos de ações propostos pelos comitês.
 - Buscar recursos adicionais para financiar os projetos elaborados pelos comitês:
 - Recursos públicos;
 - Recursos privados advindos de novos membros contribuintes.
- Responsabilidades dos comitês de trabalho:
 - Elaborar planos de ações de acordo com a demanda dos membros participantes e de acordo com o foco estratégico de cada comitê.

A estrutura organizacional pode então ser formada pelos seguintes níveis:

- Conselhos administrativo e fiscal
- Diretoria executiva
 - Diretor executivo
 - Assistente pleno (contratado nessa etapa)
 - Secretária (contratado nessa etapa)
- Comitês de trabalho
- Membros associados

A composição dos níveis organizacionais pode ser dar da seguinte forma:

- Conselho administrativo-fiscal:
 - 1 (um) representante de cada grupo estratégico da associação.

- Mandato de 2 (dois) anos, permitida a reeleição, sem limitação ao número de reconduções.
 - Pode também ter como membros, membros da diretoria executiva e dos associados fundadores, e representantes institucionais.
 - Os conselheiros podem também eleger entre eles um presidente e um vice-presidente com mandato rotativo.
-
- Diretoria Executiva: pessoas neutras às atividades dos associados, sendo remuneradas conforme a disponibilidade orçamentária da organização. A contratação do diretor executivo, do assistente pleno e da secretária deve estar sob incumbência do comitê de transição, criado na fase 1, e também do novo conselho administrativo. Cabe ao conselho avaliar e medir o trabalho desenvolvido pela diretoria executiva. A diretoria executiva será composta por:
 - 1 (um) diretor executivo
 - 1 (um) assistente pleno
 - 1 (uma) secretária
-
- Comitês de trabalho são as áreas estratégicas de interesse da associação. Como exemplo, pode-se citar:

Quadro 16 - Exemplos de comitês estratégicos de uma AIP.

Governança	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articulação setorial ▪ Definição da taxa e forma de contribuição ▪ Controle dos recursos ▪ Realização de ações de <i>lobby</i> ▪ Promover parcerias com câmaras setoriais públicas e privadas. ▪ Promover os relacionamentos da associação junto às entidades civis e governamentais constituídas na forma da lei. ▪ Gerenciar conflitos. ▪ Normatizar e fiscalizar as ações do setor. ▪ Relacionar-se com as instituições financeiras, nas operações ativas e passivas em que a associação tomar parte ou estiver envolvida.
Inteligência de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fazer análises de mercado, tanto nacional quanto internacional, para o setor produtivo representado.
Comunicação e Promoção	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover e defender a cadeia produtiva e a organização nos âmbitos nacional e internacional. ▪ Elaborar, para aprovação do conselho de administração, o planejamento anual de eventos da associação. ▪ Representar a associação em entrevistas e matérias, bem como responder a todos os assuntos voltados às mídias, sejam elas escritas, faladas e/ou televisivas. ▪ Desenvolver e/ou gerenciar o padrão visual da organização em propagandas, apresentações, materiais de promoção em feiras, eventos, palestras e seminários que envolvam a participação da associação. ▪ Divulgar e recomendar todos os programas, feiras, eventos, palestras, seminários e cursos que envolvam a participação da associação.
Alianças e Parcerias Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentar anualmente um programa de cursos e ações a serem praticadas no exercício e, ao fim do período, apresentar os resultados de qualidade auferidos junto às instituições, empresas e mercado financeiro. ▪ Promover a troca de informações com as demais instituições participantes da rede de relacionamento da associação. ▪ Propor convênios com órgãos e empresas públicas e privadas, relacionadas às atividades da associação.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Neves e Campos (2007).

- **Membros Associados:** a divisão em categorias caracteriza os benefícios que cada tipo de membro poderá ter com a participação na organização. O número de membros associados será ilimitado.
 - **Membros contribuintes:** estes membros têm acesso a todas as informações disponíveis na organização, como relatórios, base de dados, publicações, prioridade na alocação de lugares dos eventos da organização, benefícios nas ações realizadas pela organização, além disso podem participar das assembleias gerais dos sócios e votar em representantes no conselho administrativo-fiscal.
 - **Membros afiliados:** são os demais agentes do sistema produtivo e *stakeholders*, que terão acessos a somente algumas informações e ações realizadas, dado que não contribuem para a sustentabilidade da associação.

Os conselhos administrativo-fiscal e os comitês de trabalho são os níveis integrativos da estrutura organizacional. A cooperação entre os diferentes agentes será relevante para que todos se beneficiem das ações propostas pela organização. As ações coletivas desempenhadas por esses propiciarão o alcance dos objetivos estabelecidos.

Figura 55 - Estrutura organizacional de uma AIP

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Neves e Campos (2007).

5.1.6 Controle e mensuração da performance

Nessa fase deve-se definir os indicadores de desempenho a partir de critérios objetivos e quantitativos que permitirão a mensuração dos resultados obtidos pela organização.

5.2 Análise Ambiental (Macro-Ambiente e Concorrência)

Concluído o primeiro passo do planejamento estratégico de uma associação setorial, ou seja, após o estabelecimento dos pontos de partida para sua formação, algumas questões devem ser analisadas antes de se definir os objetivos estratégicos do grupo. Inicialmente, deve-se fazer uma análise ambiental. Seus membros devem se perguntar: quais são as oportunidades e ameaças que a conjuntura atual e as tendências futuras apresentam para sua área de atuação? A resposta à essa indagação advém da análise ambiental bem feita.

O uso da ferramenta “PEST ou STEP analysis” pode ser uma boa saída para se realizar a análise ambiental. Essa ferramenta é bastante consagrada na literatura de planejamento estratégico. Ela considera os principais fatores incontrolláveis a uma organização, que variam,

trazendo oportunidades e ameaças. Estes fatores são dos ambientes: político-legal; econômico-natural; sócio-cultural e tecnológico (NETMBA, 2003; NEVES, 2005; CAMPOMAR e IKEDA, 2006; JAIN, 2000; JOHNSON et al., 2007).

De maneira complementar, também pode se fazer uso do método de elaboração de cenários, que é uma ferramenta consolidada que ajuda no processo de planejamento estratégico. Cenários são descrições do possível futuro de um determinado tema. A proposta é ajudar os analistas e tomadores de decisão para entender a variedade de eventos que podem vir a ocorrer e seus possíveis impactos. Um cenário não é uma previsão, embora pode conter ou ser fundamentado em previsões. Além disso, um conjunto de cenários, tipicamente três ou quatro em número, é requerido para estimular o pensamento sobre os eventos futuros, os relacionamentos entre eles, e as incertezas que rodeiam eles (OBRIEN, 2004; SCHWARTZ, 1991; CHERMACK, 2005; BLANNING; REINIG, 1998; HEIJDEN, 1994).

Ribas (1986, apud CUNHA e MELO, 2003) apresenta algumas características da utilização dos cenários:

- são de natureza basicamente qualitativa;
- baseiam-se na crença de que o futuro não pode ser medido, nem sequer controlado, que os períodos de tempo subsequentes a um evento é incerto;
- são considerados sempre em conjunto, estabelecendo a idéia de futuros alternativos sem utilidade metodológica quando considerados isoladamente;
- são ferramentas de auxílio à compreensão, limitada a situar o decisor dentro de um panorama de causalidades, onde a rejeição de uma hipótese não significa a aceitação de outra, e, portanto não oferece determinantes, mas sim possibilidades, conseqüências e contingências;
- agrupam fatores essenciais que devem ser levados em consideração, analisando suas inter-relações e suas possibilidades.

Apesar de tudo, a análise PEST e o planejamento de cenários contribuem apenas para entender os macroambientes clima e solo, para usar os termos de Almeida (2001). O *macroambiente clima* envolve as relações de poder (fatores políticos) e variáveis econômicas (ex.: PIB, inflação, política governamental, legislação). Por outro lado, o *macroambiente solo* trata das variáveis relativas à população, que fornece a receita necessária para manter e desenvolver a empresa (ex.: crescimento, renda).

Tem também o *ambiente interno*, que é a parte humana e incontrolável da organização (ex.: valores e aspirações das pessoas) (ALMEIDA, 2001). As organizações cada vez mais procuram profissionais que possuem os mesmos valores da própria organização, tais como: caráter, competência, comprometimento, criatividade, ético, executivo, sensibilidade ambiental, sensibilidade humana, agentes de transformação entre outros.

Pode-se ainda adicionar a necessidade de se ter uma fotografia do *ambiente operacional*. Segundo o modelo de Almeida (2001), esse ambiente inclui as organizações e pessoas externas à empresa, mas que podem interferir na sua performance (ex.: os concorrentes, fornecedores, clientes, comunidade local).

Nesse sentido, vale relembrar a análise da concorrência, que passa a ser grande utilidade nesse processo de análise ambiental. Uma estrutura amplamente utilizada e útil para classificar e analisar a indústria em que se está inserida é a desenvolvida por Michael Porter (1980, 1985) da Harvard Business School.

Também conhecido com as Cinco Forças de Porter, esse modelo apresenta a lucratividade de uma indústria (como indicada pela taxa de retorno sobre o capital, relativo ao custo de capital) como sendo determinada por cinco forças de pressão competitiva. Essas cinco forças competitivas incluem três fontes de concorrência “horizontal” (concorrência de substitutos, concorrência de novos entrantes, e concorrência de rivais estabelecidos) e duas fontes de concorrência “vertical” (o poder de barganha dos fornecedores e dos compradores).

O modelo da cinco forças do Porter pode ser adaptado ao caso de uma associação setorial. A ameaça de novos entrantes vem sem dúvida de antigas e novas associações dispostas a fortalecer a representação coletiva. O poder de fornecedor vem com os aliados e parceiros na provisão de bens coletivos. O papel do substituto próximo pode ser exercido pelas universidades, institutos de pesquisa, consultorias e as ONG's.

O poder de cliente vem do poder de mercado dos associados, capacidade produtiva, participação de mercado e nível de faturamento. Por fim, a competição ocorre entre as associações na busca de associados, reconhecimento e prestígio dos seus trabalhos bem como na prospecção das escassas fontes de financiamento disponíveis.

Deve ser ainda considerado nesse modelo o papel do governo como uma força de competição industrial. Porter (1980) diz que desde o começo dos anos 70, o governo deveria ser reconhecido como tendo uma influência preponderante na estrutura da indústria, diretamente e indiretamente, em vários, senão em todos os aspectos. Ele compra e fornece, ele regula o comportamento de compradores e fornecedores, e através de subsídios pode afetar a competitividade de uma indústria como um todo. Alguns estudiosos já sugeriram acrescentar uma nova “caixa” para o governo, mas Porter (1980) argumenta que é melhor considerar o papel do governo dentro de todas as cinco forças do que separadamente.

Além disso, nessa fase do processo de planejamento estratégico de uma organização privada sem fins lucrativos, Neves (2005) sugere ser de vital importância o desenho da rede da organização. Nesse sentido, deve-se fazer a identificação e breve descrição dos elos do desenho da rede da associação, caracterizando os fornecedores/aliados/parceiros (governo, universidades, institutos de pesquisa, ONGs etc.), concorrentes (*benchmarks*, associações internacionais, atores que oferecem produtos substitutos), os clientes/mercados de atuação (associados dos sistemas produtivos nacionais, internacionais e regionais) e os atores de sistemas produtivos relacionados (agentes facilitadores e atores de cadeias produtivas complementares).

E por fim, é papel das associações de interesse privado, monitorar a competitividade dos sistemas produtivos que elas representam, buscando espaço para coordená-los. O modelo desenvolvido por Farina (1999) para análise de competitividade de sistemas agroindustriais (SAGs) já foi revisto na parte inicial do referencial teórico.

5.3 Análise dos Aspectos Internos (Recursos e Competências)

A adaptação ao ambiente em mutação, com um processo de planejamento e gestão estratégica, deve ser o objetivo de cada organização. Para tanto, ela deve ser capaz de organizar os seus *aspectos internos*, de maneira a definir projetos, pensar estrategicamente e mudar (ALMEIDA E ALMEIDA, 2003).

Essa análise, portanto, refere-se ao autoconhecimento do grupo, a consciência das suas fraquezas e fortalezas, suas vantagens e pontos de melhoria, seus pontos fortes (expertise) e

fracos. Em conjunto, deve-se fazer uma análise comparativa com os principais concorrentes internacionais e *benchmarks* competitivos. A idéia é que os pontos fortes possam ser potencializados, merecendo, os pontos fracos, projetos visando sua melhoria nos anos vindouros.

Nesse busca por recursos e competências, o *histórico* da associação de interesse privado (AIP) deve ser entendido. A origem da AIP, os fatos relevantes (marco regulatório, incentivos) e as características gerais devem ser bem descritas de maneira a capturar a motivação do nascimento e as evidências de relações do tipo *path dependence* que determinam as ações atuais.

Além disso, de maneira complementar uma *descrição dos grupos estratégicos* que a associação representa ou poderia representar pode ser realizada. Grupo estratégico pode ser definido como um grupo de firmas em uma indústria que segue uma estratégia relativamente semelhante em dimensões como: especialização, identificação de marca, qualidade do produto e tecnologias utilizadas (PORTER, 1980). No caso de uma associação (AIPs), os grupos estratégicos não necessariamente representam uma única indústria, podendo incluir estágios tecnologicamente distintos de um sistema produtivo no caso da organização vertical. Para tanto, devem ser definidas as variáveis para segmentação estratégica das empresas alvo de uma AIP, classificando os principais grupos existentes conforme os comportamentos estratégicos distintos.

Entendido os grupos estratégicos que a organização representa ou poderia representar, pode-se então apresentar uma caracterização completa da associação conforme o quadro a seguir.

Quadro 17 - Caracterização de uma associação de interesse privado (AIP)

Variável de análise	Características	Exemplos
<i>Tamanho e uniformidade dos associados</i>	- A dimensão de cada grupo perante o tamanho da população de membros potenciais (quantidade de empresas do setor). - A heterogeneidade está relacionada à especialização das empresas no setor representado.	- Pequena ou grande - Homogênea ou heterogênea
<i>Setor econômico</i>	- Refere-se ao mercado relevante de representação da AIP.	- Setor, segmento ou sistema produtivo
<i>Representatividade em relação ao mercado total</i>	- A representatividade da associação no conjunto das empresas que compõem o mercado relevante. - O cálculo pode ser feito segundo o faturamento, o volume total produzido ou o volume de matéria-prima processado.	- X% do faturamento - Y% da capacidade produtiva
<i>Objetivo econômico</i>	- Refere-se à coordenação no sistema produtivo	- Horizontal ou à vertical
<i>Perfil econômico dos associados</i>	- Natureza das organizações e origem do capital.	- Empresas capital nacional ou internacional - Origem Familiar ou S.A.

Fonte: Adaptado de Nassar (2001)

Também desse ser feito a *análise da estrutura interna da associação (AIP)*, qual seja, deve-se analisar a estrutura de governança (processos de tomada de decisão), a estrutura organizacional (execução das ações) e as formas de contribuição. Aqui são apresentadas as instâncias decisórias, em geral compostas por assembleia dos associados, conselho diretor e diretoria executiva, e as instâncias executivas, formadas pelos funcionários contratados das entidades.

Quadro 18 - Estrutura de governança da associação de interesse privado (AIP)

Variável de análise	Opções
<i>Tipo de contribuição coletada dos membros</i>	- Fixa e igual para todos os associados; - Proporcional ao porte da empresa.
<i>Processo de tomada de decisão na assembleia e no conselho diretor</i>	- Voto unitário; - Voto ponderado pelo porte do associado.

Fonte: Adaptado de Nassar (2001)

Uma *descrição de alianças e parcerias estratégicas* complementa a análise da governança porque evidencia e diferencia as atividades intra-organizacional das inter-organizacionais. Deve-se procurar pela presença de organizações públicas e privadas atuantes com a associação bem como a existência de parceiro institucional local (ex.: ONGs) e/ou parceiro científico-tecnológica (universidades, institutos de pesquisa, centros de capacitação profissional e assistência técnica, instituições de testes, ensaios e certificações).

Além disso, uma *descrição dos incentivos ou bens coletivos oferecidos* é importante para entender os produtos e serviços oferecidos pela associação de interesse privado (AIP). As

ações da entidade podem ser divididas em políticas junto com os poderes executivo e legislativo, serviços prestados aos associados, provimento de informações, treinamentos e capacitações, organização de eventos e formas de comunicação com os associados.

Quadro 19 - Tipos de bens coletivos oferecidos pela AIP

Tipos de incentivos coletivos	Características
<i>Serviços incluídos na mensalidade</i>	Mensalidade para os serviços prestados que são recorrentes, que vão desde análise laboratorial até consultoria jurídica.
<i>Serviços extras cobrados</i>	Eventuais serviços cobrados dos sócios, não incluídos na mensalidade.
<i>Interlocução com o Estado para assuntos gerais</i>	Interlocução com o Estado para assuntos gerais e de interesse das empresas, até mesmo aquelas fora do setor de representação da entidade. Exemplo: reforma tributária.
<i>Interlocução com o Estado para assuntos específicos do setor</i>	Interlocução com o Estado para assuntos específicos do setor. Exemplo: zoneamento ecológico-econômico da produção de cana-de-açúcar.
<i>Informações estatísticas e setoriais</i>	Produção de informações e estatísticas setoriais para membros e não-membros da associação, a maioria delas disponíveis via Internet no <i>site</i> da AIP
<i>Comunicação formal com associados</i>	Estratégias formais de comunicação com os associados, incluindo o ambiente web (internet).
<i>Comunicação com stakeholders e para atração de novos membros</i>	Estratégias formais para o marketing institucional (com stakeholders), promoção das ações da associação e atração de novos membros.
<i>Treinamentos e Capacitações</i>	Realização de cursos, em parceria com universidades e institutos de pesquisa, técnicos e de formação gerencial (MBAs, pós-graduação <i>latu sensu</i>).
<i>Organização de eventos específicos do setor</i>	Organização de eventos e cursos que tragam benefício direto aos seus associados.
<i>Publicação de anuário setorial</i>	Veiculação de publicações, anuário das empresas, relatório anual de atividades e plano estratégico futuro.

Fonte: Adaptado de Nassar (2001)

E, por fim, uma *avaliação do posicionamento estratégico* da Associação de Interesse Privado (AIP) pode ser feita. Vários autores têm concordado que uma organização pode diferenciar a sua oferta (produto ou serviço), em relação a seus competidores, por meio dos produtos, serviços, imagem ou recursos humanos. No caso da associação, isso ainda é mais evidente no que tange os serviços oferecidos, a imagem projetada e os recursos humanos envolvidos.

Para Kotler (2000), o posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da organização, de forma que ocupe um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores-alvo. Isso exige que a organização decida quantas diferenças irá promover junto a esses consumidores. O posicionamento irá depender muito das análises dos segmentos de mercado (grupos estratégicos) atendidos, da dinâmica da concorrência (e *benchmarks*) e das forças e fraquezas da organização (PORTER, 1985; MINTZBERG E QUINN, 2001; KOTLER, 2000).

Duas dimensões de análise, propostas por Nassar (2001), são aqui consideradas para avaliar o posicionamento estratégico de uma Associação de Interesse Privado (AIP).

- a) *Equivalência entre estrutura interna e provisão de bens coletivos* – A estrutura interna é expressa pela variável “sistemas internos para acomodar os interesses”. Havendo proporcionalidade no processo de votação e contribuição, considera-se que a entidade possui um sistema formal de barganha interna. O nível de provisão de bens coletivos e serviços foi classificado em baixo, médio e alto. No nível alto estão aquelas entidades que apresentam incentivos seletivos e fazem ações políticas específicas e gerais. No nível de provisão baixo foram incluídas aquelas associações que atuam apenas em ações políticas de caráter geral. As associações foram analisadas em separado para os grupos grandes e pequenos.

Nassar (2001) apresenta na figura seguinte a sua tipologia das organizações com base na forma de representatividade (voto ponderado ou unitário) e no tipo de contribuição (proporcional ou fixa).

Gráfico 11 - Estrutura interna das AIPs analisadas

Fonte: Nassar (2001).

A partir disso, Nassar (2001) discute a relação entre a tipologia do grupo e os incentivos coletivos ofertados. A matriz de equivalência entre estrutura interna e provisão de bens coletivos mostra que os grupos homogêneos tendem a prover bens coletivos em níveis mais satisfatórios do que os grupos heterogêneos. A combinação da estrutura interna com o nível de provisão de serviços define o posicionamento estratégico da AIP.

Gráfico 12 - Matriz de equivalência entre estrutura interna e bens coletivos

Fonte: Nassar (2001).

- b) Equivalência entre o posicionamento estratégico e a representatividade** – O posicionamento estratégico foi classificado em insatisfatório, razoável e satisfatório. Essa classificação foi elaborada com base na matriz anterior. As associações que apresentaram elevado nível de provisão de bens coletivos e sistemas de barganha interna foram classificadas com posicionamento estratégico satisfatório. Já aquelas entidades que apresentaram níveis médios de provisão de bens coletivos e/ou sistemas incompletos de barganha interna (parciais) foram classificadas como razoáveis em termos de posicionamento estratégico. E assim por diante.

Aqui Nassar (2001) estabelece uma relação entre nível de provisão de incentivos coletivos e grau de representatividade. Essa relação está definida na matriz de equivalência entre o posicionamento estratégico e a representatividade. Não se pode afirmar que o grau de representatividade está diretamente associado ao nível de provisão de incentivos. Mas, no caso das AIPs homogêneas, verificou-se que as que têm um bom posicionamento estratégico também têm elevada representatividade. Isso também depende do grau de concentração da indústria representada.

Gráfico 13 - Matriz de equivalência do posicionamento estratégico e da representatividade
 Fonte: Nassar (2001)

O diagnóstico estratégico final envolve uma *análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades*. A análise SWOT (*Strengths; Weaknesses, Opportunities; Threats*) resume bem todas as análises feitas do ambiente e dos aspectos internos da organização. Na parte do ambiente, a equipe de planejamento saberá quais são as variáveis que apresentam maiores oportunidades para organização ou que podem representar ameaças, podendo então, agrupar essa relação e propor projetos específicos para aproveitar as oportunidades e/ou neutralizar possíveis ameaças. Por outro lado, na parte dos aspectos internos, a equipe saberá quais são os principais pontos fortes da associação, seus pontos fracos e as ações e projetos que deverão ser desenvolvidos para aproveitar os pontos fortes da organização em relação as seus concorrentes e procurar minimizar seus pontos fracos (NEVES, 2005; ALMEIDA, 2001; BALAMURALIKRISHNA e DUGGER, 2003; HILL e WESTBROOK, 2003).

5.4 Direcionamento Estratégico de uma Associação de Interesse Privado (AIP)

O primeiro passo do direcionamento estratégico é o da *Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso* de uma AIP.

O entendimento do mercado e a análise do ambiente externo, aliados à análise da concorrência, permitem avaliar o potencial de desenvolvimento das associações (AIPs). Para identificar como os associados são divididos entre as organizações procura-se explicitar as fontes de vantagens competitivas das mesmas. Para tanto precisa-se identificar os fatores que

determinam as capacidades das organizações em sobreviver e prosperar, esses recebem o nome de fatores críticos de sucesso.

Esse conceito foi inicialmente desenvolvido por Hofer e Schendel (1986), que definiram os fatores críticos de sucesso como as variáveis que a administração da empresa pode influenciar com suas decisões e que podem afetar significativamente a posição competitiva da empresa em uma indústria.

Grant (2002) comenta que, para sobreviver e prosperar em uma indústria, uma empresa deve satisfazer a dois critérios: primeiramente, ela deve fornecer aquilo que os clientes querem comprar, e, segundo ela deve sobreviver à intensidade da concorrência.

Em primeiro lugar, é necessário analisar detalhadamente os clientes (análise da demanda), o que implica identificá-los, conhecer suas necessidades e estabelecer as bases com as quais eles escolhem as ofertas de um fornecedor em detrimento de outro. Em segundo lugar, requer que a empresa examine as bases de competição na indústria (análise dos concorrentes e/ou *benchmarks*), sua intensidade e formas de vantagens competitivas (GRANT, 2002).

A identificação dos fatores críticos de sucesso de uma Associação de Interesse Privado (AIP) pode ser feita em termos de: direcionadores da demanda (necessidades e desejos dos associados); direcionadores de custo (eficiência); direcionadores de diferenciação (eficácia). O processo de elaboração dos fatores críticos de sucesso auxilia na definição de visão, pois a análise da demanda e a análise dos concorrentes/*benchmarks* permite à organização observar quais são as necessidades não-atendidas dos seus associados e como veêm atuando as AIPs concorrentes (ou *benchmarks*) para atender essa demanda.

Assim a definição do posicionamento estratégico - e o nível de provisão de incentivos - da Associação se dá através da análise das suas características organizacionais, da análise da demanda dos seus associados e da análise da estratégia adotada pelos seus concorrentes (ou *benchmarks*).

Quadro 20 - Fatores críticos de sucesso de uma AIP

ANÁLISE DA DEMANDA		ANÁLISE DOS CONCORRENTES
Direcionadores de Demanda	Direcionadores de Diferenciação	Direcionadores de Custo
Pergunta Chave: O que os associados querem?	Pergunta Chave: Como os concorrentes (<i>benchmarks</i>) geram valor aos associados?	Pergunta Chave: Como os concorrentes (<i>benchmarks</i>) otimizam os recursos escassos?
Listar fatores	Listar fatores	Listar fatores

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Grant (2002)

O segundo passo é o da *Escolha das Estratégias de Crescimento* da AIP. Deve-se aqui lembrar as estratégias propostas por Ansoff (1965), que preenchem bem a necessidade de uma associação. Para o autor, a organização pode desenvolver um produto dentro do mesmo mercado, pode desenvolver o mercado via novos segmentos ou novas áreas geográficas, ou pode simplesmente impulsionar os mesmos produtos de maneira mais vigorosa no mesmo mercado. Pode-se assim definir uma estratégia de crescimento para a AIP conforme o quadro que se segue.

Quadro 21 - Estratégias de Crescimento (Grid de expansão produto/mercado) de uma AIP

GRUPOS ESTRATÉGICOS/ STAKEHOLDERS		
A T U A I S		N O V O S
S E R V Ç O S	<i>Penetração de Mercado</i>	<i>Desenvolvimento de Mercado</i>
	T - Renovação dos incentivos seletivos e cobrança proporcional.	- Agregação de novos membros (grupos estratégicos) do sistema produtivo que a AIP representa;
		- Acompanhar o crescimento da fronteira agrícola.
	<i>Desenvolvimento de Produtos</i>	<i>Diversificação</i>
	O - Agregação de novos serviços.	- Atendimento de novos públicos envolvidos com o sistema produtivo como agentes facilitadores, agentes institucionais e stakeholders em geral;
		- Atendimento de outras associações em outros sistemas.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Ansoff (1965, p. 109).

E por fim, o terceiro passo é o de *Estabelecimento dos Objetivos Estratégicos*. Tais objetivos, por sua vez, podem adquirir várias formas, mas devem possuir algumas qualidades: quantitativos (metas); realísticos (atingíveis); claros e de fácil entendimento (por toda organização); hierarquizados (primários e secundários); consensuais (participação); desafiadores (mobilização e estímulo); consistentes (individual e conjunto); flexíveis (adaptação); e divulgados (comprometimento). Portanto, os objetivos devem ser claros e consistentes, sempre que possível, quantitativos. Para exemplificar, o quadro a seguir apresenta exemplos de objetivos (gerais e específicos) de uma associação setorial.

Quadro 22 - Objetivos Estratégicos de uma AIP

OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação, manutenção e agregação de associados. - Coordenação institucional do sistema produtivo. - Melhoria da competitividade do campo de atuação (setor ou sistema produtivo). - Sustentabilidade (sobrevivência) da associação em longo prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atingir determinado número e categoria de associados (governança). - Atingir determinado número e padrão dos benefícios gerados aos associados (incentivos). - Atingir determinado número e categoria de parceiros (alianças). - Obter determinado valor e fonte sustentável de financiamento, além da taxa de contribuição paga pelos associados (financiamento).

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5 Definição dos Projetos Estratégicos de uma Associação de Interesse Privado (AIP)

As ações estratégicas pensadas na fase de direção são agora colocadas no papel conforme a evolução do processo de gestão estratégica, com a definição de estratégias e objetivos. O primeiro passo nesse processo de definição dos projetos estratégicos é construir uma *matriz de melhorias e mudanças estratégicas*, que procura direcionar a necessidade de alterações no comportamento estratégico, sejam elas incrementais (melhorias) ou de ruptura (mudanças).

O segundo passo é o da *priorização de ações estratégicas*. Feito uma consolidação da lista de ações estratégicas em temas semelhantes, os futuros projetos estratégicos deverão ser priorizados por meio da análise GUC (gravidade, urgência e custo de implementação). O quadro a seguir apresenta a planilha de priorização segundo os critérios da análise GUC (MARINO, 2005).

Quadro 23 - Análise GUC

Temas Consolidados	Gravidade ¹	Urgência ²	Custo de Implementação ³
Tema 1			
Tema 2			
Tema 3...			

Fonte: Marino (2005)

1 – Atribuir notas de 1 a 3 (1 pouco grave e 3 muito grave)

2 – Atribuir notas de 1 a 3 (1 pouca urgência e 3 muito urgência)

3 – Atribuir notas de 1 a 3 (1 baixo custo de implementação e 3 elevado custo de implementação)

O critério de gravidade está associado ao impacto gerado pela ação e o de urgência a necessidade imediata de execução da ação. Um tema pode ser extremamente grave, mas não

tão urgente, e vice-versa. Associa-se ao critério custo de implementação, a disponibilidade de recursos da organização para conduzir diversos projetos simultaneamente, sendo principalmente uma variável de desempate entre projetos que serão priorizados (MARINO, 2005).

Com as notas atribuídas, constrói-se o mapa estratégico da organização que dará as principais diretrizes a serem seguidas pela entidade. A figura a seguir apresenta o mapa estratégico da organização (MARINO, 2005).

Figura 56 - Mapa Estratégico das Organizações
Fonte: Marino (2005).

Em função das notas atribuídas na análise GUC, os temas são pontuados no mapa estratégico. A linha de corte “primeira onda” sinaliza os temas que serão transformados em projetos estratégicos e desenvolvidos no primeiro momento, sendo neste exemplo, os projetos 3, 7, 10, 18, 32 e 19. Os demais temas deverão aguardar uma oportunidade para serem desenvolvidos como projetos estratégicos. Apesar de subjetivo, o principal critério para definição da linha de corte da “primeira onda” é a disponibilidade de recursos da organização para conduzir os projetos estratégicos (MARINO, 2005).

Deve-se eleger corretamente os projetos prioritários para não perder tempo e recursos em temas sem implicações práticas e imediatas à associação. Como ilustração, alguns exemplos são apresentados no quadro seguinte.

Quadro 24 - Exemplos de Projetos Estratégicos para uma Associação de Interesse Privado (AIP)

Tipos de projetos	Temas
Benefícios coletivos	- Incrementar os serviços prestados pois são estes que geram recursos financeiros para o grupo e permitem atender os diferentes segmentos de associados.
Marketing Institucional	- Inserir-se nas mídias sociais (Web 2.0) para difusão do conhecimento e atendimento dos mais diversos stakeholders.
Financiamento e Contribuições	- Aproveitar oportunidades de financiamento internacional à associação. - Organizar rede de patrocinadores oficiais por interesse no público-alvo de cada serviço prestado.
Capacitação e Recursos Humanos	- A educação à distância, que são cursos e treinamentos realizados pelo ambiente da internet, como uma tendência de capacitação.
Coordenação e Adequação ao Ambiente	- Coordenação institucional para adoção de processos de produção mais sustentáveis, inclusive com certificação sócio-ambiental.
Internacionalização e Alianças Estratégicas	- Desenvolver parcerias e alianças estratégicas com o governo, institutos de pesquisa, fundações nacionais e internacionais, ONG's e outras associações. - Projetos e ações conjuntas com associações similares no mundo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Feito o detalhamento dos projetos estratégicos, deve-se então caminhar para *Implementação e Acompanhamento de Projetos Estratégicos*. A fase de implementação consiste no desenvolvimento e acompanhamento dos projetos que foram definidos como estratégicos para a organização. Cada projeto deverá ser conduzido por uma equipe que contará com um coordenador, responsável pelo projeto, e por diversos integrantes que somarão esforços e experiências.

Os projetos são elaborados pela equipe e acompanhados por um comitê gestor composto pelos principais tomadores de decisão da organização e também por conselheiros externos, se assim for desejado. O comitê promoverá ajustes nos projetos e acompanhará a implementação, fazendo a transição do plano para ações concretas.

Destaca-se a necessidade de capacitação da equipe em gestão de projetos. Como visto, os projetos são unidades organizacionais temporárias voltadas ao alcance de determinados objetivos, devendo conter: i) conjunto de atividades coordenadas; ii) objetivos e datas estabelecidos; iii) serem transitórios com duração finita; iv) envolver várias áreas funcionais e níveis hierárquicos; e v) extrapolar a rotina diária da organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 Considerações Teóricas e Implicações Gerenciais

O objetivo geral desse trabalho foi o de entender como associações de interesse privado no agronegócio se planejavam e organizavam internamente para coordenar suas cadeias de valor, trabalhando em rede com parceiros e controlando os conflitos internos. Como objetivos específicos foram definidos: a) estudar o papel das associações de interesse privado na coordenação setorial; b) apresentar as demandas de coordenação setorial em três sistemas agroindustriais distintos (soja, cana e café); c) entender como pode se organizar uma associação de interesse privado para exercer o seu papel de coordenação setorial com eficiência e eficácia.

Para atender a esses objetivos revisou-se primeiro a literatura da Nova Economia Institucional, nas suas vertentes da Economia dos Custos de Transação e do Ambiente Institucional, para ter um entendimento geral de como a existência dos custos de transação e das limitações do ambiente institucional condicionam o surgimento de formas organizacionais (mercado, contratos e integração vertical). Posteriormente, esses conceitos foram utilizados para o entendimento da competitividade de sistemas agroindustriais. Também foi possível entender como as associações de interesse privado podem alterar o ambiente institucional (padrão de concorrência) e, por consequência, a competitividade desses sistemas.

Nos últimos anos, essa coordenação setorial vem sendo direcionada para garantir padrões de sustentabilidade que satisfaçam a demanda de clientes e *stakeholders*. A sustentabilidade entendida nas suas três vertentes (econômica, social e ambiental) e relacionada ao processo de produção ao longo da cadeia de valor mais do que a um produto em especial.

Ao apresentar as associações de interesse privado (AIPs) e suas “ações coletivas” pouca atenção é dada a diferenciação desse tipo de organização frente as demais (setor público, setor privado, ONGs). Além disso, não se discute com profundidade a relação entre os perfis de grupos sociais (pequenos vs. grandes, homogêneos vs. heterogêneos, verticais vs. horizontais) e as performances resultantes. A atenção se vira para a análise pura do valor entregue pelas AIPs.

A sobrevivência no longo prazo de uma AIP depende da garantia de que o benefício entregue individualmente a um associado seja superior a sua taxa associativa. Para superar os problemas de ações coletivas em grupos grandes e heterogêneos, os incentivos seletivos por grupos estratégicos e uma estrutura de governança adequada pode evitar conflitos internos e os custos de “agência”.

O dilema dos benefícios oferecidos vs. a taxa de contribuição pode ter um maior destaque quando a AIP se propõe a coordenar um sistema agroindustrial. Ela, em conjunto com os seus associados, sabe que é preciso assumir o risco de beneficiar momentaneamente os “free-riders” ou “caronas” para garantir um benefício superior no futuro, um novo padrão de concorrência.

Para enfrentar o desafio da coordenação setorial, as AIPs precisam se planejar e organizar internamente para trabalhar em rede com parceiros e controlar os conflitos internos. Deve para tanto ter um sistema de inteligência competitiva para fazer uma análise do ambiente de negócios e da cadeia de valor, mas também cuidar da análise interna, para que os associados estejam satisfeitos em termos de participação na tomada de decisão como também em termos de benefícios recebidos.

A descentralização do poder de decisão (regionalmente e hierarquicamente) e a abertura para o surgimento de estratégias emergentes passam a ser fundamentais nesse processo. Nesse sentido, para minimizar os custos de “agência”, a separação das decisões de gerenciamento e controle em distintas instâncias de poder são também necessárias.

Em implicações gerenciais, apresenta-se os pontos de aprendizado dos casos analisados que tem a qualidade de estimular o *brainstorming* do corpo diretivo de novas (e antigas) associações de interesse privado (AIPs), e também o pontencial de aplicabilidade empírica do processo de planejamento e gestão estratégica proposto nessas mesmas organizações.

Para que uma AIP possa realizar a coordenação setorial do seu sistema agroindustrial, sugere-se:

- a tradução do conceito de sustentabilidade em processos produtivos e em boas práticas ambientais, sociais, agronômicas, econômicas e tecnológicas.

- preocupação com a integração de processos e tecnologias ao longo da cadeia de valor.
- desenvolvimento de sistemas de gestão, ligados a tecnologia de informação, para controle de custos, aumento de produtividade, redução de impactos socio-ambientais etc.
- se possível, garantir a contribuição compulsória dos associados bem como mecanismos de controle governamental na aplicação dos recursos.
- desenvolvimento de marcas e certificados coletivos como forma de captura de valor. Patenteamento e cobrança de *royalties* pelo uso de marca.
- papel ativo da comunicação interna e externa.
- proximidade dos formuladores de política pública.
- alianças com universidades e institutos de pesquisa para obtenção de conhecimento científico e adoção de desenvolvimentos tecnológicos.
- assumir a existência dos “free-riders” como parte do custo de provisão dos benefícios coletivos.
- avanço na cadeia de valor por meio de figuras jurídicas adequadas (cooperativas e empresas) para ganhar poder de barganha e/ou reserva de mercado.
- divisão da área de atuação entre associações regionais e nacionais e alinhamento do trabalho para evitar disputas e desgastes de imagem.

Para que uma AIP possa realizar o seu planejamento e gestão estratégica sugere-se:

- foco no valor oferecido aos associados ou em pilares estratégicos;
- desdobramento desse foco em objetivos estratégicos;
- inteligência competitiva para acompanhamento dos concorrentes e *benchmarks*;
- trabalhar o papel do conselho na ratificação e monitoramento da estratégia, e o papel das comissões de trabalho na iniciação e implementação da estratégia.
- comissões de trabalho com participação das associadas e equipe executiva (*staff técnico*).
- para uma associação nova, contratação de um *staff técnico* multi-disciplinar e multi-funcional. Para uma associação madura, especialização de funções.
- presença regional com grupos ou núcleos de produtores, estimulando a sua participação na gestão da organização
- descentralização do plano estratégico para os núcleos ou grupos regionais;
- presença de técnicos para assessorar os comitês de trabalho e/ou núcleos regionais.
- desenvolver os relacionamentos inter-organizacionais com distintos *stakeholders*.
- separação das atividades de P&D das de representação institucional, e alinhamento com iniciativas de capacitação dos associados.

- busca de patrocínios associados aos diversos benefícios coletivos oferecidos.
- formalização de convênios com órgãos públicos.
- descentralização do poder de atuação conforme as diretrizes do conselho.
- mecanismos de contribuição proporcionais ao tamanho dos associados.
- realizar a adequada gestão de projetos para padronizar procedimentos e processos de elaboração, implementação e acompanhamento de projetos estratégicos.

6.2 Limitações e Sugestões para Novas Pesquisas

Dentre as limitações desse trabalho, apresenta-se o enfoque predominantemente qualitativo, a simplicidade teórica para facilitar a operacionalização empírica, a diversidade de estudos de casos que dificulta a análise conjunta, e as diversas generalizações analíticas que não encontram a devida correspondência teórica.

Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se um aprofundamento da temática de planejamento e gestão estratégica de associações de interesse privado fazendo um comparativo de diversos métodos gerenciais e sua aplicabilidade empírica, estudar os métodos de planejamento e gestão estratégica de ONG's e verificar a sua compatibilidade com as associações de interesse privado, aprofundar a temática da estratégia coletiva para entendimento dos relacionamentos inter-organizacionais.

REFERÊNCIAS

AAPRESID, Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa. Protocolo de Agricultura Certificada. AAPRESID, 2009.

AAPRESID, Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa. *Principios y Criterios para una Producción Sustentable: Programa Agricultura Certificada de Aapresid*. AAPRESID, 2009.

AAPRESID, Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa. *La Era del EcoProgreso: XVII Congreso Aapresid*. Revista SD - Siembra Directa, Año 18, no. 98, octubre de 2009. ISSN 1850-1559

AAPRESID, Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa. *AC en marcha*. Revista SD - Siembra Directa, Año 18, no. 98, octubre de 2009. ISSN 1850-1559
ACKOFF, R. L. Planejamento Empresarial. LTC, 1979.

ALMEIDA, M. I. R.; ALMEIDA, F.R. *Análise do Ambiente Organizacional: a peça chave para o desenvolvimento de um planejamento estratégico*. VI SEMEAD, CD Rom, 2003.

ALMEIDA, M. I. R. *Manual de Planejamento Estratégico*; Atlas; 2001.

ANSOFF, H.I. *Corporate strategy: an analytic approach to business police for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.

APPOLINÁRIO, F. *Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico*. São Paulo, Atlas, 2009.

APROSOJA, Associação dos Produtores de Soja do Estado de Mato Grosso. *Logística em Mato Grosso*. Apresentação feita na Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), Agosto de 2010.

APROSOJA, Associação dos Produtores de Soja do Estado de Mato Grosso. *Status of the Brazilian Soybean Industry*. JP Morgan 2nd Annual LatAm Agribusiness Conference: Harvesting Profits, October 2009.

APROSOJA, Associação dos Produtores de Soja do Estado de Mato Grosso. Disponível em <www.aprosoja.com.br>. Acesso em 06 de outubro de 2010.

APROSOJA, Associação dos Produtores de Soja do Estado de Mato Grosso. Especial Aprosoja: Produtores buscam gestão, logística e sustentabilidade. São Paulo: *Revista Agroanalysis*, Vol 30, No 08, Agosto de 2010.

ARROW, K.J. The Role of Securities in the Optimal Allocation of Risk Bearing. *Review of Economic Studies* 31, no. 86 (January): 91-96. 1964.

AYALA, L.; SENESI, S.; PALAU, H.; VILELLA, F.. *Organizations in agrifood chains and their strategies for sector competitiveness: the Colombian coffee model*. World Food & Agribusiness Symposium, International Food and Agribusiness Management Association. Monterrey, California, USA. June 14 – 15 2.008

AZEVEDO, P. F. *Integração Vertical e Barganha*. São Paulo: USP, 1996 Tese de Doutorado em Economia na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

BALAMURALIKRISHNA, R.; DUGGER, J. SWOT Analysis: a management tool for initiating new programs in vocational schools. *Journal of Vocational and Technical Education*. V. 12, number 1, fall 1995. Internet, julho/2003.

BARROS, A.L. *From a supply towards a demand oriented agricultural economics: Latin America's Agriculture opportunities and challenge*. Lecture to Syngenta Executives in Purdue University, MBA Executive Course in Brazil, January 2010.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. DA. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.). *Gestão agroindustrial*. 2.ed.São Paulo: Atlas, 2001.v.1,p.23-63.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. *Economics of strategy*. 2nd ed. John Wiley & Sons: New York, 2000.

BLANNING, RW; REINIG, BA. Building Scenarios for Hong Kong using EMS. *Long Range Planning*, 31 (6), 1998: 900–910.

BOAVENTURA, JMG; FISCHMANN, AA. Um Método para Cenários Empregando Stakeholder Analysis: um Estudo no Setor de Automação Comercial. *Revista de Administração da USP – RAUSP*, 42 (2), April/May/June 2007.

BOGETOFF, P.; OLESEN, H.B. *Design of production contracts*. Copenhagen Business School Press, 2004.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. XXII, p. 199-208, may 1985.

CAMPOMAR, M. C. Do uso do “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em Administração. *Revista de Administração da USP*. São Paulo, v. 26. n. 3, p 95 – 97. jul./set. 1991.

CAMPOMAR, M.C.; IKEDA, A.A. *Planejamento de Marketing: e a Confecção de Planos*. São Paulo: Saraiva, 2006. 216 p.

CAMPOS, E. M., NEVES, M. F. A *Vertical Organization Structuring to Dairy Agribusiness System in São Paulo State*. VI International Pensa Conference on Sustainable Agri Food and Bioenergy Chain/ Networks Economics and Management, Ribeirão Preto, Outubro de 2007.

CAMPOS, E.M. *Estruturação de uma Organização Vertical para o Sistema Agroindustrial do Leite no Estado de São Paulo*. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto.

CAMPOS, E.M.; NEVES, M.F.(coordenadores). *Planejamento e Gestão Estratégica do Sistema Agroindustrial do Leite no Estado de São Paulo*. São Paulo: Sebrae, 2007.

CHADDAD, F. UNICA: Challenges to Deliver Sustainability in the Brazilian Sugarcane Industry. *International Food and Agribusiness Management Review*, Volume 13, Issue 4, 2010.

CHANDLER, A.D. *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHERMACK, T. Studying scenario planning: Theory, research suggestions, and hypotheses. *Technological Forecasting & Social Change*, 72, 2005: 59–73.

CIC, Centro de Inteligência do Café. *Relatório analítico do sistema de inteligência da concorrência: Colômbia*. Abril de 2009. Disponível em < www.ico.org >. Acessado em 21 de julho de 2010.

COASE, R H. 1937. "The Nature of the Firm," *Economica N.S.*, 4: 386-405. Reprinted in OLIVER E. WILLIAMSON and SIDNEY WINTER, eds., 1991. *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, Development*. New York: Oxford University Press, pp. 18-33.

CONAB, Companhia Nacional de Abastecimento. Disponível em <<http://www.conab.gov.br>>. Acessado em 28 de julho de 2010.

CTC, Centro de Tecnologia Canavieira. *Relatório de Realizações 2005-2010*. Piracicaba, Julho de 2010.

CUNHA, C. R. & MELO, M. C. O. L. *Planejamento e Elaboração de Cenários Estratégicos: o caso da Prefeitura de Vitória – ES*. In: I Encontro Nacional de Estratégias – 3 E’S. CD ROM, 2003.

DAVIS, J.H.; GOLDBERG, R.A. *A concept of agribusiness*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1957. 136p.

DE MAN, A. P. Collaboration and competition: exploring the effects of alliances and networks on rivalry. *Journal of Chain and Network Science*. (5). n.1. 17-26. 2005.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FAMA, E.F.; JENSEN, M.C. Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, v. XXVI, jun., 1983.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1997.

FARINA, E.M.M.Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. *Revista Gestão da Produção*. 1999, vol.6, n.3, pp. 147-161.

FCC, Federação dos Cafeicultores do Cerrado. Disponível em < www.cafedocerrado.org >. Acesso em 20 de julho de 2010.

FCC, Federação dos Cafeicultores do Cerrado. Disponível em < www.cafedocerrado.org >. Acesso em 20 de julho de 2010.

FCC, Federação dos Cafeicultores do Cerrado. Indicação Geográfica Café do Cerrado. Disponível em < www.cafedocerrado.org >. Acesso em 20 de julho de 2010.

FNC, Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Disponível em <www.federaciondecafeteros.org>. Acesso em 23 de julho de 2010.

FNC, Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. *Informe de Gestión – Año 2009*. Disponível em <www.federaciondecafeteros.org>. Acesso em 23 de julho de 2010.

FNC, Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. *La Federación de Cafeteros de Colombia, un modelo colectivo de desarrollo*. Apresentação feita em Bototá, Colômbia, agosto de 2010.

FNC, Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. *Plan Estratégico 2008-2012*. Disponível em <www.federaciondecafeteros.org>. Acesso em 23 de julho de 2010.

FUNDACCER, Fundação de Desenvolvimento do Café do Cerrado. *Rede de Pesquisas do Café do Cerrado*. Disponível em < www.cafedocerrado.org >. Acesso em 02 de novembro de 2010.

GIORDANO, S. Marketing e Meio Ambiente, cap. em NEVES, M. F., CASTRO, L. T. *Marketing e Estratégia em Agronegócios e Desenvolvimento*. Atlas, 2003, 369 pg.

GOLDBERG, R.A. *Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat, soybean, and Florida orange economies*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968. 256p.

GOODE, W.J.; HATT, P.K. *Métodos em Pesquisa Social*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1952. 488 p.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, Berlin, v.16, Issue 2, p.183-214, Spring 1995.

GRANT, R. M. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. 4. ed. Malden: Blackwell Publishers, 2002.

GUMMESSON, E. *Qualitative Methods in Management Research*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.

HAMMER, M; CHAMPY, J. *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper Business, London: Nicholas Brealey Publishing, 1993. 216p.

HARDIN, R. *One for all: The logic of Group Conflict*. Editora: Princeton University Press, 1994.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. *The strategy concept and process: a pragmatic approach*. Prentice-Hall: New Jersey, 1991.

HEIJDEN, K. *Cenários: a arte de conversação estratégica*. Translators: Carlos Alberto Silveira Netto Soares e Nivaldo Montignelli Jr. Porto Alegre, Brazil: Bookman, 2004.

HILL, T.; WESTBROOK, R. SWOT Analysis: it's time for a product recall. *Long Range Planning*, v. 30, no. 1, p. 46-52, 1997. Internet, julho/2003.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing Company. 2th reprint, 1986.

IKEDA, A.A. Reflections on qualitative research in business. *Revista de Gestão da USP*, v. 16, n.3, p. 49-64, julho-setembro de 2009.

JAIN, S.C. *Marketing Planning & Strategy*, 6th edition. Cincinnati, USA: Thomson Learning, 2000.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. *Explorando a Estratégia Corporativa*. 7. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. 800 p.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Mapas Estratégicos*. Campus. Rio de Janeiro, 2000.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Organização Orientada para a Estratégia*. Campus. Rio de Janeiro, 2000.

KLEIN, B., R.G. CRAWFORD AND A.A. ALCHIAN, 1978. Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *The Journal of Law and Economics* 21, 297-326.

KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. *Administração de Marketing – Análise, planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LAMBIN, J. J. *Marketing Estratégico*. 4. ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000. 756 p.

LANGLOIS, R.N. Transaction cost economics in real time. *Industrial and Corporate Change* 1, 99-127, 1992.

LAZZARINI, S.G. Estudos de Caso para Fins de Pesquisa: Aplicabilidade e Limitações do Método. In: Farina et. al. (Coord). *Estudos de Caso em Agribusiness*. São Paulo: ed. Pioneira, p. 9-23, 1997.

LORENZATTI, S.N. *Factibilidad de implementación de un certificado de agricultura sustentable como herramienta de diferenciación del proceso productivo de siembra directa*. Tesis de la Maestría en Agronegocios, Programa de Agronegocios y Alimentos, Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires (UBA), 2006.

MACHADO FILHO, C. A. P. *Ações Coletivas: O Papel das Associações de Interesse Privado no Agribusiness*. In: I Seminário Brasileiro sobre a Nova Economia Institucional, 1998, São Paulo. Anais do I Seminário Brasileiro sobre a Nova Economia Institucional, 1998.

MACHADO FILHO, C. A. P. *Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicasos*. 2002. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MACHADO FILHO, C. P. *Governança Corporativa e Responsabilidade Social*. Pioneira, 2006. 206 pg.

MALHOTRA, N.K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, 719p.

MARINO, M.K. *Implementação de estratégias e governança: estudo de múltiplas firmas de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), Doutorado em Administração. 2005

MENARD, C., 1996. On clusters, hybrid, and other strange forms: the case of the French poultry industry. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 152, 155-183.

MENARD, C., 2004. The economics of hybrid organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 160: 345-376.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O Processo da Estratégia*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOE, Terry. *The organization of interests: incentives and the internal dynamics of political interest groups*. Chicago: Midway Reprint, The University of Chicago Press, 1980. 282p.

MOORE, J. L. *Writers on Strategy and Strategic Management*. London: Penguin Books, 1992. 311 p.

MORVAN, Y. *Filière de Production, in Fondaments d'économie industrielle, Economica*. p. 199-231, 1985.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, New York, v. 54, n. 12, p. 20-35, Oct. 1990.

NASSAR, A. M. *Eficiência das Associações de Interesse Privado: uma análise do agronegócio brasileiro*. São Paulo: USP, 2001. 234p. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

NETMBA – BUSINESS KNOWLEDGE CENTER. *PEST ANALYSIS*. Strategic Management. www.netmba.com/strategy/pest/. Julho/2003.

NEVES, M. F. ; ZYLBERSZTAJN, D. ; NEVES, E. M. *Agronegócio do Brasil*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. 152 p.

NEVES, M. F. *Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing*. São Paulo: Atlas: 2005.

NEVES, M. F. *Um modelo para o planejamento e gestão estratégica de marketing (orientação para o mercado) nas organizações*. Tese de Livre Docência apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, 2004.

NEVES, M.F. Método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESis). São Paulo: *RAUSP, Revista de Administração da Universidade de São Paulo*. v. 43, n.4, outubro/novembro/dezembro de 2008.

NEVES, M.F.; TROMBIN, V.G.; LOPES, F.F.; GOMES, C.C.M.P. *Proposition of a Method for Industry Association's Remuneration*. In: 20th Annual World Forum and Symposium - International Food and Agribusiness Management Association (IAMA), 2009, Budapest, Hungary. Disponível em: <<http://www.ifama.org/conferences>>.

NORTH, D.C. 1994. Economic Performance trough time. *The American Economic Review*, june, pp. 359-368

O'BRIEN, FA. Scenario Planning - lessons for practice for teaching and learning. *European Journal of Operational Research*, 152, 2004: 709-722.

OLIVEIRA, M. M. *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis, Vozes, 2007.

OLSON, M. *A Lógica da Ação Coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais*. Tradutor: Fabio Fernandez. São Paulo: Edusp, 1999. 201p. Título original: *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*.

OMTA, S. W. F.; TRIENEKENS, J. H.; BEERS, G. Chain and network science: a research framework. *Journal on Chain and Network Science*, Wageningen, v. 1, n. 1. p. 1-6, 2001. Disponível em:

<http://www.wageningenacademic.com/journal/chain_and_network_2001_1.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2006.

PORTER, M. *Competitive Advantage*. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M.E. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, 1980.

PROCAFECOL, Promotora de Café de Colombia . *Procafécol S.A.: Una empresa exitosa para los cafeteros, un futuro seguro para los inversionistas*. Disponível em <www.juanvaldez.org>. Acesso em 23 de julho de 2010.

REICOSKY, D.C. 2004. *Beneficios ambientales globales del manejo del carbono del suelo: Preocupación por la erosión causada por la labranza y por la soja*. Proceedings of XII Congress of AAPRESID. August 10-13, 2004, Rosario, Argentina. p. 41-48.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 334 p.

SÁ, J. C. M. ; CERRI, C. C. ; PICCOLO, M. C. ; FEIGL, B. E. ; FORNARI, A.; SÁ, M.F.M.; VENZKE FILHO, S. P.; SEGUY, L.; BOUZINAC, S. ; PAULLETI, V. O. *Plantio direto como base do sistema de produção visando o sequestro de carbono*. Revista Plantio Direto, Passo Fundo RS, v. 84, p. 45-61, 2004.

SAES, M. S. M. Organizações e Instituições. In: ZYLBERSZTAJN, D. (Org.) & NEVES, M. F. (Org.). *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares*. São Paulo, Pioneira, 2000. p. 165 – 186.

SAITO, J. R.; FIGUEIREDO, R. S.; BATALHA, M. O. *Simulando Cadeias Agroindustriais*. In: Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares, 1999, Ribeirão Preto. Anais do II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares. Ribeirão Preto, USP, 1999. p. 45-55.

SARACHEK, B. A Comment on the interdisciplinary approach to administrative thought. *The Academy of Management Journal*, v. 10, n. 4, p. 365-370, December 1967.

SAUVÉE, L. *Efficiency, effectiveness and the design of network governance*. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CHAIN MANAGEMENT IN AGRIBUSINESS AND THE FOOD INDUSTRY, 5., Noordwijk. Proceedings... Noordwijk: 2002. Disponível em:
<<http://www.crepa.dauphine.fr/ArticleCahierRecherche/Articles/LoicSauvee/ICCM%20Noordwijk-2002.pdf>>.

SAUVÉE, L. *Strategic interdependence and governance: empirical evidence with two agri-food networks in the fresh and processed vegetable sectors in France*. In: V Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares, 2001, Ribeirão Preto.

SCHWARTZ, P. *The Art of the Long View*, New York, USA: Doubleday, 1991.

SCRAMIM, F. C. S.; Batalha, M. O. *Supply Chain Management em sistemas Agroindustriais: discussões a cerca das aplicações no setor lácteo brasileiro*. Anais do II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares. Ribeirão Preto, USP, 1999. p. 33-44

SECEX, Serviço de Comércio Exterior. Disponível em < www.secexbr.com >. Acessado em 29 de julho de 2010.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M., COOK, S. M. *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo: Herder, 1965.

SRIVASTAVA, R. K.; SHERVANI, T. A.; FAHEY, L. Marketing, Business Process and Shareholder Value: An Organizational Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. *Journal of Marketing*, Vol 63 (Special Issue 1999), pag. 168-179.

STREECK, W.; SCHMITTER, P.C. *Private interest government: beyond market and state*. London: Sage, 1985. 278p.

SUDHARSHAN, D. *Marketing strategy - relationships, offerings, timing and resource location*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995.

UNICA, União da Indústria da Cana-de-Açúcar. Disponível em < www.unica.com.br >. Acesso em 19 de outubro de 2010.

UNICA, União da Indústria da Cana-de-Açúcar. *Balanço 2009 das principais ações e projetos*. Disponível em < www.unica.com.br >. Acesso em 19 de outubro de 2010.

UNICA, União da Indústria da Cana-de-Açúcar. *Código de Conduta*. Disponível em < www.unica.com.br >. Acesso em 19 de outubro de 2010.

UNICA, União da Indústria da Cana-de-Açúcar. *Perspectivas e desafios do setor sucroenergético*. Apresentação feita na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Novembro, 2010.

UNICA, União da Indústria da Cana-de-Açúcar. *Relatório de sustentabilidade 2008*. Disponível em < www.unica.com.br >. Acesso em 19 de outubro de 2010.

USDA, United States Department of Agriculture. Foreign Agriculture Service. Disponível em: <<http://www.fas.usda.gov>>. Acesso em: 28 jul. 2010.

VILELLA, F.; SENESI, S.; DULCE, E.; MARTIN, R.P.S; DAZIANO, M. *El Sistema de Agronegocios de la Soja en la Argentina, su Cadena y Prospectiva al 2020*. 1ª. Ed. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, 2010. 352 p. ISBN 978-950-29-1217-2.

WATSON, G.H, *Benchmarking Estratégico*. São Paulo: Makron Books, 1994.

WILLIAMSON, O. E. *Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press, 429p, 1996.

WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*. USA: Macmillan. 450p. 1985.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics and organization theory. *Industrial and Corporate Change*, Oxford, v.2, n.1, p.107-156, January 1993.

WOODSIDE, A.G.; WILSON, E.J. Case study research methods for theory building. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 18, N. 6/7 2003, pp. 493-508.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 6. ed. s.l, Sage Publications, 1989.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2. ed .Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. *Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições*. 1995. 238p. Tese (Livre-Docência) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E.M.M.Q. Strictly coordinated food-systems: exploring the limits of the coasian firm. *International Food and Agribusiness Management Review*, College Station, TX, v.2, n.2, p.249-265, June 1999.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. (Org.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. Dynamics of network governance: a contribution to the study of complex forms. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, v. 16, p. 1-19, 2010.

ou proporcional ao tamanho da produção? Qual é a participação dos sócios (associados) na tomada de decisão? Igual entre todos ou proporcional ao tamanho da contribuição?

4. A associação faz um acompanhamento constante do setor produtor de XX no Brasil com suas oportunidades e ameaças; comparação com a concorrência interna e externa bem como os benchmarks; e analisa as tendências do consumidor final de produtos derivados de XX? Se houver, o Sr. poderia descrever o processo sistêmico de análise do ambiente de negócios?
5. O Sr. poderia descrever os relacionamentos externos e internos da organização assim como os contratos em uso? Ou seja, poderia apresentar as alianças com outras organizações, se existem contratos formais ou informais para regular esses relacionamentos, os interesses de cada parte na relação, o tempo de duração do acordo, se houveram conflitos e as decisões tomadas para solucionar os problemas?
6. O Sr. poderia apresentar a estrutura organizacional da associação, com sua assembléia de sócios, conselhor diretor (*board of directors*), conselho fiscal, comitê diretivo, grupos ou comitês de trabalho, outras posições e outros empregados contratados? Quais são os papéis de cada uma das partes? Como são os processos de tomada de decisão (governança da associação)? Como são aprovados os planos estratégicos e como é administrado o orçamento da associação? O Sr. poderia também apresentar uma versão atual do estatuto e/ou regimento interno para conhecimento?
7. O Sr. poderia descrever as ações da associação (benefícios coletivos)? Por exemplo: representação e relacionamento com governo nacional, estrangeiro e outros stakeholders; fórum para resolução de disputas; serviços exclusivos aos associados (rastreabilidade, selo de qualidade, certificação, padronização); realização de marketing conjunto e divulgação de marca coletiva; provimento de informações e estatísticas setoriais; cursos executivos e técnicos para aprendizagem coletiva; organização de eventos e formas de comunicação com os associados; publicação de anuários setoriais; e outras ações.