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

José Guilherme Ambrósio Nogueira

**Proposta de plano estratégico para ampliar a competitividade do setor de frutas
brasileiras no mercado internacional**

Marcos Fava Neves

Ribeirão Preto

2011

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo
Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto
Diretor da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade
Prof. Dr. Marcos Fava Neves
Chefe do Departamento de Administração

JOSÉ GUILHERME AMBRÓSIO NOGUEIRA

Proposta de plano estratégico para a fruticultura brasileira ampliar a participação no mercado internacional

Dissertação apresentada ao departamento de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências no Programa de Pós Graduação em Administração de Organizações.

Área de concentração: Mercados e Estratégia

Orientador: Prof. Dr. Marcos Fava Neves

“Versão Corrigida. A original encontra-se disponível no Serviço de Pós-Graduação da FEA-RP/USP”;

Ribeirão Preto

2011

Autorizo a reprodução e a divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo da publicação

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto,
Universidade de São Paulo

FICHA CATALOGRÁFICA

Nogueira, José Guilherme Ambrósio

Proposta de plano estratégico para a fruticultura brasileira ampliar a participação no mercado internacional. Ribeirão Preto, 2011.

165 p.; 8 fig.; 6 gráficos; 19 quadros; 5 tabelas

Dissertação de mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP.

Área de concentração: mercados e estratégia

Orientador: Marcos Fava Neves

1. Plano estratégico. 2. Sistema agroindustrial. 3. Fruticultura.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: NOGUEIRA, José Guilherme Ambrósio

Título: Proposta de plano estratégico para a fruticultura brasileira ampliar a participação no mercado internacional

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Mestre em ciências.

Aprovada em: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. Marcos Fava Neves
Julgamento: _____

Instituição: FEARP/USP
Assinatura: _____

Prof. Dra. Valéria Ruedas Elias Spers
Julgamento: _____

Instituição: UNIMEP
Assinatura: _____

Prof. Dra. Maria Inez Espagnoli Geraldo Martins
Julgamento: _____

Instituição: FCAV/UNESP
Assinatura: _____

Dedico esse trabalho a toda minha família, em especial aos meus pais, Olímpio César Almeida Nogueira e Sandra Maria Ambrósio Nogueira, ao meu irmão, Dimas Raoni Ambrósio Nogueira, a minha irmã, Polyana Ambrósio Nogueira, pelo apoio e carinho.

À minha namorada, Barbara Queiroz Silva, que, em todos os momentos, esteve ao meu lado, ajudando-me a superar os obstáculos, como também por ser uma excelente companheira nesses anos dedicados ao mestrado.

Aos colegas e grandes amigos que pude realizar na FEARP-USP durante todo o meu período de mestrado, em especial, Bruno Dancieri e Rodrigo Palos.

Aos amigos, “irmãos”, Eduardo Sandrini Simprini e Bruno H. S. Mazaron, e a toda a república Agrotóxico, pelos anos de convivência.

AGRADECIMENTOS

**Primeiramente a Deus, por poder viver com saúde, paz e sabedoria todos esses anos;
ao Prof. Dr. Marcos Fava Neves, pela orientação, amizade e auxílio no desenvolvimento
desse trabalho da minha vida acadêmica e profissional, meus sinceros votos de
agradecimentos e admiração;**

**aos Professores e amigos, Dr. Paulo Miranda, Dra. Maria Inês Espagnoli Geraldo
Martins e Prof. Dra. Valéria Ruedas Elias Spers pelas excelentes contribuições durante
minha banca de qualificação e também pelo meu desenvolvimento acadêmico.**

**A toda a equipe do Markestrat (Centro de pesquisas e projetos em *marketing* e
estratégia) pela ajuda e apoio durante o desenvolvimento desse trabalho, em especial à
Mariela Marcovig e Cláudia Toneto, por suportarem com sabedoria as intempéries da
vida.**

**À FAPESP (Fundação de apoio à pesquisa científica do estado de São Paulo), pela
concessão do auxílio para o desenvolvimento do trabalho.**

**Aos amigos e colegas de trabalho, Vinícius Gustavo Trombin, Matheus Alberto Cônoli,
Lucas Sciencia do Prado, José Carlos de Lima Júnior, entre outros da equipe
Markestrat, que me auxiliaram de alguma forma na condução desse trabalho, meus
sinceros agradecimentos.**

**Ao grande apoio e auxílio no desenvolvimento do trabalho, no qual o auxílio do Eng.
Agrônomo Eduardo Simprini, de Beatriz Beltreschi, de Munir Chedid, de Francisco
Cressoni e de Patrícia Milan, foi fundamental na elaboração e desenvolvimento do
trabalho.**

**Ao IBRAF e à APEX Brasil, bem como às empresas, pela permissão para realizar a
pesquisa e a todos os entrevistados pela importante cooperação;**

**a todos os funcionários da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da
USP (*campus* de São Paulo e Ribeirão Preto), em especial Erika Costa e Vânia , pela
prontidão e serviços prestados;**

**a todos os colegas da pós-graduação que conviveram e compartilharam comigo alegria e
dificuldade durante o curso, em especial Rodrigo Alvim Afonso, Mairun J. A. Pinto e
Leandro A. Guissoni;**

**a todos os meus outros amigos que, presentes ou não, foram uma fonte importante para
meu desenvolvimento profissional e pessoal.**

"O homem que faz coisas comete erros, mas ele nunca comete o maior erro de todos – não fazer nada."

Benjamin Franklin

"À medida que vou amadurecendo, presto menos atenção ao que os homens dizem. Simplesmente vejo o que fazem."

Andrew Carnegie

RESUMO

NOGUEIRA, J. G. A. **Proposta de plano estratégico para a fruticultura brasileira ampliar a participação no mercado internacional**. 2010. 168f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

O Sistema Agroindustrial (SAG) das frutas é um dos mais importantes do Brasil. Ele envolve os segmentos frutas frescas, frutas secas, frutas congeladas, como também seus subprodutos: polpas, sucos, geleias, entre outros. Estima-se que a movimentação financeira na cadeia das frutas foi cerca de 5,8 bilhões de dólares anualmente com frutas frescas, atingindo um patamar de 12,2 bilhões de dólares, incluindo castanhas, nozes e produtos processados (IBRAF, 2010). No que tange à importância socioeconômica do setor, vale considerar o seu grande potencial empregador e de geração de renda. Atualmente a fruticultura brasileira oferece cinco milhões de postos de trabalho, ou seja, 2,8% dos brasileiros trabalham na fruticultura (IBRAF/IBGE, 2010). Contudo, no que se refere à exportação de frutas e derivados, se forem considerados os volumes exportados para a maioria das frutas, excluindo a laranja, quando analisado o coeficiente de exportação sobre a produção, raramente resultam valores acima de 3%. Assim, mesmo com números que parecem ser expressivos para algumas frutas, o país ainda é marginal no comércio mundial de frutas frescas, pois participa em apenas 0,5% do comércio internacional. São poucas as frutas cuja exportação é representativa em relação à produção. Diante desses entraves para a internacionalização do setor, o objetivo do estudo é propor um planejamento estratégico que possa ser aplicado na fruticultura brasileira, de modo a ampliar a competitividade do setor no mercado internacional. A pesquisa realizada tem caráter qualitativo exploratório, utilizando o método Gesis – Gestão de sistemas agroindustriais. Para isso, foram realizadas entrevistas com base em um roteiro semiestruturado. A análise dos resultados foi feita por meio da análise de conteúdo das entrevistas, bem como pelo cruzamento dos resultados obtidos com a teoria estudada. Espera-se, como resultado da pesquisa, poder identificar as principais necessidades, barreiras e fatores críticos de sucesso pelos diferentes portes de empresas.

Palavras-chave: planejamento estratégico, sistema agroindustrial, fruticultura

ABSTRACT

NOGUEIRA, J. G. A. Proposed strategic plan for the expansion of brazilian fruit in the international market. 2010. 168f. Dissertation (Master Degree in Organizational Management)– Faculty of Economics, Management and Accounting, University of São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

Agroindustrial System (SAG) of fruit is one of the most important in Brazil. The agribusiness system involves the segments of fruit, fresh fruit, dried fruit, frozen fruit as well as its by products: fruit pulps, juices, jams and others. It is estimated that the financial transactions in the chain of fruit was about 5.8 billion dollars annually on fresh fruits, reaching a level of 12.2 billion dollars including nuts, nuts and processed products (IBRAF, 2010). Regarding the socioeconomic importance of the sector, it is important to consider is the potential employer and income generation. Currently, the brazilian fruit offers five million jobs, or 2.8% of brazilians working in the fruit (IBRAF/IBGE, 2010). However as regards the export of fruit and their products, if we consider the export volumes for most fruits, excluding oranges, when analyzing the coefficient on export production, rarely result in values above 3%. Thus, even with numbers that seem to be significant for some fruit, the country is still marginal in world trade in fresh fruits, as participates in only 0.5% of international trade. There are few fruits whose export is representative in terms of production. Given these barriers to the internationalization of the sector, the objective of the study is to propose a strategic plan that can be applied in the Brazilian fruit trees in order to expand the sector's competitiveness in the international market. The survey is a qualitative exploratory, using the method Gesis – Management of agribusiness systems. To this was based on interviews with a semi-structured. The analysis of the results was done by content analysis of interviews as well as by merging results from the theory studied. It is expected as a result of the research to identify the main needs, barriers and critical success factors for different sizes of companies.

Keywords: strategic planning, agribusiness system, fruits

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA	17
1.1. Caracterização do setor	17
1.2 Problema de pesquisa	25
1.3 Objetivos	25
1.4 Organização do trabalho	26
2. REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 Cadeias e redes	27
2.2 Planejamento estratégico e de <i>marketing</i>	33
2.3 O método de planejamento e gestão estratégica de sistemas produtivos – Método Gesis	47
2.3.1 Iniciativa de líderes do sistema produtivo e institutos de pesquisa/ universidades em planejar o futuro de um sistema produtivo.....	48
2.3.2 Mapeamento e quantificação do sistema produtivo	48
2.3.3 Montagem do plano estratégico para o sistema produtivo	50
3. MÉTODO E PLANOS DE TRABALHO	59
3.1 Tipo de pesquisa e método de coleta de dados	59
4. RESULTADOS.....	74
4.1.1 Mercado brasileiro	74
4.1.2 Frutas frescas	74
4.2 Mercado mundial de frutas	78
4.2.1 Frutas frescas	78
4.3 Análise dos ambientes interno e externo – Análise SWOT.....	85
4.3.1 Forças e fraquezas para as frutas brasileiras	86
4.3.2. Ameaças e oportunidades para as frutas brasileiras.....	89

4.4 Mercados prioritários para exportação de frutas e derivados	90
5. Análises dos resultados e elaboração dos objetivos estratégicos	98
5.1 Objetivos estratégicos de curto prazo (dois anos)	98
5.1.1 Aumentar a participação do Brasil nas importações de frutas e derivados dos países-alvo	99
5.1.2 Aumentar o número de unidades exportadoras	101
5.1.3 Fomentar a cultura exportadora entre pequenos e médios produtores e agroindústrias	102
5.1.4 Fortalecer ações coletivas de forma a estimular a sinergia entre as empresas de diferentes categorias	103
5.2 Projetos de curto prazo	104
5.2.1 Projetos de capacitação para exportação	105
5.2.2 Projeto <i>website</i>	108
5.2.3 Projeto comprador e rodadas de negócio	109
5.2.4 Projeto imagem	109
5.2.5 Projeto para feiras internacionais.....	111
5.2.6 Projeto para missão de prospecção.....	112
5.3 Projetos de longo prazo (acima de cinco anos)	114
6. Conclusão	115
6.2 Implicações do modelo ao estudo	123
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	125
apêndice A – Convite enviado às empresas por <i>e-mail</i>	144
apêndice b – Agradecimento às empresas por <i>e-mail</i> pela entrevista realizada.....	145
apêndice c – estrutura do roteiro de pesquisa.....	146
apêndice d – empresas entrevistadas	161
apêndice E – Protocolo de Pesquisa para entrevista com ESPECIALISTAS.....	163
apêndice F – Institutos e associações	165

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Sistema agroalimentar das frutas.	19
Figura 2. Método proposto para planejamento e gestão estratégica de sistemas produtivos. ...	49
Figura 3. Método utilizado para caracterizar e quantificar sistemas agroindustriais.	50
Figura 4. Resumo da etapa 4 do Método Gesis	52
Figura 5. Percentual de frutas frescas produzidas pelos estados brasileiros.	83
Figura 6. Segmentação das empresas entrevistadas por maturidade exportadora (com base nos critérios Apex).	91
Figura 7. Modelo de Análise Swot.	93
Figura 8. Países-alvo para o Brasil em 2010/2011 em cada segmento da fruticultura.	102

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Exportações, por país, de frutas frescas em 2008.....	86
Gráfico 2. Exportações brasileiras de frutas frescas de 1998 a 2009	87
Gráfico 3. Balança comercial brasileira de frutas frescas de 1998 a 2009	88
Gráfico 4. Participação das principais frutas no volume financeiro exportado pelo Brasil em 2009..	89
Gráfico 5. Participação das principais frutas na quantidade exportada pelo Brasil em 2009... ..	89
Gráfico 6. Principais destinos das exportações de frutas brasileiras em 2009	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Diferenças entre o planejamento estratégico e o planejamento de <i>marketing</i>	47
Quadro 2. Descrição resumida das etapas da metodologia para mapeamento e quantificação.....	51-52
Quadro 3. Planejamento e gestão estratégica para sistema agroindustrial – sequência detalhada dos passos propostos.....	53-57
Quadro 4. Itens avaliados em verticalização.	74
Quadro 5. Itens avaliados em orientação para <i>marketing</i>	75
Quadro 6. Itens avaliados em orientação para infraestrutura e competências para atender ao mercado internacional.....	76
Quadro 7. Itens avaliados em principais países concorrentes e por que incomodam.....	77
Quadro 8. Itens avaliados em planejamento e mercados-alvo.....	77
Quadro 9. Itens avaliados em visão do setor X visão da empresa	78
Quadro 10. Itens avaliados em necessidade de projetos e responsáveis	79
Quadro 11. Resumo do resultado final do estudo.....	92
Quadro 12. Missão da fruticultura brasileira	106
Quadro 13. Descritiva do objetivo estratégico: aumento da participação nas importações de frutas e derivados dos países-alvo	109
Quadro 14. Descritivo do objetivo estratégico: aumento do número de unidades exportadoras.....	110
Quadro 15. Descritivo do objetivo estratégico: fomentar a cultura exportadora entre pequenos e médios produtores e agroindustriais	111

Quadro 16. Descritivo do objetivo estratégico: fortalecer ações coletivas de forma a estimular sinergia entre diferentes categorias.....	112
Quadro 17. Detalhamento dos projetos relacionados aos objetivos de curto prazo	113
Quadro 18. Projetos necessários de longo prazo	123
Quadro 19. Comparativo entre as ações do método e as ações realizadas na pesquisa.....	124-130

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Evolução da produção brasileira de frutas (em toneladas) de 1961 a 2008.....	82
Tabela 2. Resumo do resultado final do estudo.....	99
Tabela 3. Comparação das barreiras tarifárias: países do Pacto Andino, América Central, Brasil e terceiros países	104
Tabela 4. Comparativo de preços médios de frutas no mercado internacional, de janeiro a outubro de 2008/2009.....	105
Tabela 5. Participação brasileira de frutas e derivados nas importações dos países-alvo em 2009 e peso relativo de cada país	107-108

LISTA DE SIGLAS

SAG – Sistema Agroindustrial

IBRAF – Instituto Brasileiro de Frutas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Gesis – Gestão de Sistemas Agroindustriais

PEST – Político-legal, Econômico, Socionatural e Tecnológico

PIF – Produção Integrada de Frutas

APEX – Agência de Promoção de Exportações e Investimentos

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

USP – Universidade de São Paulo

ABIR – Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas Não Alcoólicas

SECEX – Serviço de Comércio Exterior

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio

CSA – *Commodity System Approach*

SCM – *Supply Chain Management*

PIB – Produto Interno Bruto

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços

NCM – Nomenclatura Comercial do Mercosul

USDA – *United States Department of Agriculture*

NIEX – Núcleo de Integração para a Exportação

1. INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

1.1. Caracterização do setor

O Sistema Agroindustrial (SAG) engloba as atividades agropecuárias ligadas à produção e também aos elos a montante e a jusante no que se refere ao fornecimento de insumos, máquinas e implementos, além da transformação agroindustrial e comercialização, sendo competitivas as empresas agroindustriais que apresentam capacidade de desenvolver e sustentar vantagens competitivas frente a seus concorrentes, por meio da diferenciação de produtos e da redução de custos (SIFFERT FILHO e FAVERET FILHO, 1998).

Para Goldberg (1968), os SAGs compreendem os segmentos antes, dentro e depois da porteira da fazenda. Machado (1998) reforça que, em um mundo em que os negócios são cada vez mais interdependentes e regulados pelo padrão e ritmo do desenvolvimento tecnológico para atender às necessidades dos clientes, os agentes do setor agropecuário não devem priorizar somente as questões de ‘dentro da porteira’.

Neves (2007) destaca que, quando se analisa o agronegócio, todo pesquisador deve ter uma atenção detalhada de cada SAG, pois é extremamente importante a compreensão do modo como os diferentes agentes envolvidos interagem no processo produtivo.

Apesar de os noticiários sempre trazerem referência aos SAGs consolidados, como soja, carne e cana, o SAG das frutas tem crescido muito nos últimos anos. De acordo com o Instituto Brasileiro de Frutas (IBRAF), os saldos da balança comercial brasileira de frutas frescas e sucos e néctares são positivos desde o ano de 1999. Estima-se que em 2009 o mercado de frutas frescas contribuiu com USD 274 milhões e o mercado de sucos e néctares, dando alta relevância para o suco de laranja, gerou divisas ao país de cerca de USD 1,8 bilhão e milhares de empregos e impostos. Portanto, a geração de divisas ao país superou USD 2 bilhões em

2009, desconsiderando os valores do mercado interno, que cresce a cada ano a uma taxa de 9%, média entre 2005-2009 (IBRAF, 2010).

Nesse sentido, o presente estudo refere-se ao sistema agroindustrial de frutas, o qual é constituído por dois subsistemas, denominados agrocomercialização e agroindustrialização, elucidados a seguir.

O subsistema de agrocomercialização considera as fases de produção, comercialização e consumo de frutas frescas. Estima-se que 47% das frutas produzidas são destinadas a esse subsistema, das quais 2% são exportadas (IBRAF, 2010). Pela Figura 1, é possível identificar os elos deste subsistema, que vai desde os insumos passando pelos produtores, beneficiamento e comercialização das frutas para o mercado atacadista e varejista, até alcançarem o consumidor final.

O subsistema de agroindustrialização corresponde ao sistema que incorpora fases de industrialização na ponta da cadeia produtiva, ou seja, está relacionado ao caminho que as frutas frescas percorrem até se tornarem produtos processados. Estima-se que 53% das frutas produzidas caminham por esse subsistema e 29% são exportadas (IBRAF/IBGE, 2010). Nesse subsistema, o consumo passa a ser de produtos industrializados. Esses produtos, ao saírem das indústrias, também são destinados às redes de atacado e varejo, até alcançarem o consumidor final.

Figura 1. Sistema agroalimentar das frutas.

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de IBRAF (2010) e NEVES (2004).

É possível dizer que a agroindustrialização pode ser usada como alternativa para as frutas descartadas pela agrocomercialização; assim, o excedente pode ser aproveitado pela indústria, mas com certa moderação, pois nem toda fruta de mesa enquadra-se nos padrões exigidos pelas indústrias processadoras.

O motivo pelo qual isso acontece é que a fruticultura destinada à agroindustrialização exige, quase sempre, variedades próprias com características peculiares compatíveis às operações de fabricação e adequadas aos produtos a que se destinam. Por outro lado, a agrocomercialização têm, como objetivo final, vender a fruta *in natura* e é diferenciada em termos de variedade e sistema de produção.

Ambos os subsistemas sofrem influências dos ambientes interno e externo. Sobre o ambiente externo, as principais variáveis que atuam são: político-legal, econômica, socionatural e

tecnológica (PEST). Para que produtores e empresas exportadoras possam competir no mercado externo, são obrigados a acompanhar normas, tendências e necessidades impostas pelos mercados consumidores internacionais, o que evidencia a necessidade de as empresas produtoras estarem em constante processo de atualização das técnicas agrícolas e dos insumos utilizados. O processo de inovação e necessidade de aperfeiçoamento, principalmente em relação às variedades, sistema de produção, máquinas e equipamentos ligados ao setor de frutas e derivados é constante. Buainain e Batalha (2007) ressaltam que a manutenção da competitividade atual da fruticultura nacional no mercado internacional depende da capacidade do país de enfrentar desafios ligados ao ambiente institucional, além da introdução de inovações tecnológicas na organização, produção e pós-colheita.

Também é necessário levar em consideração as mudanças nos padrões de consumo dos alimentos, principalmente nos países desenvolvidos, onde as empresas agroindustriais precisam mostrar capacidade adaptativa para atender aos novos hábitos e demandas desses consumidores. Essas mudanças podem ser expressas nos seguintes fatores: envelhecimento da população; redução do número de habitantes por domicílio; crescente intercâmbio cultural, através de viagens; crescente participação das mulheres no mercado de trabalho e intensificação da jornada de trabalho (SIFERT FILHO e FAVERET FILHO, 1998). Ainda segundo esses autores, o perfil da demanda da indústria de alimentos tem sofrido importantes alterações, principalmente devido ao crescimento da procura por produtos com baixo teor de gordura, dietéticos, com qualidade e conveniência; à diminuição do tamanho médio das famílias, gerando demanda por porções individuais e alimentos semipreparados; ao crescimento de sociedades multirraciais, que requerem maior diversificação da oferta de alimentos, especialmente na Europa e nos Estados Unidos; e à crescente mobilidade dos consumidores, que preferem refeições prontas para o consumo a produtos que demandam mais tempo para serem preparados em casa.

Machado (1998) também cita “uma nova onda de valores”, que passa a orientar a demanda dos consumidores e a definir segmentos diferenciados de mercado, como a preocupação com questões ambientais e a qualidade dos produtos agrícolas; a preocupação com a nutrição, que gera o consumo de alimentos com menor teor de gordura; e a procura por alimentos processados, que têm maior durabilidade e conveniência. E, da mesma forma, esses novos valores se referem à necessidade da indústria alimentícia em se adaptar ao mercado, oferecendo inovações técnicas que se traduzem em agregação de valor aos produtos alimentícios tanto nos estágios de processamento como nos de distribuição.

A qualidade dos produtos está diretamente relacionada à sua segurança alimentar que, para Pessanha (2003, p.1), “significa garantir alimentos com os atributos adequados à saúde dos consumidores, implicando em alimentos de boa qualidade, livre de contaminações de natureza química, biológica ou física, ou de qualquer outra substância que possa acarretar problemas à saúde das populações. Sua importância cresce com o desenvolvimento de novos processos de industrialização de alimentos e das novas tendências de comportamento do consumidor”.

Dessa forma, o desafio de se produzir frutas saudáveis e com qualidade se torna uma tendência na fruticultura, com a adoção de programas específicos que possam assegurar o controle e a rastreabilidade de toda a cadeia produtiva das frutas (DÖÖR e GROTE, 2008). O sistema de rastreabilidade é capaz de indicar a procedência e os processos adotados desde a lavoura até o consumidor final, incluindo-se aí os processos de armazenamento, transporte, manuseio, tipo de embalagem e exposição da fruta no ponto de venda, conferindo um maior valor agregado ao produto final e, conseqüentemente, acesso a mercados mais exigentes (LOURENZANI et al., 2008).

Esse aumento das exigências dos consumidores, principalmente os europeus e norte-americanos, quanto à segurança dos alimentos, provocou mudanças no ambiente institucional e organizacional do Brasil, podendo, como exemplo, ser citada a implementação da Produção

Integrada de Frutas (PIF), cujo intuito é a gestão ambiental das atividades agrárias de forma sustentável, com o estabelecimento de normas que assegurem a utilização responsável dos recursos naturais, minimizando o uso de agrotóxicos e demais insumos (BUAINAIN e BATALHA, 2007). Segundo esses autores, “a PIF propõe o acompanhamento da cadeia produtiva e da pós-colheita, orientados à produção de produtos agrícolas de qualidade internacional que atendam às necessidades e exigências do consumidor final, propondo um conjunto de boas práticas agrícolas a serem estabelecidas em normas e procedimentos”.

Pode-se dizer, dessa forma, que a tendência é que os alimentos industrializados, com conservantes, aditivos, corantes e altamente calóricos sejam substituídos por outros mais naturais e que prejudiquem menos a saúde, ampliando assim o consumo de frutas (ISHIMOTO e NACIF, 2001; VITTI, 2009; BOTEON, 2008; CARVALHO e MIRANDA, 2009). Diversos autores citam os benefícios e as propriedades nutricionais de frutas e hortaliças, como vitaminas, sais minerais, antioxidantes, “sequestrantes” de radicais livres, açúcares naturais, além de várias outras substâncias que auxiliam na prevenção e no combate às doenças (GOMES et al., 2000; AGUIAR, 2001; DONADIO et al., 2001; MARCHAND, 2002; AHMAD e ISMAIL, 2003; ALVES, 2006; COSTA et al., 2006; ANDRADE e MARTINS, 2007; BRAINER et al., 2008; CAVICHIOLI et al., 2008; CARVALHO e MIRANDA, 2009; PEREIRA, 2009).

Outros fatores que indicam a força e a importância do setor são os aspectos socioeconômicos no Brasil. O setor de frutas apresenta um grande potencial empregador e de geração de renda. Atualmente, a fruticultura brasileira proporciona cerca de cinco milhões de postos de trabalho. O setor de frutas e derivados é considerado o maior gerador de empregos, ocupando 40% da mão de obra do agronegócio brasileiro. Acredita-se que, para cada hectare cultivado, o setor oferece oportunidade de trabalho para dois a cinco trabalhadores. As propriedades de cultivo de frutas caracterizam-se por serem, na grande maioria, de pequeno e médio porte, onde cada

R\$ 20.000,00 investidos proporciona, em média, três empregos diretos e dois indiretos ao longo da cadeia. Nesse sentido, diversos autores destacam a relevância desse setor produtivo no que diz respeito à possibilidade de absorção de mão de obra e geração de emprego e renda, além de sua importância como alternativa para o avanço das exportações brasileiras de produtos agrícolas (ANDRADE et al., 2007; BUAINAIN e BATALHA, 2007; QUINTINO, 2007; LOURENZANI et al., 2008; VITTI et al., 2009).

Por essa condição empregadora, a atividade produtiva no setor de fruticultura está entre as principais geradoras de renda. Se considerarmos somente os agronegócios frutícolas envolvidos no comércio exterior de frutas frescas, é possível constatar a presença de cerca de 300.000 empregos diretos e 200.000 indiretos (IBRAF, 2010).

Financeiramente, a fruticultura brasileira movimenta cerca de US\$ 5,8 bilhões anualmente com frutas frescas, alcançando um patamar de US\$ 12,2 bilhões se incluídos castanhas, nozes e produtos processados (IBRAF, 2010). Sabe-se que um dos fatores que proporciona maior lucratividade aos produtores são as melhorias na qualidade da produção e na produtividade dos hectares já utilizados para plantio, considerando o fato de que esses fatores são passíveis de controle pelo proprietário.

Outro fato que demonstra a importância do setor é a capacidade de exploração comercial lucrativa em áreas pequenas, menores que 15 hectares, desde que produzam com qualidade e mantenham um nível de produtividade satisfatório (IBRAF, 2010).

Segundo estudos realizados pela revista *Hortifruti Brasil*, em 2009, apesar de a fruticultura ser considerada lucrativa e proporcionar uma margem de lucro de 20% a 40% do rendimento bruto, ela exige altos investimentos para um pequeno produtor, aproximadamente de US\$1,5 mil a US\$4 mil investidos por hectare. O retorno desse investimento ocorre de 28 a 80 meses dependendo da cultura. Esse é o tempo que leva para que a renda consiga sobrepor os gastos anuais com a produção e a propriedade.

O valor da produção do setor indica que, entre os anos de 2004 e 2008, a taxa de crescimento foi de 6,8%. Deve-se ressaltar que nem todos os produtores puderam sentir o crescimento dos lucros ano a ano (*Hortifruti Brasil*, 2009).

Os índices de produtividade alcançados e os resultados comerciais obtidos nas últimas safras são fatores que demonstram a vitalidade desse setor. Os números são bastante significativos; para exemplificar, cita-se o fato de o Brasil ser o segundo maior exportador de papaia, mangas e lima ácida ‘Tahiti’ e o quinto exportador mundial de melões e de estar entre os dez maiores supridores no mundo de uvas de mesa (Secex, 2010).

Segundo Vitti e Boteon (2008), o Brasil vem se tornando competitivo no cenário internacional de exportação de frutas frescas em função da melhora no padrão de qualidade das frutas, podendo ser citadas a maçã e a uva, primeiras a receberem selos de certificação que atendem às exigências internacionais, além do aumento da demanda internacional por frutas tropicais, o que está aliado à elevação da renda dos consumidores, à urbanização, à informação e à educação.

Se forem considerados os volumes exportados, o melão, a manga e a maçã ocupam as maiores posições. No entanto, para as demais frutas, quando analisado o coeficiente de exportação sobre a produção, raramente resultam em valores acima de 3%. Assim, mesmo com números expressivos da exportação de algumas frutas, o país ainda é marginal no comércio mundial de frutas frescas, pois participa em apenas 0,5% do comércio internacional (IBRAF, 2010). São poucas as frutas cuja exportação é representativa em relação à produção.

Parte dos entraves dos países internacionais aos produtos brasileiros está relacionada a fatores como: impostos, cobrança de taxas de movimentação portuária e processamento, medidas de salvaguarda e antidumping, que buscam assegurar proteção aos produtores nacionais, alegação de que a fruta brasileira estaria contaminada por mosca mediterrânea e por outras doenças, e outras barreiras técnicas, fitossanitárias e tarifárias.

Diante da importância das frutas frescas brasileiras e de seus derivados para a economia do país, é necessário criar medidas capazes de auxiliar e fortalecer a produção e a comercialização. É preciso perceber que o segmento situa-se como um dos principais geradores de renda, de empregos e de desenvolvimento rural. Os excelentes índices de produtividade e os resultados comerciais obtidos nas últimas safras são fatores que demonstram a vitalidade e a tendência de desenvolvimento do setor . Atualmente, existem pouco mais de trinta grandes polos de produção de frutas frescas, localizados nas cinco regiões do país, centrando uma atenção especializada em mais de 50 municípios.

O estudo focou dois subsistemas (agrocomercialização e agroindustrialização) e, mais especificamente, entendeu quais as dificuldades enfrentadas pelos produtos brasileiros no processo de exportação.

O trabalho destacou, ainda, possíveis ações que poderão ser implementadas para que os produtores e comerciantes das diferentes linhas de produtos desse sistema agroindustrial consigam fortalecer o processo de internacionalização do setor de frutas e derivados, avaliando-os em certas regiões do Brasil.

1.2 Problema de pesquisa

Com base nessas considerações, a pergunta a qual este projeto pretende responder é a seguinte:

Quais projetos são necessários para uma maior competitividade do SAG de frutas do Brasil?

1.3 Objetivos

O objetivo principal deste projeto é propor um plano estratégico que possa ser aplicado na fruticultura brasileira de modo a ampliar a competitividade do setor no mercado internacional.

Para alcançar o objetivo principal, os seguintes objetivos específicos foram necessários:

- **realizar um diagnóstico no mercado internacional de frutas, buscando identificar aspectos favoráveis e desfavoráveis:** Procurar na literatura e também em dados primários com agentes do setor aspectos favoráveis e desfavoráveis para a fruticultura do Brasil;
- **realizar um diagnóstico do setor de frutas no Brasil, de modo a identificar os pontos fortes e fracos:** Por meio de dados secundários e primários, identificar os pontos fortes e fracos da fruticultura no país;
- **identificar oportunidades e ameaças:** a partir dos diagnósticos externo e interno e baseado em estudos já elaborados sobre o setor, identificar as possíveis oportunidades e ameaças à fruticultura brasileira;
- **identificar fatores críticos de sucesso que possam impactar na competitividade da fruticultura;**
- **definir objetivos em caráter macroespacial, como ações para todos os setores de exportação, e propor planos de ação microespaciais, isto é, ações que devem ser realizadas para que atuem diretamente nas empresas do setor.**

1.4 Organização do trabalho

Esse trabalho será dividido em sete capítulos, contendo introdução, referencial teórico, métodos e planos de trabalho, resultados, análises dos resultados, conclusão do estudo e referências bibliográficas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cadeias e redes

Até o início do século XX, não se utilizava o conceito de agronegócio no sistema agroalimentar, porque as famílias produziam seus próprios alimentos e o excesso era vendido no mercado local. Mais tarde, os sistemas de produção tornaram-se especialistas, descentralizando as etapas de produção, distribuição e comercialização. Mesmo separadas, todas as atividades continuaram de alguma forma inter-relacionadas, caracterizando uma cadeia de produção. Entender esse novo sistema que se iniciava passou a ser o interesse de pesquisadores, formulando teorias que pudessem explicá-lo (WATANABE, 2005).

O conjunto de ideias ligado às noções de sistemas de *commodities* e de *fillière* (cadeia produtiva) encontrou grande receptividade junto às comunidades acadêmica, governamental e empresarial, como ferramenta de compreensão do funcionamento das cadeias agroindustriais. O seu sucesso e difusão resultaram do fato de ser o conceito de grande aplicabilidade na formulação de estratégias pelas corporações e pelos governos (SILVA e BATALHA, 1999).

A cadeia produtiva é entendida como uma sucessão de operações verticalmente organizadas de atividades produtivas, desde a produção até o consumidor final. O enfoque tradicional de cadeias considera três subsistemas: de produção, de transferência e de consumo. O primeiro engloba o estudo da indústria de insumos e produção agropastoril; o segundo focaliza a transformação industrial, estocagem e transporte; e o terceiro se concentra no estudo das forças de mercado. A cadeia produtiva pode ser definida como uma parte do sistema agroindustrial, que privilegia as relações entre agropecuária, indústria de transformação e distribuição, ao redor de um produto específico principal (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Portanto, de acordo com Zylbersztajn (1995), pode-se concluir que uma cadeia produtiva é uma sequência de atividades que se inicia com a aquisição de insumos para a produção agrícola e termina com o consumo ou o uso de um produto ou serviço. Tais atividades, realizadas pelos vários agentes ao longo do sistema agroindustrial, são altamente dependentes umas das outras. Dessa forma, em um projeto de implantação de uma cadeia produtiva em um novo local, se forem observados apenas os aspectos que tangem à unidade de processamento, desprezando os agentes e efeitos diretamente relacionados à visão integrada da cadeia, serão deixados de lado diversos fatores com influência decisiva no sucesso ou fracasso do projeto.

Um enfoque a respeito da estrutura das cadeias produtivas foi desenvolvido por Goldberg (1968), ampliando o conceito e apresentando o termo *Commodity System Approach* (CSA), ou “Enfoque do Sistema de *Commodities*”, que avaliava os sistemas de produção da laranja, do trigo e da soja. Sua análise avaliava a relação tradicional de compra e venda e as influências institucionais, chegando à conclusão de que o destino final dos produtos agrícolas não era o consumidor final e sim a agroindústria, influenciando a análise dos subsistemas que compõem o sistema agroindustrial.

De acordo com Goldberg (1968), o CSA envolve “um sistema de *commodities* que engloba todos os atores envolvidos na produção, processamento e distribuição de um produto dentro de uma determinada cadeia agroindustrial. Tal sistema inclui o mercado de insumos agrícolas, a produção agrícola, operações de estocagem, processamento, atacado e varejo, demarcando um fluxo que vai dos insumos até o consumidor final. O conceito engloba todas as instituições que afetam a coordenação dos estágios sucessivos do fluxo de produtos, tais como algumas instituições governamentais, mercados futuros e associações de comércio”.

Outro enfoque sobre cadeias foi proposto por Morvan (1985) e considera uma cadeia (“*filière*”) como um conjunto de operações relacionadas para a transformação de um determinado produto (matéria-prima), sendo influenciadas pela tecnologia e possuindo uma

interdependência complementar (BATALHA, 2001). A análise *filière* é importante por se tratar de um instrumento para descrever os sistemas, definir o papel da tecnologia na estruturação de sistemas produtivos, organizar a integração dos estudos, além de analisar políticas industriais e estratégias de empresas e associações (MORVAN, 1985).

Segundo Zylbersztajn (2000), existem alguns pontos em comum entre as visões de Goldberg (1968) e Morvan (1985): ambas focalizam o processo produtivo e possuem caráter descritivo; compartilham uma base analítica sistêmica e enfatizam a variável tecnológica; existe interdependência entre as estratégias no plano da empresa e no plano do sistema, o que implica na possibilidade do desenvolvimento de mecanismos sistêmicos de coordenação; e consideram que a integração vertical é importante para explicar o mecanismo de coordenação sistêmica, sendo o conceito de integração vertical e contratos substitutos.

A partir do fim da década de 1960, foram realizadas por universidades, juntamente com o departamento de agricultura dos Estados Unidos, diversas análises de sistemas agroindustriais, tomando-se um enfoque sistêmico de produto como referencial de pesquisa para os setores de suinocultura, avicultura, carne bovina, laticínios e grãos (NEVES, 2006). A organização dos sistemas agroindustriais naquele país passava por transformações e a predominância típica dos mercados locais como os principais coordenadores das relações entre produtores, processadores e outros agentes dos sistemas agroindustriais foi modificada para mecanismos mais complexos de coordenação, envolvendo contratos, integração vertical ou parcerias (BATALHA, 2001).

Foi apenas na década de 1990 que o conceito de agronegócios chegou ao Brasil e foi difundido em empresas, universidades e centros de pesquisa e envolvia o conceito de negócios mais do que a economia agrícola tradicional (NEVES, 2006). Os sistemas agroindustriais, dessa forma, comportam como elementos fundamentais para sua análise

descritiva: os agentes, as relações entre eles, os setores, as organizações de apoio e o ambiente institucional (ZYLBERSZTAJN e NEVES, 2000; BATALHA, 2001).

O Estado cumpre um papel essencial no processo, já que deve prover os incentivos para os agentes atuarem, como assegurar bens públicos redutores de custos de transação (ZYLBERSZTAJN, 2005). No entanto, a difusão do conceito de cadeias agroindustriais não significa o entendimento das intrincadas relações que conectam os produtores de insumos agrícolas, os agricultores, os processadores de alimentos, os canais de distribuição e os consumidores, pois ainda existem dúvidas a respeito de como desenvolver instituições redutoras de custos de transação para o adequado funcionamento das cadeias produtivas (NEVES, 2006).

Outro conceito importante se refere ao modelo teórico de rede da empresa, ou *network* da empresa, sendo definida como um grupo de empresas fornecedoras e distribuidoras que são responsáveis pelo fluxo de produtos, serviços, comunicações, informações, pedidos e pagamentos necessários para ligar a empresa em questão com os seus fornecedores de matérias-primas e os consumidores finais de seus produtos, serviços ou derivados (NEVES, 2007a).

Segundo Ménard (2002, p. 4), “rede é uma forma híbrida de governança, e o que é chamado de sistema agroindustrial é um caso especial de rede”. Para Omta et al. (2001, p. 2), “redes são vistas como o total de atores dentro de uma indústria e/ou entre indústrias relacionadas, que podem potencialmente trabalhar de maneira conjunta para adicionar valor aos consumidores”.

Dessa forma, o conceito de rede da empresa fornece aos estrategistas e planejadores de *marketing* os meios para analisar uma empresa e seu grupo de fornecedores e distribuidores, concorrentes, ambiente, facilitadores, entre outros, de uma forma significativa, mapeando as relações existentes entre eles e avaliando o impacto da concorrência e do ambiente

operacional em geral (NEVES 2007a). Ainda, tratar uma empresa como uma rede complexa enriquece a análise estratégica, melhor ligada à rápida mudança de ambiente que caracterizou a última década, sendo uma abordagem de relacionamento e interação que tem sido amplamente relatada na literatura (GEMUNDEN et al., 1997; FORD, 1998; HÅKANSSON e SNEHOTA, 1998; GADDE e HÅKANSSON, 2001; NEVES et al., 2001; OMTA et al., 2001; BRIDGEWATER e EGAN, 2002; NEVES, 2003) e com um importante impacto na gestão da rede de negócios e no *marketing* de relacionamento (MATTSSON, 1997).

Para delinear a rede da empresa foco e assim estabelecer as estratégias, existem dois referenciais de apoio, entre outros, que consolidam vertentes teóricas importantes em sua coordenação (NEVES, 2006): os canais de distribuição, que foram definidos por Stern et al. (1996, p. 1) como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço da empresa disponível para consumo ou uso”; e a cadeia de suprimentos da empresa ou “*Supply Chain Management*” (SCM), que são as organizações envolvidas para que a empresa possa obter todos os suprimentos de que precisa para realizar sua produção e vender.

Considera-se, então, a gestão da rede da empresa como sendo o processo de gerenciamento feito pela empresa foco de toda a sua rede, sendo composta de duas partes: a gestão de seus canais de distribuição e a gestão de sua cadeia de suprimentos (NEVES, 2006), ampliando o alvo da análise para as organizações que estão envolvidas diretamente em diferentes processos que adicionam valor na elaboração de produtos e serviços até o consumidor final (OMTA et al., 2001).

Através da integração dos conceitos de redes e cadeias, proposto por Lazzarini et al. (2001), foi possível obter um novo enfoque nos estudos, as *netchains*, permitindo a consideração da existência de interdependências organizacionais na rede, além de diferentes mecanismos de coordenação, como planos de gestão, padronização de processos e ajustes e fontes de valor,

como otimização das operações e produção, redução de custos de transação, diversidade e coespecialização de conhecimento.

Assim, a partir dos enfoques conceituais de CSA e *filière*, é possível o desenvolvimento de ferramentas e de atividades gerenciais para melhorar a eficiência das cadeias produtivas (NEVES, 2006). Além disso, os conceitos de *Supply Chain Management* (SCM), canais de distribuição, redes e *netchains* são os constructos teóricos e noções empíricas mais aplicadas ao desenvolvimento dos sistemas agroindustriais (BATALHA e SILVA, 2001; NEVES, 2005).

Com a nova conjuntura proposta pelos mercados globais na questão de comercialização, faz-se necessário que as empresas se adaptem e planejem estrategicamente suas ações para a realidade do agronegócio mundial.

No entanto, Silva et al. (2010) salientam que adotar estratégias em uma organização não significa seguir uma receita ou uma recomendação, mas trata-se de uma postura cultural ou um hábito que é incorporado à administração das organizações. Nesse sentido, Neves et al. (2005) advertem que existem fatores que escapam totalmente ao controle do produtor rural, mas mesmo assim incidem diretamente sobre sua atividade, como o clima, as pragas e o mercado, demonstrando a complexidade das atividades do agronegócio e a exigência de capacitação e competência para vencer desafios.

Segundo DAVIS e GOLDBERG (1957), o conceito de cadeias do agronegócio é definido como sendo a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles.

O agronegócio apresenta uma complexa estrutura, com um conjunto de contratos e agentes articulados, insumos, revendas, prestadores de serviços, técnicos, comercializadores e outros, tornando a produção cada vez mais eficiente e empresarial, passando o produtor rural a ter um

perfil de um moderno empresário (NEVES, 2007b). Daí a importância de se traçar estratégias nos empreendimentos rurais.

2.2 Planejamento estratégico e de *marketing*

Wood (2004) relata que o ponto inicial para qualquer estratégia de *marketing* é desenvolver todas as decisões gerenciais com uma declaração de **missão**, isto é, o objetivo que se queira atingir. Esse objetivo guiará as empresas de forma com que tenham um direcionamento futuro para que as ações a serem realizadas sejam eficazes e diretas, não deixando o foco do plano.

Um bom processo para a declaração de missão para a organização relaciona-se a alguns itens, como: foco no consumidor, criação de valor, escopo de mercado, guia de valores, competências, entre outros (WOOD, 2004).

Para poder definir melhor o plano de *marketing*, alguns autores como Wood, 2004, e Neves, 2007, utilizam diversos termos e descrições; contudo, o direcionamento desses documentos internos, que definem a situação do mercado e as estratégias de *marketing* e programas, irá ajudar a organização a alcançar seus objetivos financeiros e organizacionais.

O papel do planejamento de *marketing* na missão da organização direcionará as estratégias em vários níveis. E, assim, possibilitará a melhor alocação de recursos e atividades.

O planejamento de *marketing* de certa forma elucida as atividades a serem desenvolvidas na empresa e está diretamente ligado à missão, à estratégia organizacional e à estratégia de negócios empresarial para as decisões de *marketing*. Essas análises auxiliarão a pesquisar e analisar a situação do mercado e os consumidores; a desenvolver direcionamento ao mercado, objetivos, estratégias e programas para os segmentos-alvo; a determinar como suportar estratégias de *marketing* através do serviço com o consumidor e o mercado interno; a implementar e validar programas de controle de *marketing* para atingir os objetivos desejados.

Conforme Neves (2005), o planejamento deve ser orientado ao mercado, deve-se saber a extensão do foco do consumidor e deve-se ter comprometimento na entrega de valor para o consumidor, identificação e competências distintas da organização para atingir os desejos e necessidades de seus consumidores. Para Greenley (in Gilligan; Wilson, 2003), algumas ações devem ser modificadas junto com o planejamento quando elas causam mudanças drásticas nos ambientes político-regulatório, social, econômico e tecnológico.

De acordo com Neves (2005), é necessário planejar para que o futuro seja levado em consideração bem como para que a empresa e a organização definam melhor suas estratégias e saibam as diretrizes a serem utilizadas ao longo do caminho. Os possíveis resultados de um planejamento estratégico de *marketing* para a companhia serão melhoria da capacidade de coordenação da empresa e de sua rede, diagnóstico de possíveis mudanças no ambiente com maior velocidade, melhor entendimento dos consumidores, maior velocidade de adaptação e menor risco de ações desencontradas e melhoria nos produtos, na comunicação, na força de vendas e nos canais de distribuição, o que proporciona à empresa uma atuação eficaz e auxilia no seu processo de crescimento.

Com isso, podem-se observar várias oportunidades para satisfazer os consumidores e atuar de forma precisa no alvo para que as ações sejam diretas e atinjam o resultado desejado. A documentação de um plano de *marketing* é diferenciada, com características intrínsecas de cada organização. O processo de estruturação, ligado à missão da organização de determinar estratégias para decisões de *marketing* em produtos, serviços, comunicação, promoção, público-alvo e localização, ajuda nas decisões e ações a serem implementadas. O plano pode conter muitas ou poucas páginas, mas a necessidade do detalhamento das atividades a serem desenvolvidas pelos objetivos estratégicos é essencial. Esse plano permite aos executivos e

gestores aprovar estratégias e programas a serem desenvolvidos, alinhados ao contexto das estratégias a serem adotadas pela empresa (WOOD, 2004).

O planejamento estratégico de *marketing* é um procedimento gerencial que ajuda na construção e no desenvolvimento de formulação de objetivos estratégicos de ação, visando o objetivo e sua execução (SNELL, 1998). Para Bateman e Snell (1998), a administração estratégica é um processo que envolve administradores de todos os níveis da organização, que formulam e implementam objetivos estratégicos. Já o planejamento estratégico é o processo de elaboração da estratégia, no qual se define a relação entre a organização e os ambientes interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas (MAXIMIANO, 2006).

Segundo Zuin e Queiroz (2006), a elaboração e implementação de um planejamento são ações essenciais para a busca e manutenção da competitividade de um empreendimento, devendo ser sustentadas por uma comunicação clara e eficiente entre os gestores, com a participação e comprometimento de todos os envolvidos no processo. No caso de empreendimentos rurais, o planejamento assume especial importância, tendo em vista a complexidade desses negócios.

No Brasil, apesar de muitas empresas já estarem utilizando a metodologia do planejamento estratégico, ainda pairam dúvidas sobre o que realmente este vem a ser e como deve ser formulado. A maior dúvida diz respeito a uma acentuada tendência para a utilização dos termos “planejamento estratégico” e “planejamento de longo prazo” como se fossem sinônimos. Segundo Ansoff (1990), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro planejamento estratégico, já que a grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do planejamento de longo prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas. No entanto, do ponto de vista do planejamento

estratégico, o objetivo final da empresa pode ser visto como uma tentativa de se posicionar para a sobrevivência de longo prazo (WIND, 1979).

Ao se propor o desenvolvimento de planejamento para o empreendimento rural em moldes empresariais, é necessário considerar que nesse tipo de sistema de produção, além de haver um número significativo de variáveis aleatórias, existe ainda menos informações prontamente disponíveis, e estas nem sempre condizem à realidade, devido à sua dinâmica (SILVA et al., 2010).

O termo estratégia, no contexto organizacional, refere-se à capacidade de se trabalhar, de forma contínua e sistemática, o ajustamento da organização às condições do ambiente que se encontra em constante mudança, tendo a capacidade de se obter um posicionamento correto frente às situações de incertezas e turbulências do ambiente, seja financeiramente ou no âmbito das atividades internas e processuais (BARBOSA; BRONDANI, 2004). A estratégia, segundo Hax e Majluf (1991), “pode ser vista como um conceito multidimensional que engloba todas as atividades críticas da firma, fornecendo a ela um senso de unidade, direção e propósito, assim como facilita as mudanças necessárias induzidas pelo ambiente”. Já para Mintzberg e Quinn (1996), a estratégia corporativa é um padrão de decisões em uma empresa, determinando e revelando seus objetivos, propósitos ou metas, produzindo as políticas principais e os planos para a sua realização e definindo a amplitude de negócios que a empresa vai possuir, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza das contribuições econômicas e não econômicas que se pretende fazer para acionistas, funcionários, clientes e comunidade.

Com relação ao termo planejamento, Bateman & Snell (1998) o definem como o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo ou uma unidade de trabalho de uma organização buscarão no futuro. Já para Certo e Peter (1993), é um conjunto de atividades que são desenvolvidas para atingir uma situação

desejada de modo mais eficiente e efetivo, com uma melhor concentração de esforços e recursos da empresa. Segundo Ansoff (1990), o planejamento permite a uma empresa alcançar competitividade e lucratividade num ambiente turbulento.

Na metade dos anos 1960, foi introduzida a metodologia do planejamento estratégico mediante proposições do Prof. Igor Ansoff, dos pesquisadores do *Stanford Research Institute* e dos consultores da *McKinsey Consulting Co.* (TAYLOR, 1975). Kotler (1975), um dos defensores da sua utilização, propôs o seguinte conceito: “O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. A direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégia, estratégias funcionais, macro-objetivos, objetivos funcionais. O grau de interação entre uma organização e o ambiente, que pode ser positivo, neutro ou negativo, é variável dependendo do comportamento estratégico assumido pela organização perante o contexto ambiental.

Alguns conceitos aplicados à gestão estratégica das organizações foram definidos por Tavares (2000), sendo eles planejamento estratégico: “técnica administrativa que objetiva manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão”; administração estratégica: “processo contínuo e iterativo que visa capacitar a organização de forma a permitir que as tomadas de decisões estejam de acordo com as decisões estratégicas”; e decisão estratégica: “é toda aquela que resulta numa nova maneira de distribuir ou utilizar os recursos básicos da empresa”.

Nesse sentido, ainda segundo Tavares (2000, p. 156), “a definição de um processo de gestão estratégica deve seguir as características próprias de cada organização. Sua natureza, porte, estilo de gestão, cultura e clima certamente irão influenciar a maneira como esse tipo de atividade será desenvolvida”.

Assim, o processo de planejamento estratégico está intimamente ligado à questão da formulação de metas corporativas (ANDERSON, 1982). É definido por Hofer e Schendel (1978) como o elo principal entre as metas e os objetivos que a organização pretende atingir e as diversas políticas da área funcional e os planos operacionais que utiliza para orientar suas atividades diárias. Outros autores concordam que o processo de formulação de metas deve ser realizado antes, mas interagindo com o processo de formulação de estratégia (ACKOFF, 1970; ANSOFF, 1965; GLUECK, 1976; NEWMAN; LOGAN, 1971).

Almeida (2003, p. 13) cita que o planejamento estratégico “é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida”.

Segundo Oliveira (1997, p. 42), “o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente”. Através do planejamento estratégico, é possível criar uma “consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelecer o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos” (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

Para Colenghi (2007), o planejamento estratégico é obtido a partir de um esforço concentrado da direção da empresa, tendo como base fundamental a missão e o negócio por ela definida, levando-se em consideração o levantamento, a análise e a proposição de soluções através de um plano de ação que objetive garantir a qualidade desejada pelos clientes da organização. A partir dos modelos de processos estratégicos apresentados por COLENGHI (2007), KOTLER; KELLER (2006), BETHLEM (2004), KOTLER (2000) e WRIGHT et al. (2000), tem-se o

conjunto de etapas para elaboração do planejamento estratégico: definição do negócio e da missão da organização; análise do ambiente interno e externo; planejamento de cenários; formulação de estratégias; elaboração de um plano de ação; implantação ou implementação das estratégias; e acompanhamento (*feedback*) e controle.

Outro conceito importante é o de administração estratégica, que pode ser definido como um processo contínuo e iterativo cujo objetivo é manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente. Este conceito tem evoluído e continuará a evoluir (GINTER; WHITE, 1982) e, como resultado, é perceptível a falta de consenso sobre o significado preciso do termo (ANSOFF, 1993). No entanto, apesar do impasse, a administração estratégica é executada atualmente em muitas organizações, e muitas delas se beneficiam de forma significativa. Essa administração envolve um processo ou uma série de etapas, sendo que as básicas incluem:

Etapa 1 – Execução de uma análise do ambiente: o processo de administração estratégica tem início com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. Nesse contexto, o ambiente organizacional encerra todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da organização. Os administradores devem compreender o propósito da análise do ambiente, reconhecer os vários níveis existentes no ambiente organizacional e entender as recomendações das normas para realizar uma análise do ambiente.

Etapa 2 – Estabelecimento de uma diretriz organizacional: a segunda etapa do processo de administração estratégica é o estabelecimento da diretriz organizacional ou determinação da meta da organização. Há dois indicadores principais de direção para os quais uma organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais. A missão organizacional é a finalidade de

uma organização ou a razão de sua existência. Os objetivos são as metas das organizações. Há outros dois indicadores de direção que, atualmente, as empresas estabelecem: a visão, que é o que as empresas aspiram a ser ou se tornar, e os valores, que expressam a filosofia que norteia a empresa e a que a diferencia das outras.

Etapa 3 – Formulação de uma estratégia organizacional: a terceira etapa do processo é a formulação da estratégia. Esta é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais. O enfoque central está em como lidar satisfatoriamente com a concorrência. Assim que o ambiente tenha sido analisado e a diretriz organizacional estipulada, a administração é capaz de traçar cursos alternativos de ação em um esforço conhecido para assegurar o sucesso da organização.

Etapa 4 – Implementação da estratégia organizacional: nesta quarta etapa colocam-se em ação as estratégias desenvolvidas logicamente que emergiram de etapas anteriores ao processo de administração estratégica. Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional.

Etapa 5 – Controle estratégico: é um tipo especial de controle organizacional que se concentra no monitoramento e na avaliação do processo de administração estratégica no sentido de melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

A formulação de estratégia, concebida como o processo de planejar as estratégias ou, no sentido mais amplo, como o processo de planejamento estratégico, pode ser desdobrada em três níveis (KOTLER, 2000): corporativo, empresarial – ou da unidade estratégica de negócio (UEN) – e funcional.

No nível corporativo, a formulação da estratégia (planejamento estratégico) refere-se à definição, avaliação e seleção de áreas de negócio nas quais a organização irá concorrer e à ênfase que cada área deverá receber. Nesse nível, a questão fundamental é a alocação de recursos entre as áreas de negócio da organização, segundo os critérios de atratividade e posição competitiva de cada uma dessas áreas. As estratégias são, predominantemente, voltadas para o crescimento e a permanência (sobrevivência) da corporação.

A formulação estratégica no segundo nível – empresarial ou da área estratégica de negócios – está relacionada ao uso eficiente dos recursos e refere-se ao direcionamento que a organização irá dar ao escopo dos negócios. Nesse nível, predominam as chamadas estratégias competitivas. Assim, a estratégia da unidade de negócio diz respeito à maneira como uma organização irá concorrer nos mercados escolhidos.

Já a formulação estratégica no nível funcional relaciona-se ao processo por meio do qual as várias áreas funcionais da empresa irão usar seus recursos para a implantação das estratégias empresariais, de modo a conquistar vantagem competitiva e contribuir para o crescimento da corporação. Assim, por exemplo, em cada unidade de negócio, a área funcional de *marketing* irá desenvolver o processo de planejamento, tendo em vista a formulação de estratégias competitivas e a consecução dos objetivos da unidade de negócio em mercados específicos (KOTLER, 2000).

Para McCarthy e Perreault (1997, p. 43), o planejamento estratégico é um processo administrativo cujo intuito é o de manter o equilíbrio entre os recursos da organização e suas oportunidades de mercado: “É um trabalho da alta administração que inclui não apenas o planejamento das atividades do *marketing*, mas também produção, pesquisa e desenvolvimento e outras áreas funcionais. [...] os planos do departamento de *marketing* não são os planos de toda a empresa, por outro lado, os planos da empresa devem ser orientados para *marketing*. Os planos do gerente de *marketing* podem dar o tom e a direção para toda a

empresa”. Assim, estes autores utilizam o planejamento estratégico e o planejamento estratégico de *marketing* com o mesmo significado e concluem que o planejamento estratégico de *marketing* é o meio de se encontrar oportunidades atraentes e de se desenvolver estratégias de *marketing* rentáveis.

Nesse contexto, o *marketing* apresenta uma importância tanto estratégica, contribuindo e ajudando a corporação na definição de suas estratégias e os caminhos a serem seguidos no longo prazo, quanto operacional, relacionada à execução e implementação das diversas atividades (NEVES et al., 2004). Segundo a definição da *American Marketing Association*, *marketing* é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços, criando trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais (KOTLER, 2000). Em uma definição mais social, que mostra o papel desempenhado na sociedade, o *marketing* é definido por Kotler (2000) como um processo social através do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam por meio da criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

Kotler (2000) assegura que as funções de *marketing* fazem parte de um processo gerencial e necessitam ser executadas por alguém. Nenhuma dessas funções pode ser desconsiderada em uma sociedade ou em uma organização que opera em ambiente caracterizado por competição intensa e contínua. Em uma economia planejada e centralizada, algumas funções são executadas por órgãos governamentais, e outras podem ser delegadas para os produtores e consumidores.

De acordo com Lambin (2000), em um sistema orientado para o mercado, as atividades de *marketing* são efetivadas por produtores, consumidores e por uma variedade de gestores de *marketing*. Algumas funções podem ser executadas por múltiplos facilitadores ou intermediários de *marketing*, empresas que desempenham uma ou mais funções de *marketing*,

além de compra e venda. Incluem as agências de propaganda, empresas de pesquisas de *marketing*, laboratórios independentes de testes, armazéns gerais, empresas transportadoras, empresas de comunicação e instituições financeiras. Por meio da especialização ou de economia de escala, os intermediários e facilitadores de *marketing* estão, com frequência, em condições de desempenhar melhor as funções de *marketing* e a um custo mais baixo do que os produtores e consumidores, ficando estes com mais tempo e disposição para, respectivamente, produzir e consumir.

Sob uma perspectiva micro, as empresas podem ou não desempenhar todas as funções de *marketing*. Além disso, nem todos os bens e serviços requerem a utilização do conjunto completo de funções nos diferentes níveis do processo. Por exemplo, certas modalidades de serviços, como viagens de avião, não requerem a operação de armazenamento e estocagem. Porém, exige-se estocagem na fabricação do avião ou alguma coisa próxima disso, como sua permanência no hangar enquanto ele não está em serviço (PETER; DONNELLY, 2002).

Assim, a função do *marketing* estratégico é orientar a empresa para as oportunidades existentes ou mesmo criar oportunidades atrativas bem adaptadas aos seus recursos e ao seu *know-how*, oferecendo um potencial de crescimento e rentabilidade (LAMBIN, 2000; TOLEDO, 1973). São destacadas por Lambin (2000) a importância e as vantagens do planejamento e dos planos estratégico e de *marketing*, argumentando que estes:

1. Descrevem o sistema de valores e a filosofia dos dirigentes e disseminam uma visão comum do futuro na equipe de colaboradores.
2. Explicam a situação de partida e descrevem as condições e as mudanças e evoluções passadas e esperadas no futuro do ambiente de negócios, o que possibilita escolhas mais consistentes por parte da administração.

3. São instrumentos de coordenação entre atividades e áreas funcionais, permitindo que se mantenha coerência entre os objetivos. Além disso, quando houver conflitos e incompatibilidades, os planos favorecem arbitragens, tendo por base critérios e objetivos.
4. Facilitam o acompanhamento e monitoramento das ações empreendidas, possibilitando efetuar uma interpretação imparcial dos desvios entre os objetivos estabelecidos e o desempenho efetivo, além de determinar rapidamente ações corretivas, se necessário.
5. Aumentam a flexibilidade de reação da empresa face às mudanças imprevistas.
6. Permitem à organização uma gestão mais rigorosa, fundamentada em normas, orçamentos, calendários, e não em soluções administrativas improvisadas e aleatórias.

O processo de planejamento estratégico de *marketing* tem por objetivo exprimir, de um modo claro e sistemático, as alternativas escolhidas pela empresa, que serão convertidas em decisões e programas de ação, tendo em vista assegurar seu crescimento no médio e longo prazo (LAMBIN, 2000). Considera, ainda, que a abordagem de *marketing*, no contexto do planejamento estratégico de *marketing*, articula-se em torno das seguintes tópicos fundamentais, cujas respostas constituirão a base principal do processo de planejamento e, eventualmente, de um plano estratégico de *marketing*:

1. Definição do mercado de referência (mercado a ser considerado) e estabelecimento da missão estratégica da empresa nesse mercado.
2. Identificação da diversidade do binômio produto-mercado no mercado de referência e definição dos posicionamentos suscetíveis de serem adotados.
3. Avaliação da atratividade intrínseca dos binômios produto-mercado e identificação das situações favoráveis e desfavoráveis do ambiente.

4. Para cada binômio produto-mercado, o levantamento dos trunfos da empresa, bem como suas forças e fraquezas e o tipo de vantagem competitiva que a empresa pode desenvolver.
5. Estabelecimento de uma estratégia de cobertura e de desenvolvimento a ser adotada e do nível de ambição (objetivos) estratégica, em termos de crescimento e lucratividade.
6. Tradução dos objetivos estratégicos e respectiva conversão em um programa de ação que considere as variáveis que compõem o processo de *marketing* no nível operacional: produto, preço, promoção e praça.

Para Gilligan e Wilson (2002), o planejamento estratégico de *marketing* está relacionado à definição de objetivos de *marketing* para um período de três a cinco anos, devendo este planejamento estar orientado para o mercado e ter flexibilidade devido ao ambiente imprevisível e turbulento (NEVES, 2004). Nesses termos, Greenley (1986), apud NEVES (2005), apontou algumas diferenças entre o planejamento estratégico, com natureza de longo prazo, e o planejamento de *marketing*, visto como um exercício anual, como se pode observar no quadro 1.

Planejamento estratégico	Planejamento de <i>marketing</i>
Preocupação geral com a direção da organização no longo prazo.	Preocupação com a <i>performance</i> e os resultados do dia a dia.
Estabelecimento de uma estrutura de longo prazo para a organização.	Representação de apenas um estágio do desenvolvimento da organização.
Orientação geral necessária para combinar a organização e seu desenvolvimento.	As orientações funcional e profissional tendem a ser predominantes.
Objetivos e estratégias são avaliados por uma perspectiva geral.	Objetivos são subdivididos em alvos específicos.
A relevância dos objetivos e das estratégias é evidente somente em longo prazo.	A relevância dos objetivos e das estratégias é evidente de imediato.

Quadro 1. Diferenças entre o planejamento estratégico e o planejamento de *marketing*.

Fonte: GREENLEY (1986), *apud* NEVES (2005).

Segundo McDonald (2002), o sistema de planejamento de *marketing* deve ter uma ampla compreensão de seus objetivos, com alta motivação dos empregados e altos níveis de informações úteis de mercado. Além disso, deve apresentar uma grande coordenação interfuncional, com redução de desperdício e duplicação de recursos, aceitação da necessidade de mudança contínua e um claro entendimento de prioridades, com grande controle do negócio e uma menor vulnerabilidade pelo inesperado. Para Neves (2004), dentre as vantagens de se utilizar o planejamento estratégico em uma organização estão a necessidade de planejamento e coordenação de suas atividades, a necessidade de planejar para que o futuro seja levado em consideração e para que a empresa se torne mais “racional” e a necessidade de controle sobre a organização.

Para Piercy (2002), o processo de planejamento estratégico de *marketing* consiste em três principais dimensões inter-relacionadas, que apresentam como resultado a melhoria da capacidade de coordenação da empresa e de sua rede, com a possibilidade de diagnosticar possíveis mudanças no ambiente com uma maior velocidade e entender melhor os consumidores, podendo-se obter uma maior velocidade de adaptação, com um menor risco de ações desencontradas e melhoria dos produtos, preços, comunicações, força de vendas e canais de distribuição, sistematizando o trabalho e as cobranças na empresa, a saber:

1. Dimensão analítica: refere-se a uma série de técnicas, procedimentos, sistemas e modelos de planejamento.
2. Dimensão comportamental: relaciona-se à natureza e à extensão da participação, motivação e comprometimento dos membros do time gerencial.
3. Dimensão organizacional: refere-se ao fluxo de informação, estruturas, processos, estilo gerencial e cultura.

Segundo Neves (2004), as mudanças trazidas pela globalização dos mercados fazem com que as empresas e as funções de *marketing* expandam suas atuações e se especializem em seu negócio central, procurando outros tipos de relações contratuais para obter insumos ou distribuir produtos e serviços. Dessa forma, várias atividades conjuntas estão sendo adotadas nos negócios e verdadeiras redes estão sendo desenvolvidas com o foco no relacionamento e no desenvolvimento contínuo e sustentável (HEIDE e MINER, 1992; WEBSTER, 1992; ROSS e TURNBULL, 1997; NOONAN, 1999; AMATO NETO, 2000; HERTZ e MATTSON, 2001). Essa cooperação pode ser vertical na rede, entre os distintos agentes de estágios de tecnologias (como fornecedores e distribuidores), ou horizontal, envolvendo, nesse caso, concorrentes e empresas que apresentam produtos complementares com o mesmo mercado-alvo (GEMUNDEN e RITTER, 1997; GULATI, 1998; AMATO NETO, 2000).

2.3 O método de planejamento e gestão estratégica de sistemas produtivos – Método Gesis

A Figura 2 resume o processo de cinco etapas que visam à implementação de um planejamento e de uma gestão estratégica em sistemas produtivos.

Figura 2. Método proposto para planejamento e gestão estratégica de sistemas produtivos.

Fonte: NEVES, 2006.

2.3.1 Iniciativa de líderes do sistema produtivo e institutos de pesquisa/universidades em planejar o futuro de um sistema produtivo

De acordo com Neves (2001), o processo de planejamento e gestão estratégica de sistemas – Gesis – tem início a partir da iniciativa de alguma organização existente do setor (normalmente organização setorial), em conjunto com o governo, universidades e institutos de pesquisas, desejosos por organizar um processo de planejamento e visão de futuro para o sistema produtivo. A iniciativa também pode vir do governo, através das chamadas câmaras setoriais. Também nessa etapa se recebem informações das organizações de pesquisa, governo e setor privado sobre tópicos importantes relacionados ao sistema produtivo: quem participa do sistema, quem são os principais atores e como ter representatividade nesse sistema produtivo.

2.3.2 Mapeamento e quantificação do sistema produtivo

Tão importante quanto a análise interna de um negócio é a análise externa, tanto do macro-ambiente (ambiente organizacional, institucional e tecnológico) quanto do ambiente imediato (fornecedores, concorrentes, distribuidores e consumidores). A fase de mapeamento e quantificação pode ser resumida em seis etapas, conforme a figura 3:

Figura 3. Método utilizado para caracterizar e quantificar sistemas agroindustriais.

Fonte: NEVES *et al.*, 2001.

As aplicações feitas até o momento desse processo de quantificação de sistemas permitiram visualizar algumas vantagens: a) metodologia é de aplicação relativamente simples e direta, e a coleta de informações não depende de fontes públicas de dados; b) o desenho obtido permite a fácil visualização do posicionamento e relevância dos diferentes setores existentes em um sistema de valor; c) a validação dos resultados por meio de *workshop* aumenta a credibilidade da pesquisa; d) a formação de grupos focais heterogêneos, para elaborar as listas de problemas e ações coletivas existentes em todo o sistema, gera um ambiente de comprometimento entre os participantes do *workshop*; e) este ambiente pode ser utilizado como ferramenta de integração do sistema e implementação das ações coletivas que beneficiem todos os elos participantes.

Fases	Procedimentos
a) Descrição do sistema agroindustrial em estudo	“Desenho” do sistema agroindustrial por meio de “caixas” respeitando o fluxo dos produtos, indo desde os insumos até o consumidor final.
b) Submissão da descrição para executivos do setor privado e outros especialistas, visando a ajustes na estrutura	Com a primeira versão da descrição, algumas entrevistas com executivos de empresas atuantes no setor e outros especialistas (pesquisadores, lideranças setoriais, entre outros) devem ser realizadas, visando ajustar o desenho proposto.
c) Pesquisa por dados de vendas em associações, instituições e publicações	Algumas associações privadas disponibilizam para seus membros dados sobre vendas, às vezes até na Internet. Uma cuidadosa revisão bibliográfica também deve ser realizada em busca de dissertações/teses recentes, além de artigos em revistas/jornais de grande circulação ou acadêmicos.
d) Entrevistas com especialistas e executivos de empresas	Este é o ponto central dessa metodologia. São realizadas entrevistas com gerentes buscando levantar o montante financeiro vendido pelas empresas no setor em estudo. Também serão realizadas entrevistas com diretores de compra, visando estimar o mercado a partir do lado oposto de um elo do sistema.

e) Quantificação e propostas de estratégias	Nesse ponto, todos os dados obtidos são processados e inseridos na descrição do sistema, logo abaixo do nome da indústria. Então, os dados são enviados para as empresas que colaboraram, que analisarão os valores. As empresas enviam de volta os dados, com seus comentários e contribuições. Também nessa etapa já se tem muito material para elaborar sugestões de estratégias para serem apresentadas no <i>workshop</i> final.
f) Workshop para mapear e priorizar estratégias	Na fase final é realizado um <i>workshop</i> para apresentação dos resultados e discussão dos números. Depois disso, pequenos grupos de discussão são formados visando à elaboração de ações estratégicas, na última parte do evento, apresentadas e resumidas em seção plenária.

Quadro 2. Descrição resumida das etapas da metodologia para mapeamento e quantificação.

Fonte: NEVES, 2006.

2.3.3 Montagem do plano estratégico para o sistema produtivo

A Figura a seguir mostra as etapas que poderiam ser usadas para a confecção de um plano estratégico.

Figura 4. Resumo da etapa 4 do Método Gesis.

Fonte: NEVES, 2006.

O Quadro 3 traz uma visão mais detalhada de cada uma das fases apresentadas anteriormente. Será possível identificar as ações e medidas que devem ser feitas para que o plano estratégico possa ser bem-sucedido. Assim, para levar a uma visão geral do que será adotado para o planejamento estratégico das frutas e derivados no Brasil, a seguir estão esquematizadas as etapas detalhadas no próximo tópico.

Passos da etapa 4 – O que deve ser feito	
Fase 1 – Introdutória	
1. Introdução e entendimento	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar se o sistema tem outros planos feitos e estudá-los. • Verificar como é o método de planejamento de sistema que está sendo estudado. • Verificar quais equipes participarão do processo. • Buscar planos feitos para sistemas agroindustriais em outros países, para <i>benchmark</i>. • Verificar que pessoa da equipe pode ser promotor do relacionamento com outros sistemas agroindustriais. • Verificar, em casos de sistemas com processos de planejamento sofisticados, como o modelo Gesis pode ajudar o modelo existente, adaptando-o, gradualmente, ao sistema proposto.
2. Análise do mercado e do consumidor no enfoque de sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar as ameaças e oportunidades advindas das chamadas variáveis incontroláveis (possíveis mudanças nos ambientes político/legal, econômico e natural, sociocultural e tecnológico), tanto no mercado nacional como no internacional. • Entender as barreiras (tarifárias e não tarifárias) existentes e verificar ações coletivas para sua redução. • Analisar o comportamento dos consumidores final e intermediário (distribuidores) e seus processos de decisão de compra. • Analisar as oportunidades para a adequação ao meio ambiente, ao

	<p>comércio justo, à sustentabilidade e aos objetivos de desenvolvimento sustentável.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisar as oportunidades para a adequação aos ambientes institucionais trabalhistas nacionais e internacionais. • Montar um sistema de informações para que o sistema possa estar sempre informado e tomando decisões com suporte e embasamento. • Descrever os principais concorrentes nacionais e internacionais.
3. Análise da situação interna e de concorrentes globais (<i>benchmark</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar todos os pontos fortes e fracos do sistema. • Mapear os contratos e as formas de coordenação existentes. • Descrever as estruturas de governança existentes, com as características das transações. • Fazer essa análise também de seus principais concorrentes. • Analisar a criação de valor, os recursos e as competências do sistema. • Analisar os fatores críticos de sucesso do sistema. • Selecionar dentre os sistemas (que podem ou não ser concorrentes) quais, e em que áreas, serão <i>benchmark</i> (fontes de boas ideias).
4. Objetivos para o sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Definir e quantificar os principais objetivos em termos de produção, exportação, importação e vendas, visando ao crescimento sustentável e à solução dos pontos colocados como fracos.
5. Estratégias para atingir os objetivos propostos	<ul style="list-style-type: none"> • Listar as principais estratégias (ações) que serão usadas para atingir os objetivos propostos no passo 4, em termos de posicionamento, exportação, captura de valor e segmentação de mercado.
Fase 2 – Planos dos vetores estratégicos: produção, comunicação, canais de distribuição, capacitação e coordenação (adequação institucional)	
6. Projetos de produção, produtos, pesquisa e desenvolvimento e inovações	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os potenciais produtivos e as capacidades de produção. • Mapear e planejar os riscos em produção (sanitários e outros). • Analisar os produtos e as linhas de produtos, bem como as linhas de produtos complementares para decisões de expansão. • Levantar as oportunidades de inovações no sistema agroindustrial, lançamento de novos produtos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar as oportunidades de montagem de redes de inovação nacionais e internacionais. • Verificar parcerias com universidades e com a área médica. • Detalhar todos os serviços que estão sendo e que serão oferecidos. • Tomar decisões com relação à construção de marcas conjuntas e aos selos de uso do sistema. • Analisar e implementar os processos de certificação do sistema agroindustrial. • Adequar os produtos às normas e ao ambiente institucional. • Verificar a sustentabilidade ambiental. • Tomar decisões com relação às embalagens (rótulos, materiais, <i>design</i>). • Orçar os investimentos decorrentes dessa etapa.
7. Projetos de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar o público-alvo que receberá a comunicação (mensagens do sistema agroindustrial). • Desenvolver os objetivos desejados para essa comunicação (conhecimento de produto, lembrança de produto, persuasão, entre outros); tentar atingir posicionamento e mensagem únicos dos produtos gerados pelo sistema. • Definir o composto de comunicação que será utilizado, ou seja, definir os planos de propaganda, de relações públicas e publicidade, de promoção de vendas, entre outros. • Fazer <i>benchmark</i> de filmes e materiais internacionais usados por outros sistemas agroindustriais. • Orçar as ações de comunicação e, possivelmente, determinar a verba promocional anual, envolvendo todos os agentes da rede. • Indicar como os resultados das comunicações serão medidos, para que o sistema aprenda cada vez mais a usar as melhores ferramentas e obtenha retorno dos investimentos.
8. Projetos de distribuição e logística	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os canais de distribuição dos produtos e buscar novos, definindo objetivos de distribuição, como presença em mercados, tipo e

(incluindo exportações)	<p>número de pontos de venda, serviços a serem oferecidos, informações de mercado, promoção de produtos e incentivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisar as possibilidades de captura de valor em canais de distribuição. • Identificar os possíveis desejos dos distribuidores internacionais e do consumidor para adequar aos serviços prestados. • Definir o modo de entrada nos mercados, se será via franquias, via <i>joint ventures</i>, via integração vertical ou via outras formas contratuais. • Determinar o orçamento anual para a distribuição. • Verificar como ações de distribuição podem ser feitas em conjunto com outros sistemas.
9. Projetos de capacitação no sistema agroindustrial/recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Definir o treinamento em gestão para o sistema agroindustrial. • Definir o treinamento técnico da mão de obra, em controle de custos, para o uso de tecnologias. • Definir o treinamento em comercialização nacional e internacional. • Definir a transmissão e o acesso às informações dos centros tecnológicos e de pesquisa. • Definir o treinamento em produção de alimentos. • Definir a melhoria da assistência técnica nas propriedades. • Outros
10. Projetos de coordenação e adequação ao ambiente institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar projeto de redução da burocracia para a obtenção de crédito. • Elaborar projetos de melhoria da infraestrutura básica. • Elaborar projeto para a homogeneização de tributos e incentivos. • Elaborar projeto para o aumento no consumo de programas governamentais. • Elaborar programa para o isolamento de áreas produtivas. • Elaborar projeto para a redução de tributos no sistema agroindustrial. • Elaborar projeto para o fortalecimento da atividade exportadora via Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos (Apex). • Verificar leis para incentivo ao uso das tecnologias (incentivo fiscal etc.).

	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar projeto para a padronização de produtos e nomes de produtos. • Elaborar projetos para maior transparência nas legislações referentes a produtos e processos. • Elaborar propostas de sistemas de solução de conflitos. • Elaborar propostas de coordenação e contratos.
11. Consolidação de planos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar todos os projetos gerados nos passos de 6 a 10 e definir as prioridades.
12. Orçamento do Gesis	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar todos os orçamentos dos projetos que trazem custos e o orçamento total.

Quadro 3. Planejamento e gestão estratégica para sistema agroindustrial – sequência detalhada dos passos propostos.

Fonte: NEVES, 2006.

Dessa forma, o método Gesis aqui proposto foi desenvolvido e aprimorado nos últimos anos na tentativa de implementar efetivamente: (i) a construção de uma organização vertical capaz de executar as estratégias, com a criação de uma estrutura organizacional de apoio, habilidades e competências distintivas e pessoas selecionadas nas posições-chave; (ii) o estabelecimento de uma estratégia orçamentária de suporte, com sistema de arrecadação justo e coerente entre os elos e membros do sistema, assegurando a utilização eficiente desses recursos; (iii) a instalação de sistemas administrativos de apoio, com políticas e procedimentos que apoiem as capacidades críticas para estratégia da organização criada; (iv) a definição de um sistema de incentivos relacionados aos objetivos e estratégias, para motivar os agentes e elos do sistema a realizar as ações planejadas, induzir o desempenho desejado e orientar as ações para os resultados do sistema; (v) a modelagem de uma cultura “associativista”, com o estabelecimento de valores compartilhados, padrões éticos e um ambiente institucional que apoie a estratégia coletiva do sistema; e (vi) o estabelecimento e exercício de uma liderança estratégica para a organização do sistema, com líderes envolvidos no processo de formatar valores, modelar a cultura, manter uma visão inovadora e responsiva

às oportunidades de mercado, que inicie possíveis ações corretivas para melhorar a execução da estratégia.

Segundo Neves (2004), o interesse das organizações em atuarem conjuntamente e, assim, maximizarem sua capacidade de negociação e de captura de valor, vem aumentando ao longo dos anos. No entanto, a existência de interesses antagônicos entre as empresas em um mercado competitivo faz com que a ação em grupo torne-se um processo difícil de ser administrada, sendo os incentivos econômicos e sociais muito importantes para a ação coletiva.

Fatores críticos de sucesso para a internacionalização

Para uma interpretação geral, pode-se considerar que os fatores críticos de sucesso (FCS) são os fatores-chave que a organização dever ter ou precisar e que, juntos, podem realizar uma missão (OAKLAND, 1994).

Em estudo, a abordagem da internacionalização das empresas ligadas à fruticultura mostra-se efetiva para o direcionamento e identificação de aspectos que irão auxiliar e que serão essenciais para o desenvolvimento dessas empresas no mercado externo (Boteon, 2001).

Para DANIEL, 1961, uma organização deveria definir quais os fatores críticos de sucesso para o seu negócio e, com isso, a determinação da análise interna da organização, das forças e fraquezas relacionadas a esses fatores, para que se possam mensurar as vantagens com os concorrentes do mesmo segmento.

O foco buscado em fatores críticos de sucesso se dá ao passo que se busca o sucesso da organização alinhado a sua missão (ROCKERHART, 1979).

Já Rockehart, 1979, descreve que a análise dos fatores críticos de sucesso de uma organização envolve tanto a análise interna como a análise externa desses fatores, fazendo assim com que as oportunidades e ameaças identificadas pelo ambiente em que está inserida a empresa sejam também um fator para que o sucesso seja alcançado.

Um dos meios para se determinar fatores críticos de sucesso de uma empresa ou segmento são entrevistas com especialistas e executivos que tiveram ou têm conhecimento sobre as melhores formas e táticas para que o sucesso seja alcançado. (BERGERÓN e BÉGIN, 1989).

Leidecker e Bruno (1984) definem fatores críticos de sucesso como “características ou variáveis que, quando propriamente utilizadas, sustentadas, mantidas ou gerenciadas, têm um impacto significativo para o sucesso de uma determinada organização que atua no segmento proposto”.

Para projetos relacionados ao agronegócio, segundo NEVES, 2004, alguns fatores auxiliam no desenvolvimento das empresas no mercado interno e fortalecem as empresas para a entrada no mercado externo.

Justificativa dos fatores críticos de sucesso utilizados no trabalho

Nessa dissertação, os fatores críticos de sucesso utilizados foram pautados no documento do IBRAF – “Plano Diretor Estratégico para 2010-2020” –, o qual mostra que as empresas que utilizam técnicas de internacionalização são pautadas pelos fatores citados nesse estudo.

Esse relatório especializado no segmento de frutas e derivados serviu como parâmetro para determinar diversos fatores críticos de sucesso e assim utilizá-los no trabalho com os empresários.

Além do relatório do IBRAF, o relatório mostrado de diretrizes para a internacionalização de frutas e derivados da África do Sul é fundamentado em pesquisas realizadas com empresários e em dados secundários, nos quais são relacionados os principais fatores que determinam o sucesso no mercado internacional de frutas.. Esses dados foram utilizados para o desenvolvimento do trabalho apresentado.

Os fatores críticos de sucesso observados no relatório da África do Sul foram previamente adaptados e mostrados como forma alternativa para que se determinassem os fatores críticos de sucesso para as organizações.

De acordo com os documentos, entre os fatores críticos relatados pelos trabalhos, foram destacados os seguintes:

- grau de verticalização;
- orientação para *marketing*;
- infraestrutura para atender ao mercado internacional (capacidade e eficiência dos portos e rodovias).

Com base nos fatores críticos de sucesso se viu necessário também um prévio entendimento dos ambientes interno e externo para que o direcionamento seja eficaz e realizado com sucesso (NEVES, 2004).

3. MÉTODO E PLANOS DE TRABALHO

Este capítulo possui como objetivo explicar a metodologia que foi utilizada no estudo de planejamento estratégico para internacionalização do setor de frutas e derivados. Tal método foi elaborado de acordo com o proposto por Neves (2004), vem sendo aplicado, nos últimos sete anos, nos sistemas agroindustriais brasileiros (trigo, laranja e leite) e também no Uruguai (trigo) e na Argentina (leite), e tem obtido sucesso em seus planos. De acordo com a literatura, outros métodos poderiam ser utilizados na elaboração do planejamento estratégico, contudo, a aplicação do método Gesis mostrou-se eficaz em outros estudos setoriais no âmbito do agronegócio.

3.1 Tipo de pesquisa e método de coleta de dados

O estudo proposto pode ser caracterizado como uma pesquisa do tipo exploratória e é orientado para a procura e descoberta de dados, ajudando o pesquisador a se aprofundar no tema (HAIR, MONEY e SAMOUEL, 2005). De acordo com Malhotra (2001), a pesquisa exploratória tem como principal objetivo a descoberta de algo, possui uma concepção formal de pesquisa, que especifica os métodos para a seleção das fontes de informações e sua respectiva coleta de dados, requer uma concepção clara de quem, o que, quando, onde, por que e a maneira pela qual a pesquisa será realizada e é marcada por um enunciado claro do problema, hipóteses específicas e necessidades detalhadas de informações.

De acordo com Hair, Money e Samouel (2005), o método científico tenta minimizar a influência da parcialidade que o responsável pela experiência pode apresentar e, assim, oferecer uma abordagem objetiva e padronizada para a condução de experiências e melhoria dos resultados obtidos. Ao empregar uma abordagem padronizada nas investigações, os

cientistas podem se sentir confiantes de estarem aderindo aos fatos e limitando a influência de ideias pessoais e preconcebidas.

O método científico é um traço característico da ciência aplicada. Ele proporciona aos pesquisadores orientação geral que facilita planejar uma pesquisa, formular hipóteses, coordenar investigações, realizar experiências e interpretar os resultados. Em sentido mais amplo, método em pesquisa é a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação do estudo (FACHIN, 2001).

Malhotra (2001) enfatiza que o papel da pesquisa de *marketing* é o de provedora de subsídios para a tomada de decisões em *marketing*.

Segundo Malhotra, a pesquisa de *marketing* pode ser descrita em seis principais etapas, a saber:

1. Definição do problema – O pesquisador leva em conta a finalidade e o objetivo do estudo, se as informações são relevantes e/ou necessárias para a tomada de decisões.
2. Elaboração de uma abordagem do problema – Estrutura objetiva e teórica, modelos analíticos, perguntas de pesquisa, hipóteses e características ou fatores capazes de influenciar a concepção da pesquisa.
3. Concepção da pesquisa – Detalha os procedimentos necessários à obtenção das informações.
4. Trabalho de campo ou coleta de dados – Segundo Malhotra (2001), o modelo de coleta de dados pode revelar a necessidade da força de trabalho de uma equipe para os dados; nessa etapa, a avaliação é necessária para que os erros sejam minimizados para a coleta de dados.
5. Preparação dos dados – Inclui a edição, transcrição e verificação. Quando necessário, os dados são preparados para uma melhor apresentação e estruturação do trabalho proposto.

6. Relatório – O projeto e/ou estudo é apresentado em um relatório escrito que responde às perguntas específicas identificadas, descrevendo como foram realizados os procedimentos de análise de dados, a abordagem, a concepção da pesquisa e a coleta de dados.

A pesquisa de caráter exploratório, como o nome indica, segundo Malhotra (2001), tem o objetivo de explorar o problema ou mesmo uma situação para prover critérios e compreensão. A pesquisa exploratória é caracterizada, também, pela flexibilidade e versatilidade em relação aos métodos, pois não são necessários protocolos ou mesmo procedimentos formais de pesquisa para a aplicação. Em contrapartida, os pesquisadores podem, de certa forma, sempre respeitando os métodos e alertas a dados e ideias, atuar na pesquisa. Assim, a criatividade e o engenho da pesquisa ganham flexibilidade e não estabelecem uma forma enrijecida de pesquisa (MALHOTRA, 2001).

A criatividade e o engenho dos pesquisadores não são os únicos fatores determinantes de uma boa pesquisa exploratória. A pesquisa ainda pode se beneficiar dos métodos: entrevistas com especialistas; pesquisas-piloto; análise de dados secundários e pesquisa qualitativa.

Na coleta de dados primários, gerados por um pesquisador para uma finalidade específica de um problema através de pesquisa, envolvendo as seis etapas descritas anteriormente sobre a pesquisa de *marketing*, a obtenção desses dados pode ser demorada e dispendiosa em muitos casos, porém a adequação e a especificidade é alcançada nesse método. No caso de dados secundários caracterizados por aqueles dados que já foram coletados para o objetivo que não está em pauta, podem ser coletados de forma barata e rápida, dependendo do problema de pesquisa (MALHOTRA, 2001).

No processo de pesquisa qualitativa, as entrevistas em profundidade podem ser uma boa técnica para se adotar; entretanto, a abordagem qualitativa dificulta o processo de

quantificação e tabulação dos dados, visto que a padronização das entrevistas e do pesquisador deve ser alinhada para que não aja divergências em sentidos e questionamentos sobre o que foi abordado (MALHOTRA, 2001).

De acordo com Boni e Quaresma (2005), *apud* Selltiz *et al* (1987), as entrevistas com questionários semiestruturados aplicados com especialistas combinadas a perguntas abertas e fechadas, por meio das quais o informante tem a oportunidade de discutir o tema proposto, são uma boa forma de método de pesquisa. O pesquisador deve seguir um conjunto predefinido de perguntas, mas em um contexto muito semelhante ao de uma conversa casual (MALHOTRA, 2001).

Entrevistas com especialistas geram um conhecimento amplo do negócio e da indústria que estão sendo estudados, mas deve-se ter em mente que é apenas uma visão da diversidade, especialmente a visão geral de uma empresa. Esse tipo de pesquisa pode ter alguma discordância entre alguns autores sobre a eficiência das matérias descritas, uma vez que especialistas podem seguir linhas de pensamento ou técnicas predefinidas (MALHOTRA, 2001).

Assim, nessa pesquisa, a utilização de entrevistas com especialistas mostrou-se adequada para explorar os temas referentes ao sistema agroindustrial das frutas, bem como para elaborar uma proposta de plano estratégico para a internacionalização de empresas ligadas à fruticultura, como também para servir de referência para a utilização em associações e institutos com os resultados obtidos com especialistas e empresas entrevistadas.

No processo de trabalho de campo conduzindo pesquisas para dados primários, a força de campo deve ser focada nas pessoas que realmente acrescentarão informações e desenvolvimento para o projeto; assim, uma pré-seleção, ou, se for o caso, uma forma aleatória têm conotações diferentes no trabalho de campo.

No caso do trabalho apresentado, a pré-seleção dos respondentes foi realizada visando à facilidade nas entrevistas: atendem aos requisitos de produtores e/ou exportadores de frutas; acesso e disponibilidade de atendimento; aceitação da entrevista e qualificação para responder o roteiro semiestruturado (MALHOTRA, 2001).

Conforme Hooley, Saundres e Piercy (2001), deve-se ter em mente, entretanto, que setores e mercados são aspectos diferentes – setores são seleções de organizações com tecnologia e produtos em comum, ao passo que mercados são ligados por necessidades similares. A análise sistemática de ambiente de negócios começa tipicamente no nível macroambiental, ressaltando aspectos de ambientes mais amplos que podem abalar os mercados específicos que as empresas trabalham. Em um nível setorial mais específico, no entanto, a identificação de grupos estratégicos dentro de setores pode fornecer aspectos muito interessantes que servirão de base para o entendimento de oportunidades e ameaças que encaram certas empresas, o que faz parte daqueles grupos estratégicos que as empresas competem para ascensão, sobrevivência ou queda.

Em relação a quais seriam os fatores críticos de sucesso, de acordo com Grant (2005), a metodologia define fatores críticos de sucesso como sendo a união entre o que os clientes demandam de uma empresa e o que direciona a concorrência naquele tema.

Ainda conforme Grant (2005), o processo de construção para o plano estratégico leva em consideração que se deve decidir o que representa ameaça ou oportunidade para a empresa e, assim, cruzar essas decisões para melhor avaliar os pontos fortes e fracos da organização estudada. A identificação dos principais fatores que levam as empresas ao sucesso ou mesmo ao objetivo esperado, também chamados de fatores críticos de sucesso, é essencial para o alcance dos objetivos e identifica as partes críticas dos processos de trabalho da organização. Os fatores críticos revelam as variáveis que diferenciam a organização dos seus competidores, podendo estes serem países ou organizações (GRANT, 2005).

Todo o processo metodológico pode ser encontrado de acordo com as etapas abaixo destacadas, nas quais foram feitas as seguintes análises:

1ª ETAPA: Pesquisa exploratória – Entendimento e levantamento de dados secundários

A primeira etapa do trabalho foi analisar documentos e dados secundários (*desk research*). Entre eles, o documento disponibilizado pelo Instituto Brasileiro de Frutas (IBRAF) – “Plano Diretor Estratégico para 2010-2020” –, artigos científicos com assuntos de fruticultura, sistema agroindustrial, sistema agroindustrial das frutas (base *Scopus*, *Science Direct*), artigos de jornais e revistas especializadas no setor de frutas e derivados e outros planos estratégicos *benchmark* que foram elaborados para a fruticultura em outros países (como o plano estratégico para a fruticultura na África do Sul, que auxiliou no desenvolvimento do trabalho. Nessa etapa foram realizados contatos com pessoas ligadas ao IBRAF para o fornecimento e a apresentação das possíveis empresas de frutas. Após a coleta das informações, foi elaborado o roteiro de pesquisa, que posteriormente foi aplicado na segunda etapa do trabalho.

2ª ETAPA: Pesquisa exploratória – Entrevistas com especialistas e início da tabulação dos dados

Elaboração do questionário

Na elaboração do roteiro de pesquisa, os fatores críticos de sucesso foram identificados com base nos relatórios do IBRAF e no relatório de fruticultura da África do Sul.

Assim, a elaboração foi classificada de forma que as respostas dadas pelos especialistas auxiliaram bastante no desenvolvimento e formação do plano.

Em todo o trabalho de estruturação do roteiro houve a preocupação com o treinamento e a adequação do interlocutor em relação às perguntas e à forma com que elas seriam apresentadas. O roteiro foi apresentado para cerca de dez empresas respondentes, primeiramente para validação do processo e facilidade nas entrevistas.

A validação do roteiro mostrou-se necessária para o alinhamento do entrevistador com as perguntas, bem como do conhecimento e desenvolvimento do roteiro de pesquisa.

A qualidade da entrevista para a padronização da aplicação e manutenção foi testada para que todo o processo tivesse garantia. Observada a padronização das perguntas e de acordo com o roteiro apresentado, a entrevista teve duração de aproximadamente uma hora e meia e, com a prévia realizada, todas as entrevistas tiveram aproximadamente a mesma duração.

Entrevistas

Foram realizadas 36 entrevistas com empresas de frutas que atualmente exportam ou têm a intenção de exportar. A seleção dessas empresas foi feita pelo IBRAF, de acordo com a disponibilidade de dados para as entrevistas. No primeiro contato do autor com o IBRAF por telefone, o instituto disponibilizou para a pesquisa dados para o contato com as empresas. De posse dos dados das empresas, foi enviado *e-mail* para cada um dos gestores das empresas selecionadas, explicando a intenção do projeto e a importância da sua participação para o estudo (Apêndice A). Após o envio do *e-mail*, em um intervalo de sete dias, o pesquisador entrou novamente em contato com as empresas, agora por telefone, para agendamento da entrevista com o profissional responsável pela exportação.

As entrevistas foram realizadas por telefone após a definição de um horário conveniente para o especialista e/ou envio do questionário por *e-mail* (caso o entrevistado alegasse que não

tinha disponibilidade de tempo para uma entrevista por telefone). Ao final de cada entrevista, foi enviado um *e-mail* de agradecimento pela participação (Apêndice B). As análises deveriam conter informações que possibilitassem delinear a capacidade de exportação e o desenvolvimento exportador dessas empresas. As entrevistas feitas com as empresas (Apêndice C) abordaram as categorias de questões detalhadas a seguir, de acordo com os fatores críticos de sucesso.

A forma com que foi desenvolvida a pesquisa e aplicado o roteiro com os especialistas está melhor definida no protocolo de pesquisa (Apêndice E).

Aplicação dos fatores críticos de sucesso e critérios analisados para a pesquisa

Os fatores verificados foram avaliados em alto, média ou baixa, isto é, quanto maior os fatores utilizados maior a empresa está adequada aquele fator. Foram classificados os fatores respeitando que 70% ou mais das respostas afirmativas definem como alta; no intervalo de 50% a 69% das respostas caracteriza-se como média; e abaixo de 50% é definido como baixa.

Verticalização – Para o estudo do grau de verticalização (baixo, médio e alto) em que as empresas do setor de frutas e derivados se encontram, foram adotados critérios de avaliação com base na identificação e análise de alguns pontos ao longo da cadeia. Um dos critérios avaliados foi o canal de comercialização utilizado para a exportação, em que se analisou se as empresas possuem um canal próprio de comercialização, conseguindo, por meios próprios, organizar toda a logística, desde a produção até o país ou porto de destino das suas exportações, ou se utiliza alguma empresa comercial exportadora (*trade*) que realiza essa tarefa de comercialização.

Também foram analisados critérios como: a maneira que se dá a armazenagem no porto de destino (ex.: uso de câmaras-frias e armazéns próprios ou de terceiros, *containers* frigorificados ou outro especificado pelo entrevistado); a existência de um funcionário ou consultoria contratada que avalia a carga no exterior; a porcentagem de produção própria e/ou aquisições de frutas de terceiros e a existência ou não de uma base no exterior (como um escritório de comercialização).

Verticalização Alta, média ou baixa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Canal de comercialização utilizado para exportação (<i>Trading</i>, próprio). ▪ Existência ou não de funcionários que avaliam a carga no exterior. ▪ Armazenagem própria no porto de destino. ▪ Produção própria X terceiros. ▪ Base no exterior.

Quadro 4. Itens avaliados em verticalização.

Fonte: Autor.

Orientação para *marketing* – Para a compreensão do grau de orientação para *marketing* (baixo, médio e alto) foram adotados alguns critérios: identificar se o entrevistado ou algum funcionário da empresa realiza visitas técnicas nos locais onde exporta; se possui conhecimento sobre a cultura e hábitos de consumo do país-alvo, identificando como obtém esse tipo de informação; se acompanha a tendência de consumo de outras frutas que não são produzidas e/ou exportadas pela empresa.

Analisou-se se havia atendimento a nichos de mercado específicos como o mercado de produtos orgânicos e o mercado de *fair trade*; a identificação da existência de marca própria, que é visualizada pelo consumidor final no exterior; o conhecimento dos produtos dos concorrentes e a adequação dos seus produtos em termos de variedade, tecnologia e embalagens.

Para complementar o estudo do grau de orientação para *marketing*, foram constatadas algumas informações sobre a realização, nos últimos dois anos, de prospecções de mercados; da relevância na escolha no modal de transporte (preço, rapidez, qualidade do transporte) e dos possíveis compradores que as empresas atingem ou pretendem atingir como, por exemplo: atacadistas, varejistas, distribuidores, importadores diretos, empresas de *catering*, hotéis e restaurantes e o consumidor final por meio de uma loja própria no exterior.

Orientação para <i>marketing</i> Alta, média ou baixa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiza visitas técnicas para onde exporta. ▪ Conhece a cultura e os hábitos de consumo do país. ▪ Acompanha o consumo de outras frutas. ▪ Atende a nichos de mercados (orgânicos). ▪ Tem marca própria. ▪ Possui informações do mercado sobre variedade, tecnologia e embalagem. ▪ Faz prospecções de mercado (últimos dois anos). ▪ Conhece os produtos concorrentes. ▪ Possui relevância na escolha do modal de transporte (preço, qualidade, rapidez). ▪ Define os canais de comercialização que atinge ou pretende atingir.

Quadro 5. Itens avaliados em orientação para *marketing*.

Fonte: Autor.

Infraestrutura e competências para atender ao mercado internacional – Nessa análise foram admitidas algumas questões como a realização de inovações nos produtos e serviços pelo menos uma vez no ano e a existência de funcionários na empresa que falam outros idiomas e de catálogos de produtos em outros idiomas.

Também foram analisados os seguintes critérios: capacidade das empresas em atender às demandas do exterior e repassar o preço ao importador imediatamente; situação de chegada do produto ao consumidor final no exterior; conhecimento de logística, modal de transporte (marítimo, aéreo etc.) utilizado; custo total de produção até o distribuidor no exterior ou até o porto de destino e a porcentagem do faturamento investido na empresa, nos últimos três anos, para aumentar a sua capacidade produtiva.

Para complementar a análise da infraestrutura, foram questionadas nas entrevistas: a existência de um sistema de controle de qualidade implantado ou em fase de implantação; a realização de alguns tratamentos das frutas (resfriamento, tratamento hidrotérmico etc.); a manutenção de alguma amostra dos produtos nas mesmas condições dos que foram exportados, bem como se essas empresas possuem selos de certificação e rastreabilidade dos produtos.

**Infraestrutura e competências para atender ao mercado internacional
Alta, média ou baixa**

- Realizou inovações em produtos e serviços (últimos dois anos).
- Funcionários falam outro(s) idioma(s).
- Possui catálogo e preço dos produtos em outro idioma.
- Capacidade de atender à demanda imediata e repassar o preço.
- Situação de chegada do produto no exterior.
- Conhecimento de logística adequada e modal utilizado (marítimo, aéreo etc.)
- Possui conhecimento de custo total de produção.
- Presença de controle de qualidade, laboratório de avaliação.
- Tratamento das frutas.
- Rastreabilidade.
- Selos de certificação.
- Amostras do produto exportado.
- Porcentagem do faturamento investido na empresa.

Quadro 6. Itens avaliados em orientação para infraestrutura e competências para atender ao mercado internacional.

Fonte: Autor.

Principais países concorrentes e por que incomodam – Para análise dos principais países concorrentes da empresa e por quais fatores eles a incomodam ou levam vantagem nas exportações, foram utilizados critérios de investigação baseados nos preços praticados pelos concorrentes, na variedade e qualidade dos produtos ofertados por eles e nas vantagens logísticas e comerciais (tarifações diferenciadas e/ou outras vantagens) que possuem.

**Principais países concorrentes e por que incomodam
Alto, médio ou baixo**

- Principais países concorrentes e fatores que os incomodam (preço, qualidade, vantagens comerciais)

Quadro 7. Itens avaliados em principais países concorrentes e por que incomodam.

Fonte: Autor.

Planejamento e mercados-alvo – Nessa análise foram adotados critérios capazes de identificar os principais mercados-alvo para os anos seguintes e observar se as empresas possuem, atualmente, um planejamento de longo prazo para fortalecer as exportações.

Planejamento e mercados-alvo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principais países e mercados-alvo para os próximos anos ▪ Planejamento para fortalecer as exportações nos próximos cinco anos

Quadro 8. Itens avaliados em planejamento e mercados-alvo.

Fonte: Autor.

Visão do setor X visão da empresa – Nesse item, a intenção foi confrontar a visão do entrevistado, em relação à do setor de exportação das frutas brasileiras, com a visão da situação da empresa nos próximos cinco anos. Com isso, as visões da empresa e do setor puderam ser classificadas em otimista ou pessimista.

Visão do setor X visão da empresa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visão do setor de exportação de frutas (para os próximos cinco anos) ▪ Visão da empresa (para os próximos cinco anos)

Quadro 9. Itens avaliados em visão do setor X visão da empresa.

Fonte: Autor.

Necessidade de projetos e responsáveis – Para a identificação dos projetos e responsáveis, os entrevistados foram estimulados a discorrer sobre projetos que acreditam ser necessários para remover os principais entraves às exportações e quem poderia ficar responsável por tais projetos. Esse critério tornou possível identificar questões como: tarifação, barreiras fitossanitárias, regulação interna, problemas de infraestrutura, registro de agroquímicos, problemas logísticos, organização dos setores específicos da fruticultura, entre outros.

Para complementar a análise desse critério, foram identificadas as expectativas que as empresas têm em relação ao IBRAF e à APEX e também como elas deveriam focar suas ações para promover melhoria do setor de frutas e derivados no Brasil.

Necessidade de projetos e responsáveis
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projetos necessários para remover dificuldades do setor e seus responsáveis ▪ Expectativas em relação ao IBRAF e à APEX

Quadro 10. Itens avaliados em necessidade de projetos e responsáveis.

Fonte: Autor.

Tabulação dos dados coletados

Em um primeiro momento, foi feita a análise de uma amostra de dez empresas e, a partir das respostas, foi possível elaborar uma prévia. Apesar do tamanho da amostra ter sido pequeno, foi verificado se a estrutura do questionário está adequada ou necessita de alguma modificação.

3ª ETAPA: Elaboração do plano estratégico – Resultados e conclusão

Após a análise e tabulação dos dados, será realizada a elaboração de um conjunto de ações necessárias que poderão ser implementadas pelos órgãos competentes brasileiros.

Ocorrerá nessa etapa a elaboração do plano estratégico para o setor, tendo como base de dados as entrevistas das empresas selecionadas, como também informações coletadas em dados secundários.

Resultados, conclusões e limitações das pesquisas serão abordados nessa etapa.

4. RESULTADOS

4.1 O sistema agroindustrial das frutas

O presente item objetiva abordar a quantificação do mercado brasileiro e mundial das frutas frescas e sucos, buscando salientar os números de maior relevância para o setor, passando pela análise de dados de países consolidados até os novos mercados.

4.1.1 Mercado brasileiro

4.1.2 Frutas frescas

Frutas frescas são estruturas presentes na estrutura vegetal onde estão acondicionadas as sementes. Toda estrutura da fruta pode ser consumida pelo homem, desde que a fruta não seja tóxica aos animais vertebrados (Silva, S.; Tassara, H., 2006). O conceito de fruto, abordado como exclusivo das angiospermas, é definido por Judd *et al* (2009) como sendo “o ovário maduro, juntamente com suas estruturas acessórias (hipanto ou partes do perianto)”. Ainda de acordo com Judd *et al* (2009), todo e qualquer sistema de classificação de frutos tem de lidar com dificuldades consideráveis. Entre elas, os autores destacam as variações observadas continuamente na estrutura do fruto (PUCINELLI, 2010).

Entre os vários tipos de frutos (classificação artificial), podemos destacar: aquênio, baga, cápsula, cápsula indeiscente, cariopse (grão), drupa, drupa deiscente, esquizocarpo, folículo, legume, lomento, entre outros (PUCINELLI, 2010).

Frutas são todas as espécies vegetais que já foram domesticadas ou que estão em processo de domesticação para a produção e o desenvolvimento da espécie vegetal e que possuem caráter econômico (Embrapa, 2010) . As frutas de clima tropical predominam no Brasil, contudo

desde a década de 1950, frutas de clima temperado têm encontrado espaço no território brasileiro, porém até os anos 1980 ainda era muito incipiente. Desde a fundação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa –, em 1973, estudos sobre a fruticultura brasileira foram contemplados, entretanto, somente após a década de 1980, as frutas temperadas começaram a ter maior representatividade no Brasil (Embrapa, 2010). Alguns exemplos de frutas considerados são: laranja, banana, melancia, abacaxi, mamão, uva, manga, maçã, tangerina, ameixa, morango, abacate, pera, pêssego, goiaba, entre outras.

Em 2008, conforme a Tabela 1, a partir de dados do IBRAF (2010), o Brasil produziu 42.677.824 toneladas de frutas. A terceira maior produção de frutas do mundo teve um crescimento de 520% em relação a 1961. Nesse período, quase todas as frutas (exceto a pera) demonstraram incremento considerável na produção. A maçã se destaca com um crescimento de 55 vezes, seguida pelo melão e pelo papaia, com crescimentos de, respectivamente, 42 e 37 vezes. No melão, vale destacar que o Brasil passou de importador da Espanha e Argentina para a condição de exportador. No caso da pera, a produção reduziu pela metade, havendo a necessidade de, em 2008, o Brasil importar 130 mil toneladas. Em 2008, as produções de laranja e banana, juntas, foram responsáveis por 60% do volume de frutas produzidas no Brasil.

	1961	2006	2008	
Brasil	6.886.641	38.014.030	42.677.824	Produção: cresceu 5 vezes.
Laranja	1.761.768	18.059.359	18.538.084	Laranja: Crescimento de 9 vezes. 1º lugar no mundo.
Banana	2.823.040	7.088.021	6.998.150	
Abacaxi	274.089	2.487.116	3.423.802	
Melancia	241.353	1.505.133	1.995.206	
Papaia	49.725	1.573.819	1.890.286	Papaia: Crescimento de 37 vezes.
Uvas	450.942	1.220.187	1.421.431	
Manga	653.324	1.002.211	1.154.469	
Maça	19.962	861.385	1.124.155	Maça: Crescimento de 55 vezes. Introdução e adaptação de variedades.
Tangerina	234.102	1.232.599	1.079.697	
Limão e Lima	58.226	1.030.531	965.333	Lima: Crescimento de 17 vezes.
Maracujá	ND	479.813	684.376	
Melão	7.878	350.000	340.454	Melão: Das importações da Espanha e Argentina passamos à exportar. Crescimento de 42 vezes.
Goiaba	ND	345.553	312.348	
Pêssego e Nectarina	53.739	235.471	239.149	
Caqui	15.298	150.000	173.297	
Abacate	82.500	169.335	147.214	
Morango	1.526	42.500	115.000	
Figo	16.074	23.697	22.565	
Pêra	45.092	20.000	17.931	Pêra: Redução pela metade. Brasil importa 130 mil toneladas.
Outras	98.003	137.300	2.034.877	

Tabela 1. Evolução da produção brasileira de frutas (em toneladas) de 1961 a 2008.

Fonte: Autor, baseado em dados do IBGE 2010 e IBRAF 2010.

A participação dos estados na produção de frutas frescas em 2008 (Figura) revela que boa parte da fruticultura (42%) concentra-se no estado de São Paulo, responsável na safra 2008/2009 por 78,1% da produção nacional de laranja. De um total de 42 milhões de toneladas de frutas que o Brasil produziu em 2008, um volume de 18 milhões de toneladas foi de laranja. No país, conforme dados do IBGE, são utilizados para a fruticultura cerca de 2,26 milhões de hectares, isto é, 1,5% do total da área agricultável do Brasil.

Figura 5. Percentual de frutas frescas produzidas pelos estados brasileiros.

Fonte: Autor, baseado em dados do IBGE 2010 e IBRAF 2010.

Ainda de acordo com a figura, observa-se também que a produção de frutas está distribuída ao longo de toda a parte leste do território brasileiro. Esse fato se deve à proximidade dos portos (visando à exportação), pelas características edafoclimáticas favoráveis e também pela necessidade de mão de obra, mais abundante nessas regiões.

O consumo de frutas entre os brasileiros tem aumentado conforme a melhora no poder aquisitivo da população e a crescente conscientização do papel das frutas como um alimento funcional, associado a uma vida mais saudável. O perfil de consumo também tem se alterado, com a aceitação de produtos de maior valor agregado, como frutas pouco conhecidas (atemoias, mangustão, peras asiáticas, entre outras) e variedades costumeiramente destinadas à exportação. O consumo de frutas pré-embaladas também tem aumentado em função de sua

praticidade, representando atualmente de 7% a 8% do volume de frutas vendidas e 3% do volume consumido em hortifruticultura, conforme informações do IBRAF no ano de 2010.

A demanda por produtos diferenciados está concentrada nos grandes centros e nas classes de renda A/B em função de seu elevado valor. As frutas orgânicas também têm aumentado sua presença nesse mercado, conquistando participações nas vendas de varejo, conforme dados do IBRAF, entre 1,6% a 10,3%, de acordo com o estabelecimento comercial. As barreiras para uma expansão mais agressiva dos orgânicos consistem em preços elevados e em pouca variedade e quantidade disponibilizada.

As mudanças nos hábitos de consumo têm levado a alterações na cadeia de distribuição, visando ao atendimento dos clientes com maior poder aquisitivo. As grandes redes de supermercados ampliam sua importância como distribuidor de frutas aos clientes finais ao mesmo tempo em que os atacadistas reduzem seu papel de intermediário e assumem uma postura de entrepostos de “*prepacking*”, pré-processamento e gerente de gôndola.

Nesse cenário, ganham expressividade os fornecedores capazes de garantir o suprimento constante de produtos com qualidade, principalmente das frutas com elevado giro no varejo. Os critérios para seleção dos fornecedores tornam-se mais rigorosos, sendo considerados a variedade dos produtos ofertados e o custo do serviço prestado frente ao seu valor agregado.

Os integrantes das redes de *food service*, diante da pressão pelo fornecimento de alimentos saudáveis, com baixo nível de colesterol e maior teor de fibras, também terão o desafio de readequar seus fornecedores e produtos ofertados, com potencial para aumentar sua participação na distribuição de frutas frescas aos consumidores finais.

4.2 Mercado mundial de frutas

4.2.1 Frutas frescas

O Brasil é atualmente o terceiro maior produtor mundial de frutas e apresenta condições de aumentar sua base de oferta para atender a diferentes mercados internacionais ao longo do ano. Ainda, o território brasileiro dispõe de áreas capazes de produzir o ano inteiro, especialmente no Nordeste, e assegurar níveis de oferta quando o mercado se mostrar desabastecido, o que promove uma boa reputação do país no exterior (segurança alimentar, sabor e aroma das frutas, produção o ano todo e ofertas exclusivas de algumas frutas em determinados períodos do ano). Além disso, o país dispõe de conhecimento tecnológico para operar transformações no nível médio de qualidade requerido pelo mercado internacional, através da padronização de variedades, tamanho, cor, sabor, ponto de maturação no embarque e embalagem.

A participação do Brasil no mercado mundial ainda é pequena. Em 2008, o principal país exportador foi a Espanha, com US\$ 6.562 milhões em frutas frescas, seguida pelos Estados Unidos e pela Itália com, respectivamente, US\$ 4.606 milhões e US\$ 3.623 milhões (Gráfico 1).

Gráfico 1. Exportações, por país, de frutas frescas em 2008.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de SECEX 2010.

Em 2008, o Brasil exportou US\$ 724 milhões (Gráfico), mostrando que houve crescimento ao longo dos anos em volume e em valores, tendo em vista que os valores nesse ano começaram a ser maiores, equiparando-se, assim, aos volumes. Um maior valor nas exportações, possivelmente frutas com maior valor agregado, ou mesmo melhores preços das frutas pela qualidade oferecida foram os responsáveis pelo aumento do valor das exportações, se comparado ao volume.

Gráfico 2. Exportações brasileiras de frutas frescas de 1998 a 2009.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de SECEX 2010.

Entretanto, o Brasil tem buscado aumentar sua participação no mercado mundial, conforme ilustrado pelo Gráfico . Em 1999, o Brasil inverteu o seu saldo de balança comercial de frutas, passando a exportar um volume financeiro maior do que importou; de 2005 a 2008, o volume exportado aumentou em 64,5%, e de 2008 a 2009 houve retração na exportação de 22,75%. De 2005 a 2009, o volume de importação aumentou em 129%.

Gráfico 3. Balança comercial brasileira de frutas frescas de 1998 a 2009.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de IBRAF 2010, com dados da SECEX 2010.

Em 2009, o volume exportado pelo Brasil de US\$ 559,5 milhões em frutas frescas representou uma quantidade de 724 mil toneladas. Em relação a 2008, o volume financeiro exportado em 2009 apresentou uma retração de 22,75%, enquanto a quantidade foi reduzida em 12,13%, indicando que houve perda de valor agregado das frutas no mercado mundial de um ano para o outro.

Pelos Gráfico e 5, com dados do Ministério do Desenvolvimento e Comércio Exterior – MDIC/Secex –, é possível observar que a uva foi a fruta exportada com o maior valor agregado, representando 20% do volume financeiro exportado e 7% da quantidade, seguida pela manga, com 17% do volume financeiro e 14% da quantidade. Em contrapartida, o menor valor agregado é observado na banana, com 7% do volume financeiro e 18% da quantidade.

Gráfico 4. Participação das principais frutas no volume financeiro exportado pelo Brasil em 2009.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de SECEX 2010.

Gráfico 5. Participação das principais frutas na quantidade exportada pelo Brasil em 2009.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de SECEX 2010.

O destino das exportações brasileiras em 2008 mostrou forte diferenciação ao longo dos anos. Apesar de as exportações em 2009 estarem concentradas na Europa (74%), o Brasil exportou

para 63 destinos diferentes, conforme dados do SECEX e do IBRAF. Alguns dos principais destinos podem ser observados no Gráfico . A relativa proximidade do Brasil com seus principais importadores é favorável, uma vez que as frutas são produtos de alta perecibilidade e não inviabilizam o frete.

Gráfico 6. Principais destinos das exportações de frutas brasileiras em 2009.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de SECEX 2010 e IBRAF 2010.

Conforme a metodologia aplicada, os resultados das entrevistas foram analisados. Foram aplicados os roteiros de pesquisa a 50 empresas, contudo foram consideradas aptas somente 36 empresas, que responderam a todo o questionário e também às entrevistas por telefone, por meio das quais essas empresas foram segmentadas de acordo com o faturamento e o tempo de exportação. As empresas que foram classificadas estão alocadas em cinco segmentos: em desenvolvimento, intermediária, experiente e internacionalizada. Os critérios para realizar essa segmentação estão descritos na Figura a seguir.

Figura 6. Segmentação das empresas entrevistadas por maturidade exportadora (com base nos critérios Apex).

Fonte: Autor, baseado em APEX 2010.

A partir da análise das respostas dadas pelas empresas participantes, foi possível elaborar o resumo a seguir, demonstrando as necessidades de empresas com diferentes graus de exportação.

	Não Exportadora	Em Desenvolvimento	Intermediária	Experiente	Internacionalizada
Verticalização	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA
Orientação para <i>marketing</i>	BAIXA	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA	ALTA
Infraestrutura e competências para atender ao mercado internacional	BAIXA	MÉDIA	ALTA	ALTA	ALTA
Grau de competitividade	MÉDIO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
Planejamento e mercados -alvo	Somente mercado interno	Europa (leste), Ásia e Oriente Médio	Europa, China, Oriente Médio, Canadá e EUA	Alemanha, França, China, Arábia Saudita, Emirados Árabes e EUA	UE e EUA
Expectativa do setor x expectativa da empresa	Setor: Otimista Empresa: Otimista	Setor: Pessimista Empresa: Estável	Setor: Otimista Empresa: Estável	Setor: Pessimista Empresa: Estável	Setor: Pessimista Empresa: Pessimista

Quadro11. Resumo do resultado final do estudo.

Fonte: Autor.

Os resultados acima se mostram necessários visto que, com a segmentação das empresas em diferentes fases de desenvolvimento, as necessidades de projetos serão voltadas a cada categoria em que essas empresas estão alocadas. As categorias não exportadoras, em desenvolvimento, intermediária, experiente e internacionalizada são identificadas de acordo com a segmentação proposta pela APEX (2010). Assim, os projetos que foram propostos terão uma atuação concisa e focada para cada uma das categorias. Visto que o planejamento proposto será para a fruticultura brasileira de modo geral, esse diagnóstico das empresas, posteriormente, dará suporte nas atuações do IBRAF e da APEX para que sejam focadas nos tipos de empresas.

4.3 Análise dos ambientes interno e externo – Análise SWOT

Análise SWOT é um método de planejamento estratégico utilizado para avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Conforme as entrevistas com especialistas, foi possível diagnosticar por essa análise as forças (em que o setor de frutas é competente), as fraquezas (em que se pode melhorar), as oportunidades (onde existem oportunidades) e as ameaças (do que podemos nos proteger ou mesmo nos resguardar).

4.3.1 Forças e fraquezas para as frutas brasileiras

Forças

As forças representam as categorias em que o país é competente para desenvolver a fruticultura.

Essas qualidades mostram a capacidade do país para atender às demandas e também a produção da fruticultura no país.

Temos grande disponibilidade de mão de obra e possibilidades de ofertar frutas na entressafra do Hemisfério Norte, aproveitando, assim, uma janela de exportação e contando ainda com uma proximidade mediana dos principais mercados importadores.

A fruta brasileira tem boa reputação no exterior, sendo referência em sabor e aroma, e conta com ofertas exclusivas de algumas frutas em determinados períodos do ano.

O Brasil tem um grande *know-how* tecnológico na produção de frutas e áreas com capacidade de produção durante o ano todo. Possui capacidade produtiva de frutas destinadas à industrialização.

Com o surgimento de empresas com modelos de integração agroindustrial e uma facilidade da nova geração empresarial em reconhecer e adotar posturas negociáveis conforme o *trade*

internacional exige, os agronegócios frutícolas vêm se desenvolvendo e se tornando cada vez mais competitivos no cenário global.

Fraquezas

As fraquezas do país para o desenvolvimento da fruticultura brasileira são verificadas em vários aspectos. Essas fraquezas mostram a carência e a dificuldade do país para atender aos mercados interno e externo de frutas.

A falta de registro de agrotóxicos nos órgãos governamentais e o controle fitossanitário deficiente proporcionam à fruticultura dificuldades na produção de frutas de qualidade. Há ainda um baixo padrão da qualidade das frutas sob enfoque internacional, sendo observada pesquisa deficiente em variedades de frutas e tecnologia de produção e póscolheita.

A produção de frutas para o mercado externo, o desconhecimento das normas de qualidade, o uso inadequado dos agrotóxicos e a carência na área de infraestrutura no transporte, logística, armazenagem e manuseio nos portos dificultam as exportações do setor.

Entre esses problemas, a falta de organização dos produtores para a produção e comercialização das frutas dificulta o fortalecimento de um setor competitivo e atuante nos mercados nacional e internacional.

Pelo fato de as frutas serem muitas vezes frágeis e perecíveis, a necessidade de um transporte adequado interfere na manutenção e conservação da qualidade da fruta até o consumidor final. Alguns frutos, devido a características físico-biológicas, têm um pequeno “*shelf life*”, isto é, um baixo tempo de prateleira; contudo, para atender ao mercado internacional, o modal aéreo é utilizado, porém em menor escala, pois seu custo pode representar de 3 a 10% do valor do produto.

A constante valorização do real perante as moedas internacionais interfere nas exportações brasileiras de frutas, sendo que muitos produtores começam a optar pelo mercado interno em vez de exportarem suas frutas. Créditos de ICMS estão previstos pela lei Kandir, entretanto o setor encontra dificuldades na compensação desses créditos, contribuindo para o desestímulo das exportações brasileiras de frutas.

A falta de crédito de custeio ou mesmo crédito para o investimento na fruticultura deixa o setor fragilizado e menos competitivo no cenário mundial, abrindo chances a outros países para a comercialização das frutas.

Existe ainda um maior número de fraquezas devido também a características gerenciais, como baixa profissionalização do setor de forma geral e pouca integração entre governo e iniciativa privada.

Para a exportação de frutas, a visão limitada da responsabilidade até o embarque da fruta no porto é deficitária, como também canais de negociação fortemente voltados a *brokers*, sem que a grande maioria dos produtores conheça o destino final de seu produto.

O Brasil ainda é o único grande mercado que não apresenta restrições às importações de frutas estrangeiras, possibilitando assim o risco de entrada de pragas e doenças no país. Em relação à produção de frutas, os defensivos utilizados nos pomares brasileiros são mais caros, e os produtores não conseguem a importação de produtos para serem utilizados em seus pomares.

Os elevados custos de mão de obra e o êxodo rural começam a dificultar a manutenção das atividades de produção em alguns locais do país.

Características de mercado demonstram que o país está despreparado e com pouca informação quanto à tendência da produção e do mercado consumidor.

Demandas de caráter político, ambiental, de legislação e fiscal demonstram a fragilidade do sistema brasileiro na obtenção de uma estrutura sólida e com boas perspectivas, sendo um exemplo a utilização do mesmo NCM (Nomenclatura Comercial do Mercosul) para diversos produtos, inviabilizando a obtenção de informações a respeito de produtos exportados.

4.3.2. Ameaças e oportunidades para as frutas brasileiras

Junto ao estudo realizado sobre os mercados prioritários pode-se fazer a análise das ameaças e oportunidades para as frutas brasileiras. Através dessa análise, é possível focar melhor os pontos a serem atacados e defendidos.

Oportunidades

Como já foi discutido anteriormente, optar por um posicionamento baseado na qualidade e nos benefícios para a saúde que a fruta brasileira oferece pode abrir oportunidades para nichos cada vez mais crescentes de consumidores. Explorar o aumento da expectativa de vida e da preocupação com a produção de alimentos saudáveis une-se às oportunidades.

Há aumento no consumo mundial de frutas frescas e sucos juntamente com a aceitação por parte dos consumidores das frutas tropicais, gerando expansão constante do mercado. Além disso, há ótimas oportunidades para os exportadores que souberem aproveitar as janelas de mercado.

O consumo de alimentos saudáveis vem ganhando força por meios legais. Alguns países já cobram impostos específicos sobre as chamadas *junk foods*, bebidas calóricas, refrigerantes, sanduíches gordurosos e frituras, isso para tentar diminuir o consumo de alimentos maléficos à saúde, aumentando assim o incentivo à alimentação saudável e, conseqüentemente, abrindo espaço para todos os tipos de frutas.

O aumento da população em alguns países e a diminuição das desigualdades sociais, fatos que têm ocorrido de forma acentuada no Brasil nos últimos anos, são fatores que elevam a demanda pelas frutas frescas e seus derivados. Nos países já desenvolvidos, os consumidores têm anseio por inovações.

4.4 Mercados prioritários para exportação de frutas e derivados

Com base nos dados da APEX (2010) e do IBRAF (2010), os países prioritários foram definidos por meio de um estudo criterioso realizado por essas instituições e mostram-se como oportunidades para o setor. Alguns aspectos foram considerados para definição dos países prioritários: aspectos de acesso a mercados, ou seja, quais as barreiras alfandegárias, as restrições fitossanitárias, as burocracias administrativas etc.; relação de dependência das importações que o país tem; a população e as taxas de crescimento do país, indicadores extremamente importantes para se ter visão do tamanho do mercado e seu potencial; atratividade comercial, um indicador que mostra a dinâmica das importações do país e o comportamento para cada fruta etc.

Decisão

Baseados nas notas de cada um dos países em relação aos itens apresentados acima e em alguns quesitos qualitativos, foram definidos os mercados prioritários para o Brasil, conforme a Tabela :

Ranking	Frescas	Congeladas	Polpas	Secas	Sucos
1º	EA*	EUA	EA*	EUA	EUA
2º	Inglaterra	EA*	EUA	Alemanha	Angola
3º	Alemanha	Canadá	China	Canadá	EA*
4º	EUA	Espanha	Inglaterra	Inglaterra	AS**
5º	Rússia	China	AS**	Espanha	China
6º	Canadá	Inglaterra	Rússia	França	Chile
7º	Portugal	Angola	Angola	EA*	Rússia
8º	Hong Kong	AS**	África do Sul	Hong Kong	Inglaterra

*EA: Emirados Árabes; **AS: Arábia Saudita.

Tabela 2. Resumo do resultado final do estudo.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de IBRAF 2010 e APEX 2010.

Dos países estudados, podem-se analisar os principais motivos que os tornam prioritários:

Emirados Árabes: o principal concorrente para o Brasil é a África do Sul, exportando US\$ 78,6 milhões, o que representa 21,49% das importações de frutas frescas, enquanto o Brasil tem modesto 0,75%. Com 64 mil hectares de terras aráveis no país, a produção agrícola dos Emirados Árabes em 2007 foi de US\$ 480 milhões. Além das facilidades com barreiras, o

crescimento previsto da população até 2015 é de 19,1%, o que consequentemente gerará maior mercado consumidor de frutas.

Inglaterra: entre os países analisados, é o terceiro maior importador do setor com aproximadamente US\$ 4,5 bilhões, além de ter o maior valor de exportações brasileiras com US\$ 135 milhões. O Brasil tem enfrentado concorrência do Chile e da África do Sul, além da Espanha, que é o principal concorrente. Esse último tem participação de 18,26% nas importações contra 2,99% do Brasil. Cabe então ao país buscar formas de conquistar parte do mercado pertencente aos concorrentes e aumentar sua participação nas importações inglesas de frutas.

Alemanha: é o país com maior valor de importações do setor com aproximadamente US\$ 6 bilhões. O Brasil enfrenta forte concorrência da Espanha, que tem 23,94% de participação no mercado alemão contra apenas 0,5% do Brasil. Com crescimento de 0% da população até 2015, é preciso buscar novas maneiras de conquistar o mercado da Alemanha e aumentar as participações brasileiras.

Estados Unidos: com 175 milhões de hectares de terras aráveis e uma produção agrícola de US\$ 185 milhões, o país é o segundo maior importador do setor com aproximadamente US\$ 5,7 bilhões, além de ser o segundo maior importador brasileiro com US\$ 70 milhões e o segundo maior exportador de todos os países analisados com US\$ 4,6 bilhões. O México é o um forte concorrente com US\$ 1,7 bilhão de exportações, o que representa 29,9% do mercado americano, enquanto o Brasil tem apenas 1,22% de participação. Além disso, os EUA têm alto poder aquisitivo, não permite a entrada de cítricos, possui altas restrições às frutas brasileiras e é aberto para poucos produtos. Apesar dos números internos serem altos, o país é um dos que possuem a menor taxa de participação das frutas no mercado de alimentos entre

os países analisados com 6%, isso devido à sua cultura, que não privilegia o consumo de frutas. Seria então necessário que o Brasil derrubasse algumas restrições impostas e tentasse conquistar maior mercado, tarefa essa de extrema dificuldade, pois as frutas brasileiras seriam fortes concorrentes para a produção interna americana.

Rússia: apesar de ter 121 milhões de hectares, a produção agrícola é de apenas US\$ 43,3 milhões. O principal concorrente do Brasil é o Equador com US\$ 600 milhões e 15% do mercado de frutas, enquanto o Brasil tem 0,17%. O país tem algumas dificuldades em relação ao pagamento; em contrapartida, tem interesse no Brasil e potencial de mercado.

Canadá: o principal concorrente nesse mercado são os Estados Unidos, que exportam US\$ 1,2 bilhão, tendo assim quase metade – 49,15% – de todo o setor de frutas canadense, enquanto o Brasil possui 0,5%. O país tem a segunda maior taxa de participação das frutas no mercado de alimentos entre os analisados, com 13,2% e uma taxa de crescimento da população de 9,1% até 2015, o que pode gerar um aumento do consumo e maior possibilidade de crescimento das exportações brasileiras. Além disso, o Canadá tem um bom mercado e poucas exigências sanitárias, mas possui algumas barreiras como as altas tarifas alfandegárias para a maçã e uma logística complicada.

Portugal: possui algumas dificuldades de logística e uma população pequena. A Espanha é o principal concorrente do Brasil, dominando 49,60% – US\$ 308 milhões – das importações portuguesas, contra 4,59% do Brasil. Tem um mercado já consolidado e bom para exportadores de abacaxi.

Hong Kong: país com alta necessidade de importação de frutas, pois possui modestos 5 mil hectares de terras aráveis. A principal concorrência é com os Estados Unidos, que detêm 31,02% das importações – US\$ 279 milhões – contra 0,02% de participação brasileira.

A Figura mostra o mapa-múndi com os países-alvo para o Brasil em 2010/2011 e também uma melhor visualização do segmento da fruticultura no país.

Figura 7. Países-alvo para o Brasil em 2010/2011 em cada segmento da fruticultura.

Fonte: Autor a partir de IBRAF 2010.

Conclusão sobre mercados prioritários

O que se pode concluir é que ainda existem bons mercados a serem explorados pelo Brasil. Ainda há muito a crescer nesses países visto que, na maioria deles, a participação brasileira no mercado de frutas não passa de 3%, enquanto alguns concorrentes chegam a ter metade das participações no país importador.

Ameaças

Mesmo sendo um país com bons volumes de exportações, o Brasil enfrenta grande competição com novos e também com tradicionais países exportadores, sendo que ambos têm expandido a oferta de frutas rapidamente. Alguns desses países são: Chile, África do Sul, Nova Zelândia, Índia e Colômbia. Apesar dessa forte concorrência e tradicionalismo, ainda há baixo conhecimento a respeito das frutas tropicais, fator que dificulta o crescimento das exportações.

Há uma forte tendência de criação de parcerias entre empresas que operam redes de varejo com os supridores. Ainda a respeito da concorrência, muitos países oferecem prazos de pagamento maiores que os brasileiros. Os EUA, por exemplo, concedem prazos de pagamento de até 360 dias; Argentina e Chile fornecem 90 dias sem custo adicional.

Alguns países ainda têm barreiras que afetam o mercado brasileiro como quotas, direitos antidumping, direitos compensatórios e medidas de proteção.

A Tabela mostra as vantagens tarifárias dos países andinos e centro-americanos em relação ao Brasil.

Produto Código	Tarifa		
	Países do Pacto Andino e América Central	Brasil	Terceiros Países
Abacaxi Fresco	0%	2,30%	5,80%
Abacate Fresco	0%	0%	4%
Limão Taiti Fresco	0%	8,90%	12,80%
Melão Fresco	0%	5,30%	8,80%
Melancia Fresca	0%	5,30%	8,80%
Polpa de Frutas Tropicais	0%	15%	15,00%
Suco de Abacaxi > 67	0%	33,60%	33,60%
Suco de Abacaxi ≤ 67 e >20 sem açúcar	0%	15,20%	15,20%
Suco de Abacaxi Brix ≤ 20 sem açúcar	0%	16,00%	16,00%
Suco de Abacaxi Brix ≤ 20 com açúcar	0%	15,20%	15,20%
Suco de Outras Frutas Tropicais Brix > 67	0%	21,00%	21,00%
Suco de Outras Frutas Tropicais Brix ≤ 67 açúcar ≤ 30% em peso	0%	10,50%	10,50%
Suco de Outras Frutas Tropicais Brix ≤ 67 (Exceto Goiaba) sem açúcar	0%	11,00%	11,00%
Sucos de Maracujá e Goiaba Brix ≤ 67 açúcar 30% em peso	0% + 12,9 EUR/100 kg	10,5% + 12,9 EUR/100 kg	10,5% + 12,9 EUR/100 kg
Sucos de Outras Frutas Tropicais * Brix ≤ 67 açúcar 30% em peso		10,5% + 12,9 EUR/100 kg	10,5% + 12,9 EUR/100 kg
Suco de Goiaba Brix ≤ 67 sem açúcar	0%	11%	
Sucos de Outras Frutas Tropicais Brix ≤ 67 sem açúcar	0%	11%	11%

Tabela 3. Comparação das barreiras tarifárias: países do Pacto Andino, América Central, Brasil e Terceiros Países.

Fonte: Autor a partir de IBRAF 2010.

Além das barreiras tarifárias, os importadores operam com fortes pressões de preço, qualidade e regularidade em relação ao abastecimento das frutas em seus países.

A produtividade de algumas regiões brasileiras tem sido afetada por mudanças climáticas. As importações de melão do Brasil entre 2007 e 2008, por exemplo, tiveram queda de 6%, enquanto as importações totais tiveram aumento de 11%. Tal fato ocorreu devido às instabilidades climáticas no Ceará e no Rio Grande do Norte. Esse último estado ainda sofreu com as enchentes nesse período, afetando assim as importações de banana, que tiveram redução de 32%. Esses são alguns exemplos entre outros que poderiam ser citados.

Frutas	Terminal	Unidade	Variedade	Média 2008	Média 2009	Variação
Maçã	Rotterdam	Kg	Fuji	1,59	0,92	-42,10
	Rotterdam	Kg	Gala	1,5	1,01	-32,67
Limão	Rotterdam	Kg	Taiti	2,03	1,61	-20,69
Manga	New Garden	Kg	Tommy	2,05	1,77	-13,66

Tabela 4. Comparativo de preços médios de frutas no mercado internacional de janeiro a outubro de 2008/2009.

Fonte: Autor a partir de USDA 2010 e IBRAF 2010.

A infraestrutura do Brasil também reflete de forma negativa na hora de exportar. Os países mais modernos possuem uma melhor logística, principalmente portos e aeroportos. Dessa forma, as exportações brasileiras ficam mais caras devido aos altos custos com fretes, se comparadas aos países mais desenvolvidos.

5. ANÁLISES DOS RESULTADOS E ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Uma ferramenta importante para o planejamento estratégico é a criação de uma visão de futuro. Tecnicamente, ela deve expressar o que o setor quer se tornar daqui a cinco ou dez anos, servindo como uma bússola que norteia no decorrer dos anos. Com base nos anseios dos empresários e especialistas do setor, foi formulada a visão de futuro do sistema agroindustrial das frutas e derivados:

Ser altamente competitivo na produção e comercialização de frutas e derivados com forte orientação para as tendências dos mercados consumidores, ancorado por ações setoriais que estabeleçam políticas eficazes para a criação de um ambiente de negócios que permita às empresas acessar mercados-alvo, reduzir custos e trabalhar de forma organizada, inovadora e promotora do desenvolvimento territorial sustentável.

Quadro 11. Missão da fruticultura brasileira.

Fonte: Autor com base nas entrevistas.

5.1 Objetivos estratégicos de curto prazo (dois anos)

Através de dados coletados do IBRAF (2010) e da APEX (2010) e conforme as necessidades dos agentes, foram elaborados quatro objetivos estratégicos de curto prazo para o desenvolvimento da exportação da fruticultura no mercado internacional. São eles: aumentar a participação do Brasil nas importações de frutas e derivados dos países-alvo; aumentar o número de unidades exportadoras; fomentar a cultura exportadora entre pequenos e médios produtores e agroindústrias; e fortalecer as ações coletivas de forma a estimular a sinergia

entre as empresas. No quadro a seguir é relatado os objetivos estratégicos que foram identificados a partir das necessidades das empresas entrevistadas.

Abaixo segue o detalhamento de cada objetivo estratégico abordado.

5.1.1 Aumentar a participação do Brasil nas importações de frutas e derivados dos países-alvo

Observa-se a necessidade em aumentar a participação do Brasil nas importações de frutas e derivados dos países-alvo, como Alemanha, Canadá, Emirados Árabes, EUA, onde, por sua vez, podem ser fortalecidas. A média das importações feitas por esses países, realizada em 2008, foi de 2% – número referente à média ponderada ao peso atribuído a cada país – da participação brasileira nas importações de frutas e derivados. Contudo, de acordo com a tabela especificada abaixo, muitos países ainda importam menos de 1% desse segmento do Brasil.

Países-alvo	Frutas Frescas	Frutas Secas	Frutas Congeladas	Sucos	Polpas	Média	Peso
África do Sul	NP	NP	NP	NP	0,46%	0,46%	4
Alemanha	0,50%	0,21%	NP	NP	NP	0,36%	11
Angola	NP	NP	3,34%	15,74%	27%	15,36%	5
Arábia Saudita	NP	NP	0,00%	0,29%	0,00%	0,10%	5
Canadá	0,50%	2,75%	0,02%	0,13%	0,02%	0,68%	8

Chile	NP	9,66%	1,33%	5,80%	0,84%	4,41%	4
China	NP	0,54%	0,00%	1,90%	8,18%	2,66%	5
Emirados Árabes	0,75%	0,02%	0,00%	0,49%	0,04%	0,26%	11
Espanha	NP	0,25%	0,24%	0,22%	0,03%	0,19%	5
Estados Unidos	1,22%	10,41%	1,27%	4,06%	0,94%	3,58%	11
França	NP	0,58%	NP	NP	NP	0,58%	6
Hong Kong	0,02%	0,99%	0,00%	0,09%	0,01%	0,22%	8
Inglaterra	2,99%	0,53%	0,58%	0,04%	0,18%	0,86%	7
Rússia	0,17%	0,55%	0,02%	0,00%	2,85%	0,72%	5
Portugal	4,59%	NP	NP	NP	NP	4,59%	5

NP = A participação brasileira nos países-alvo para as linhas de produto que contêm esta sigla não foram consideradas para o cálculo da média, porque tais linhas não são prioritárias no país-alvo.

Tabela 5. Participação brasileira de frutas e derivados nas importações dos países-alvo em 2009 e peso relativo de cada país.

Fonte: Autor a partir de Apex 2010.

Com base nesses dados, o objetivo estratégico pode ser representado pelo quadro abaixo.

DESCRIÇÃO				
Aumentar a participação do Brasil nas importações de frutas e derivados dos países alvo, considerando participação média ponderada pelo peso atribuído a cada país, conforme segue: África do Sul (peso: 4), Alemanha (peso: 11), Angola (peso: 5), Arábia Saudita (peso:5), Canadá (peso:8), Chile (peso: 4), China (peso: 5), Emirados Árabes (peso: 11), Espanha (peso: 5), Estados Unidos (peso: 11), França (peso: 6), Hong Kong (peso: 8), Inglaterra (peso: 7), Rússia (peso: 5), Portugal (peso: 5).				
NOME DO INDICADOR			RESPONSÁVEL	
Participação do Brasil nas Importações dos Países Alvo.			IBRAF.	
FÓRMULA			Glossário	
= {(Exportações de frutas e derivados realizadas pelas empresas brasileiras para os países alvo no ano / Importações totais de frutas e derivados feitas pelos países alvo no ano) x (Peso de cada país)}/ Somatório dos pesos.			Exportações de frutas e derivados realizadas pelas empresas brasileiras para os países alvo no ano. Fonte: Apex-Brasil. Importações totais de frutas e derivados feitas pelos países alvo no ano. Fonte: Apex-Brasil. Peso de Cada País: peso atribuído a cada país, considerando a possibilidade efetiva de realização de ações no país em questão. Fonte: IBRAF.	
REALIZADO 2007	REALIZADO 2008	REALIZADO 2009	Meta ANO 1	Meta ANO 2
-	-	-	x	x

Quadro 12. Descritiva do objetivo estratégico: aumento da participação nas importações de frutas e derivados dos países-alvo.

Fonte: Autor.

5.1.2 Aumentar o número de unidades exportadoras

A necessidade e o objetivo desse projeto é aumentar o número de unidades exportadoras, fortalecendo o projeto no Brasil e dando maior visibilidade do Brasil nas importações mundiais. Isso porque nos dias atuais ainda existem poucas unidades exportadoras de frutas e derivados, podendo esse número ser aumentado consideravelmente, buscando as empresas que já prestam serviços ou dispõem de produtos com boa qualidade para o mercado interno ou mesmo as que estão no processo de desenvolvimento de seus produtos e buscam ampliar seus mercados.

DESCRIÇÃO				
Aumentar o número de adesões de unidades exportadoras.				
NOME DO INDICADOR			RESPONSÁVEL	
Integrantes das Exportadores.			IBRAF.	
FÓRMULA		Glossário		
= Número de unidades exportadoras participantes do projeto em 31/dezembro de cada ano.		Número de unidades exportadoras: IBRAF.		
REALIZADO 2007	REALIZADO 2008	REALIZADO 2009	Meta ANO 1	Meta ANO 2
-	-	-	-	-

Quadro 13. Descritivo do objetivo estratégico: aumento do número de unidades exportadoras.

Fonte: Autor.

5.1.3 Fomentar a cultura exportadora entre pequenos e médios produtores e agroindústrias

O objetivo de fomentar a cultura exportadora entre pequenos e médios produtores e agroindústrias possibilita fortalecer a cultura de exportação de frutas e derivados do Brasil, dando também opções diferentes aos pequenos e médios produtores brasileiros.

Os pequenos e médios produtores representam quase 80% do total de frutas produzidas no Brasil, e o interesse em exportar leva boa parte a investir em eventos no exterior, em busca de parceiros para novos negócios. Com a participação em feiras e eventos para divulgar as frutas, os produtores poderão aumentar ou desenvolver o número de contratos e reforçar a entrada das frutas brasileiras no mercado internacional.

DESCRIÇÃO				
Fomentar a cultura exportadora entre pequenos e médios produtores e agroindústrias, mostrando as oportunidades e benefícios que o mercado internacional propicia. Espera-se aumentar o grau de abertura e de intimidade que pequenos e médios produtores e agroindústrias têm hoje com o mercado externo.				
NOME DO INDICADOR			RESPONSÁVEL	
Fomento a Cultura Exportadora.			IBRAF.	
FÓRMULA		Glossário		
Não se aplica.		Não se aplica.		
REALIZADO 2007	REALIZADO 2008	REALIZADO 2009	Meta ANO 1	Meta ANO 2
Não se aplica.	Não se aplica.	Não se aplica.	Não se aplica.	Não se aplica.

Quadro 14. Descritivo do objetivo estratégico: fomentar a cultura exportadora entre pequenos e médios produtores e agroindustriais.

Fonte: Autor.

5.1.4 Fortalecer ações coletivas de forma a estimular a sinergia entre as empresas de diferentes categorias

Visando estimular a sinergia entre as empresas de frutas *in natura* e derivados, esse objetivo propõe apoiar o desenvolvimento de ações coletivas entre as empresas exportadoras com o intuito de aumentar a competitividade, aproveitando a sinergia entre as empresas. Espera-se, por exemplo, fomentar o trabalho de forma cooperada, a troca de experiências, o compartilhamento de custos em ações promocionais ou mesmo a discussão de problemas comuns, visando encontrar soluções em conjunto.

DESCRIÇÃO				
Apoiar o desenvolvimento de ações coletivas entre as empresas de sucos e derivados com o intuito de aumentar a competitividade aproveitando a sinergia entre as empresas. Espera-se, por exemplo, fomentar o trabalho de forma cooperado, a troca de experiências, o compartilhamento de custos em ações promocionais, ou mesmo a discussão de problemas comuns visando encontrar soluções em conjunto.				
NOME DO INDICADOR			RESPONSÁVEL	
Ações Coletivas.			IBRAF.	
FÓRMULA		Glossário		
Não se aplica.		Não se aplica.		
REALIZADO 2007	REALIZADO 2008	REALIZADO 2009	Meta ANO 1	Meta ANO 2
Não se aplica.	Não se aplica.	Não se aplica.	Não se aplica.	Não se aplica.

Quadro 15. Descritivo do objetivo estratégico: fortalecer ações coletivas de forma a estimular sinergia entre diferentes categorias.

Fonte: Autor.

5.2 Projetos de curto prazo

Neste tópico, apresenta-se o detalhamento dos projetos de curto prazo que poderão auxiliar no alcance dos objetivos estratégicos de curto prazo e na tomada de decisão. De acordo com a segmentação previamente realizada, projetos destinados a certos tipos de empresas foram propostos para auxiliar na tomada de decisão, adequando-se ao perfil da empresa. Encontra-se abaixo um modelo proposto aos diversos tipos de empresas.

Perfil das Empresas x Projetos Relacionados	Projeto Capacitação	Website	Projeto Comprador e Rodadas de Negócio	Imagem	Feiras Internacionais	Missões de Prospecção	Campanhas Cooperadas com Varejistas de Alimentos	Campanhas Integradas com Outros Setores
Não Exportadora								
Em Desenvolvimento								
Intermediária								
Experiente								
Internacionalizada								

Quadro 16. Detalhamento dos projetos relacionados aos objetivos de curto prazo.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas realizadas.

A seguir, os projetos de curto prazo serão mais bem detalhados para que se tenha uma boa visão das necessidades e desafios do setor.

5.2.1 Projetos de capacitação para exportação

O modelo agroexportador de frutas frescas deverá estender-se nos próximos dez anos. É um modelo tronco piramidal, ou seja, uma base agrícola formada de pequenos, médios e até alguns grandes fruticultores, muito larga e, em contrapartida, uma base exportadora (negocial) relativamente composta por poucas empresas e “traders”. Isto é, um direcionamento que tende a concentrar-se ainda mais na base exportadora, devido ao fato de que o comércio frutícola vem atuando em mercados cada vez mais baseados em escala, regularidades de fornecimento e diversificação das ofertas.

Nesses termos, os exportadores necessitam operar em um sistema comercial cujos serviços envolvidos no processo de exportação costumam implicar em subcontratações de alto valor,

impossibilitando a operação de baixos volumes, sem mencionar o necessário domínio do processo de negociação.

Dentro desse cenário cabem dois caminhos para o pequeno produtor atuar no mercado externo.

A primeira alternativa é a comercialização através de empresas âncoras.

- É o modelo de organização para comercialização, amparado por empresas agroexportadoras consolidadas e experientes. Essas organizações assumem a função de inteligência operacional e são acima de tudo braços comerciais.
- Muitas dessas organizações possuem produção própria, mas adquirem produtos de muitos outros fruticultores isolados, consórcios e pequenas cooperativas para comporem a sua oferta tanto para o mercado interno como para o mercado externo.
- Tal modelo já está em operação nos polos de Mossoró (melão), Petrolina e Juazeiro (manga e uva), Linhares (mamão papaia), Friburgo (maçã) e Itajobi (limão taiti).
- As empresas exportadoras operam como integradoras e os fornecedores se caracterizam como integrados.
- A empresa “âncora” deveria se ocupar desde a assistência técnica da contratação dos serviços de compra de insumos (embalagens, defensivos, fertilizantes, sementes e mudas), de transporte (frete terrestre, aéreo e marítimo), de serviços (acompanhamento de descarga no porto, *pre-packing* e distribuição), até a comercialização (contratos de compra com regras para remuneração aos fornecedores tanto para o mercado interno como externo).
- A grande vantagem deste modelo é que permite, conforme tendências internacionais do comércio frutícola, atuar em mercados cada vez mais baseados em escala e regularidades de fornecimento. Permite também operar em um sistema cujos serviços envolvidos no processo de exportação costumam implicar em subcontratações de alto valor, impossibilitando

a operação de baixos volumes, sem mencionar o necessário domínio do processo de negociação.

- Permite o acesso dos pequenos agronegócios das frutas aos mercados, tanto interno como externo, através da exportação indireta de empresas que já operam no mercado utilizando os processos e canais já dominados pelos atuais exportadores.
- Deveria contribuir para o processo de “aprendizagem” comercial por pequenos e médios fruticultores com a utilização de braços comerciais das atuais exportadoras.

A segunda alternativa é a criação dos pequenos e médios produtores através de vários sistemas existentes, possibilitando que se consiga volume de escala e, se possível, oferta de diversidade e que se comercialize diretamente suas ofertas exportáveis. O Núcleo de Integração para a Exportação (NIEEX) da Secretaria de Relações Internacionais do Agronegócio do MAPA preconiza duas principais formas para a capacitação e para um melhor desenvolvimento:

- 1) organização por cooperativas;
- 2) integração por cooperação.

Seja qual for o modelo a ser adotado, deve-se estudar caso a caso, assim como é necessário analisar as peculiaridades da região dessa base produtiva. Com isso, é possível descobrir a melhor forma para o agricultor administrar a contento suas exportações. Concluindo, o projeto é voltado à capacitação de produtores rurais e de profissionais que atuam no pós-colheita, com o intuito de promover a cultura exportadora, difundindo conceitos de *marketing* e gestão de negócios, aumentando a capacitação e fomentando a cultura exportadora de pequenos e médios produtores e de agroindústrias.

O projeto de capacitação para a exportação consiste também no oferecimento de cursos e consultorias a um número limitado de empresas que demonstrem interesse e comprometimento com o projeto e com a internacionalização da empresa para a fruticultura brasileira. A missão deste projeto é, ainda, promover a inserção sustentável no mercado internacional através da capacitação.

5.2.2 Projeto *website*

O objetivo geral deste projeto é aprimorar a capacidade de comunicação entre o setor e os agronegócios exportadores através da Internet. Existem também alguns objetivos específicos que serão explorados, podendo o Projeto *Website* apoiar as estratégias de negócios, dar suporte às estratégias de capacitação e estratégias institucionais, como também auxiliar nas estratégias de *marketing*, baseado em pontos focais definidos, isto é, em estratégias sob o ponto de vista da saúde e da nutrição como base de comunicação; inovação na comercialização de frutas e derivados pela *web*; informações ao comércio e, principalmente, informações aos consumidores.

Em geral, as marcas comerciais, principalmente dos exportadores de frutas, não são apoiadas por uma publicidade para fixação e imagem dos produtos. Assim, não há forma de conseguirem fidelidade aos seus produtos. Isto precisa ser modificado para que haja uma compatibilidade da comunicação entre a marca de origem (Brasil) e os intervenientes dos mercados. Os consumidores estão cada vez mais exigentes e vêm procurando de forma crescente não só qualidade, preço, produtos seguros, mas também as empresas fornecedoras.

Com a *Web*, pode-se elaborar informações de forma original, inovadora, com imagens, país de origem, pomares dos fornecedores e ou agroindústrias, explicação de como é o entorno natural dos cultivos, práticas agrícolas e agroindústrias adequadas etc.

Portanto, o *website* relacionado às exportações brasileiras de frutas e derivados deverá ser permanente (institucional), relacionado com os *websites* das empresas agroexportadoras (comerciais), devendo ser um canal eficiente para propagar informações e construir relacionamentos.

5.2.3 Projeto comprador e rodadas de negócio

Este projeto caracteriza-se por missões objetivando rodadas de negócio nos mercados escolhidos. Tem como objetivo a busca de novos mercados e clientes para as frutas frescas brasileiras e seus derivados, de modo a diversificar nossas exportações, especialmente com mercados diagnosticados como de crescimento rápido e bastante dinâmicos.

Essa atividade consiste em convidar ao Brasil potenciais compradores para que, após uma agenda cuidadosamente pautada, tenham a oportunidade de reunir-se com empresas frutícolas brasileiras capazes de atender as suas demandas, bem como conhecer a produção e beneficiamento da fruta brasileira. Essa ação pode também ser realizada por rodadas de negócio.

5.2.4 Projeto imagem

O projeto imagem, referente ao sistema agroalimentar das frutas, almeja convidar jornalistas especializados, especialistas da autoridade fitossanitária dos mercados-alvo e formadores de opinião dos vários setores frutícolas da nossa oferta exportável de frutas frescas e frutas processadas. Incluir legisladores que possam dar apoio político nos mercados-alvo.

O objetivo é que cada especialista, dentro da sua área de competência e forte influência nos padrões de consumo, difunda informações sobre a qualidade, saudabilidade, rastreabilidade e segurança alimentar das frutas frescas e processadas brasileiras.

Assim, é uma estratégia visando divulgar o estado da arte da fruticultura brasileira de exportação, com bastante enfoque nos periódicos de referência nos mercados, buscando sempre um posicionamento da imagem que caracterize as virtudes e vantagens de consumir os produtos brasileiros.

Nesse caso, também podem ser utilizadas as chamadas novas mídias, que são a Internet, o celular e o IPTV, utilizados hoje como um diferencial em relação às comunicações já tradicionais, como televisão, rádio e imprensa gráfica.

Para o sistema agroalimentar de frutas em específico, algumas ações de comunicação podem ser feitas a partir dessa mídia. Pela Internet já existe o *site* do *Brazilian Fruit*, relacionado às empresas que exportam frutas e derivados, sendo que este poderia ser incrementado com vídeos que mostram o ciclo que a fruta passa desde a sua produção até o consumidor final, já que muitas vezes o consumidor não sabe a origem da fruta, assim como o produtor não sabe o destino final do seu produto.

Outra mídia muito utilizada e que pode ser de grande utilidade neste projeto é o IPTV, que se trata de uma mídia digital na qual são veiculados, em telas eletrônicas (*displays*, LCD e plasma), os mais variados conteúdos e anúncios publicitários, podendo ser em diversos tamanhos, comunicando e transmitindo informações diversas aos usuários. Esses monitores são instalados em pontos estratégicos, ou seja, lugares em que haja um alto fluxo de pessoas e que estas sejam obrigadas a permanecer por certo tempo em tal lugar.

Esses *displays* podem ser utilizados nos pontos de venda, como supermercados, onde seriam divulgadas as frutas de determinado produtor, as ofertas, o bem que cada fruta em específico faz para a saúde, o consumo médio dessas frutas e até mesmo de onde vem a fruta que o

consumidor está levando para a sua casa. No outro caso, em uma comunicação destinada aos produtores, índices de produção e comercialização das frutas podem ser expostos, assim como o clima, as condições de plantio e colheita ideais para cada tipo de fruta e outros assuntos relacionados à produção, já que quanto mais produtores agregados ao projeto e que desempenham com qualidade as suas funções, mais créditos serão dados à fruticultura do país e, conseqüentemente, às exportações. A programação exibida nesses monitores é em tempo real, trazendo notícias das mais variadas ao usuário.

Indicadores de resultado

Como indicador de resultado desta ação, deve ser utilizado um índice de promoção de exportação, já que a divulgação na mídia impressa através dos jornalistas e em novas mídias pode contribuir para promover as frutas e derivados brasileiros no cenário internacional.

Esse cálculo deve tomar como base as frutas e derivados que tiveram suas exportações veiculadas de alguma maneira na mídia impressa através dessa ação com os jornalistas.

5.2.5 Projeto para feiras internacionais

Entre os diversos meios de promoção internacional, as feiras se destacam como um lugar privilegiado para o estabelecimento de contatos entre exportadores e potenciais clientes. Por essa razão, o programa dedica uma parte muito significativa de seus esforços para alertar e capacitar para a participação brasileira, em especial das pequenas e médias empresas nos eventos mais relevantes.

A elaboração do calendário de participação oficial em feiras internacionais é o resultado de um cuidadoso processo, que se inicia com a análise do potencial impacto político, econômico

e comercial dos diferentes eventos, que continua com a definição dos setores/produtos/serviços considerados atrativos, e se relaciona com a abordagem da informação técnica específica dos mercados envolvidos em cada feira. Em tese, deverá prevalecer o critério de custo e benefício.

Uma vez estabelecido o calendário de participação oficial em feiras internacionais, deve-se elaborar a lista de expositores selecionados para cada evento, levando-se em consideração diversos fatores. Entre os principais, encontram-se:

1. o caráter inovador das frutas, derivados e serviços oferecidos;
2. a demanda potencial para a oferta brasileira exportável;
3. o valor agregado dos produtos ofertados;
4. as tecnologias e materiais genéticos exportáveis que podem ser ofertados;
5. o grau de demanda do setor pela feira e os espaços disponíveis para sua realização.
- 6.

5.2.6 Projeto para missão de prospecção

Representantes do IBRAF, outras entidades privadas parceiras e empresários do agronegócio de frutas frescas e frutas processadas compõem missões de prospecção em mercados potencialmente demandantes.

Esse tipo de missão possibilitará um contato extremamente valioso entre representantes brasileiros com técnicos, autoridades, entidades privadas, importadores dos países-alvo, fornecendo subsídios importantes para avaliação e definição dos setores mais promissores para oferta brasileira exportável de frutas frescas e processadas.

A missão de prospecção, que poderá ser acompanhada por especialistas de setores governamentais correlacionados com a fruticultura, normalmente funciona como um

“*programming mission*” do Programa de Promoção Internacional das Frutas se for diagnosticado oportunidades para a nossa fruticultura de exportação.

5.2.7 Campanhas cooperadas com redes de supermercados atacadistas no exterior

Caracterizam-se por ações promocionais junto aos pontos de venda em supermercados atacadistas e varejistas em mercados-alvo, através da organização de ações de degustação das frutas e derivados, decoração e distribuição de folhetos divulgando as características, valores nutricionais e sugestões de consumo.

Visa atrair a atenção de consumidores ao promover e incentivar a venda de frutas brasileiras das empresas exportadoras integrantes dos projetos do programa APEX e IBRAF.

Atrair a atenção dos consumidores para as frutas e derivados comercializados pelas empresas brasileiras, enfatizar a mensagem de “produto saudável” e sabores únicos das frutas brasileiras são alguns objetivos deste projeto.

Busca-se também com as missões de prospecção promover a degustação dos produtos brasileiros, informar aos consumidores os principais atributos dos produtos, oferecer diversas possibilidades de consumo, incentivar a compra do produto no ponto de venda e ainda ampliar a gama de produtos exportados.

5.2.8 Promoções de frutas e derivados compartilhados e Integrados com outros setores

São ações de *marketing* institucional das frutas e derivados brasileiros, bem como de promoção das marcas das empresas exportadoras. Tais ações poderão ser organizadas

diretamente pelo Instituto Brasileiro de Frutas e/ou em parceria com associações de classe em eventos internacionais (no Brasil ou no exterior) que promovam o Brasil e seus produtos.

5.3 Projetos de longo prazo (acima de cinco anos)

Para os projetos de longo prazo, foi elaborado um quadro-resumo com as principais ações a serem desenvolvidas pelos agentes institucionais, bem como ações em que as empresas já podem adequar as suas necessidades e, portanto, melhorar seu desenvolvimento. Esse resumo serve para facilitar a visualização dos projetos, bem como o envolvimento dos *stakeholders* (agentes ou partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa).

Objetivos Relacionados à Coordenação e Institucional	Objetivos Relacionados à Capacitação
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negociações internacionais para redução de tarifas ▪ Negociação para acordos fitossanitários (regionalização dos protocolos) ▪ Registro de defensivos agrícolas ▪ Desmembramento de NCMs ▪ Liberação das importações de defensivos agrícolas diretamente pelos produtores ▪ Desoneração Fiscal - Compensação do PIS/COFINS ▪ Facilitar o acesso às linhas de financiamento e criação de linhas especiais para fruticultura ▪ Negociação para redução dos encargos portuários ▪ Seguro de exportação ▪ Organização de produtores e agroindústrias para comercialização ▪ Políticas para conter a valorização do real ▪ Mapeamento e Simplificação dos processos de exportação (Poupa Tempo das exportações) ▪ Unificar as leis estaduais para produtos processados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema Informação (Inteligência de Mercado) que permita às empresas planejarem a produção, definir e acessar mercados. Entre outros dados, este sistema deve apresentar a tendência de mercado, demanda potencial, certificações exigidas por país.
	Objetivos Relacionados à Produção, Produtos, P&D e Inovações
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parceria com universidades e centros de pesquisa para aumentar a tecnificação da cadeia frutícola; ▪ Revitalização das Fábricas ▪ Defesa Vegetal e Fitossanitária, especialmente, na importação de frutas.
	Objetivos Relacionados à Distribuição e Logística
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhoria e modernização da infraestrutura logística (estradas, portos e aeroportos) ▪ Abertura de novos canais de comercialização

Quadro 17. Projetos necessários de longo prazo.

Fonte: Autor.

6. CONCLUSÃO

O método que foi utilizado comprovou ser um ótimo método para o planejamento de sistemas agroindustriais, contudo, para a fruticultura, foram necessárias as adaptações em cada fase; assim, a cada etapa proposta pelo método, observações destinadas à fruticultura foram abordadas, conforme o quadro abaixo.

Método genérico		Implicações à fruticultura
Fase 1 – Introdutória		Etapas
1. Introdução e entendimento	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar se o sistema tem outros planos feitos e estudá-los. • Verificar como é o método de planejamento de sistema que está sendo estudado. • Verificar quais equipes participarão do processo. • Buscar planos feitos para sistemas agroindustriais em outros países, para <i>benchmark</i>. • Verificar que pessoa da equipe pode ser um promotor do relacionamento com outros sistemas. • Verificar, em casos de sistemas com processos de planejamento sofisticados, como o modelo Gesis pode ajudar o modelo existente, adaptando-o, gradualmente, ao sistema proposto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe um plano diretor elaborado pelo IBRAF “Plano Diretor Estratégico para 2010-2020” e foi utilizado no estudo. • Um plano <i>benchmark</i> foi o plano proposto pela fruticultura da África do Sul, bem como outros planos utilizados, como estratégias para o trigo e estratégias para o leite. • Foram realizadas adaptações para a internacionalização.

(Continua)

<p>2. Análise do mercado e do consumidor no enfoque de sistemas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar as ameaças e oportunidades advindas das chamadas variáveis incontroláveis (possíveis mudanças nos ambientes político/legal, econômico e natural, sociocultural e tecnológico), tanto no mercado nacional como no internacional. • Entender as barreiras (tarifárias e não tarifárias) existentes e verificar ações coletivas para sua redução. • Analisar o comportamento dos consumidores final e intermediário (distribuidores) e seus processos de decisão de compra. • Analisar as oportunidades para a adequação ao meio ambiente, ao comércio justo, à sustentabilidade e aos objetivos de desenvolvimento sustentável. • Analisar as oportunidades para a adequação aos ambientes institucionais trabalhistas nacional e internacional. • Montar um sistema de informações para que o sistema possa estar sempre informado e tomando decisões com suporte e embasamento. • Descrever os principais concorrentes nacionais e internacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foram levantadas as ameaças e oportunidades conforme o modelo. • Barreiras tarifárias e ações. • Análise do comportamento dos consumidores de frutas e derivados. • Análise de oportunidades para certificações, ligadas ao comércio justo e mesmo voltadas ao varejo internacional. • De acordo com o plano diretor previamente elaborado pelo IBRAF, o caso do Chile é explicitado.
--	---	---

(Continua)

<p>3. Análise da situação interna e de concorrentes globais (<i>benchmark</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar todos os pontos fortes e fracos do sistema. • Mapeamento dos contratos e das formas de coordenação existentes. • Descrever as estruturas de governança existentes, com as características das transações. • Fazer essa análise também de seus principais concorrentes. • Analisar a criação de valor, os recursos e as competências do sistema. • Analisar os fatores críticos de sucesso do sistema. • Selecionar dentre os sistemas (que podem ou não ser concorrentes) quais, e em que áreas, serão <i>benchmark</i> (fontes de boas ideias). 	<ul style="list-style-type: none"> • Pontos fortes e fracos foram levantados. • Foram realizadas através das entrevistas as formas de coordenação existentes, porém não foram aplicadas na fruticultura com maior ênfase. • Não realizada a análise dos principais concorrentes. • Os fatores críticos de sucesso foram detectados. • <i>Benchmarks</i> foram relatados como estudos anteriores mencionados no plano diretor do IBRAF e estudos de caso do Chile.
<p>4. Objetivos para o sistema</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir e quantificar os principais objetivos em termos de produção, exportação, importação e vendas, visando ao crescimento sustentável e à solução dos pontos colocados como fracos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foram definidos e quantificados os principais objetivos, contudo metas numéricas não foram colocadas de acordo com solicitação do IBRAF.
<p>5. Estratégias para atingir os objetivos propostos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Listar as principais estratégias (ações) que serão usadas para atingir os objetivos propostos no passo 4, em termos de posicionamento, exportação, captura de valor e segmentação de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • As principais estratégias foram identificadas em termos de posicionamento para as frutas.

(Continua)

Fase 2 –Planos dos setores estratégicos: produção, comunicação, canais de distribuição, capacitação e coordenação (adequação institucional)		
6. Projetos de produção, produtos, pesquisa e desenvolvimento e inovações	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os potenciais produtivos e a capacidade de produção. • Mapear e planejar os riscos em produção (sanitários e outros). • Analisar os produtos e as linhas de produtos, bem como as linhas de produtos complementares para decisões de expansão. • Levantar as oportunidades de inovações no sistema agroindustrial, lançamento de novos produtos. • Levantar as oportunidades de montagem de redes de inovação nacionais e internacionais. • Verificar parcerias com universidades e com a área médica. • Detalhar todos os serviços que estão sendo e que serão oferecidos. • Tomar decisões com relação à construção de marcas conjuntas e aos selos de uso do sistema. • Analisar e implementar os processos de certificação do sistema agroindustrial. • Adequar os produtos às normas e ao ambiente institucional. • Verificar a sustentabilidade ambiental. • Tomar decisões com relação às embalagens (rótulos, materiais, <i>design</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • Os projetos de produção, pesquisa e desenvolvimento foram levantados. • Riscos sanitários não foram abordados nos projetos. • Decisões de expansão de linhas de produtos, entre outras, foram abordadas no trabalho. • Os projetos foram detalhados como propostos pelo método, contudo com adequações específicas ao setor.

	<ul style="list-style-type: none"> • Orçar os investimentos decorrentes dessa etapa. 	
7. Projetos de comunicações	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar o público-alvo que receberá a comunicação (mensagens do sistema agroindustrial). • Desenvolver os objetivos desejados para essa comunicação (conhecimento de produto, lembrança de produto, persuasão, entre outros); tentar atingir posicionamento e mensagem únicos dos produtos gerados pelo sistema. • Definir o composto de comunicação que será utilizado, ou seja, definir os planos de propaganda, de relações públicas e publicidade, de promoção de vendas, entre outros. • Fazer <i>benchmark</i> de filmes e materiais internacionais usados por outros sistemas agroindustriais. • Orçar as ações de comunicação e, possivelmente, determinar a verba promocional anual envolvendo todos os agentes da rede. • Indicar como os resultados das comunicações serão medidos, para que o sistema aprenda cada vez mais a usar as melhores ferramentas e obtenha retorno dos investimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Projetos de comunicação como o projeto <i>website</i> e o projeto <i>imagem</i> foram elaborados para atender às demandas do setor. • O orçamento das ações de comunicação não foi contemplado, devido à especificidade do projeto e à falta de dados para essa análise. • A forma de como medir e abordar cada projeto é explicitada em quadros-resumo.

(Continua)

<p>8. Projetos de distribuição e logística (incluindo exportações)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os canais de distribuição dos produtos e buscar novos, definindo objetivos de distribuição, como presença em mercados, tipo e número de pontos de venda, serviços a serem oferecidos, informações de mercado, promoção de produtos e incentivos. • Analisar as possibilidades de captura de valor em canais de distribuição. • Identificar os possíveis desejos dos distribuidores internacionais e do consumidor para adequar os serviços prestados. • Definir o modo de entrada nos mercados, se será via franquias, via <i>joint ventures</i> ou via outras formas contratuais ou, até mesmo, via integração vertical. • Determinar o orçamento anual para a distribuição. • Verificar como ações de distribuição podem ser feitas em conjunto com outros sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Projetos ligados à distribuição e à logística, preferencialmente para a exportação de frutas e derivados foram contemplados.
<p>9. Projetos de capacitação no sistema agroindustrial/recursos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir o treinamento em gestão para o sistema agroindustrial. • Definir o treinamento técnico da mão de obra, em controle de custos, para o uso de tecnologias. • Definir o treinamento em comercialização nacional e internacional. • Definir a transmissão e o acesso às informações dos centros tecnológicos e de pesquisa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Projetos de capacitação de mão de obra, treinamento em comercialização e definição de outros.

	<ul style="list-style-type: none"> • Definir o treinamento em produção de alimentos. • Definir a melhoria da assistência técnica nas propriedades. • Outros. 	
10. Projetos de coordenação e adequação ao ambiente institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar projeto de redução da burocracia para a obtenção de crédito. • Elaborar projetos de melhoria da infraestrutura básica. • Elaborar projeto para a homogeneização de tributos e incentivos. • Elaborar projeto para o aumento no consumo de programas governamentais. • Elaborar programa para o isolamento de áreas produtivas. • Elaborar projeto para a redução de tributos no sistema agroindustrial. • Elaborar projeto para o fortalecimento da atividade exportadora via Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos (Apex). • Verificar leis para incentivo ao uso das tecnologias (incentivo fiscal etc.). • Elaborar projeto para a padronização de produtos e nomes de produtos. • Elaborar projetos para maior transparência nas legislações referentes a produtos e processos. • Elaborar propostas de sistemas de solução de conflitos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Projetos ligados à coordenação e adequação ao ambiente institucional, ligados, por exemplo, ao crédito, e melhorias de infraestrutura foram contemplados.

	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar propostas de coordenação e contratos. 	
11. Consolidação de planos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar todos os projetos gerados nos passos de 6 a 10 e definir as prioridades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidados os projetos abordados.
12. Orçamento do Gesis	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar todos os orçamentos dos projetos que trazem custos e o orçamento total. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não aplicado.

Quadro 19. Comparativo entre as ações do método e as ações realizadas na pesquisa.

Fonte: Autor.

6.1 Atendimento dos objetivos propostos

O objetivo principal deste projeto em propor um plano estratégico, foi atendido pelo modelo proposto onde poderá ser aplicado na fruticultura brasileira de modo a ampliar a competitividade do setor no mercado internacional.

Para alcançar o objetivo principal, os seguintes objetivos específicos foram necessários:

- Realizou-se um diagnóstico no mercado internacional de frutas, buscando identificar aspectos favoráveis e desfavoráveis do sistema agroindustrial das frutas, elucidados no capítulo 4, item 4.2.
- Realizou-se um diagnóstico do setor de frutas no Brasil, de modo a identificar os pontos fortes e fracos, elucidado no capítulo 4, item 4.3.
- Foram identificadas oportunidades e ameaças, elucidadas no capítulo 4, item 4.3.
- Foram identificados fatores críticos de sucesso, que possam impactar na competitividade da fruticultura, elucidados no capítulo 4, item 4.3.

- Foram definidos objetivos em caráter macroespacial, como ações para todos os setores de exportação, e foram propostos planos de ações microespaciais, isto é, ações que devem ser realizadas para que atuem diretamente nas empresas do setor, elucidados no capítulo 5.

6.2 Implicações do modelo ao estudo

O modelo adotado, baseado em Neves (2005), foi de extrema importância para o direcionamento da pesquisa. O modelo proposto gera grande suporte para as possíveis atuações do setor de frutas. Outra forma de escolher o modelo é dar a relevância de cada projeto, bem como definir as ações que devem ser prioritárias em caráter temporal. Como foi necessária a divisão entre projetos de curto e de longo prazo, o modelo poderia trazer essa distinção de acordo com a importância de cada projeto para a organização, trazendo também uma forma de segmentar projetos de caráter de urgência e relevância bem como as ações necessárias para um bom plano.

Outra implicação que pode ser dada à metodologia utilizada foi a não especificidade para planos estratégicos em sistemas agroindustriais voltados à exportação, ou mesmo à importação de produtos, sendo que estes têm certa especificidade.

Como foi observado, o modelo possui vantagens que facilita no processo de proposição de plano estratégico de marketing em sistemas agroindustriais.

As vantagens observadas na metodologia utilizada foram:

- A metodologia é de aplicação relativamente simples e direta.
- A coleta de informações não depende de fontes públicas de dados.

- O desenho obtido permite fácil visualização do posicionamento e relevância dos diferentes setores existentes em uma cadeia de valor.
- As informações são obtidas por meio de dados primários e secundários, aumentando a confiabilidade dos resultados.

6.3 Limitações do estudo

A pesquisa limitou-se a pesquisar e entrevistar 36 empresários e especialistas do setor; porém, devido ao grande universo de empresas que existem no país, não foi validado o caráter estatístico da amostra verificada.

O objetivo da pesquisa ficou restrito ao pesquisador, bem como a aplicação e o desenvolvimento do roteiro de pesquisa, podendo, somente a partir da divulgação do trabalho, ser abordado em outras localidades.

O presente trabalho limitou-se a apresentar quais projetos são possíveis para que o desenvolvimento da internacionalização do setor seja realizado.

O trabalho utilizou a aplicação de uma metodologia, contudo outras formas de apresentar uma proposta de plano estratégico poderão ser elaboradas.

As entrevistas foram realizadas por telefone e com concordância do entrevistador sob o que o entrevistado revelou, não observando “in loco” o que estava ocorrendo na empresa.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIR. Associação da Indústria Brasileira de Refrigerantes e bebidas não alcoólicas. Disponível em: <<http://www.abir.org.br>>. Acesso em: 11 dez. 2010.

ACKOFF, R. **A concept of corporate planning**. New York: John Wiley & Sons, 1970. 176 p.

AGUIAR, L. P. **β -caroteno, vitamina C e outras características de qualidade de acerola, caju e melão em utilização no melhoramento genético**. 2001. 87 p. Dissertação (Mestrado em Tecnologia de Alimentos) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2001.

AHMAD F. B.; ISMAIL G. **Medicinal plants used by kadazandusun communities around crocker range**. ASEAN Review of Biodiversity and Environmental Conservation (ARBEC), 2003. Disponível em: <http://www.arbec.com.my/pdf/art1_janmar03.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2010.

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1999.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ALVES, R. E. **Benefícios para a saúde: nova tendência para a fruticultura tropical**. Fortaleza: Embrapa, 2006. (Agroindústria Tropical, *folder*).

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000. 163 p.

ANDERSON, P. F. **Marketing, strategic planning and the theory of the firm**. Journal of

Marketing, Chicago, v. 46, n. 2, p. 15-26, 1982.

ANDRADE, R. A.; MARTINS, A. B. G. **Aspectos morfológicos de folhas na diferenciação de variedades de carambola**. Revista Brasileira de Fruticultura, Jaboticabal, v. 29, n. 2, p. 386-388, 2007.

ANDRADE, R. A.; MARTINS, A. B. G.; LEMOS, E. G. M.; LUZ, F. J. F.; SILVA, M. T. H. **Deteção de polimorfismo em porta-enxertos para citros**. Revista Brasileira de Fruticultura, Jaboticabal, v. 29, n. 2, p. 345-349, 2007.

ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. I. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, I. H. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

APEX – **Agência Brasileira de Promoção a Exportação**. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br>>. Acesso em: 12 abr. 2009.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. **Planejamento estratégico organizacional**. Revista Eletrônica de Contabilidade, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 107-123, 2004.

BATALHA, M. O. **Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas**. Gestão agroindustrial. São Paulo: Atlas, 1997.

BATALHA, M. O.; SCARPELLI, M. **Gestão do agronegócio: aspectos conceituais**. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão do agronegócio: textos selecionados**. São Carlos: EduFSCar, 2005.

BATALHA, M. O.; SILVA, A.L. **Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas**. In: **Gestão agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. v. 1, p. 23-

63.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. **A administração construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGERÓN, F.; BÉGIN, C. **The use of critical success factors in evaluation of information systems: a case study**,. Journal of management information systems. Spring, 1989.

BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BLISARD, N.; LIN, B.; CROMARTIE, J.; BALLENGER, N. **America's changing appetite: food consumption and spending to 2020**. Food Review, v. 25, n. 1, 2002.

BOTEON, M.; NEVES, E. M. **Citricultura brasileira: aspectos econômicos**. Campinas: Instituto Agrônomo e Fundag, 2005. p. 20-36.

BRAINER, M. S. C. P.; CARNEIRO, W. M. A.; SANTOS, J. A. N.; SOUZA, G. S.; SILVA, C. E. G. **A agroindústria de alimentos de frutas e hortaliças no nordeste e norte dos estados de Minas Gerais e Espírito Santo**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 46, 2008, Rio Branco. Anais do XLVI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Disponível em: <[http:// www.sober.org.br /palestra/9/639.pdf](http://www.sober.org.br/palestra/9/639.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2010.

BRIDGEWATER, S.; EGAN, C. **International marketing relationships**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2002. 310 p.

BUAINAIN, A. M.; BATALHA, M. O. (Coord.). **Cadeia produtiva de frutas**. Brasília: IICA: MAPA/SPA, 2007. 102 p. (Agronegócios, v. 7).

CAMPOMAR, M. C. **Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração**. Revista de administração. São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, setembro 1991.

CAMPOMAR, M. C. **Revisando um modelo de plano de *marketing***. *Marketing*, v. 17, n. 121, pp. 44-7, 1983.

CANADEAN. **Beverages industry research**. Apresentação de palestra realizada no evento *Alimentaria Barcelona*, 22-26 mar. 2010.

CARVALHO, J. M.; MIRANDA, D. L. **As exportações brasileiras de frutas: um panorama atual**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 47, 2009, Porto Alegre. Anais do XLVII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/13/1300.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2010.

CAVICHOLI, J. C.; RUGGIERO, C.; VOLPE, C. A. **Caracterização físico-química de frutos de maracujazeiro-amarelo submetidos à iluminação artificial, irrigação e sombreamento**. Revista Brasileira de Fruticultura, Jaboticabal, v. 30, n. 3, p. 649-656, 2008.

CERTO, S. C; PETER, J. P. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHANDLER, A.D. Jr, 1990. Scale and Scope: **The Dynamics of Industrial Capitalism**. The Belknap Press of Harvard University Press, 1990, último capítulo.

COBRA, M. **Administração de *marketing***. São Paulo: Atlas, 1992. 806 p.

COLENGHI, V. M. **O & M e qualidade total: uma integração perfeita**. 3. ed. Uberaba: V.M. Colenghi, 2007.

COOPER, J.; LANE, P. **Practical marketing planning**. London: Macmillan Business, 1997.

COSTA, R. S.; OLIVEIRA, I. V. M.; MÔRO, F. V.; MARTINS, A. B. G. **Aspectos morfológicos e influência do tamanho da semente na germinação do jambo-vermelho**. Revista Brasileira de Fruticultura, Jaboticabal, v. 28, n. 1, p. 117-120, 2006.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. L. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CUNHA, A. M.; ARAÚJO, R. D.; MELLO, C. H.; BOEIRA, J. L. F. **Relatório de acompanhamento setorial: frutas processadas**. vol. 1. Brasília: Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, Campinas: Unicamp, 2008. Disponível em: <http://www.funcex.com.br/material/REDEMERCOSUL_BIBLIOGRAFIA/biblioteca/ESTUDOS_BRASIL/BRA_151.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2010.

DANIEL, B. R. **Management information crisis**. Harvard Business Review. Set.-out. p. 111-121, 1961.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957. 136 p.

DONADIO, L. C.; SILVA, J. A. A., ARAÚJO, P. S. R.; PRADO, R. M. **Caramboleira (*Averrhoa carambola* L.)**. Campinas: Sociedade Brasileira de Fruticultura, 2001. 81 p.

DÖÖR, A. C.; GROTE, U. **Demanda por certificação no setor de frutas: estudo de caso do Vale do São Francisco**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 47, 2009, Porto Alegre. Anais do XLVII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/13/228.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2010.

FANCHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2001.

FAO. **Food and Agriculture Organization of the United Nations**. Disponível em: <<http://www.fao.org>>. Acesso em: 11 dez. 2009.

FAO. Food and Agriculture Organization. Disponível em: <<http://www.fao.org>>. Acesso em: 15 jan 2010.

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São

Paulo: Atlas, 1991.

FORD, D. **Two decades of interaction, relationships and networks**. In: NAUDÉ, P.; TURNBULL, P. W. (Ed.). *Network dynamics in international marketing*. Oxford: Pergamon Press, 1998. p. 3-15.

GADDE, L. E.; HÅKANSSON, H. **Supply network strategies**. New York: John Wiley and Sons, 2001. 206 p.

GEMUNDEN, H. G.; RITTER, T. **Managing technological networks: the concept of network competence**. In: GEMUNDEN, H. G.; RITTER, T.; WALTER, A. *Relationships and networks in international markets*. Oxford: Pergamon Press, 1997. p. 294-304.

GEMUNDEN, H. G.; RITTER, T.; WALTER, A. **Relationships and networks in international markets**. Oxford: Pergamon Press, 1997. 460 p.

GILLIGAN, C.; WILSON, R. M. S. **Strategic marketing planning**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002.

GINTER, P. M.; WHITE, D. D. **A social learning approach to strategic management: toward a Theoretical Foundation**. *Academy of Management Review*, 1982.

GLUECK, W. **Policy, strategy formation and management action**. New York: McGraw-Hill, 1976.

GOLDBERG, R. A. **Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat, soybean and Florida orange economics**. Boston: Division of Research, Harvard University, 1968. 256 p.

GOMES, J. E.; PERECIN, D.; MARTINS, A. B. G.; ALMEIDA, E. J. **Variabilidade fenotípica em genótipos de acerola**. *Pesquisa Agropecuária Brasileira*, Brasília, v. 35, n. 11,

p. 2205-2211, 2000.

GOMES, J. E.; PERECIN, D.; MARTINS, A. B. G. **Correlações entre os caracteres físico-químicos de frutos da aceroleira com variáveis meteorológicas**. Revista Brasileira de Fruticultura, Jaboticabal, v. 24, n. 1, p. 111-114, 2002.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications**. 4. ed. Malden: Blackwell Publishers, 2002.

GREENLEY, G. E. **The strategic and operational planning of marketing**. Berkshire: McGraw Hill, 1986. 252 p.

GULATI, R. **Alliances and networks**. Strategic Management Journal, v. 19, p. 293-317, 1998.

HAIR, J. J. ; MONEY, A. ; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **The burden of relationships: who is next?** In: NAUDÉ, P. W.; TURNBULL, P. (Ed.). Network dynamics in international marketing. Oxford: Pergamon Press, 1998. p. 16-25.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process approach**. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

HEIDE, J. B.; MINER, A. S. **The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation**. Academy of Management Journal, v. 35, n. 2, p. 265-291, 1992.

HERTZ, S.; MATTSSON, L. **Dynamics of contemporary international markets-strategic alliances and reconfiguration of network structures**, Proceedings from the 30th European Marketing Academy (EMAC) Conference, Bergen, 2001.

HIEBING, R.; COOPER, S. W. **The 1-day marketing plan**. Lincolnwood: NTC Business Books, 1997. 240 p.

HIEBING, R.; COOPER, S. W. **The successful marketing plan, a disciplined and comprehensive approach**. Lincolnwood: NTC Business Books, 1996. 510 p.

HITT, M. A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. **Strategy formulation: analytical concepts**. St. Paul: West Publishing, 1978. 219 p.

HOOLEY G. J.; SAUNDERS J. A.; PIERCY N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo** técnica 2. ed. Tradução técnica: Arão Sapiro, São Paulo: Prentice Hall, 2001, p. 423.

HORTIFRUTI BRASIL. **Anuário 2009-2010**. Gráfica Mundo. Piracicaba, SP: Dezembro 2009. p. 32-34.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 18 fev. 2010.

IBRAF – **Instituto Brasileiro de Frutas**. Disponível em: <<http://www.ibraf.org.br>>. Acesso em: 12 abr. 2009.

IBRAF – INSTITUTO BRASILEIRO DE FRUTAS. **Plano diretor estratégico para 2010-2020**. São Paulo: IBRAF, 2010. 357 p.

IEA – Instituto de Economia Agrícola. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br>>. Acesso em: 15 dez 2009.

ISHIMOTO, E. Y.; NACIF, M. A. L. **Propaganda e marketing na informação nutricional**. Brasil Alimentos, São Paulo, n. 11, p. 28-33, 2001.

JAIN, S. C. **Marketing planning & strategy**. 6th ed. Cincinnati: Thomson Learning, 2000.

JUDD, WALTER S. *et al.* **Sistemática vegetal**: um enfoque filogenético. Trad. André Olmos Simões *et al.* 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 632 p.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992. 848 p.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999. 305 p.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAGES, V.; LAGARES, L.; BRAGA, C. **Valorização de produtos com diferencial de qualidade e identidade**: indicações geográficas e certificações para competitividade nos negócios. Brasília: Sebrae, 2005.

LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. Lisboa: McGraw Hill, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. **Integrating supply chain and network analyses**: the study of netchains. *Journal on Chain and Network Science*, Wageningen, v. 1, n. 1, p. 7-22, 2001.

LEIDECKER, J. K.; BRUNO, A. V. **Identifying and using critical success factors**. *Long Range Planning*: London, v. 17, 1984.

LOURENZANI, W. L.; LOURENZANI, A. E. B. S.; BAGAILOLO, G. R.; RODARTE, T. D.

Fruticultura e sua importância para a região Nova Alta Paulista. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 46, 2008, Rio Branco. Anais do XLVI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/720.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2010.

LUPA. **Levantamento de unidades agropecuárias do estado de São Paulo.** Disponível em: <<http://www.cati.sp.gov.br/projetolupa/>>. Acesso em: 12 jan. 2010.

MACHADO, R. T. M. **Tecnologia de informação e competitividade em sistemas agroindustriais:** um estudo exploratório. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 3, 1998, São Paulo. Anais do III SemeAd. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/3semead/pdf/MQI/Art109.PDF>>. Acesso em: 10 ago. 2010.

MAGNANI, M. **Identificação de fatores críticos de sucesso para a formulação de estratégias que minimizem a perda de competência organizacional de um centro de pesquisa agropecuário.** Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MARCHAND, L. L. **Efeitos dos flavonoides na prevenção de câncer:** uma revisão. Biomed Pharmacoterap, v. 56, p. 296-301, 2002.

MATTSSON, L. **‘Relationship marketing’ in a network perspective.** In: GEMUNDEN, H. G.; RITTER, T.; WALTER, A. (Ed.). Relationships and networks in international markets. Oxford: Pergamon Press, 1997. p. 37-47.

McCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. **Marketing essencial:** uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

McDONALD, M. **Marketing plans:** how to prepare them, how to use them. 5th ed. Butterworth-Heinemann: Oxford, 2002. 630 p.

MELLO, F.O.T.; PAULILLO, L.F. **Análise do alinhamento entre os atributos das transações e as formas de governanças empregadas na citricultura.** São Carlos, v. 16, n. 4, p. 679-690, out.-dez. 2009.

MÉNARD, C. **The economics of hybrid organizations.** Pantheon-Sorbonne: UP, 2002.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts and cases.** 3. ed. Upper Sadlle River: Prentice-Hall, 1996.

MOREIRA, S.; MOREIRA, C., 1991. **História da citricultura no Brasil.** In: Rodriguez, O. *et al* – A citricultura brasileira – Segunda Edição, Campinas, Fundação Cargill, p. 1-21.

MORVAN, Y. **Filière de production.** In: MORVAN, Y. *Fondements d'économie industrielle.* Paris: Economica, 1985. p. 199-231.

MOURA, D. A. **Análise dos principais segmentos da indústria marítima brasileira:** estudo das dimensões dos fatores críticos de sucesso inerentes à sua competitividade – São Paulo, Tese, 2008.

NEVES, E. M. *et al.* **A laranja no estado de São Paulo:** produção regional, destino e mercados – Cordeirópolis, laranja. Revista técnico-científica de citricultura, Instituto Agrônômico de Campinas, Secretaria da Agricultura e Abastecimento de São Paulo, v. 16, n. 2, p. 37-61, 1995.

NEVES, M. F. (Coord.). **Agronegócios & desenvolvimento sustentável:** uma agenda para a liderança mundial na produção de alimentos e bioenergia. São Paulo: Atlas, 2007b.

NEVES, M. F. *et al.* **Caminhos para a citricultura:** uma agenda para manter a liderança mundial. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NEVES, M. F. **Introdução ao marketing, networks e agronegócios.** In: NEVES, Marcos Fava; CASTRO, Luciano Tomé (Org.). *Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos.* São Paulo: Atlas, 2003.

NEVES, M. F. **Marketing and network contracts (agreements)**. Journal on Chain and Network Science, Wageningen, v. 3, n. 1, p. 7-19, 2003.

NEVES, M. F. **Marketing e exportação de commodities**. In: NEVES, M. F. (Org.); SCARE, R. F. (Org.). *Marketing & exportação*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 64-78.

NEVES, M. F. **Método de planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (Gesis)**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo: São Paulo, v. 43, n. 4, p. 331-343, 2008.

NEVES, M. F. **O doce suco e a laranja azeda**. São Paulo-SP, O Estado de São Paulo, Caderno de Economia, p. B2, 20 dez. 1999.

NEVES, M. F. **Planejamento e gestão estratégica de cadeias produtivas visando competitividade: aplicações nos agronegócios**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. Anais do XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Pesquisa em Administração Disponível em: <http://www.anpad.org.br/login.php?cod_edicao_subsecao=149&cod_evento_edicao=10&cod_edicao_trabalho=5717>. Acesso em: 10 nov. 2010.

NEVES, M. F. **Planejamento e gestão estratégica de marketing**. São Paulo: Atlas, 2005. 232 p.

NEVES, M. F. **Strategic marketing plans and collaborative networks**. Marketing Intelligence & Planning, Bingley, v. 25, n. 2, p. 175-192, 2007a.

NEVES, M. F. **Uma proposta de modelo para o planejamento e gestão estratégica de marketing (orientação para o mercado) nas organizações**. 2004. 295 p. Tese de Livre Docência (Área de concentração: *marketing*). Faculdade de Economia, Administração e

Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2004.

NEVES, M. F.; CONEJERO, M. A. **Cenário econômico da produção de alimentos, fibras e bioenergia**. In: NEVES, M. F (org.). Agronegócios e desenvolvimento sustentável: uma agenda para a liderança mundial na produção de alimentos e bioenergia. São Paulo: Atlas, 2007.

NEVES, M. F.; CÔNSOLI, M. A.; LOPES, F. F.; CÔNSOLI, M. H. **Processo estratégico de marketing e plano de marketing para o agronegócio**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 42, 2004, Cuiabá. Anais do XLII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/12/02O125.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2010.

NEVES, M. F.; TROMBIN, V.G. **Informativo agropecuário Coopercitrus**. Disponível em: <http://www.revistacoopercitrus.com.br/index.php/5758?>. Acesso em: 15 mar. 2010.

NEVES, M. F.; ZUURBIER, P.; CAMPOMAR, M. C. **A model for the distribution channels planning process**. Journal of Business & Industrial Marketing, Bingley, v. 16, n. 7, p. 518-539, 2001.

NEVES, M. F.; ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, E. M. **Agronegócio do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2005.

NEWMAN, W. H.; LOGAN, J. P. **Strategy, policy and central management**. Cincinnati: South-Western Publishing, 1971. 771 p.

NOONAN, C. **The CIM handbook of export marketing**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. 601 p.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 1987. 323 p.

OLIVEIRA, J. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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.

p. 48-61.

PAULILLO, L. F. (Org). **Agricultura e citricultura no Brasil: diferenças e dominâncias**. Rio de Janeiro: E-paper, 2006. 442 p.

PEREIRA, A. C. S. **Qualidade, compostos bioativos e atividade antioxidante total de frutas tropicais e cítricas produzidas no Ceará**. 2009. 120 p. Dissertação (Mestrado em Ciência e Tecnologia de Alimentos) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009.

PESSANHA, C. **Transgênicos e segurança alimentar: o que está em jogo?** Revista Eletrônica de Jornalismo Científico da Unicamp, Campinas, v. 2, n. 5, p. 15, 2003.

PETER, J. P.; DONNELLY, J. H. **A preface to marketing management with powerWeb**. McGraw-Hill/Irwin, 2002. 280 p.

PIERCY, N. F. **Research in marketing: teasing with trivia or risking relevance?** European Journal of Marketing, v. 36, n. 3, p. 350-363, 2002.

PIMENTEL, C. R. M.; ROSA, V. C. M.; **Prioridades tecnológicas para o desenvolvimento da fruticultura cearense**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 42, 2004, Cuiabá. Anais do XLII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/12/13P562.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2010.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PUCINELLI, R. H. **Aprendizado dos conceitos de flor e fruto e sua utilização para alunos de ciências biológicas do IB.** USP: São Paulo, 2010.

QUINTINO, H. M. S. **Benefícios sociais da política de incentivos à cultura do mamão no estado do Ceará.** 2007. 81 p. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) – Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2007.

RAIS. Relação Anual de Informações Sociais. Disponível em: < <http://www.rais.gov.br/>>. Acesso em: 22 fev. 2004.

ROCKHART, J. F. **Chief executives define their own data needs.** Harvard Business Review. Mar.-abr. p. 81-93, 1979.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing:** uma visão gerencial. Tradução Adalberto Belluomini *et al.* São Paulo: Atlas, 2002. 557 p. Título original: Marketing channels, a management view.

ROSS, B.; TURNBULL, P. W. **The process of adaptation in inter-firm relationship.** In: GEMUNDEN, H. G.; RITTER, T.; WALTER, A. Relationships and networks in international markets. Oxford: Pergamon Press, 1997. p. 65-80.

SAES, M. S. M. **Organizações e instituições.** In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 165-186.

SECEX. **Secretaria de Comércio Exterior.** Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/comext/default.htm>>. Acesso em: 20 jan. 2010.

SIFFERT FILHO, N.; FAVERET FILHO, P. **O sistema agroindustrial de carnes: competitividade e estruturas de governança.** Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev1012.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2010.

SILVA, C. A.; BATALHA, M. O. **Competitividade em sistemas agroindustriais: metodologia e estudo de caso.** In: III Wokshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares. PENSA/FEA/USP Ribeirão Preto, 1999.

SILVA, R. T. P.; BARCELOS, J. J.; FALCHETTI, S. A. **Estudo da aplicação do planejamento estratégico para atividade pecuária bovina de cria, recria e engorda: um estudo de caso – Fazenda Santa Maria da Amazônia.** In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 13, 2010, São Paulo.

SILVA, S.; TASSARA, H. **Frutas no Brasil.** São Paulo: Empresa das Artes, 1996. 230 p. 2006.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. **Marketing channels.** 5. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996. 576 p.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

TAYLOR, B. **Strategies for planning.** Long Range Planning: Elmsford, p. 27-40, 1975.

TEIXEIRA, L. **Posicionamento de frutas brasileiras no exterior do ponto de vista do consumidor: um estudo comparativo da imagem de frutas estrangeiras no mercado holandês.** 2008. 118 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2008.

TIBOLA, C. S.; FACHINELO, J. C. **Tendências e estratégias de mercado para a fruticultura.** Revista Brasileira de Agrociência, Pelotas, v. 10, n. 2, p. 145-150, 2004.

TOLEDO, G. L. **Segmentação de mercado e estratégia de marketing.** 1973. 87 p. Tese – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1973.

TOMASETTO, F.; STUCHI, E. S.; MARTINS, A. B. G. **Avaliação de cinco seleções de laranjeira 'valência' sobre dois porta-enxertos.** Revista Brasileira Fruticultura, Jaboticabal, v. 31, n. 2, jun. 2009.

USDA. **United States Department of Agriculture.** Disponível em: <<http://www.usda.org>>
Acesso em: 14 jan. 2010.

USDA. **United States Department of Agriculture.** Disponível em: <<http://www.usda.org>>
Acesso em: 23 fev. 2010.

VEIGA, A. **Solidão.** Revista Veja, São Paulo, n. 29, p. 102-108, 2001.

VITTI, A.; BOTEON, M. **Análise da competitividade da fruticultura brasileira frente a mundial.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 46, 2008, Rio Branco. Anais do XLVI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/193.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2010.

VITTI, A.; MELO, A. L. F.; BOTEON, M. **Potencialidade e oportunidades para a fruticultura brasileira no mercado internacional.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 47, 2009, Porto Alegre. Anais do XLVII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/13/954.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2010.

WATANABE, K. **The contractual relation in agribusiness.** Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, 2005. Disponível em: <http://esnie.u-paris10.fr/pdf/st_2005/watanabe_papier.doc>. Acesso em: 9 abr. 2009.

WEBSTER Jr., F. E. **The changing role of marketing in the corporation.** Journal of Marketing, v. 56, p. 1-17, 1992.

WEDEKIN, I.; NEVES, M. F. **Sistema de distribuição de alimentos:** o impacto das novas tecnologias. RAUSP – Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 5-18, 1995.

WESTWOOD, J. **Plano de marketing.** São Paulo: Makron Books, 1995.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism.** New York: The Free Press, 1985.

WIND, Y. **Product positioning and market segmentation:** marketing and corporate perspectives. Working Paper, The Wharton School, University of Pennsylvania, 1979.

WOOD, M. B. **Marketing planning:** principles into practice. Harlow: Prentice-Hall, 2004.

WRIGHT, P.; MARK, J. K.; PARNELL, J. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Case study research – Design and methods.** Sage Publications Inc., USA, 1989.

ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. **Agronegócios:** gestão e inovação. São Paulo: Saraiva, 2006.

ZYLBERSZTAJN, D. **Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial.** In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 1-21.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness:** uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 239 p. Tese de Livre Docência. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. **Firmas, cadeias e redes de agronegócios.** São Paulo: Saraiva, 2005. 152 p.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

APÊNDICE A – Convite enviado às empresas por *e-mail*

Prezado(a) Sr.(a) [x],

Vimos, por meio deste, apresentar o Prof. Marcos Fava Neves, da Universidade de São Paulo (USP), e sua equipe, que estão desenvolvendo, juntamente com o IBRAF e a APEX, o planejamento estratégico para a internacionalização do setor de frutas e derivados.

Este trabalho, que será elaborado a partir das necessidades e sugestões das empresas participantes do setor, tem por finalidade definir as ações que deverão ser implementadas para que tais empresas alcancem posições mais significativas no cenário global, mediante o fortalecimento de seu desempenho exportador.

Temos ciência da importância que a sua empresa atribui às exportações e da sua posição de especialista com profundo conhecimento no negócio de frutas. Por isso, selecionamos o seu nome para que os referidos pesquisadores possam convidá-lo a participar de uma entrevista, no intuito de ouvir suas opiniões e conhecer um pouco mais sobre a sua empresa. As sugestões que forem coletadas serão tratadas de forma agrupada, sem nenhuma intenção de expor individualmente qualquer um dos entrevistados.

Dessa forma, solicitamos a gentileza de compartilhar com eles informações que permitam o pleno êxito desta importante iniciativa.

Em breve, você será convidado a participar da entrevista.

No momento oportuno, a equipe do Prof. Marcos Fava Neves lhe dará mais informações sobre a pesquisa.

Atenciosamente,

José Guilherme A. Nogueira

Universidade de São Paulo – USP

Markestrat – Centro de pesquisas em *marketing* e estratégia

APÊNDICE B – Agradecimento às empresas por *e-mail* pela entrevista realizada

Prezado(a) Sr.(a). [x],

Mais uma vez, gostaríamos de agradecer pelo seu tempo e atenção dispensados com a entrevista.

Sem dúvidas, a sua contribuição foi de grande relevância para a construção do planejamento estratégico para o setor de frutas e derivados.

Desejamos muito sucesso a [x].

Atenciosamente,

José Guilherme A. Nogueira

Universidade de São Paulo – USP

Markestrat – Centro de pesquisas em *marketing* e estratégia

APÊNDICE C – Estrutura do roteiro de pesquisa

Guia de entrevistas – Empresas

Entrevistas

O objetivo deste trabalho é compreender o modelo de gestão das empresas desse setor, as tendências, os direcionadores e os desafios relacionados à exportação.

Os componentes dessa investigação incluem:

- compreensão da estrutura, direcionadores e tendências para o setor de frutas;
- identificação das práticas e gestão de produção, logística e comercialização;
- compilação de ideias em práticas de exportação, evolução e oportunidades de inovação, assim como a visão de futuro que se tem do setor;
- entraves e dificuldades internas e externas para a exportação;
- expectativas e projetos em relação ao setor.

Antes de começarmos, gostaríamos de confirmar seus dados, como correta grafia de seu nome, cargo e endereço e algumas informações da empresa. Agradecemos, desde já, a sua participação.

Nome do entrevistado:
Cargo do entrevistado:

Nome da empresa:		
Endereço:		
Cidade:	UF:	CEP:
Site:		
Telefone:	Fax:	
Setor:	Número de funcionários total (contando também na entressafra):	
Ano de fundação da empresa:		
	Descrição dos principais produtos exportados	NCM
Produto 1		
Produto 2		
Produto 3		
Produto 4		
Produto 5		

Vamos discutir o sistema agroalimentar das frutas. Perguntaremos uma variedade de questões sobre as práticas de exportação, bem como sobre direcionadores, tendências e ações que em sua opinião deveriam ser tomadas pelas organizações brasileiras que apoiam as empresas exportadoras. Todas as informações discutidas aqui serão mantidas confidencialmente e nada será utilizado para expor individualmente qualquer entrevistado.

Nosso roteiro está dividido em duas seções. Gostaríamos de começar a nossa entrevista com cinco perguntas para identificar a sua opinião sobre como fortalecer o setor de exportação de frutas no Brasil. Em seguida, na segunda seção, falaremos um pouco sobre a sua empresa especificamente.

Direcionadores e tendências da exportação no sistema agroalimentar das frutas

1. Que projetos poderiam colaborar para ajudar a remover suas principais dificuldades em exportações e quem poderia ser responsável por esses projetos?

R.:

2. Qual o principal concorrente internacional (país ou empresa) e por que fatores ele incomoda/incomodará ou leva vantagem nas exportações em relação a sua empresa?

R.:

3. Qual a expectativa que a sua empresa tem em relação à APEX?

R.:

4. Qual a expectativa que a sua empresa tem em relação ao IBRAF?

R.:

5. Como você vê o setor de exportação de frutas brasileiras daqui cinco anos?

R.:

Gestão do negócio

Para a próxima série de questões, nós gostaríamos de entender um pouco mais sobre os modelos de negócio e/ou estruturas para atividades no exterior do setor agroalimentar de frutas.

6.1 A sua empresa exportou em apenas um ano entre 2006 e 2009?

☐ Sim. Quando? ☐ **Moderador:** (Se foi em 2009, faça a pergunta 6.3)

6.2 Exportou em mais de um ano entre 2006 e 2009, mas deixou de exportar em pelo menos um ano no período?

- ☐ Até US\$ 500 mil/ano
- ☐ Entre US\$ 501 mil e US\$ 1 milhão/ano
- ☐ Entre US\$ 1,1 milhão e US\$ 2 milhões/ano
- ☐ Entre US\$ 2,1 milhões e US\$ 5 milhões/ano
- ☐ Acima de US\$ 5 milhões/ano

6.3 A sua empresa exportou em 2009, sem nunca ter exportado antes?

- ☐ Até US\$ 500 mil/ano
- ☐ Entre US\$ 501 mil e US\$ 1 milhão/ano
- ☐ Entre US\$ 1,1 milhão e US\$ 2 milhões/ano
- ☐ Entre US\$ 2,1 milhões e US\$ 5 milhões/ano
- ☐ Acima de US\$ 5 milhões/ano

6.4 Exportou em todos os anos desde 2006?

- ☐ Até US\$ 500 mil/ano
- ☐ Entre US\$ 501 mil e US\$ 1 milhão/ano
- ☐ Entre US\$ 1,1 milhão e US\$ 2 milhões/ano
- ☐ Entre US\$ 2,1 milhões e US\$ 5 milhões/ano
- ☐ Acima de US\$ 5 milhões/ano

Possui base no exterior? *(Pode ser, por exemplo, um escritório de comercialização no exterior, uma câmara fria ou um armazém.)*

☐ Sim ☐ Não

7. Qual foi a faixa de faturamento total da sua empresa em 2009 (mercados interno e externo)?

- ☐ Menos de R\$ 500 mil
- ☐ De R\$ 500 mil a R\$ 1 milhão
- ☐ De R\$ 1,1 milhão a R\$ 5 milhões
- ☐ De R\$ 5,1 milhões a R\$ 10 milhões
- ☐ De R\$ 10,1 milhões a R\$ 20 milhões
- ☐ Acima de R\$ 20 milhões

Faturamento R\$ (em milhões):

8. Qual é o canal de comercialização e vendas utilizado para exportação?

- ☐ Comercial exportadora
- ☐ Próprio. Há quanto tempo utiliza a sua estrutura própria para exportação? Em anos:

(Marque a opção “próprio” se realiza a venda diretamente para o cliente, ou seja, se é a sua empresa quem organiza a logística de exportação e negocia com o importador internacional, por exemplo, ou com o supermercado localizado no exterior.)

9. Qual é o canal de comercialização e vendas utilizado para exportação?

- ☐ Comercial exportadora

() Próprio. Há quanto tempo utiliza a sua estrutura própria para exportação? Em anos:

(Marque a opção “próprio” se realiza a venda diretamente para o cliente, ou seja, se é a sua empresa quem organiza a logística de exportação e negocia com o importador internacional, por exemplo, ou com o supermercado localizado no exterior.)

10. Por ordem de importância, quais são os países para onde sua empresa exporta? Por que exporta para esses países?

R.:

11. Você já realizou visita técnica nos locais para onde exporta?

() Sim () Não

12. Conhece a cultura do país para onde a sua fruta é exportada e seus hábitos de consumo?

() Sim () Não

R.:

13. A empresa realiza o acompanhamento das tendências de consumo de outras frutas?

Se a resposta for positiva, como faz esse acompanhamento?

() Sim () Não

R.:

14. A empresa exporta produtos para nichos de mercado específicos?

(Não considere o transporte aéreo como um nicho de mercado específico.)

☐ Sim ☐ Não

Se sim, qual? ☐ *Fair trade* ☐ Produtos orgânicos ☐ Outros / Especifique:

15. A sua empresa é dona/proprietária da marca que os seus produtos recebem quando são vendidos para o consumidor final no exterior?

(Considere marca apenas se for proprietário da marca que o consumidor final terá acesso no exterior. Se embalar o produto com a marca de um terceiro, não é o proprietário da marca. Também não pode ser considerado marca o nome da empresa impresso em embalagens secundárias, que são descartadas na apresentação do produto no exterior.)

☐ Sim ☐ Não. Por quê?

Qual o percentual do volume exportado com marcas de terceiros, caso tenha esta modalidade?

E o de marcas próprias?

☐ % Terceiros ☐ % Marca própria ☐ % Sem marca

16. A sua empresa introduz novos produtos ou inovações em seus produtos regularmente (pelo menos uma vez por ano)?

(Considere também inovação tecnologias como atmosfera controlada e embalagens customizadas.)

☐ Sim ☐ Não

Quais foram as últimas inovações que realizou?

17. Tem informações se os seus produtos estão adequados ao mercado externo em termos de variedade, tecnologia e embalagem?

☐ Sim. Como obteve esta informação?
☐ Não. Por que a empresa não está adequada? Por que não sabe esta informação?

18. Há funcionários que falam inglês ou outro idioma?

☐ Sim ☐ Não. Por quê?
(Quais outros idiomas são falados na empresa? Caso a empresa não fale outro idioma, qual o motivo? Sente necessidade de ter um funcionário que fale outro idioma?)

19. Realiza ou realizou prospecções de mercado nos últimos dois anos?

☐ Sim ☐ Não
(Se a resposta for positiva, identifique quais prospecções realizou e como realizou tais prospecções.)
 R.:

20. Possui catálogos de produtos em inglês ou em outro idioma?

☐ Sim ☐ Não. Por quê?
 R.:

21. Possui uma tabela de preços de acordo com o local que irá exportar?

☐ Sim ☐ Não
(Foi a própria empresa que estipulou o preço para venda no mercado externo ou ela recebe o

preço a ser praticado de alguma organização?)

R.:

22. Surgindo demanda para venda do seu produto no mercado internacional, você consegue passar imediatamente o preço?

☐ Sim ☐ Não

R.:

23. Em que situação o seu produto chega ao consumidor final no exterior?

Ótima (☐) Boa (☐) Regular (☐) Ruim (☐)

Não tenho certeza./Não sei. (☐)

24. Possui conhecimento sobre o transporte/logística que seria mais adequado aos seus produtos?

☐ Sim ☐ Não

25. A sua empresa conhece o custo total de produção até o distribuidor no exterior ou no porto de origem?

☐ Sim ☐ Não

26. Tem capacidade produtiva para atender às demandas do exterior?

☐ Sim ☐ Não. O que precisaria para atender tais demandas?

R.:

27. Possui um sistema de controle de qualidade já implantado ou em fase de implantação?

☐ Sim. Qual? ☐ Não. Por qual motivo?

R.:

28. Quais tratamentos das frutas que são exigidos no exterior a empresa realiza?

- ☐ Tratamento hidrotérmico
- ☐ Resfriamento das frutas (*Cold treatment*)
- ☐ Fumigação nos *Pallets* (aplicação de brometo de metila na madeira)
- ☐ Outro / Especifique:

29. O produto tem rastreabilidade?

- ☐ Sim ☐ Não. Por quê?

R.:

30. A empresa possui selo de certificação?

- ☐ Sim ☐ Não

Se sim, quais e por quê?

R.:

31. A empresa possui laboratório de avaliação do produto para controle de qualidade?

- ☐ Sim ☐ Não

32. A empresa mantém uma amostra dos produtos nas mesmas condições dos que foram exportados?

- ☐ Sim ☐ Não

Se sim, como faz o armazenamento desse produto?

R.:

33. Tem funcionário ou consultoria contratado pela sua empresa que avalia o estado da carga no exterior (porto de destino)?

☐ Sim ☐ Não

34. Conhece os produtos dos concorrentes?

☐ Sim ☐ Não

35. Qual o modal logístico utilizado para exportar?

☐ Marítimo ☐ Aéreo ☐ Ferroviário ☐ Rodoviário

36. Qual a distância média do centro de armazenagem até o porto/aeroporto/ferrovia mais utilizado?

☐ Até 100 km
☐ De 101 a 200 km
☐ De 201 a 350 km
☐ De 351 a 500 km
☐ Acima de 500 km

37. A armazenagem do produto no porto de destino é feita em:

☐ câmaras frias próprias.
☐ câmaras frias de terceiros.
☐ armazéns próprios.
☐ armazéns de terceiros.
☐ *container* frigorificado.
☐ desconhece.

☐ Outro/ Especificar:

38. Qual o item mais importante na escolha do modal de transporte?

☐ Preço

☐ Rapidez

☐ Qualidade de transporte

☐ Outro/Especificar:

Por que esse critério se sobrepõe aos demais?

R.:

39. Quanto a empresa investiu para melhorar a capacidade produtiva nos últimos três anos (em porcentagem do faturamento?)

☐ Até 10%

☐ 10 a 20%

☐ 20 a 50%

☐ 50 a 70%

☐ 70% a 100%

☐ Acima de 100%

40. Das frutas ou produtos processados que a empresa comercializa, qual o percentual de produção própria e aquisição de terceiros?

Produção própria:

Aquisição de terceiros:

Qual a forma do contrato de compra?

☐ Formal ☐ Informal (também conhecido “contrato de boca”)

Se houver as duas modalidades, indicar a porcentagem de cada uma.

41. Classifique as principais dificuldades que a sua empresa enfrenta para entrada em novos mercados?

Dificuldades	Afeta muito pouco	Afeta pouco	Mais ou menos	Afeta	Afeta muito
Barreiras fitossanitárias					
Barreiras tarifárias					
Desconhecimento da legislação no país-alvo					
Qualidade inferior à dos concorrentes					
Desconhecimento de canais de distribuição					
Produtos não diferenciados					
Medidas de salvaguarda					
Preço dos concorrentes					
Outro/Especificar:					

42. Entre os itens mencionados, quais os problemas que sua empresa enfrentou no último ano nas exportações?

Problemas	Afeta muito pouco	Afeta pouco	Mais ou menos	Afeta	Afeta muito
Resíduos agrotóxicos					
Falta de padronização					

Pragas					
Desorganização para comercialização					
Falta de embalagens adequadas					
Deficiências de armazenamento					
Crédito de custeio					
Desconhecimento das normas de qualidade do mercado externo					
Outro/Especificar:					

43. Qual(is) o(s) principal(is) mercado(s)-alvo(s) para os próximos anos?

☐ Europa. Qual país? ☐ Ásia. Qual país? ☐ América Latina. Qual país? ☐ EUA. Qual país? ☐ Outro/Especificar:
--

44. Quais os compradores que sua empresa atinge atualmente ou pretende atingir?

Compradores	Atinge	Pretende atingir
Atacadista		
Varejista		
Distribuidores		
Importador direto		
Empresa de <i>catering</i>		
Restaurante/Hotéis		

Consumidor final por meio de loja própria no Exterior		
Outros /Especificar:		

45. A sua empresa possui uma agenda de ações que serão implementadas nos próximos cinco anos para fortalecer as exportações?

() Sim () Não

46. Como você vê a sua empresa daqui cinco anos?

R.:

47. *Para os entrevistados da região Sul do Brasil.* Qual das cidades seria mais conveniente para participar de um *workshop* de exposição do resultado do nosso trabalho?

() Curitiba
() Porto Alegre
() Fraiburgo

48. Quais ações de promoção das frutas brasileiras você acredita que são mais importantes e que devem ser realizadas (por exemplo: festivais em supermercados)?

R.:

49. Qual o percentual de crescimento ao ano que você está projetando para os próximos cinco anos nos seguintes cenários:

- cenário atual;

R.:

- investimentos em promoções no exterior;

R.:

- redução tarifária, melhoria nos portos, logística, câmbio favorável.

R.:

Gostaríamos de agradecer pelo seu tempo e atenção dispensados com a entrevista.

Sem dúvidas, a sua contribuição foi de grande relevância para a construção do planejamento estratégico para o setor de frutas e derivados.

APÊNDICE D – Empresas entrevistadas

Empresas entrevistadas	Localização	Principais frutas	Atividade principal
Empresa 1	Santana-AP	Açaí	Produz e processa
Empresa 2	Bento Gonçalves-RS	Uva	Processa
Empresa 3	Rio de Janeiro-RJ	Uvas, Maçã, Abacaxi, outras	Consultoria
Empresa 4	Pilar do Sul-SP	Caqui, uva, Atemoia, Lichia e Nêspira	Produz e <i>trading</i>
Empresa 5	Junqueirópolis-SP	Acerola e Urucum	Produz e processa

(Continua)

Empresa 6	Jundiaí-SP	Laranja, Manga, Goiaba, Acerola, Maracujá e Abacaxi	Trading
Empresa 7	Bento Gonçalves-RS	Uva	Processa e trading
Empresa 8	Guaraçai-SP	Abacaxi	Produz
Empresa 9	São Paulo-SP	Figo, Manga, Abacate e Goiaba	Trading
Empresa 10	São Paulo-SP	Uvas, Pera, Pêssego, Laranja, Tangerina e outras	Trading
Empresa 11	Mossoró-RN	Melão	Produz
Empresa 12	São Paulo-SP	Uva, Laranja, Tangerina e Abacaxi	Produz
Empresa 13	Linhares-ES	Mamão	Produz
Empresa 14	Mogi Mirim-SP	Lima ácida taiti	Produz
Empresa 15	Mogi Mirim-SP	Figo, Lima ácida, Manga e mamão	Trading
Empresa 16	Fortaleza-CE	Banana, mamão, melão e abacaxi	Produz e processa
Empresa 17	Fortaleza-CE	Banana e mamão	Produz
Empresa 18	Dracena-SP	Maracujá, abacaxi, acerola, goiaba e manga	Processa
Empresa 19	São Paulo-SP	Figo, Mamão e Manga	Trading
Empresa 20	Itápolis-SP	Limão e Tangerina	Produz
Empresa 21	Farroupilha-RS	Uva	Produz e processa
Empresa 22	Valinhos-SP	Atemoia, Abacate, Carambola, Figo, Goiaba, Caqui e Lima ácida	Produz
Empresa 23	Itajobi-SP	Lima ácida taiti e Mamão	Produz
Empresa 24	Fortaleza-CE	Melão e Caju	Produz e processa
Empresa 25	Estância-SE	Laranja	Produz e trading
Empresa 26	Petrolina-PE	Acerola e Açaí	Processa e trading
Empresa 27	Recife-PE	Manga e Uva	Produz e trading

(Continua)

Empresa 28	Fraiburgo-SC	Maçã, Melão, Melancia, Manga, Uva e Tangerina	<i>Trading</i>
Empresa 29	Fortaleza-CE	Melão e Melancia	<i>Trading</i>
Empresa 30	Curitiba-PR	Caqui, Maçã, Melão e Uva	Produz
Empresa 31	Casa Nova-BA	Manga, Uva e Lima ácida taiti	Produz
Empresa 32	Pilar do Sul-SP	Caqui	Produz
Empresa 33	Juazeiro-BA	Manga e Uva	Produz
Empresa 34	Mogi Mirim-SP	Lima ácida taiti, Laranja, Abacate e Tangerina	Produz
Empresa 35	Linhares-ES	Manga, Goiaba, Abacaxi, Maracujá e Mamão	Processa
Empresa 36	Salto de Pirapora-SP	Uvas	Produz

APÊNDICE E – PROTOCOLO DE PESQUISA PARA ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS

1. Procedimento de contato e comunicação com as empresas e os executivos selecionados para a pesquisa.
2. Para contato e formalização das atividades necessárias e coleta de informações para o desenvolvimento da pesquisa exploratória qualitativa, foram seguidas as seguintes etapas:

- a) contato inicial: realização do contato inicial por telefone e/ou *e-mail*, apresentando os objetivos da pesquisa e interesse em realizar a aplicação do roteiro de pesquisa com o devido especialista. Envio de carta- apresentação do projeto personalizada;
 - i) foi solicitado o nível mínimo gerencial para a pesquisa;
 - b) após formalização, ligação para a empresa para marcar e agendar a entrevista.
Algumas dúvidas sobre o objetivo da entrevista e também como será realizada e que o tempo médio será em torno de 40 minutos..
- 3) Das disposições gerais na entrevista:
- a) Após o aceite da realização, foram aplicadas cerca de dez entrevistas com os especialistas, em ordem randômica, para a validação do roteiro de pesquisa e para entender as dificuldades e limitações da pesquisa.
 - b) Após a realização do roteiro, foi enviada para os participantes das entrevistas uma carta de agradecimento da pesquisa e retificada sua importância.
- 4) Os modelos das cartas e apresentações estão definidos conforme os anexos identificados:
- Apêndice A – Carta de convite
- Apêndice B – Carta de agradecimento

APÊNDICE F – INSTITUTOS E ASSOCIAÇÕES

O IBRAF (Instituto Brasileiro de Frutas) é uma organização privada sem fins lucrativos, fundada em 1990, por lideranças do setor frutícola, com a missão de promover o crescimento organizado do setor, desenvolvendo ações efetivas para produtores de frutas, agroindústrias de processamento, fornecedores de produtos, fornecedores de serviços, ou seja, para toda a cadeia frutícola.

Representando o *agribusiness* das frutas, o IBRAF atua em conjunto com órgãos governamentais e não governamentais, com o objetivo de planejar, organizar e direcionar o ambiente de negócios do setor, procurando dimensioná-lo cada vez mais ao profissionalismo.

O IBRAF se articula em rede com seus associados – pesquisadores, distribuídos em todo o Brasil e no exterior –, buscando obter de cada um as contribuições de pesquisa relevantes para tópicos específicos de interesse. Dispõe de biblioteca especializada em fruticultura, banco de dados sobre produção e comercialização de frutas frescas e processadas e conta também com um cadastro de pesquisadores, produtores, indústrias, fornecedores de serviços e produtos, entre outros.

O Instituto é dirigido por um Conselho Deliberativo e uma Diretoria, eleitos a cada dois anos para gerar dinamismo ao setor.

O Comitê Científico é composto por técnicos e cientistas de renomada capacidade, que são nomeados pelo Conselho Deliberativo. Tem por atribuição assessorar na elaboração de programas científicos e tecnológicos, bem como opinar sobre os assuntos técnicos em desenvolvimento no Instituto.

A APEX Brasil

A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) trabalha para promover as exportações de produtos e serviços brasileiros, apoiar a internacionalização das empresas e atrair investimentos estrangeiros para o país.

A Apex-Brasil atende empresas de todos os portes, com foco nas pequenas e médias, e em todos os estágios de maturidade exportadora. A Agência atua estrategicamente para inserir mais empresas no mercado internacional, diversificar e agregar valor à pauta de produtos exportados, aumentar o volume comercializado, consolidar a presença do país em mercados tradicionais e abrir outros mercados para os produtos e serviços brasileiros. Para isso, oferece soluções nas áreas de Informação, Qualificação para Exportação, Promoção Comercial, Posicionamento e Imagem e Apoio à Internacionalização.

A Apex-Brasil organiza amplas ações de promoção comercial, em parceria com entidades setoriais, por meio dos Projetos Setoriais Integrados (PSIs). São missões prospectivas e comerciais, rodadas de negócios, apoio à participação de empresas brasileiras em grandes feiras internacionais e visitas de compradores estrangeiros e de formadores de opinião para conhecer a estrutura produtiva brasileira, entre outras ações e projetos especiais.

Atualmente, a Agência apoia 79 setores da economia brasileira, divididos em seis grandes complexos produtivos: alimentos e bebidas; moda; tecnologia e saúde; casa e construção civil; entretenimento e serviços; e máquinas e equipamentos. Além disso, trabalha a imagem desses setores por meio de ações de marketing abrangentes e da divulgação para empresários e consumidores de mercados com forte potencial comprador.