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

RAFAEL BORDONAL KALAKI

Uma proposta de plano estratégico para o setor citrícola brasileiro

ORIENTADOR: PROF. DR. MARCOS FAVA NEVES

RIBEIRÃO PRETO

2014

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto
Diretor da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade

Profa. Dra. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

RAFAEL BORDONAL KALAKI

Uma proposta de plano estratégico para o setor citrícola brasileiro

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP.

ORIENTADOR: PROF. DR. MARCOS FAVA NEVES

RIBEIRÃO PRETO

2014

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

Catalogação da publicação

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

FICHA CATALOGRÁFICA

Kalaki, Rafael Bordonal
Uma proposta de plano estratégico para o setor citrícola brasileiro. Ribeirão Preto, 2014.

186 p.; 21 fig.; 25 gráficos; 25 quadros; 17 tabelas

Dissertação de mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP.
Área de concentração: gestão da inovação e sustentabilidade
Orientador: Marcos Fava Neves

1. Plano Estratégico. 2. Sistema agroindustrial. 3. Citricultura.

Aos meus pais, Devair Kalaki e Vera Lucia Bordonal Kalaki, por todo amor, carinho, amizade, apoio, atenção, companheirismo, por toda a luta que enfrentaram e enfrentam e pela imensa dedicação a mim dispensada por todos esses anos de minha vida, mostrando-se sempre como um espelho e exemplo a ser seguido. Pessoas das quais herdei todos os valores e conhecimento de uma vida digna, sempre lutando e alcançando meus objetivos, buscando sempre ser um grande homem. Pessoas sem as quais não alcançaria minhas conquistas. Ao meu irmão Daniel Bordonal Kalaki, pela grande amizade e amor, apoio e incentivo, grande companheiro de profissão e conselheiro.

Dedico a vocês com todo amor e carinho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar pela minha vida, por toda bênção, sabedoria, força e aos anjos pela minha proteção.

Aos meus avós Orélio (*in memoriam*), Amália (*in memoriam*), Luiz (*in memoriam*) e Olga por todo amor, carinho, valores e bênção que me proporcionaram, estando sempre ao meu lado com um sorriso no rosto, uma saudade e prontos para uma palavra de conforto e incentivo.

A toda minha família, aos meus vários tios e primos pelo carinho e alegrias compartilhadas, sempre estando ao meu lado.

Ao Prof. Dr. Marcos Fava Neves, meu orientador, pelo auxílio no desenvolvimento do trabalho acadêmico e também profissional, com o qual pude aprender muito tanto na vida profissional como pessoal, sempre disposto a dar bons conselhos e incentivos de crescimento.

À Profª Drª Maria Inez Espagnoli Geraldo Martins, pela amizade, disposição em compor mais uma banca acadêmica minha, pela grande contribuição no trabalho e pelos grandes conselhos e pelo exemplo profissional.

Ao Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça, pela disposição em compor esta banca, pela sabedoria, conselhos, sugestões e grandes contribuições para este trabalho.

Aos especialistas entrevistados nesta pesquisa, pela solicitude em participar desta pesquisa e pela importante contribuição ao trabalho.

Ao grande amigo Vinicius Gustavo Trombin, pela importante contribuição no trabalho, pelos anos de amizade, ajuda, conselhos e importantes ensinamentos.

A todos os funcionários da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP (campus Ribeirão Preto), em especial Erika Costa, Matheus, Thiago e Vânia, pela prontidão, ajuda e serviços prestados.

Ao CNPq, por auxiliar financeiramente parte deste estudo.

A todos os colegas do mestrado que conviveram e compartilharam comigo as alegrias e dificuldades durante o curso, em especial Tassia Gerbasi, pelo sempre companheirismo.

Aos amigos e colegas de trabalho da Markestrat, Claudia, Carla, Mairun, José Carlos, Vinicius, Eduardo, Luciano, Matheus, Manoela, Mariela, Beto, Idalina, Beatriz, e todos os outros companheiros, pelos grandes ensinamentos.

A Maria Fernanda, por todos esses anos de amor, carinho, companheirismo, amizade, exemplo, e apoio, meus sinceros agradecimentos e admiração.

Aos “amigos-irmãos” da república Canekão e de Orlândia, pela grande amizade, companheirismo, ensinamentos, pela grande lição sobre a vida, pelos momentos inesquecíveis que serão para sempre lembrados por mim. Á Vivian pela amizade e companheirismo.

A todos que de uma forma ou de outra fizeram e fazem parte de minha vida, contribuindo para minha formação acadêmica e pessoal.

O meu muito obrigado do fundo do meu coração.

“Para onde quer que voltemos nossos olhos – grãos, raízes, fibras, frutas, legumes, pastagens, florestas – encontramos o testemunho formidável do trabalho dos engenheiros agrônomos, estes heróis que, somando sua luta à dos agricultores brasileiros, construíram o Brasil, hectare por hectare, semente por semente, décadas e décadas de anônima dedicação.”

ROBERTO RODRIGUES – Ex-ministro da Agricultura

“Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo.”

PETER DRUCKER

“Tente não ser um homem de sucesso, e sim um homem de valores.”

ALBERT EINSTEIN

RESUMO

KALAKI, R. B. **Uma proposta de plano estratégico para o setor citrícola brasileiro**. 2012. 186p.. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014.

A laranja é das frutíferas a mais cultivada, conhecida e estudada no mundo. No Brasil, a fruta foi introduzida logo no início da colonização e foi se expandindo por todo o território, seguindo os caminhos da cafeicultura. Na década de 1980, o Brasil tornou-se o maior produtor mundial de laranja, não só em termos de produção, mas também em tecnologia, isso graças à união de uma citricultura extremamente eficiente e desenvolvida, aliada a uma indústria competitiva. Atualmente, a citricultura brasileira conta com aproximadamente 12 mil produtores de laranja, espalhados por mais de 800 mil hectares, cultivando 165 milhões de árvores, gerando em 2009, um PIB do setor de US$ 6,5 bilhões e o faturamento bruto da cadeia produtiva de US$ 14,6 bilhões. A citricultura também arrecadou em 2009, cerca de US$ 190 milhões em impostos para o Estado brasileiro, gerou cerca de 230 mil postos de trabalho, movimentando assim uma massa salarial de R$ 676 milhões (NEVES et al., 2010; IBGE, 2006; 2010). A produção brasileira de suco de laranja representa 53% da produção mundial, sendo que 98% do que é produzido no país é exportado, conferindo ao Brasil, 78% de participação no mercado mundial, o que representa dizer que de cada 5 copos de laranja tomados no mundo, três foram produzidos no Brasil (NEVES et al., 2012). Apesar da superioridade brasileira na produção de suco de laranja, o setor vem passando por algumas preocupações, como a alta dependência do mercado externo, a queda no consumo de suco de laranja nos principais mercados consumidores e importadores brasileiros, crescimento de novas bebidas inovadoras que competem com o suco de laranja, falta de posicionamento e visão estratégica do sistema agroindustrial no Brasil, aumento dos custos agrícolas e industriais brasileiros, pragas e doenças que vêm assolando os pomares, entre outros problemas. Desta forma, diante dos problemas expostos, o estudo tem por objetivo apresentar uma proposta de plano estratégico para o sistema agroindustrial citrícola brasileiro, visando à proposição de projetos estratégicos que buscam mitigar os problemas enfrentados e fortalecer o sistema agroindustrial. Para desenhar o plano foi utilizado o método de Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais (GESis), desenvolvido por Neves (2008). O estudo caracteriza-se como de natureza exploratória sendo uma pesquisa qualitativa, para tanto foram realizadas análises de dados secundários e dados primários que foram coletados por meio de entrevistas em profundidade baseadas em um roteiro semiestruturado. As análises foram realizadas cruzando-se os resultados dos dados primários obtidos nas entrevistas, com os dados secundários e a teoria estudada. Como resultados apresentou-se um plano estratégico específico para o sistema agroindustrial citrícola. No plano estratégico foram propostos objetivos estratégicos quantificáveis para o sistema agroindustrial citrícola e treze projetos que auxiliarão na busca pelos objetivos estratégicos e para mitigar os efeitos negativos vivenciados pelo setor e fortalecê-lo.

Palavras-chave: Plano Estratégico. Sistema Agroindustrial. Citricultura.

ABSTRACT

KALAKI, R.B. **A proposal of strategic plan for the Brazilian citrus sector**. 2012. 183f. Thesis (Masters in Business Administration) - School of Economics, Business Administration and Accounting, University of São Paulo, Ribeirão Preto, 2014.

Orange is the most known, cultivated and studied fruit worldwide. In Brazil, the fruit was introduced in the early colonization, expanding throughout the country and following the paths of coffee production. In the 80s, Brazil became the world's largest orange producer, not only in terms of production, but also in technology due to the union of a developed and extremely efficient citrus industry combined with a competitive industry. Currently the Brazilian citrus industry has approximately 12 thousand orange producers spread over 800 thousand hectares, cultivating 165 million trees, creating in 2009 a GDP of US$ 6.5 billion with the gross sales of the production chain totaling US$ 14.6 billion. The citrus industry also raised in 2009 around US$ 190 million in taxes to the Brazilian state, generating about 230 thousand jobs, moving a payroll of US$ 676 million (NEVES et al, 2010; IBGE, 2006; 2010). Brazilian orange juice production represents 53% of world production and 98% of what is produced in the country is exported, giving Brazil 79% of global market share, which means that for every 5 glasses of orange juice taken in the world, three were produced in Brazil (NEVES et al., 2012). Despite Brazilian superiority in the production of orange juice, the industry has been going through some concerns such as high dependence on external market, fall in the consumption of orange juice in the main consumer markets and Brazilian importers, growth of new innovative beverages that compete with orange juice, lack of strategic vision and positioning of the agribusiness system in Brazil, rise of Brazilian agricultural and industrial costs, pests and diseases that have been devastating orchards among other problems. Concerning the problems above, the study aims to present a proposal of a strategic plan for the Brazilian citrus agribusiness system in order to propose strategic projects that aim to mitigate the problems faced and to strengthen the agribusiness system. To design the plan, it was used Planning and Strategic Management of Agribusiness Systems method (GESis) developed by Neves (2008). The nature of the study is exploratory and the research is qualitative. In order to do so, analyzes of secondary data and primary data that were collected through in-depth interviews based on a semi-structured interview were carried out. These analyzes were performed by crossing the results of primary data obtained through interviews with the secondary data and the theory studied. As a result, a specific strategic plan for citrus agribusiness system was presented. In the strategic plan, it was proposed strategic objectives for citrus agribusiness system and thirteen projects that will assist in the search for strategic objectives, mitigating the negative effects experienced by the agroindutrial system and strengthening it.

Keywords: strategic plan, agribusiness system, citrus industry.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Sistema agroindustrial e transações típicas 18
Figura 2 – Cinturão citrícola brasileiro 22
Figura 3 – Organização da dissertação por capítulos 26
Figura 4 – A evolução das pesquisas no agronegócio 28
Figura 5 – Sistema de agribusiness e transações típicas 30
Figura 6 – Sistema agroindustrial, seus subsistemas e fluxos de suprimento 30
Figura 7 – Evolução do método GESis 48
Figura 8 – Método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESis) 49
Figura 9 – Método para mapear e quantificar sistemas agroindustriais 50
Figura 10 – Resumo da etapa 4 do método GESis 52
Figura 11 – Relação entre objetivos da pesquisa e procedimentos metodológicos 63
Figura 12 – Sistema agroindustrial citrícola no Brasil (receita bruta de venda) 92
Figura 13 – Período de colheita por variedade e percentual da produção 109
Figura 14 – Projetos estratégicos para o sistema agroindustrial citrícola 132
Figura 15 – Objetivos e estratégias para a citricultura 133
Figura 16 – Projetos estratégicos de produção, produtos, pesquisa e desenvolvimento e inovações 134
Figura 17 – Projetos estratégicos de comunicação 139
Figura 18 – Projetos estratégicos de distribuição e logística 143
Figura 19 – Projetos de capacitação no sistema agroindustrial/recursos humanos 146
Figura 20 – Projetos de coordenação e adequação ao ambiente institucional 148
Figura 21 – Mapa estratégico do sistema agroindustrial citrícola 2020 156

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução da produção mundial, brasileira e dos Estados Unidos de suco de laranja 71
Gráfico 2 – Participação dos sabores das frutas nos sucos e néctares consumidos em 2012 73
Gráfico 3 – Consumo mundial de suco de laranja por tipo de bebida (milhões litros) 76
Gráfico 4 – Consumo do sabor laranja por categoria de bebida em países selecionados em 2012 77
Gráfico 5 – Consumo do sabor laranja nos Estados Unidos por tipo de bebida em mil toneladas 78
Gráfico 6 – Evolução no consumo de suco de laranja na Europa, em milhões de litros, por categoria de bebida 78
Gráfico 7 – Consumo do sabor laranja na Alemanha por tipo de bebida em mil toneladas .. 79
Gráfico 8 – Evolução do consumo de suco de laranja nos quatro principais mercados em mil toneladas 80
Gráfico 9 – Evolução do consumo de suco de laranja países do BRICs e México em mil toneladas 81
Gráfico 10 – Evolução do consumo do sabor laranja por tipo de bebida nos países do BRICs e México em mil toneladas 81
Gráfico 11 – Concentração dos envasadores na aquisição de suco de laranja no mundo 85
Gráfico 12 – Evolução do processamento de laranja, da produção de suco e do rendimento industrial no Brasil 94
Gráfico 13 – Quantidade e valor financeiro exportado pelo complexo citrícola 95
Gráfico 14 – Projeção das exportações brasileiras de suco de laranja para 2022/23 96
Gráfico 15 – Variação entre preços na Bolsa de Nova York, no mercado físico europeu, consumo de suco de laranja no mundo, produção mundial e estoques globais .. 99
Gráfico 16 – Evolução da produção de laranja nos Estados de São Paulo e Minas Gerais ... 102
Gráfico 17 – Comparação do destino da produção de laranja nas safras 1995/96 e 2009/10, do cinturão citrícola do Brasil. 103
Gráfico 18 – Comparação do custo operacional efetivo + colheita e transporte de produção de laranja por caixa a partir de diferentes fontes para a safra 2009/10 104
Gráfico 19 – Evolução do preço da laranja para indústria e para mesa 107
Gráfico 20 – Preço do FCOJ na bolsa de Nova Iorque *versus* preço da caixa de laranja 108
Gráfico 21 – Preço da caixa de laranja (40,8 kg) de diferentes variedades 110
Gráfico 22 – Produção mundial de suco de laranja, consumo, estoque de passagem e preço médio na Bolsa de Nova Iorque. 111
Gráfico 23 – Histórico da rentabilidade da citricultura 115
Gráfico 24 – Evolução do consumo de suco de laranja no Brasil, em milhões de litros, por categoria de bebida 120
Gráfico 25 – Priorização dos projetos estratégicos 153

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Bases para a competitividade dos sistemas agroindustriais 18
Quadro 2 – Similaridades nas abordagens de sistemas no agronegócio 29
Quadro 3 – Etapas de diferentes métodos de planejamento estratégico 41
Quadro 4 – Descrição resumida das fases da metodologia para descrição, mapeamento e quantificação de um sistema agroindustrial 51
Quadro 5 – Sequência detalhada da etapa 4 do método GESis..... 55
Quadro 6 – Vantagens e desvantagens da técnica de entrevista em profundidade 61
Quadro 7 – Resumo metodológico da pesquisa 68
Quadro 8 – Consolidação das ameaças e oportunidades da análise do ambiente externo 90
Quadro 9 – Resumo das forças e fraquezas do sistema agroindustrial citrícola brasileiro e ações estratégicas identificadas..... 127
Quadro 12 – Projeto de competitividade da produção citrícola brasileira 135
Quadro 13 – Projeto de desenvolvimento de pesquisa e tecnologia 136
Quadro 14 – Projeto melhoria fitossanitária 137
Quadro 15 – Projeto de sustentabilidade no sistema agroindustrial citrícola 138
Quadro 16 – Projeto de comunicação no mercado interno 140
Quadro 17 – Projeto de comunicação no mercado internacional..... 141
Quadro 18 – Projeto de criação do centro de inteligência da citricultura brasileira 142
Quadro 19 – Projeto de distribuição e logística 144
Quadro 20 – Projeto de comercialização internacional..... 145
Quadro 21 – Projeto de qualificação dos agentes do sistema agroindustrial 147
Quadro 22 – Projeto de coordenação do sistema agroindustrial e ambiente de negocio 149
Quadro 23 – Projeto de crédito na citricultura 150
Quadro 24 – Projeto de melhoria da tributação na citricultura 151
Quadro 25 – Comparação entre o proposto no método GESis e o realizado no estudo..... 161

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparativo entre o Brasil e o mundo em tamanho de área colhida de culturas selecionadas 70
Tabela 2 – Produção mundial de suco de laranja (todos os tipos de suco em toneladas equivalente a 66° Brix) 72
Tabela 3 – Resumo dos principais dados demográficos nos 40 países selecionados 74
Tabela 4 – Consumo de suco de laranja nos principais mercados 75
Tabela 5 – Concentração na venda de alimentos dos 5 principais varejistas nos países selecionados 83
Tabela 6 – Participação dos 4 principais envasadores de suco de laranja por mercado em 2009 86
Tabela 7 – Custos médios por tonelada de FCOJ a 66º Brix, incluindo: custos industriais, de armazenagem e logística terrestre e marítima do suco de laranja FCOJ. Exclui depreciação e amortização dos ativos industriais, de armazenagem e logística. 100
Tabela 8 – Custo operacional médio de produção de laranja dos pomares próprios das indústrias (caixa de 40,8 kg) 105
Tabela 9 – Resultante de preço médio pagos aos fornecedores de laranja da indústria relacionado com o preço médio de venda para Europa e América do Norte 111
Tabela 10 – Estratificação dos produtores do cinturão citrícola pela quantidade de árvores 113
Tabela 11 – Estratificação da produção de laranja por faixa de produtividade na safra 2012/13 113
Tabela 12 – Resultado financeiro por faixa de produtividade considerando o custo operacional efetivo + colheita e transporte do modelo Consecitrus 117
Tabela 13 – Árvores erradicadas no cinturão citrícola paulista e triângulo mineiro devido às quatro principais doenças que atingem a citricultura (em mil árvores) 118
Tabela 14 – Consumo de suco de laranja no Brasil em 2009/10 e consumo potencial no país 121
Tabela 15 – Potencial de crescimento do mercado interno comparado com o consumo *per capita* dos países em que a população possui hábito de consumo diário de suco de laranja industrializado ao consumo *per capta* brasileiro 122
Tabela 16 – Objetivos estratégicos para o sistema agroindustrial citrícola brasileiro 129
Tabela 17 – Priorização dos projetos estratégicos 152

LISTA DE SIGLAS

BRIC	Brasil, Rússia, Índia e China
CAGR	Compound Annual Growth Rate (Taxa Composta de Crescimento Anual)
Cepea	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CitrusBR	Associação Nacional dos Exportadores de Sucos Cítricos
Conab	Companhia Nacional de Abastecimento
EPIs	Equipamentos de Proteção Individual
EUA	Estados Unidos da América
FAO	Food and Agricuture Organization of the United Nations
FCOJ	Frozen Concentrated Orange Juice
GESis	Método de Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
NFC	Not from concentrate
PIB	Produto Interno Bruto
R$	Reais
SAGs	Sistemas Agroindustriais
t	Tonelada
US$	Dólares
USDA	United States Department of Agriculture

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA 17
1.1 Problema de pesquisa 24
1.2 Objetivos 25
1.3 Organização do trabalho 25
2 REFERENCIAL TEÓRICO 27
2.1 Abordagens sobre sistemas agroindustriais, cadeias produtivas e redes 27
2.2 Planejamento e gestão estratégica 33
2.3 Métodos de planejamento estratégico 38
2.4 Método de planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESis) 46
2.4.1 A evolução do método GESis e suas aplicações 46
2.4.2 As etapas do método GESis 49
2.4.2.1 Etapa 1: Iniciativa dos líderes, governos, institutos de pesquisa e universidades em planejar o futuro do sistema agroindustrial 49
2.4.2.2 Etapa 2: Descrição, mapeamento e quantificação de um sistema agroindustrial 50
2.4.2.3 Etapa 3: Criação de uma organização vertical no sistema agroindustrial 51
2.4.2.4 Etapa 4: Montagem de plano estratégico para o sistema agroindustrial 52
2.4.2.5 Etapa 5: Administração dos projetos priorizados e elaboração de contratos 56
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS 57
3.1 Tipo de pesquisa 58
3.3 Etapas da pesquisa 62
3.3.1 Etapa 1: *Desk research* e análise documental para entendimento e levantamento de dados secundários 63
3.3.2 Etapa 2: Pesquisa de campo: entrevistas com especialistas do setor e tabulação de dados 64
3.3.3 Etapa 3: Elaboração do plano estratégico 66
3.4 Resumo metodológico 67
4 RESULTADOS 69
4.1 Introdução e entendimento do setor citrícola 69
4.2 Análise do mercado e do consumidor no enfoque de sistemas (Análise Externa): O mercado internacional de suco de laranja 69
4.2.1 Produção mundial de citros e suco de laranja 70
4.2.1.1 Produção mundial de Citros 70

4.2.1.2 Produção mundial de suco de laranja 71
4.2.2 Consumo mundial de suco de laranja 73
4.2.3 Panorama dos canais de distribuição mundial de suco de laranja: o setor de engarrafadores e varejistas 82
4.2.3.1 Concentração do setor varejista 83
4.2.3.2 Concentração do elo dos engarrafadores 85
4.2.4 Oportunidade e ameaças no mercado mundial citrícola 86
4.2.4.1 Oportunidades advindas da análise do mercado externo 87
4.2.4.2 Ameaças advindas da análise do mercado externo 88
4.2.4.3 Consolidação das oportunidades e ameaças do mercado externo 90
4.3 Análise da situação interna e de concorrentes globais: Análise do setor citrícola brasileiro 91
4.3.1 Situação da indústria brasileira de suco de laranja 93
4.3.1.1 Produção nacional de suco 93
4.3.1.2 Exportações citrícolas brasileiras: o desempenho das industrias 94
4.3.1.3 Barreiras tarifárias e não tarifárias 96
4.3.1.4 Preço do suco de laranja 97
4.3.1.5 Os Custos Industriais 99
4.3.2 Analise da produção nacional de laranja 101
4.3.2.1 Produção nacional de laranja 101
4.3.2.2 Custo da produção agrícola de laranja 103
4.3.2.3 Preço da laranja 106
4.3.2.4 Perfil do produtor brasileiro de citros 112
4.3.2.5 A rentabilidade na citricultura 114
4.3.2.6 Pragas e Doenças 118
4.3.2.7 Políticas de incentivo à produção de citros 119
4.3.3 O consumo de suco de laranja no mercado interno 120
4.3.4 Pontos fortes e fracos do mercado citrícola do Brasil 122
4.3.1 Pontos fortes 122
4.3.4.2 Pontos fracos 124
4.3.4.3 Consolidação dos pontos fortes e fracos 126
4.4 Definição dos objetivos estratégicos para o setor citrícola brasileiro 128
4.5 Estratégias do sistema agroindustrial citrícola brasileiro para atingir os objetivos 130

4.6 Projetos Estratégicos para Citricultura Brasileira de produção, produtos, pesquisa e desenvolvimento e inovações 134
4.7 Projetos estratégicos de comunicação 138
4.8 Projetos estratégicos de distribuição e logística 142
4.9 Projetos de capacitação no sistema agroindustrial/recursos humanos 145
4.10 Projetos de coordenação e adequação ao ambiente institucional 147
4.11 Consolidação dos projetos estratégicos 151
4.12 Orçamento do GESis 153
5 CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E LIMITAÇÕES DA PESQUISA 154
5.1 Conclusões 154
5.2 Contribuições do estudo para o método GESis 161
5.3 Comprimento dos objetivos propostos no estudo 162
5.4 Implicações gerenciais 163
5.5 Limitações e sugestões de novas pesquisas 163
REFERÊNCIAS 165
APENDICE A: Estrutura do roteiro de pesquisa 177
APENDICE B: Carta de convite para participação da pesquisa 180
APENDICE C: Carta de agradecimento de participação na pesquisa 181
APENDICE D: Priorização dos Projetos Estratégicos 182
APÊNDICE E: Procedimento de campo – protocolo de pesquisa para entrevista em profundidade com especialistas 183

1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

O macroambiente, onde as organizações estão inseridas, está cada vez mais competitivo e globalizado, com mudanças acontecendo em velocidade acelerada, em um espaço repleto de inovações, novos produtos e maior concorrência, o que exige das organizações grande destreza, flexibilidade e planejamento para se destacarem e adaptarem-se a essas mudanças.

As diferentes formas de se organizar a produção impactam diretamente na capacidade de reação a mudanças no ambiente competitivo e na identificação de ações estratégicas. No que tange à análise da coordenação de sistemas, existem várias dificuldades de se operacionalizar conceitos e transformá-los em propostas políticas e seus impactos sobre a sua competitividade (FARINA, 1999).

Para Heleno (2009), ainda hoje no Brasil a aplicação da ciência da administração é ausente, principalmente no agronegócio e, de forma mais específica, na produção rural, o que acarreta diversos prejuízos para o agronegócio nacional.

Na abordagem sistêmica, que tem sido tema relevante nos estudos em administração, em que se destaca a importância de se compreender, de forma ampla, o ambiente no qual uma determinada organização está inserida. Quando se trata do contexto do agronegócio, esta análise é convertida em estudos de Sistemas Agroindustriais (SAGs), Redes (*Networks*), Cadeia de Suprimentos, Relacionamento Interorganizacionais e *Netchains* (CONEJERO, 2011).

Zylbersztajn (1995) afirma que a visão sistêmica é necessária, pois existe uma relação de dependência entre os elos da cadeia e esta relação não pode ser ignorada. Complementando, Neves (2007) afirma que quando se analisa o agronegócio é de suma importância entender como os agentes da cadeia se relacionam e interagem no processo produtivo; desta forma, o pesquisador deve ter uma atenção detalhada de cada SAG.

Um SAG, portanto, pode ser definido como uma sucessão de operações verticalmente organizadas de atividades produtivas, desde a produção até o consumidor final (Figura 1),

abrangendo os seguintes elementos fundamentais: agentes, setores, relação entre eles, ambiente institucional e organizações de apoio (ZYLBERSZTAJN, 2000).

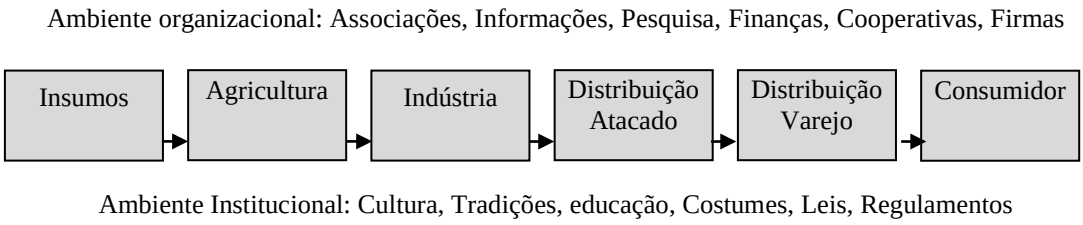


Figura 1 – Sistema agroindustrial e transações típicas
Fonte: Zylbersztajn (2000)

Diversos autores vêm estudando a coordenação de SAGs. Os primeiros a chamar a atenção para o assunto foram Davis e Goldeberg (1968). Em estudos mais recentes, Zylbersztajn (1995), Farina et al. (1997) e Neves (2008) buscaram associar a competitividade do sistema pelo impacto da sua coordenação.

De acordo com Zylbersztajn e Neves (2000), a competitividade de um sistema agroindustrial pode ser observada em três níveis: o das políticas públicas, das estratégias privadas e das estratégias coletivas (Quadro 1).

Estratégias Privadas	**Estratégias Coletivas**	**Políticas Públicas**
– Especialidades: inovação, marca, desenho sob medida – *Commodities*: elevada escala, logística eficiente, garantia de padrões quantitativos	– Associações inter e intrassegmentos dos sistemas agroindustriais – Investimentos conjuntos em marketing e tecnologia – Intercambio de informações – Certificações de qualidade e sustentabilidade – Pressões contra protecionismo mundial	– Infraestrutura de logística (corredores de exportação) – Infraestrutura de armazenagem (especialmente qualitativa) – Educação básica – Financiamentos estratégicos de projetos (promoção de *clusters* e regiões) – Padrões de segurança do alimento e sustentabilidade – Segurança alimentar

Quadro 1 – Bases para a competitividade dos sistemas agroindustriais
Fonte: Zylbersztajn e Neves (2000).

Em relação às políticas públicas, elas são responsáveis por criar condições e as instituições para coordenação dos sistemas. No lado das estratégias privadas as empresas podem assumir

duas linhas principais: as de ganhos de custos, relacionados principalmente à escala e à estratégia de agregação de valor.

Tanto entre políticas públicas como em estratégias privadas o papel das estratégias ou ações coletivas ganham mais importância no agronegócio brasileiro. Essas estratégias e ações coletivas têm em comum um conjunto de objetivos.

Vieira e Zouain (2005) comentam que os níveis de confiança e de comprometimento mútuo entre as firmas são baixos, assim como sua comunicação, sendo estes uns dos principais obstáculos, dificultando desta maneira a implementação de estratégias cooperativas na esfera de redes interorganizacionais, prejudicando assim os níveis de desempenho competitivo da rede.

Para caracterizar e analisar uma cadeia produtiva, Malhotra (2001) afirma que é necessário determinar objetivos desejáveis, bem como definir as metas a serem alcançadas, subsistemas participantes da cadeia de produção e do ambiente. Batalha (2001) relata que, para uma análise de cadeia, o pesquisador deve definir certas condições que são consequências dos objetivos a serem alcançados.

Quando se trata de gestão de sistemas agroindustriais, é imprescindível falar sobre planejamento. Planejamento é um conceito amplo e bem difundido, com vários autores dissertando sobre o tema e com diferentes definições, porém definições de mesma natureza. Ackoff (1980) define planejamento como um processo de gestão e assim sendo, é aplicável a organizações de qualquer natureza. O autor ainda define que, na possibilidade de se ter um resultado favorável a determinada situação a qual queira se evitar em um futuro ou queira se atingir no futuro, o planejamento envolve a tomada de decisão e avaliação da mesma e em um conjunto de decisões inter-relacionadas.

Kotler (2000) define planejamento estratégico como a concepção de um plano de ação para cada um dos negócios de uma organização, buscando atingir objetivos propostos no longo prazo, levando em consideração a sua posição no setor e fazendo o uso de seus recursos e habilidades.

Nas últimas décadas, as pesquisas, métodos e assuntos referentes à gestão estratégica voltada às empresas tiveram grandes avanços. No entanto, a gestão estratégica de cadeias produtivas passou a ser crucial para implantação, desenvolvimento e sustentabilidade das cadeias produtivas, fato ocasionado pelo advento da globalização, que levou a crescente necessidade de produzir alimentos com maior eficiência e a formação de cadeias produtivas transnacionais (NEVES, 2004). King et al. (2010) afirmam que compreender e antecipar a dinâmica do ambiente global do agronegócio será cada vez mais crítico. Complementando, Neves (2008) afirma que o planejamento estratégico é essencial para enfrentar as mudanças ocorridas no ambiente de negócio das empresas e aumentar as oportunidades para os sistemas agroindustriais.

Neste cenário globalizado, o Brasil tem um papel importante em nível mundial quando o assunto é agricultura e produção de alimentos e bioenergia. O país tem grande vocação agrícola, impulsionada pelo clima propício, grandes extensões de terras agricultáveis, e crescentes investimentos em tecnologia. Em menos de 30 anos o país experimentou uma revolução silenciosa no campo e o que mais impressiona é que isso se deu sem muitos subsídios governamentais. O Brasil deixou de ser um importador de alimentos para se tornar um dos maiores celeiros do mundo. Como um exemplo, segundo dados do USDA (2013), o Brasil produz cerca de um terço de toda soja do mundo (31%) e é um dos principais exportadores mundiais de açúcar (44%), café (26%), aves (35%), milho (22%), carne bovina (19%), algodão (10%), carne suína (9%), e arroz (3%). Tem destaque mundial também o setor citrícola brasileiro, que impressiona pelos seus números e é o objeto de estudo desta dissertação.

A laranja é, das frutíferas, a mais cultivada, conhecida e estudada no mundo. A trajetória da laranja pelo mundo teve contribuição do comércio entre as nações e também das guerras, que ajudaram a expandir o cultivo do fruto. A chegada da laranja pela América foi por volta dos anos de 1500, trazida na expedição de Cristóvão Colombo. No Brasil, a fruta foi introduzida logo no início da colonização, encontrando no país, melhores condições para o seu desenvolvimento e assim expandindo-se por todo o território (NEVES et al., 2010).

A citricultura brasileira foi ganhando forças graças ao desenvolvimento de tecnologias de órgãos governamentais e com a ideia da industrialização (já que o mercado interno era pequeno), sendo a mola propulsora desta industrialização a geada que atingiu a Flórida (EUA)

em 1962, diminuindo assim, a produção de suco naquele país, abrindo desta forma, uma lacuna a ser preenchida pelo Brasil (NEVES et al., 2010).

O Brasil conta em sua citricultura com aproximadamente 12 mil produtores de laranja, espalhados por mais de 800 mil hectares, cultivando 165 milhões de árvores (IBGE, 2006; 2010). Em 2009, o PIB do setor citrícola foi de US$ 6,5 bilhões e o faturamento bruto da cadeia produtiva foi de US$ 14,6 bilhões. A citricultura também arrecadou em 2009, cerca de US$ 190 milhões em impostos para o Estado brasileiro (NEVES et al., 2010).

A citricultura gera para o país aproximadamente 230 mil postos de trabalho, entre empregos diretos e indiretos, movimentando assim uma massa salarial de R$ 676 milhões (NEVES et al., 2010). Na fruticultura, a cada U$$ 10 mil investidos criam-se cinco postos de trabalho (diretos e indiretos) (NEVES et al., 2007).

A produção brasileira de suco de laranja representa 52% da produção mundial, sendo que 98% do que é produzido no país é exportado, conferindo ao Brasil 78% de participação no mercado mundial, o que representa dizer que de cada cinco copos de laranja tomados no mundo, três foram produzidos no Brasil (NEVES et al., 2012a; USDA, 2014).

A produção brasileira de laranja e suco de laranja é concentrada geograficamente no Estado de São Paulo e no triângulo mineiro (Figura 2), região denominada cinturão citrícola (*citrus belt*), que é responsável por aproximadamente 80% da produção de laranjas do Brasil, distribuída em 700 mil hectares e entre mais de 10 mil produtores (NEVES et al., 2010; CITRUSBR; CITROSUCO, 2013). O cinturão citrícola é dividido em cinco regiões, Noroeste, Norte, Centro, Sul e Castelo, de acordo com sua posição geográfica, sendo que cada região apresenta características distintas. É também no cinturão citrícola brasileiro que está localizada a maior parte das indústrias processadoras do Brasil.

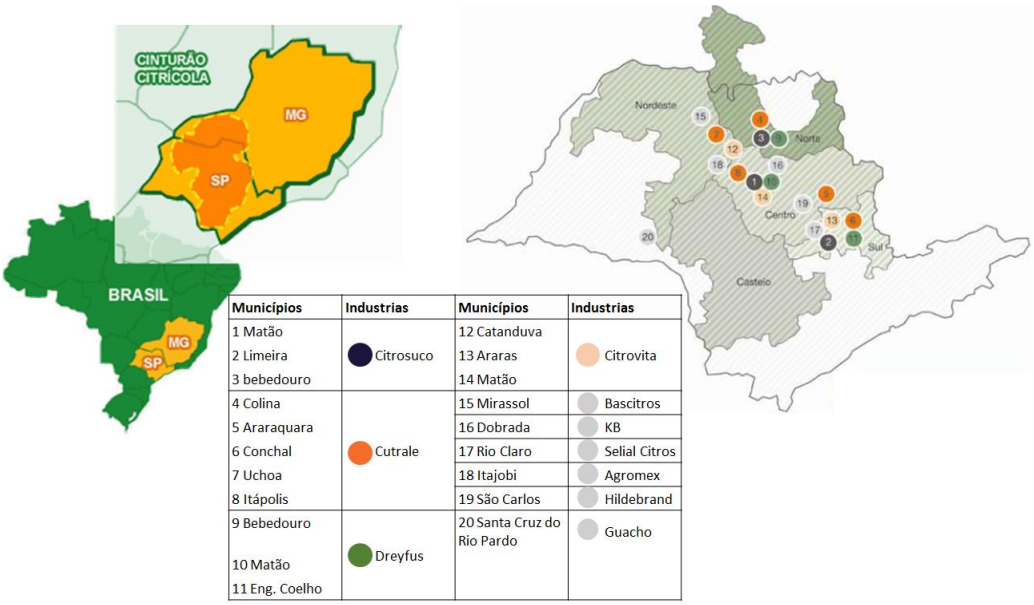


Figura 2 – Cinturão citrícola brasileiro
Fonte: Adaptado de Neves et al., 2010; Citrosuco, 2013.

Desde o início das exportações citrícolas brasileiras, a partir de 1962, o setor gerou aproximadamente US$ 70 bilhões em exportações, e somente em 2013 esse valor foi de US$ 2,6 bilhões; assim, a citricultura tem contribuído de forma definitiva para o desenvolvimento do Brasil (NEVES et al., 2012a; CITRUSBR, 2014).

Os US$ 2,6 milhões em exportações de 2013 resultam dos 2,5 milhões de toneladas exportadas pelo sistema agroindustrial citrícola, dos quais 572 mil toneladas de suco concentrado (FCOJ), 1.102 mil toneladas de NFC, 447 mil toneladas de outros sucos de laranja e 369 mil toneladas de subprodutos e laranja *in natura* (CITRUSBR, 2014).

A Europa é o principal destino do suco de laranja brasileiro, sendo que 66% do volume de FCOJ (66° Brix equivalente) exportado pelo Brasil em 2013 teve como destino o bloco. Seguido da Europa, os Estados Unidos são o segundo principal destino de suco de laranja brasileiro, responsáveis por 18% do destino do FCOJ (66° Brix equivalente) nacional. Portanto, a esses dois principais mercados destinam-se 84% das exportações brasileiras do complexo citrícola (CITRUS BR, 2014).

Apesar da superioridade brasileira na produção de suco de laranja, o país é altamente dependente do mercado externo, como visto acima, e esta dependência tem se tornado a grande preocupação da cadeia nos últimos anos, atingindo desde produtores até a indústria.

Do total de bebidas consumidas no mundo em 2010, o sabor laranja representou apenas 0,91%, porém dentre as bebidas a base de frutas, o suco de laranja é o mais tomado, com 37% de participação entre os sucos em 2012. Apesar da superioridade do suco de laranja, ele tem perdido participação para outras frutas, com seu consumo caindo aproximadamente 1,7% ao ano, resultando uma queda na demanda mundial de 12,3% em nove anos. Em contrapartida, os néctares, que são bebidas acrescidas de água e com menor quantidade de sólidos solúveis (açúcares da fruta), cresceram de 2003 a 2010, 3,5% ao ano (TETRAPAK, 2012; CITRUSBR, 2014).

Na Europa, o maior mercado brasileiro e maior consumidor mundial enquanto bloco, o consumo teve queda de 11% (em toneladas de FCOJ a 66° Brix equivalente) em nove anos e dentre os países europeus, na Alemanha, principal consumidor do bloco, a queda no consumo foi de 34%. Já nos Estados Unidos, maior país consumidor de suco de laranja do mundo com 33% do total mundial consumido, a queda no consumo foi de 29%, no mesmo período (TETRAPAK, 2012). Se considerar o preço médio das exportações de FCOJ no ano de 2012, que foi de US$ 2.076 por tonelada, o país deixou de ganhar no período, entre 2003 e 2012, com exportações de suco de laranja, aproximadamente US$ 823 milhões.

Além da questão da queda do consumo, Neves et al. (2012a) apontam outros problemas que assolam a cadeia citrícola. Dentre os principais problemas estão a concentração crescente do varejo, onde, por exemplo, na Alemanha, a participação dos cinco maiores varejistas na venda de alimentos saiu de 66%, em 2000, para 80%, em 2010. Da forma como ocorre no varejo, o segmento dos envasadores é dominado por empresas multinacionais, que detêm a maior parte do mercado. Esses envasadores também estão dando preferência a produtos com maior giro e margem de lucro, cuja matéria-prima tenha menor custo (NEVES et al., 2010).

Na parte da produção citrícola nacional há, também, alguns problemas atingindo os pomares. Pragas e doenças foram responsáveis pela erradicação de 40 milhões de árvores nesta década, ocasionando uma perda de quase 80 milhões de caixas por ano. Além dos problemas fitossanitários, o custo de produção também é preocupante. Entre as safras 2002/2003 e 2008/2009, o custo operacional dos pomares da indústria subiu mais de 70% (NEVES et al., 2010).

Neves et al. (2012b) abordam de forma resumida, alguns dos principais fatos que vêm sendo vivenciados pela citricultura brasileira na última década. Dentre eles, os autores citam:

a) queda drástica de consumo de suco de laranja nos Estados Unidos, Alemanha, Japão e em outros mercados tradicionais;
b) embora em pequena escala, o consumo de suco de laranja nos países emergentes tem aumentado;
c) grande crescimento de lançamento de bebidas inovadoras;
d) concentração do varejo em grandes empresas ou em centrais de compra;
e) as empresas de engarrafamento, que dominam o elo das embalagens e distribuição no varejo, são empresas multinacionais de bebidas;
f) devido à falta de posicionamento, visão estratégica e um entendimento harmônico entre os elos da cadeia no Brasil, o suco de laranja é vendido ao mesmo preço de água, para os consumidores finais na Europa;
g) grande aumento dos custos agrícolas e industriais.

A partir do exposto até o momento, esta pesquisa se justifica pela importância econômica e social da cadeia citrícola para o Brasil, seja na promoção de renda para produtores rurais, geração de milhares de empregos diretos e indiretos, na arrecadação de impostos, na colaboração para o crescimento da economia do país, entre outros benefícios de uma cadeia bem consolidada e estruturada e pelo fato das dificuldades que esta cadeia vem enfrentando na última década. Desta forma, esta pesquisa busca preencher a lacuna acadêmica sobre método de planejamento estratégico, aplicando-o ao setor citrícola brasileiro, identificando quais as dificuldades vem sendo enfrentadas pela cadeia, visando a desenhar objetivos e projetos estratégicos que possam ser implementados na busca pela mitigação das dificuldades enfrentadas e, desta forma, buscar maior fortalecimento do sistema agroindustrial.

1.1 Problema de pesquisa

Diante do apresentado, a questão central que este estudo pretende responder é: Quais são os principais projetos estratégicos necessários para fortalecer o setor citrícola brasileiro e mitigar os efeitos negativos vivenciados tanto no cenário internacional quanto no nacional?

1.2 Objetivos

O objetivo geral que rege esta pesquisa é apresentar um plano estratégico para o sistema agroindustrial citrícola brasileiro, desenvolvido a partir da aplicação do método de Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais (GESis), visando a propor projetos estratégicos para mitigar os problemas enfrentados pelo sistema agroindustrial e fortalecer o setor.

Para auxiliar o alcance do objetivo geral, os seguintes objetivos específicos se fazem necessários:

- Revisar literatura sobre principais conceitos expostos no trabalho, tratando sistemas agroindustriais e planejamento estratégico;
- Fazer uma análise do panorama no mercado internacional, passando pelo consumo, situação do varejo e dos engarrafados e questões sobre exportações;
- Fazer uma análise da situação do mercado nacional, buscando identificar o consumo, analisar a indústria de suco e a produção citrícola;
- Identificar e analisar as oportunidades e ameaças para o setor no âmbito nacional e internacional, buscando maximizar suas forças e diminuir suas fraquezas;
- Definir macro-objetivos estratégicos, que contemplem todos os elos do SAG;
- Propor projetos estratégicos, de caráter específico para cada elo ou ações coletivas entre eles, para alcançar os macro-objetivos definidos para o setor.

1.3 Organização do trabalho

Este trabalho está dividido em cinco capítulos, conforme apresentado na Figura 3. O capítulo 1 inicia apresentando uma introdução sobre o assunto central da dissertação, bem como traz os principais conceitos expostos no trabalho e a justificativa do tema escolhido. O capítulo apresenta também o problema de pesquisa desta dissertação, assim como o objetivo geral e os objetivos específicos a serem atingidos. No capítulo 2 são expostos os principais arcabouços teóricos que permeiam o estudo. Desta forma, são tratados neste capítulo o conceito da

abordagem de sistemas agroindustriais, planejamento e gestão estratégica e sobre o método de planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESis).

No capítulo 3 é descrito o procedimento metodológico adotado nesta pesquisa para que se possa responder a questão de pesquisa.

No capítulo 4 são apresentados e discutidos os resultados alcançados após a aplicação do método propostos, tendo como objetivo a construção e proposição de um plano estratégico para a citricultura brasileira.

No capítulo 5 são apresentadas as principais conclusões do estudo, bem como suas implicações gerenciais, limitações da pesquisa e recomendações de pesquisas futuras.

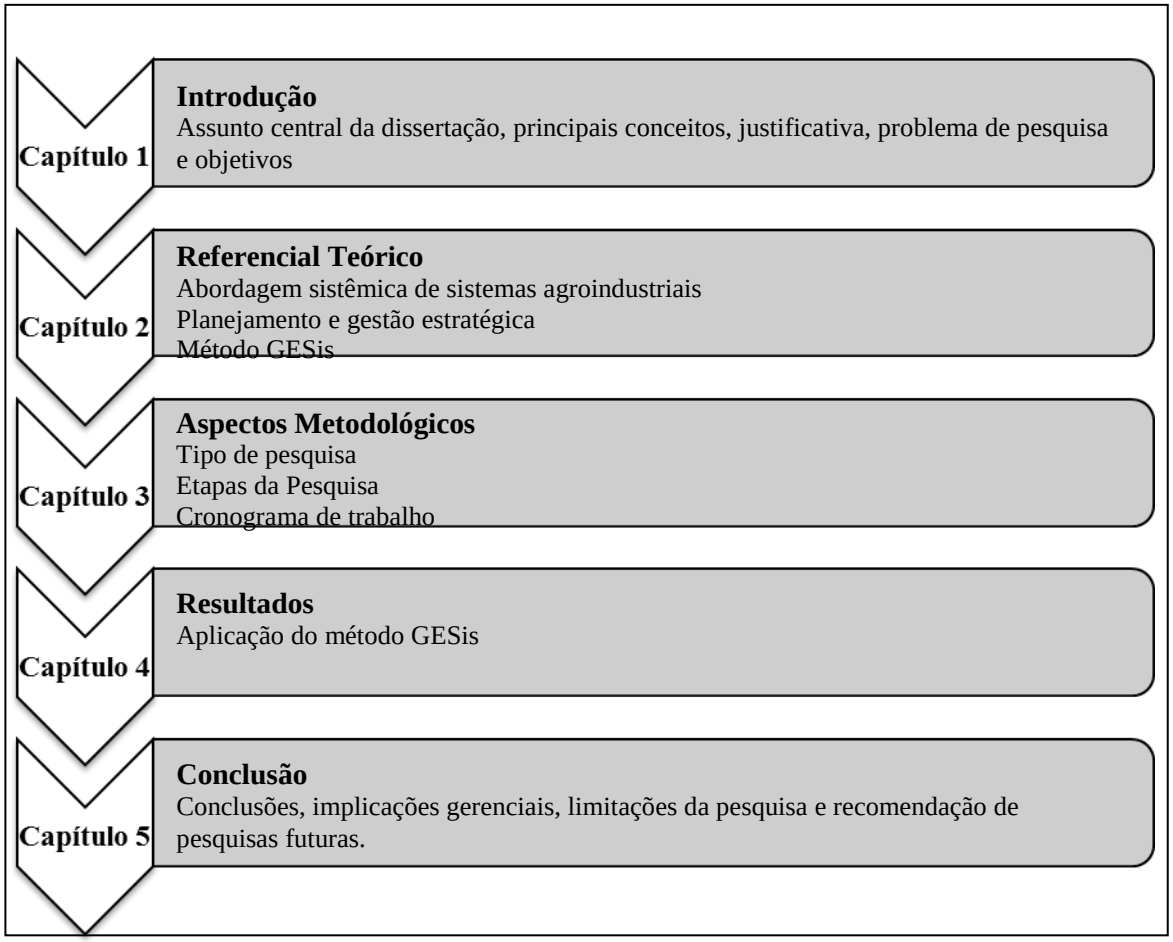


Figura 3 – Organização da dissertação por capítulos
Fonte: Elaborado pelo autor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os principais conceitos que permeiam este estudo, como uma abordagem sobre sistemas agroindústrias e redes, planejamento estratégico e planejamento estratégico em sistemas agroindustriais, buscando desta forma maior entendimento sobre o tema da pesquisa.

2.1 Abordagens sobre sistemas agroindustriais, cadeias produtivas e redes

Conceito e definição de agronegócio vêm evoluindo desde o seu surgimento, bem como estudos e pesquisas sobre o tema. As primeiras abordagens de agronegócio como sendo não somente um negócio de dentro das fazendas, mas também um negócio fora da fazenda, surgiram com Davis, em 1956, em sua publicação “From Agriculture to Agribusiness”. No ano seguinte, Davis e Goldberg (1957) definem o conceito de agronegócio como sendo a soma de todas as operações que envolvem a produção e distribuição de alimentos e fibras, referindo-se às “funções unificadas” e à “interdependência” entre o setor de produção agrícola e o mundo dos negócios pós-porteira. A abordagem dos autores traz um *insight*-chave afirmando que o sistema de alimentos deve ser visto como um sistema integrado, em que a gestão das estratégias e as políticas públicas são iniciativas destinadas a enfrentar os problemas aos quais o sistema de alimentos estaria condenado caso somente se concentrasse em um segmento deste sistema (KING et al., 2010).

As pesquisas no agronegócio evoluíram em dois níveis paralelos de análises (Figura 4): os estudos de coordenação vertical e horizontal entre os participantes da cadeia, conhecido como economia do agronegócio, e os estudos de tomada de decisão dentro das estruturas de governança das cadeias agroalimentares alternativas, conhecidos como gestão do agronegócio (COOK; CHADDAD, 2000).

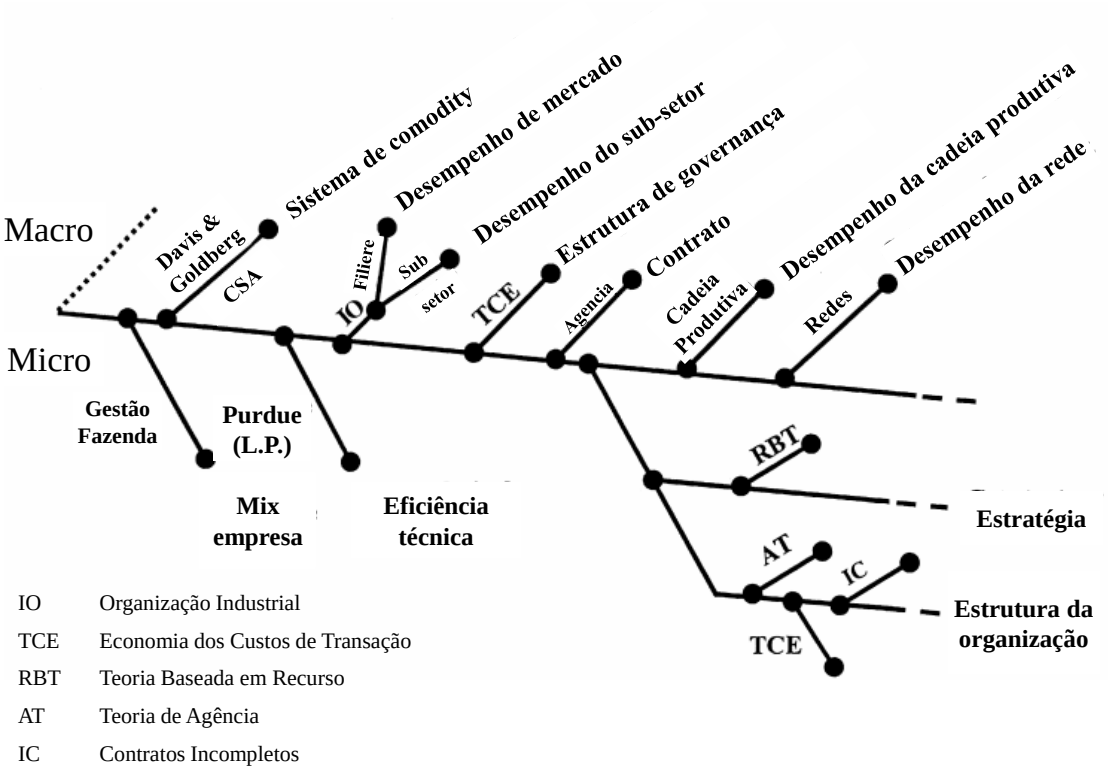


Figura 4 – A evolução das pesquisas no agronegócio
Fonte: COOK; CHADDAD, 2000.

Duas abordagens tradicionais e pioneiras sobre o conceito de sistemas agroindustriais são encontradas na literatura e foram desenvolvidos em épocas e lugares diferentes, a abordagem desenvolvida por Goldberg (1968) e a proposta por Morvan (1985).

Goldberg (1968) desenvolveu a teoria do *Commodity System Approach* (CSA) nos USA, em estudos com os sistemas produtivos de citros, trigo e soja. O termo CSA aponta que um sistema de *commodity* aborda todos os atores envolvidos com a produção, processamento e distribuição de um produto, enfatizando a sequência de transformações de produtos no sistema. O conceito analisa a relação tradicional de compra e venda e avalia as influências institucionais, concluindo que destino final dos produtos agrícolas era a agroindústria e não o consumidor final. O mérito do autor está na modificação do foco da análise, antes restrito somente à produção dentro da fazenda, passando a olhar para o sistema como um todo, olhando o setor agrícola a partir da economia global e não apenas considerando o setor de forma isolada.

Outra tradicional abordagem sobre sistemas agroindustriais foi a proposta por Morvan (1985), na França, que define uma cadeia ("*filière*") como um conjunto de operações relacionadas

para transformar um produto. O autor ainda afirma que a análise de *filière* é uma importante ferramenta para descrever sistemas, organizar a integração dos estudos, e analisar políticas industriais, de empresas e estratégias coletivas. Batalha (2001) complementa afirmando que a cadeia tem interdependência complementar e é influenciada pela tecnologia.

Zylbersztajn (2000) destaca alguns pontos em comum (Quadro 2) entre as abordagens de Goldberg (1968) e Morvan (1985), dentre eles: (i) ambas possuem caráter descritivo e focam no processo produtivo; (ii) os modelos enfatizam a variável tecnológica e compartilham a base analítica sistêmica; (iii) implicam na possibilidade do desenvolvimento de mecanismos sistêmicos de coordenação, devido ao fato da interdependência entre as estratégias no plano da empresa e no plano do sistema; (iv) para explicar os mecanismos de coordenação sistêmica, ambos os modelos consideram importante a integração vertical.

Autores/Local	Corrente	Pontos em Comum
Davis e Goldberg (1957) Goldberg (1968) Estados Unidos	*Commodity System Approach* (CSA)	▪ Focalizam o processo produtivo e possuem caráter descritivo ▪ Compartilham da base analítica sistêmica e enfatizam a variável tecnológica ▪ Enfatizam a interdependência entre as estratégias no plano da empresa e no plano do sistema, implicando a possibilidade do desenvolvimento de mecanismos sistêmicos de coordenação
Morvan (1985) França	Sistema (*Filière*) Agroalimentar	▪ Destacam que integração vertical é importante para explicar o mecanismo de coordenação sistêmica, sendo o conceito de integração vertical e os contratos substitutos

Quadro 2 – Similaridades nas abordagens de sistemas no agronegócio
Fonte: Neves (2008), elaborado com base em Zylbersztajn e Neves (2000) e Batalha (2001).

No Brasil, o conceito de agronegócio foi trazido e começou a ser difundido entre empresas, centros de pesquisas e universidades na década de 1990, pela obra clássica de Ney Bittencourt Araújo, Ivan Wedekin e Luis Antônio Pinazza, “Complexo agroindustrial: o ‘Agribusiness’ brasileiro”, que envolviam mais o conceito de negócio que o de economia agrícola tradicional (NEVES, 2004).

Zylbersztajn (2000) afirma que um SAG pode ser definido como uma sucessão de operações verticalmente organizadas de atividades produtivas, desde a produção até o consumidor final (

Figura **5**), abrangendo os seguintes elementos fundamentais: agentes, setores, relação entre eles, ambiente institucional e organizações de apoio.

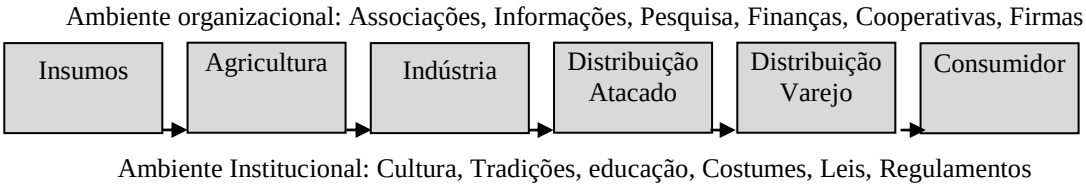


Figura 5 – Sistema de agribusiness e transações típicas
Fonte: Zylbersztajn (2000).

Para Batalha (2001) uma cadeia produtiva consiste no sequenciamento de atividade que transforma uma *commodity* em um produto para o consumidor. Sua representação é feita na forma de um encadeamento de operações (técnica, logística e comercial) necessárias, envolvendo deste a produção da matéria-prima até o consumo final do produto. Assim, uma cadeia produtiva é dividida em três macrossegmentos (Figura 6), de montante a jusante, que compreende a produção de matéria-prima, a industrialização e, por fim, a comercialização dos produtos.

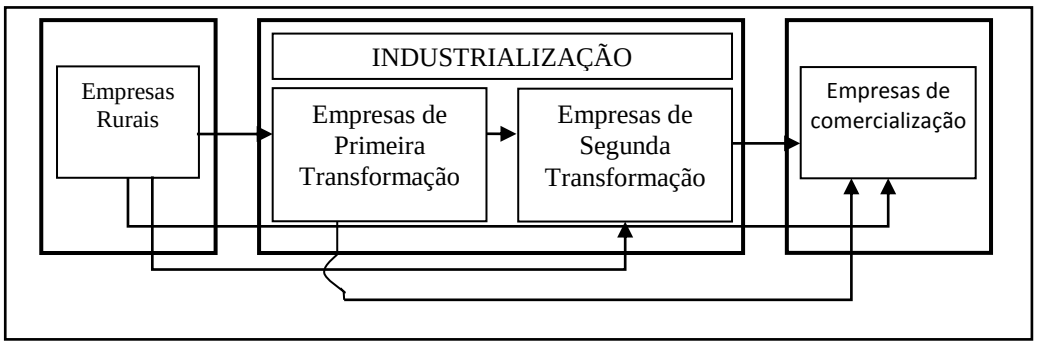


Figura 6 – Sistema agroindustrial, seus subsistemas e fluxos de suprimento
Fonte: Batalha e Scarpelli (2002).

Uma cadeia de produção é, antes de tudo, uma segmentação com caráter econômico, que oferece aos agentes que a compõe, melhores condições de observação e análise. Uma cadeia de produção se organiza em volta de produtos agrícolas, incluindo de forma ampla a noção de setor e de campo; desta forma faz com que o observador não fique privado de dados macroeconômicos. É, portanto, em torno desses produtos que está organizado o jogo comercial do direcionamento de um produto mais competitivo possível a ser disponibilizado para o consumidor (LEUSIE, 2005).

Zylbersztajn (1995) afirma que existe uma relação de complementaridade ou interdependência entre os agentes em um sistema agroindustrial, ou seja, participam todas as instituições que afetam a coordenação de diferentes estágios sucessivos de fluxo de produtos. Trienikens e Zuubier (2000, p. 400) discorrem sobre a evolução de sistema em agronegócio:

> O sistema agroalimentar, antes caracterizado pela autonomia do produtor/consumidor, derivou para produção agrícola em maior escala, primeiro em nível local, e, finalmente, nacional ou mesmo regional. Agora o sistema de alimentos está rapidamente se deslocando para um sistema interligado com uma grande variedade de relacionamentos complexos.

Dando suporte ao conceito de agronegócio e complementando a noção de sistema agroindustrial, surgem os conceitos de redes. Omta, Trienekens e Beers (2001) definem redes como sendo os agentes totais dentro de uma indústria e/ou entre indústrias que se relacionam e que potencialmente podem trabalhar de forma conjunta buscando adicionar valor aos consumidores.

Autores como Stevens (apud OMTA et al., 2001) afirmam que um sistema que integra os fornecedores de matéria-prima, fábricas, serviços de distribuição e consumidores é visto como uma cadeia de suprimento. Além do mais, trata-se de um conceito de redes no qual as organizações estão diretamente envolvidas em diferentes processos que adicionam valor no desenvolvimento de produtos e serviços (CHRISTOPHER apud OMTA et al., 2001).

Achrol (1997) define quatro tipos de redes organizacionais. As redes de mercado internas (uma empresa organizada em unidades empresariais internas que eliminam as relações hierárquicas entre elas), redes de mercados verticais (aliança funcional organizada em torno de uma organização focal), redes de intermercado ou concêntrica (afiliações institucionalizadas entre as empresas caracterizadas por densas interconexões na partilha de recursos, tomada de decisão estratégica, cultura e identidade e parcerias periódicas de ação coletiva) e redes de oportunidade (conjunto de empresas especializadas em vários produtos, tecnologias ou serviços que formam alinhamentos temporários em torno de projetos ou problemas específicos). O autor ainda afirma que, para ser bem-sucedido atualmente em mercados complexos e turbulentos, as organizações devem se tornar mais enxutas e especializadas em vez de grandes e verticalmente integradas.

Lazzarini et al. (2001) integram as abordagens dos conceitos de sistemas e redes em um novo enfoque, denominado por eles de *netchains*, que permite considerar as interdependências organizacionais existentes em uma rede, bem como os diferentes mecanismos de coordenação (planos de gestão, padronização de processos e ajustamentos) e fontes de valor (produção e otimização de operações, operações de redução de custos, diversidade e coespecialização do conhecimento).

Para que os agentes, em uma rede, tenham segurança ao realizar investimentos necessários, as estratégias passam a ser definidas em conjunto e são arquitetadas relações contratuais de longo prazo (ZYLBERSZTAJN, 2000).

Em uma rede as estratégias são definidas na expectativa de ganhos mútuos, dessa forma são definidas conjuntamente e o direito de decisão não é concentrado em uma firma dominante, ou seja, uma estratégia ou ação coletiva adotada só é realidade se os agentes independentes de uma rede cooperarem entre si (GRANDORI; SODA, 1995; OMTA et al., 2001; SAUVÉE, 2001; 2002; MENARD, 2002).

Barbosa et al. (2007) argumentam que o benefício de uma rede é a concepção dos resultados individuais alcançados por cada agente da rede e que caminhem para os benefícios coletivos para toda a rede.

Para Neves (2008), o conceito de sistema produtivo traz como foco as relações verticais existentes entre os agentes, ao passo que o conceito de rede engloba os relacionamentos verticais, horizontais e laterais entre os agentes independentes e que, portanto, o conceito de rede é um conceito mais geral. Ménard (2002) trata que redes são uma forma híbrida de governança e que o sistema agroindustrial é um caso especial de rede.

Segundo Batalha e Scramim (1999), é necessário associar a competitividade à organização interna eficiente e aos sistemas de comunicação e coordenação de atividades internas num sistema de produção agroindustrial. Os estudos relacionados aos efeitos para agronegócio estão cada vez mais ligados e direcionados ao enfoque sistêmico. A coordenação é um esforço destinado a incentivar agentes dentro de um sistema para ações comuns ou complementares, ou em direção a um objetivo comum (POULTON et al., 2004).

Sobre a coordenação no agronegócio, Farina, Azevedo e Saes (1997) discorrem que em uma cadeia produtiva os elos se interligam através de um sistema de coordenação que é capaz de transmitir, ao longo de toda a rede, informações, estímulos e controles. Os conjuntos de estruturas de governança incluem mecanismos de controle das ações dos membros e incentivos para que eles ajam no sentido desejado pela organização, esses conjuntos, portanto, refere-se ao sistema de coordenação. Como exemplo de estruturas de governança, tem-se: integração vertical, contratos de suprimento regular, mercado *spot*, contratos de longo prazo com cláusulas de monitoramento, entre outros. Essas estruturas não são superiores uma em relação a outra, pois o conceito da eficiência está apoiado na adequação da estrutura de governança em relação às características da transação à qual ela se vincula.

As mudanças no macroambiente também afetaram as relações nos sistemas agroindústrias, visto que antes havia a produção empurrando a demanda e hoje a produção é puxada pela demanda. Neste contexto, Saab, Neves e Cláudio (2009) afirmam que para satisfazer o consumidor, faz-se necessário um gerenciamento crescente de todos os agentes da cadeia.

Da mesma forma que se tem uma exigência maior por parte da demanda, Monteiro et al. (2013) afirmam que as relações de governança no agronegócio passaram a ser mais complexas. Os autores ainda afirmam que a adoção de uma abordagem sistêmica do agronegócio requer conhecimento da dinâmica interna de cada segmento agrícola em conjunto com o conhecimento do ambiente de negócios, ou seja, o conhecimento dos ambientes organizacionais e institucionais também.

Para Neves (2004), o maior desafio das cadeias produtivas é que quase sempre existem interesses conflitantes entre os agentes que a compõe, mas o que sempre precisa ser melhorado nas cadeias produtivas brasileiras são os esforços coordenados de marketing em planos estratégicos que envolvam todos os elos e agentes dessa cadeia, além de ações coletivas que busquem maior integração entre o setor público e privado.

2.2 Planejamento e gestão estratégica

Um componente essencial de uma organização para a capacidade de respostas às mudanças do ambiente é o sistema de gestão, pelo fato de o mesmo determinar a maneira pela qual a

administração enxerga e diagnostica os desafios e seus impactos, toma as decisões e as coloca em prática (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Desta forma, um diferencial competitivo e uma ferramenta de sucesso na implementação de estratégias de uma organização passa a ser a tecnologia gerencial que ela adota.

Quando se aborda sobre tecnologia gerencial, um fator fundamental nesta tecnologia, e essencial para uma organização, está na estratégia adotada por ela. Oliveira (1995) define estratégia como sendo o caminho ou o modo, ou ação que é estabelecida e adequada por uma empresa para se alcançar os desafios e os objetivos por ela determinados.

Ansoff e McDonnel (1993) discorrem que um conjunto de regras na tomada de decisão, que busca orientar o comportamento da organização, é definido como estratégia e, que existem quatro tipos básicos de estratégias:

a) a medida do desempenho do presente e futuro por meio de padrões, sendo em termos qualitativos os objetivos, e quantitativos as metas;
b) estratégia empresarial ou estratégia de produtos e mercados, que são as regras para o desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo;
c) os conceitos organizacionais, que são as regras que estabelecem as relações e os processos internos da organização;
d) políticas operacionais, que são as regras por meio das quais a empresa conduzirá as suas atividades cotidianas.

Complementando as definições de estratégias existentes, Peter Druker (1999) propôs que a estratégia tem por finalidade capacitar a organização para que, dessa forma, ela seja capaz de atingir os resultados por ela determinados, dentro de um ambiente imprevisível e instável, em outras palavras, as estratégias permitem que as empresas assumam atitudes intencionalmente oportunistas.

Ansoff e McDonnel (1993) constatam a existência de um curioso paradoxo. Os autores discorrem que o processo decisório estratégico, em relação a outros processos decisórios gerenciais, é o menos sistematizado, enquanto as decisões estratégias são os aspectos da direção mais importantes e complexos. Dessa forma, a estratégia, além de compreendida,

precisa ser colocada em prática, tendo a necessidade de uma mínima estruturação para isto, ou seja, de uma metodologia de gestão adequada.

Mais importante que a qualidade da estratégia, é a capacidade de executar esta estratégia, afirmam Kaplan e Norton (2001). Os autores citaram pesquisas concluindo que o verdadeiro problema não é a má estratégia e sim a má execução das mesmas. Os estudos citados mostram que somente 10% das estratégias formuladas são implantadas com êxito. Os autores ainda afirmam que é impossível, sem antes compreender, executar uma estratégia, e que não tem como compreendê-la sem descrevê-la.

Ansoff (1990) afirma que o planejamento permite a uma empresa alcançar competitividade e lucratividade em um ambiente turbulento. Complementando, Tavares (2000) diferencia o planejamento estratégico e gestão estratégica. Para o autor, a implementação de estratégias visando a aproveitar as oportunidades do ambiente e neutralizar as ameaças corresponde ao planejamento estratégico, ao passo que o processo de implementação de estratégias e o desenvolvimento e adoção de um modelo organizacional que se adeque à implementação das estratégias projetadas, trata-se da gestão estratégica.

Para Kotler (2000), o desenvolvimento de um plano de ação para cada um dos negócios de uma organização, buscando atingir objetivos proposto no longo prazo, levando em consideração a posição da organização no setor e utilizando suas habilidades e recursos, trata-se do planejamento estratégico.

O conceito de planejamento estratégico em uma visão mais elementar é vista em Chiavenato (1979, p. 391): “o planejamento estratégico relaciona-se com o conceito geral da firma no futuro e as previsões e distribuições de recursos totais às oportunidades oferecidas pelo mercado e pelos produtos, a fim de realizar o potencial de lucros da companhia por via das estratégias escolhidas”.

Já Maximiano (2006) define o planejamento estratégico como sendo o processo de elaboração da estratégia, no qual são definidas as relações entre os ambientes externo e interno e a organização, assim como são definidos também os objetivos organizacionais e as estratégias alternativas.

Para Barcellos (2002), a maioria dos autores tem abordado planejamento estratégico sob a ótica formal de planejamento, a qual envolve duas etapas:

a) a primeira, de cunho quase permanente, na qual é definido o negócio e explicado os princípios e a missão da organização;
b) a segunda, de cunho transitório, na qual são realizadas as análises dos ambientes externo e interno, são definidos objetivos e metas (e seus respectivos indicadores) e o caminho para a execução dos objetivos que é a formulação das estratégias.

Hax e Majluf (1996) abordam o tema de forma interessante, considerando estratégia com um conceito multidimensional, o qual é construído a partir de todas as principais atividades da empresa e cujo objetivo é a criação de um senso de unidade, direção e propósito para a organização.

Silva e Batalha (2010) afirmam que em qualquer organização há um grupo de pessoas que tem um objetivo comum e geralmente possui um determinado caminho para alcançar este objetivo, ou seja, possui uma estratégia na mente de seus participantes. Em decorrência disso, afirma-se então que qualquer organização tem um processo de planejamento estratégico ainda que idealizado e implementado de maneira não formal.

Para Oliveira (1995), o planejamento estratégico é um processo contínuo que busca estabelecer um estado futuro desejado, dispondo de uma concentração de esforços e recursos da empresa, e levando em consideração principais aspectos que são pensando nas implicações futuras, decidir o presente, alcançar os objetivos previamente estabelecidos por meio da inter-relação de ações e que o planejamento deve ser confeccionado pela empresa e não para a empresa, sendo o processo de planejamento mais importante que o seu produto final.

Na literatura são encontrados alguns autores que foram além das definições de estratégia, gestão estratégica e planejamento estratégico, e, mais do que os conceitos, fizeram a proposta de métodos para a confecção do planejamento estratégico, o que, de acordo com Almeida (2003), é uma ferramenta em que as empresas podem definir a melhor forma de aplicar os recursos, baseadas no monitoramento do ambiente externo e interno da empresa. Assim, dentre estes autores que foram além das definições dos conceitos, encontram-se na literatura diferentes proposições sobre planejamento estratégico, dentre esses autores destacamos

Campomar (1982), Westwood (1995), Las Casas (1999), Kotler (2000), Jain (2000), Wright, Kroll e Parnell (2000), Lambin (2000), Wood (2004) e Neves (2004).

Lambin (2000) discorre que o planejamento estratégico é um processo de análise que conduz as definições das estratégias a serem adotadas e, em virtude disso, o autor aponta diversas razões para se realizar um planejamento estratégico, dentre elas destacam-se: (i) o planejamento estratégico ajuda a todos da organização no entendimento do negócio; (ii) ele expressa os valores e filosofia do sistema e dos gestores; (iii) facilita a coordenação das funções e a execução das atividades necessárias apara o desenvolvimento; (iv) é um processo de monitoramento constante e, portanto, quem o executa consegue estar mais preparado para as mudanças do ambiente, e (v) planejar permite tomar decisões mais racionais e precisas a respeito da alocação de recursos.

O planejamento estratégico busca identificar as oportunidades externas e assim relacionar essas oportunidades com as modificações necessárias na organização, para ela possa aproveitar estas oportunidades e implementar as estratégias, sendo portanto uma parte da administração estratégica da organização (ANSOFF, 1965).

Hooley, Saunders e Piercy (2001) discorrem que o planejamento busca a responder a três questões:

a) Qual o negócio que estamos agora?
b) O que está acontecendo no ambiente?
c) Por que o negócio deveria estar fazendo?

Em seu estudo, Backer (2003) analisou cerca de duzentos executivos em cinco indústrias de processamento de alimentos, buscando relacionar o planejamento estratégico formal e o desempenho financeiro. O autor encontrou que o uso de ferramentas de planejamento estratégico tem um impacto positivo sobre o desempenho financeiro da organização.

Lambin (2012) afirma que no curto prazo, o sucesso de uma firma é caracterizado pelo seu desempenho financeiro, mas no longo prazo a firma tem que lutar pela sua sobrevivência e crescimento, devendo focar na capacidade de antecipar mudanças de mercado e adaptar-se a essas mudanças. Desta forma, o autor enfatiza que, para o sucesso da organização, faz-se

necessário sua gestão estratégica e planejamento estratégico, devendo organizar toda informação de modo sistemático.

O planejamento estratégico para empreendimentos rurais são de certa forma mais difíceis e complexos de serem confeccionados. Silva et al. (2010) argumentam que é necessário considerar em um planejamento estratégico para empreendimentos rurais em moldes empresariais, que neste tipo de sistema de produção, existem menos informações disponíveis prontamente e que nem sempre essas informações fazem jus à realidade devido à sua dinâmica; além disso, tem o fato de existir um significativo número de variáveis aleatórias que influenciam o ambiente.

Miles, White e Munila (1997) afirmam que no agronegócio a estratégia e o pensamento estratégico estão se tornando cada vez mais importantes, principalmente pelas mudanças no ambiente de negócios enfrentado pelo agronegócio, como recursos limitados e concorrentes que tem similares (ou superior) habilidades, metas e objetivos. Os autores ainda afirmam que a adoção de técnicas de planejamento estratégico apropriadas para agronegócio deve resultar em um sistema agroindustrial mais eficiente e eficaz.

Peterson et al. (2000) enfatizam que para se obter o sucesso de toda a cadeia, faz-se necessário o planejamento desta cadeia, sendo que todos os membros devem ser envolvidos no processo de planejamento para que se possa atingir o potencial pretendido.

2.3 Métodos de planejamento estratégico

Na literatura encontram-se diversos métodos desenvolvidos para a elaboração de um planejamento estratégico. Apesar de tamanha diversidade, Oliveira (2006) afirma que nenhuma das metodologias é considerada errada, apenas são mais ou menos adequadas ao momento vivenciado pelas empresas, para as características internas da empresa e para o mercado em que atua.

A confecção e implementação de um planejamento estratégico, segundo Zuin e Queiroz (2006), são ações fundamentais na buscam e manutenção da competitividade em um

empreendimento, devendo contar com a participação e comprometimento de todos os envolvidos no processo e sustentados por uma comunicação eficiente e clara entre os gestores. Segundo Gilligan e Wilson (2003), apesar de todas as críticas que os métodos de planejamentos vêm sofrendo, devido ao fato de falta de criatividade, rápidas mudanças no ambiente externo e inflexibilidade, eles ainda são importantes para testarem a capacidade de pensamento e de olhar para o futuro da empresa.

Nesta etapa do trabalho foram analisados alguns dos principais métodos de planejamento estratégico encontrados na literatura, buscando apresentá-los de forma resumida. Inicialmente, fez-se uma comparação das etapas apresentadas por cada método, conforme apresentado no Quadro 3.

Autor/Etapas Comuns	Lambin (2000)	Hooley, Saunders e Piercy (2001)	Hall e Lyford (2002)	Pearce e Robinson (2005)	Oliveira (2006)	Neves (2008)	Silva e Batalha (2010)	Soriano, Torres, Rosaleñ (2010)
1	Declaração da visão	Definir a finalidade ou missão do negócio	Iniciação do Processo	Missão e responsabili-dade social	Diagnóstico estratégico	Introdução e entendimento	Sensibilização	Projeto do planejamento
2	Análise externa	Análise interna	Análise situacional	Ambiente externo	Missão da empresa	Análise do mercado e do consumidor no enfoque de sistemas	Definição da missão	Definição da missão empresarial
3	Análise interna	Análise setorial	Determinação da Visão	Análise interna	Instrumentos prescritivos e quantitativos	Análise da situação interna e dos concorrentes globais	Definição dos objetivos gerais	Análise dos *stakeholders*
4	Análises e escolhas estratégicas	Definição da estratégia central	Posicionamento do crescimento	Análises e escolhas estratégicas	Controle e avaliação	Objetivos para o sistema	Diagnóstico estratégico	Definição da estratégia
5	Definição de projetos de marketing	Criação do posicionamento competitivo	Principais objetivos de melhoria da indústria	Objetivos de longo prazo		Estratégias para atingir os objetivos propostos	Segmentação estratégica	Definição do plano de implementação da estratégia
6	Orçamento de marketing	Implementação	Estratégias específicas	Estratégias genéricas		Projetos de produção, produto, pesquisa e desenvolvi-mento	Objetivos por segmento	Determinação dos indicadores e metas
7	Planos de contingência	Organização	Implementação e coordenação de estratégias	Objetivos de curto prazo		Projetos de comunicação	Identificação das opções estratégicas	Validação

Continua

Continuação

8		Controle	Revisão da estratégia e Reavaliação	Táticas funcionais		Projetos de distribuição e logística	Planos de ações	Monitoramento
9				Políticas		Projetos de capacitação no sistema agroindustrial / recursos humanos	Implementação	
10				Reestruturação da organização		Projeto de coordenação e adequação ao ambiente institucional	Controle	
11				Controle estratégico e melhoramento contínuo		Consolidação de planos estratégicos		
12						Orçamento		

Quadro 3 – Etapas de diferentes métodos de planejamento estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lambin (2000), Hooley, Saunders e Piercy (2001), Hall e Lyford (2002), Pearce e Robinson (2005), Oliveira (2006), Neves (2008), Silva e Batalha (2010) e Soriano, Torres e Rosaleñ (2010).

O método de Lambin (2000)

O método desenvolvido por Lambin (2000) é composto por oito etapas e tem seu foco maior em ações de marketing, levando em consideração os elementos do mix de marketing como uma ferramenta para alcançar destaque no mercado e superar os concorrentes. Ainda assim, os objetivos e metas são focados em aspectos relacionados a vendas, lucratividade e clientes. O modelo de Lambin traz como diferencial a etapa do "Plano de Contingência", que consiste em se estabelecer planos de contingência buscando evitar surpresas e preparar-se para possíveis mudanças no ambiente, ou seja, se analisam as vulnerabilidades do plano por meio de avaliação de riscos e controles e testes de robustez.

O método de Hooley, Saunders e Piercy (2001)

O método de Hooley, Saunders e Piercy (2001) foi desenhado visando ao planejamento estratégico de marketing, sendo válido tanto para uma empresa com apenas um produto ou com um grande portfólio de produtos, constituído de negócios diferentes. Para os autores o planejamento estratégico de marketing visa à escolha da estratégia central, à criação do posicionamento competitivo e à implementação das estratégias determinadas. Este método visa mais a fazer com que a estratégia seja efetiva (fazer as coisas certas) que eficiente (bom desempenho naquilo que se faz).

O método de Lyford et al. (2002)

Neste método os autores procuraram desenvolver um método para ajudar as indústrias a se planejarem estrategicamente no contexto dinâmico do ambiente onde atuam. O método *Industry Strategic Planning and Coordenation* (ISPC) foi desenvolvido com base na teoria e no acúmulo de experiências dos autores com este tipo de planejamento estratégico, fornecendo assim uma abordagem possível para atender as necessidades estratégicas de uma indústria inteira. Este método foca o planejamento estratégico de indústria de *commodities,* assim elas podem identificar e abordar as principais questões estratégicas para manter e melhorar a sua competitividade, rentabilidade, ou, pelo menos, a sua sobrevivência em mercados cada vez mais globais. Os autores afirmam que este método pode ser potencialmente útil em uma ampla variedade de contextos da indústria.

O método de Pearce e Robinson (2005)

Pearce e Robinson (2005) desenvolveram seu método constituído de 11 etapas. Nas análises externas, o método sugere análise das características estratégicas e portfólio em empresas de atuações globais. As análises e escolhas estratégicas são baseadas em escolher estratégias de liderança em custos, enfoque ou diferenciação e depois avaliação do portfólio usando matriz BCG e GE McKinsey. Este método apresenta a etapa de "Reestruturação da organização" a qual consiste em adequar a estrutura da organização e as estratégias definidas. O método ainda trata da necessidade de melhoramento contínuo do plano.

O método de Oliveira (2006)

A metodologia de Oliveira (2006) é dividida em quatro fases, as quais têm uma série de análises cada uma. Oliveira em sua metodologia considera importante que, antes de iniciar a formulação dos objetivos, deve-se conhecer o ambiente, pois isso proporciona maior segurança na definição dos objetivos. Oliveira traz em sua metodologia o forte apelo de se ter parâmetros mensuráveis no planejamento e, para isto, devem-se utilizar instrumentos quantitativos nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário e a necessidade de estrutura organizacional para o desenvolvimento dos projetos, dos planos de ação e das atividades previstas. O autor traz ainda a ideia de se considerar a pesquisa de mercado para a compreensão dos fatores externos, caso a empresa opte por uma estratégia de diferenciação. Oliveira também enfatiza a importância de não se considerar as ideias individuais e sim as ideias da organização, inclusive as suas contradições, utilizando de um debate dirigido para se alcançar a concordância geral. A metodologia aborda, de forma mais intensa, aspectos da empresa como a Missão e Visão.

O método de Neves (2008)

O método de Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais (GESis) foi desenvolvido por Neves em 2008 e aborda a gestão estratégica de um sistema agroindustrial, ou seja, seu enfoque está na direção do sistema agroindustrial no logo prazo. Desde sua criação, o método foi aplicado em diversos sistemas agroindustriais, como o do trigo, leite, laranja, cana-de-açúcar, carne bovina e também já foi publicado no meio acadêmico com publicações na Rausp, IFAMA e Emac. O método GESis possui a característica de ser

flexível, sendo adaptável para aplicação, uma vez que em um SAG particular surgem novas análises criativas. Este método traz a vantagem, quando comparado com o método de gestão estratégica de empresas, de buscar desafios e oportunidades adicionais para os agentes do sistema, uma vez que seu objetivo é implementar um processo de gestão estratégica para todo o sistema.

O método de Silva e Batalha (2010)

Neste método os autores afirmam que o início de um processo de planejamento estratégico está nos valores e cultura da empresa, assim como na filosofia empresarial. O método é composto de dez etapas, que se iniciam com a sensibilização, onde se mostra a importância e relevância do método para a organização. Posteriormente é definida a missão. Também é abordada neste método a segmentação estratégica, que sugere a correta segmentação das atividades da organização e com isso determinar objetivos distintos por segmento. Trata-se de uma metodologia generalizada, aplicável a qualquer organização. Os autores acreditam que o método deve ser constantemente monitorado para se adequar às mudanças do ambiente.

O método de Soriano, Torres, Rosaleñ (2010)

O método de Soriano, Torres e Rosaleñ (2010) propõe uma estrutura que tem a intenção de ajudar as organizações a alcançar metas de sustentabilidade por meio de uma metodologia que integra a sustentabilidade em ambas as tarefas de planejamento e gestão estratégica da organização e que serve como base para a implementação de um sistema de informação alinhado com a estratégia de negócios. A metodologia é simples e pode ser implementada em empresas pequenas, mas os gerentes desempenham um papel fundamental no seu sucesso, uma vez que eles são os responsáveis por fornecer o ambiente necessário para a superação de uma mudança tão importante. A metodologia também propõe uma estrutura inovadora para o *Balanced Scorecard*, que foi desenvolvido tendo em mente a sustentabilidade desde o início, mas não justamente a adição de variáveis ambientais e sociais de um modelo concebido com fins econômicos.

As especificidades dos métodos estudados e a escolha do método GESis

Os oito métodos estudados trazem especificidades quanto ao foco de suas aplicações, sendo alguns métodos com foco em um determinado segmento e outros sendo métodos genéricos, conforme foi visto com mais detalhes anteriormente. Foi resumido no
Quadro **4** o foco principal de cada método estudado neste capítulo.

Método de Planejamento Estratégico	**Foco / Especificidade do método**
Lambin (2000)	Foco maior em ações de marketing, levando em consideração os elementos do *mix* de marketing.
Hooley, Saunders e Piercy (2001)	Método de planejamento estratégico de marketing
Hall e Lyford (2002)	Este método foca o planejamento estratégico de indústria de *commodities*.
Pearce e Robinson (2005)	Planejamento estratégico de marketing, focando na escolha de estratégias de liderança em custo e diferenciação.
Oliveira (2006)	O método aborda o planejamento estratégico de uma empresa, focando sua missão e visão.
Neves (2008)	Método de Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais (GESis). Aborda a gestão estratégica de um sistema agroindustrial no longo prazo.
Silva e Batalha (2010)	Método de planejamento estratégico genérico, aplicável a qualquer organização.
Soriano, Torres e Rosaleñ (2010)	Método foca ajudar as organizações a alcançar metas de sustentabilidade, integrando a sustentabilidade em ambas as tarefas de planejamento e gestão estratégica da organização.

Quadro 4 - Especificidade dos métodos de planejamento estratégico estudados
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lambin (2000), Hooley, Saunders e Piercy (2001), Hall e Lyford (2002), Pearce e Robinson (2005), Oliveira (2006), Neves (2008), Silva e Batalha (2010) e Soriano, Torres e Rosaleñ (2010).

Portanto, a escolha do método GESis para esta pesquisa baseou-se na sua especificidade para sistemas agroindustriais e no sucesso de suas aplicações anteriores em diversos outros sistemas agroindustriais, inclusive no citrícola. Além isso, o método possui a característica de ser flexível. Os outros métodos aqui estudados não são específicos para sistema agroindustrial e focam mais o planejamento estratégico de empresas, organizações, planejamento estratégico de marketing ou planejamento estratégico para indústria, sempre com um foco em um agente particular, ao passo que o método GESis foca o sistema agroindustrial com todos os seus agentes; assim, tem-se um método de planejamento estratégico mais apurado e específico para um sistema agroindustrial. No caso da citricultura o método já havia sido aplicado, porém, somente algumas de suas etapas, mas não na etapa que se referia ao planejamento estratégico. Assim, pode-se ter, com esta dissertação, a sua aplicação completa para a cadeia citrícola.

2.4 Método de planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESis)

O método de Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais, o GESis começou a ser desenvolvido em 2004 por Neves (2004), e recebia o nome de Planejamento e Gestão Estratégica de Cadeias Produtivas (GECad) e desde a sua criação vem sendo aperfeiçoado. O método já foi aplicado diversas vezes em outros sistemas agroindustriais, como do trigo por Rossi e Neves (2004), do leite por Cônsoli e Neves (2006), da cana-de-açúcar por Neves, Trombin e Consoli (2010), da carne bovina por Neves (2012) e do algodão por Neves e Pinto (2012). O método também foi aplicado em sistemas agroindustriais no exterior, como na cadeia do leite da Argentina (2007) e no trigo (2007) e no leite (2010) do Uruguai. No sistema agroindustrial citrícola, o GESis também já foi aplicado em 2005 (NEVES; LOPES, 2005) e 2010 (NEVES; TROMBIN), porém sua aplicação restringiu-se somente à Etapa 2 do método, que diz respeito ao mapeamento e quantificação do sistema agroindustrial. Este método está consolidado no meio acadêmico e já foi publicado em revistas nacionais como a Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP) e reconhecido internacionalmente pela International Food and Agribusiness Management Association (IFAMA) e pela European Marketing Academy (EMAC).

O método sofreu intervenções em cada uma de suas aplicações, visto que algumas partes não funcionavam ou se aplicavam para determinadas cadeias, conforme proposto na teoria, desta forma, foi aperfeiçoado em cada aplicação empírica.

2.4.1 A evolução do método GESis e suas aplicações

O método inicial, precursor do GESis, foi desenvolvido em 2004 por Neves, onde recebia o nome de Gestão Estratégica de Cadeias Produtivas (GECad). Ele surge de uma tentativa de aperfeiçoamento de um método de planejamento estratégico de marketing para cadeias produtivas do agronegócio. O método então começou a ser desenvolvido em 2002 na aplicação da cadeia do trigo. Na sua primeira aplicação na cadeia do trigo, foi realizado o mapeamento da cadeia e a quantificação do faturamento dos elos que a compõem e também foi realizado um *workshop* visando a priorizar ações coletivas para a cadeia (NEVES, 2007).

Em 2004 foi realizado outro importante estudo apara a cadeia de laranja que também permitiu melhorias no método GECad. Na aplicação da laranja foi realizado o mapeamento e a quantificação dos elos que compõem a cadeia. Após o mapeamento e quantificação da cadeia foi criada uma organização vertical para promover discussões estratégicas para a cadeia. Uma segunda etapa do estudo procurou desenvolver ações estratégicas para cadeia visando à melhoria da coordenação e aumento do consumo de suco no mercado interno. Esta segunda etapa foi realizada com o auxílio de um *workshop* com especialistas (NEVES, 2007).

No ano de 2005 foi aplicado o método para a cadeia do leite. No leite foi realizado o mapeamento e a quantificação da cadeia. Como já existia uma organização vertical não foi necessária esta etapa. Após a quantificação, foram definidas ações estratégicas para a cadeia em uma segunda etapa. Posteriormente à definição das ações estratégicas, foram definidas, em uma terceira etapa, as ações detalhadas, com definições de prazos, custos e responsáveis pelas ações, que foram validadas em um *workshop* final (CONSOLI; NEVES, 2006; NEVES, 2007).

Após essas aplicações o método GECad foi aperfeiçoado em 2007 e estruturado em um método de planejamento estratégico. Neste método criado foram acrescentados mais alguns pilares, como objetivos para a cadeia, estratégias para a cadeia e decisões para a cadeia que eram divididas em cinco dimensões: decisões de produtos, pesquisa e desenvolvimento e inovações; decisões de comunicação; decisões de distribuição e logística; decisões de capacitação da cadeia produtiva e decisões de coordenação e adequação ao ambiente institucional. Também foi acrescentado o pilar de orçamento das decisões e o pilar de execução, controle, acompanhamento e correções das decisões (NEVES, 2007).

Na busca por aperfeiçoamento do método GECad, em 2008, Neves publicou o método na revista Rausp, agora sendo chamado de Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais (GESis), trazendo alguns incrementos. O método GESis traz a definição de objetivos para o sistema agroindustrial, sendo que os objetivos tinham que ser quantitativos, mas também poderiam ser objetivos qualitativos. Além dos objetivos, o incremento trouxe o pilar de “estratégias para atingir os objetivos” que visava à definição de quais estratégias seriam necessárias para se atingir os objetivos propostos para a cadeia, em termos de posicionamento segmentação, captura de valor, etc. Outro incremento foi a definição dos projetos estratégicos estratificados em cinco planos vetores estratégicos: projetos de produção, de produtos,

pesquisa e desenvolvimento e inovações; projetos de comunicação; projetos de distribuição e logística; decisões de capacitação do sistema agroindustrial/recursos humanos e projetos de coordenação e adequação ao ambiente institucional. Esses projetos estratégicos contêm a definição do responsável pelo projeto e dos participantes. E, por último, acrescentou o pilar de consolidação de planos estratégicos (Figura 7).

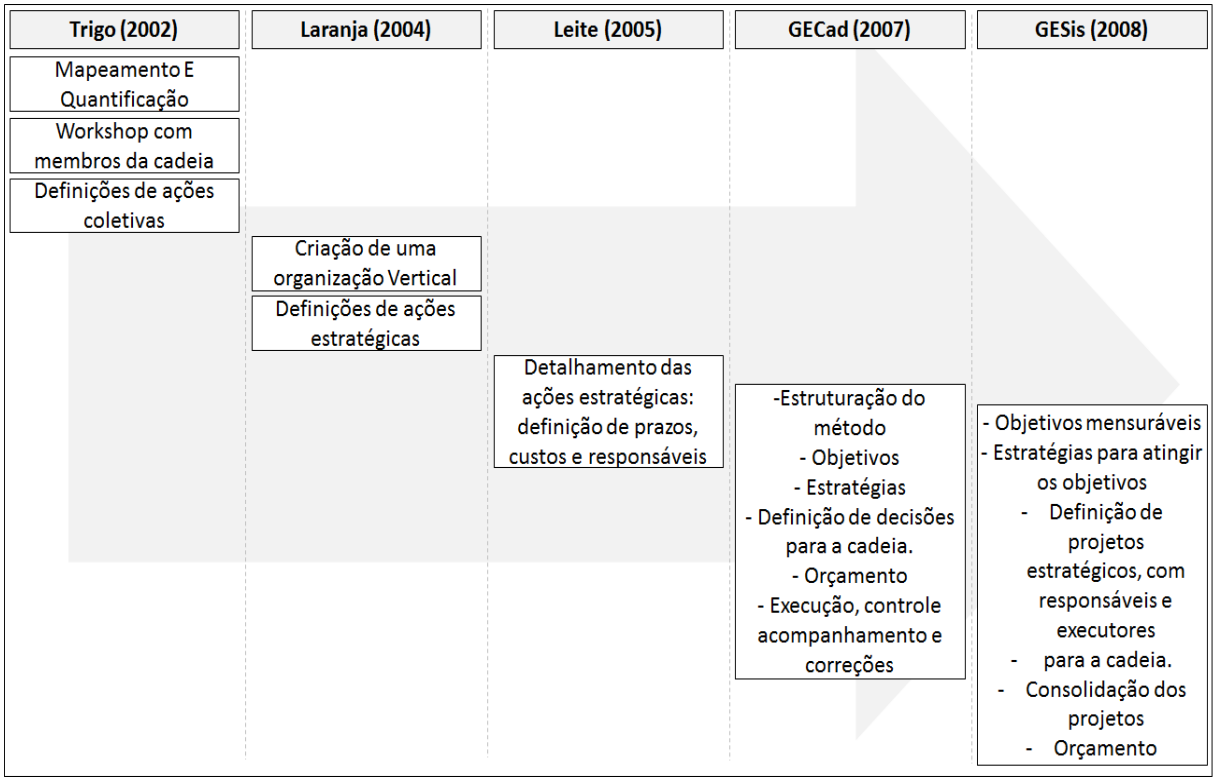


Figura 7 – Evolução do método GESis
Fonte: Elaborado pelo autor

Após a consolidação do método GESis, ele foi aplicado em outros sistemas agroindustriais como na cana, na carne bovina e no algodão. Nessas aplicações, o método sofreu pequenas adaptações que são específicas para cada sistema agroindustrial, não sendo incorporadas no método, não o alterando. Essas adaptações se devem ao método GESis possuir a característica de que ele é flexível, sendo adaptável a diferentes aplicações e cadeias, uma vez que em um SAG particular surgem novas análises criativas. Este método traz a vantagem, quando comparado com o método de gestão estratégica de empresas, de buscar desafios e oportunidades adicionais para os agentes do sistema, uma vez que seu objetivo é implementar um processo de gestão estratégica no sistema.

2.4.2 As etapas do método GESis

O método para Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais (GESis), é um processo de cinco etapas, conforme mostrado na Figura 8, a seguir:

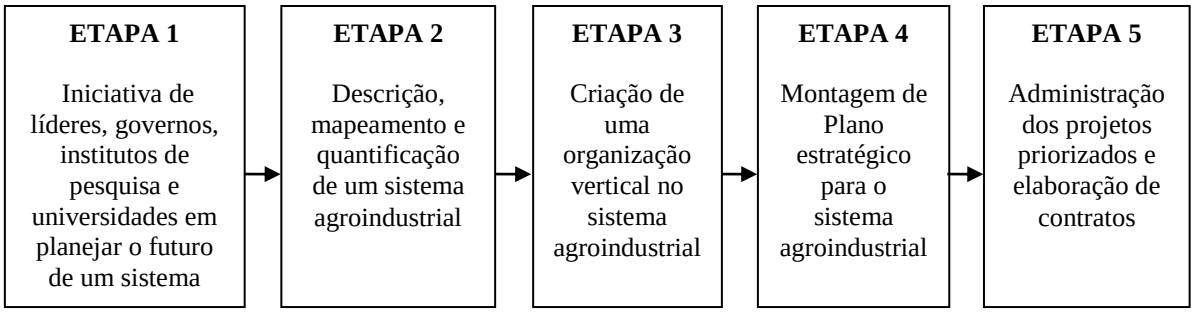


Figura 8 – Método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESis)
Fonte: Neves (2008).

2.4.2.1 Etapa 1: Iniciativa dos líderes, governos, institutos de pesquisa e universidades em planejar o futuro do sistema agroindustrial

O GESis se inicia a partir da iniciativa de alguma organização existente no setor (normalmente uma organização setorial), podendo ser em conjunto com instituições de pesquisa e universidades e/ou governo que tem por desejo organizar um processo de planejamento e uma visão de futuro para o sistema. O governo também pode ter a iniciativa por meio das câmaras setoriais. Nesta etapa do método, recebem-se também informações sobre a cadeia produtiva, vindo das organizações de pesquisa, do governo e do setor privado.

Busca-se também nesta etapa, identificar quem são os atores importantes participantes do sistema, como ter representatividade neste sistema, quais as organizações e associações existentes, ou seja, informações sobre tópicos importantes sobre o sistema agroindustrial estudado. Nesta etapa já se começam a juntar esforços para a segunda etapa do método (NEVES, 2004; 2008).

2.4.2.2 Etapa 2: Descrição, mapeamento e quantificação de um sistema agroindustrial

Tem sido importante tema de estudos para o enriquecimento dos conhecimentos científicos em administração, a abordagem sistêmica. A importância de se compreender de forma ampla o ambiente em que uma organização está inserida é destacada por muito pesquisadores (NEVES, 2004). Assim, buscando uma visão sistêmica do sistema agroindustrial, a Etapa 2 é dividida em seis fases (Figura 9).

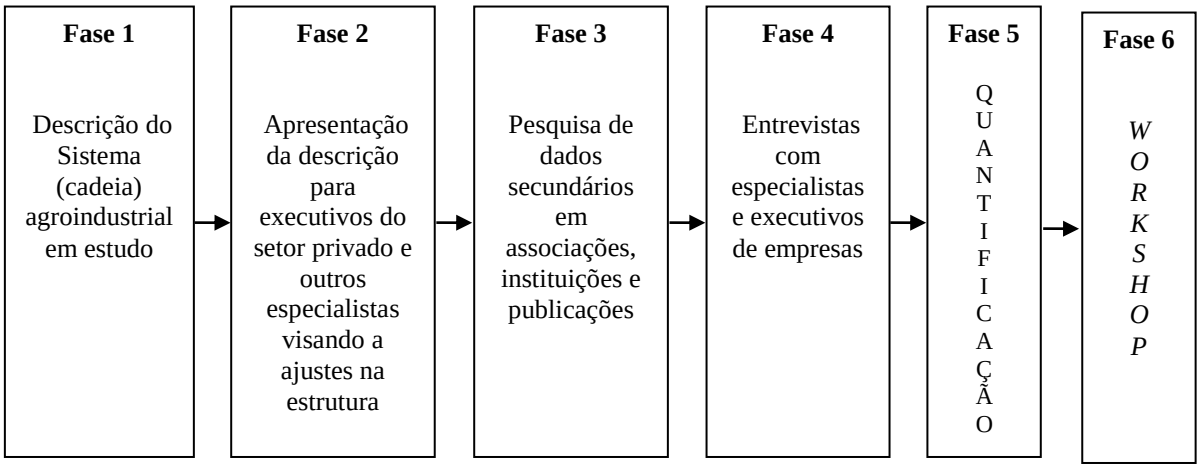


Figura 9 – Método para mapear e quantificar sistemas agroindustriais
Fonte: Neves (2008)

As seis fases que compõem a Etapa 2 do método podem ser resumidas de acordo com o Quadro 5:

Fases da Etapa 2	Procedimentos
1. Descrição do sistema (cadeia) agroindustrial	Desenho do sistema agroindustrial por meio de caixas (fluxograma), respeitando o fluxo dos produtos, partindo desde os insumos até o consumidor final
2. Apresentação da descrição para executivos do setor privado e outros especialistas, visando a ajustes na estrutura	A partir da primeira versão da descrição (desenho) do sistema agroindustrial, deve-se realizar algumas entrevistas em profundidade com especialistas do setor, sejam eles executivos de empresas atuante no sistema ou outros especialistas (pesquisadores, lideranças setoriais, ente outros), visando ao ajustamento do desenho
3. Pesquisa de dados secundários em associações, instituições e publicações	Busca por dados sobre vendas e outros números do setor. Associações privadas podem disponibilizar para seus membros dados sobre vendas, algumas vezes até na internet. Pode ser realizada também, uma cuidadosa revisão bibliográfica na busca por dissertações/teses, recentes, além de artigos acadêmicos ou revistas e jornais de grande circulação

Continua

Continuação

4. Entrevistas com especialistas e executivos de empresas	Devem-se realizar entrevistas com gerentes, na busca por levantar o montante financeiro vendido pelas empresas do setor estudo. Realizar também entrevistas com diretores de compra, visando a estimar o mercado a partir do lado oposto de um sistema. Este é o ponto central da metodologia
5. Quantificação	Nesta fase, devem ser processados todos os dados recebidos, e inseri-los na descrição do sistema, logo abaixo do nome da indústria ou do elo. Os dados devem ser enviados paras as empresas que colaboraram com a pesquisa para serem analisados os valores. As empresas devem então enviar os dados de volta, com suas contribuições e comentários. Nesta fase já se tem um grande número de materiais para se elaborar sugestões de estratégias a virem a ser apresentadas no *workshop* final
6. Workshop	Nesta fase final, é realizado um *workshop* para se apresentar os resultados e discutir os números

Quadro 5 – Descrição resumida das fases da metodologia para descrição, mapeamento e quantificação de um sistema agroindustrial
Fonte: Neves (2008)

Ao longo de suas aplicações, desde sua criação, o processo de quantificação de sistemas agroindustriais, permitiu visualizar algumas vantagens, como: (i) a aplicação da metodologia é relativamente simples e direta, não dependendo de informações de fontes públicas para a coleta de informações; (ii) a partir do desenho obtido, a visualização do posicionamento e relevância dos diferentes setores de uma cadeia de valor é facilitada; (iii) a credibilidade da pesquisa aumentar devido à validação dos dados por meio de *workshop*; (iv) o processo gera um ambiente de comprometimento entre os participantes do *workshop*, uma vez que a formação dos grupos focais heterogêneos, elaboram uma lista de problemas e ações coletivas existentes em todo o sistema; (v) o ambiente formado, pode ser utilizado como uma ferramenta de integração para o sistema. Esta etapa do método permite maior transparência para que a coordenação possa ser efetuada da melhor maneira (NEVES, 2004; 2008).

2.4.2.3 Etapa 3: Criação de uma organização vertical no sistema agroindustrial

Não apenas no Brasil, mas em grande parte dos países, muitos SAGs são desorganizados, normalmente possuindo apenas associações horizontais (associações de mesma classe, como associações de produtores, ou associações de indústrias), sendo dificilmente encontradas

associações verticais (que comportem todos os elos do sistema). Desta maneira, a criação de uma organização vertical poderia contribuir para que se atinjam certos objetivos: (i) organização e troca das informações existentes; (II) organização com flexibilidade para capturar e utilizar recursos; (iii) ter voz e representação do sistema agroindustrial junto às instituições; (iv) discussão das estratégias em um fórum; (v) trabalhar em uma agenda positiva para o setor e (vi) construir e implementar o GESis (NEVES, 2008).

2.4.2.4 Etapa 4: Montagem de plano estratégico para o sistema agroindustrial

A Etapa 4 do método GESis trata sobre a montagem do Plano Estratégico para o Sistema. Neves (2008) propõe doze passos que podem ser utilizados para elaboração do Plano estratégico, conforme mostrado na Figura 10.

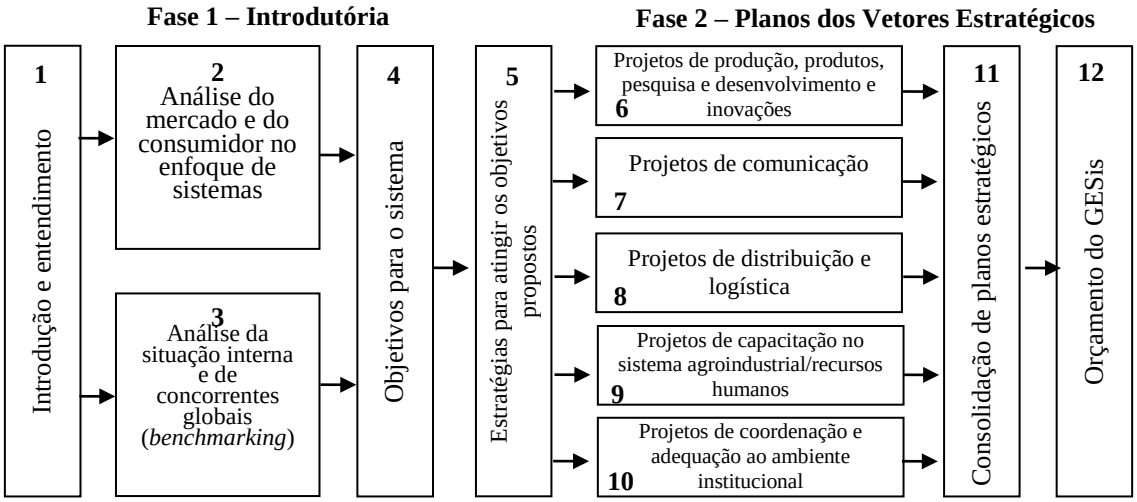


Figura 10 – Resumo da Etapa 4 do método GESis
Fonte: Neves (2008)

Os doze passos para elaboração do plano são detalhados no Quadro 6, sendo que neste detalhamento é possível ter a visão do que deve ser realizado em cada passo para que assim possa se ter um plano mais bem estruturado e que possa vir a ser um plano que traga maiores benefícios.

Passos da Etapa 4	O que deve ser feito
Fase 1 – Introdutória	
1. Introdução e entendimento	▪ Verificar a existência de outros planos feitos para o sistema e estudá-lo; ▪ Verificar como é o método de planejamento do sistema; ▪ Verificar quais equipes irão participar do processo; ▪ Buscar *benchmarking* por meio de planos feitos em outros países para sistemas agroindustriais; ▪ Identificar quais pessoas da equipe podem ser promotoras de relacionamento com outros sistemas; ▪ Em caso de sistemas com planejamento sofisticados, verificar 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	▪ Levantar, tanto no mercado nacional como no internacional, as oportunidades e ameaças advindas das variáveis incontroláveis (possíveis mudanças no ambiente político/legal, econômico e natural, sociocultural e tecnológico – PEST); ▪ Entender quais são as barreiras existentes (tarifárias ou não tarifárias) e analisar ações coletivas para mitigá-las; ▪ Analisar o comportamento e os processos de decisão de compra dos consumidores finais e intermediários (distribuidores); ▪ Verificar as oportunidades de adequação ao meio ambiente, à sustentabilidade, ao comércio justo e aos objetivos de desenvolvimento sustentável; ▪ Verificar as oportunidades de adequação do ambiente institucional trabalhista, nacional e internacional; ▪ Montar um sistema de informação buscando manter o sistema sempre informado, para tomar decisões com embasamento e suporte; ▪ Descrever os principais concorrentes nacionais e internacionais.
3. Análise da situação interna e de concorrentes globais (*benchmarking*)	▪ Levantar todos os pontos fracos e fortes do sistema; ▪ Mapear os contratos e as formas de coordenação existentes; ▪ Fazer a descrição das estruturas de governança existentes no sistema, com as características das transações; ▪ Também fazer essa análise de seus principais concorrentes; ▪ Analisar a criação de valor, as competências e os recursos do sistema; ▪ Analisar os fatores críticos de sucesso do sistema; ▪ Fazer a seleção dentre os sistemas quais (quem pode ou não ser concorrentes), e em que áreas serão o *benchmarking*.
4. Objetivos para o sistema	▪ Definir e quantificar os principais objetivos em termos de produção, vendas, importação, exportação, buscando o crescimento sustentável e a mitigação dos pontos fracos do sistema.
5. Estratégias para atingir os objetivos propostos	▪ Definir as principais estratégias (ações) em termos de posicionamento, exportação, segmentação de mercado e captura de valor, que serão adotadas para se atingir os objetivos propostos no Passo 4.

Continua

Continuação

Fase 2 – Plano dos Vetores Estratégicos – produção, Comunicação, Canais de Distribuição, Capacitação e Coordenação	
6. Projetos de produção, produtos, pesquisa e desenvolvimento e inovações	▪ Analisar a capacidade de produção e os potenciais produtivos; ▪ Fazer o mapeamento e planejamento dos riscos em produção (sanitários e outros); ▪ Analisar os produtos e as linhas de produtos, assim como as linhas de produtos complementares para decisões de expansão; ▪ Fazer um levantamento das oportunidades de inovações no sistema agroindustrial, lançamento de novos produtos; ▪ Verificar oportunidades para montar redes de inovação nacionais e internacionais; ▪ Estudar e buscar parcerias com universidades e com a área médica; ▪ Os serviços que estão sendo e serão oferecidos devem ser todos detalhados; ▪ Decidir em relação a construção de marcas conjuntas e ao uso de selos 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; ▪ Decidir com relação às embalagens (*design*, materiais, rótulos). ▪ Fazer o orçamento dos investimentos provenientes dessa etapa.
7. Projetos de comunicação	▪ Identificar qual o público-alvo que receberá a comunicação (mensagens do sistema agroindustrial); ▪ Definir quais os objetivos desejados para a comunicação (lembrança de produto, conhecimento de produto, persuasão, entre outros); buscar atingir um único posicionamento e mensagem dos produtos gerados pelo sistema; ▪ Determinar qual será o composto de comunicação utilizado, ou seja, definir os planos de promoção de vendas, de propaganda, de relações públicas e publicidade, entre outros; ▪ Fazer *benchmarking* de materiais institucionais utilizado por outros sistemas agroindustriais; ▪ Determinar a verba promocional anual que envolva todos os agentes da rede e fazer o orçamento das ações de comunicação; ▪ Indicar como serão medidos os resultados das comunicações, para que, desta forma, cada vez mais o sistema aprenda a usar as melhores ferramentas e obtenha retorno de investimentos.
8. Projetos de distribuição e logística (incluindo exportações)	▪ Fazer uma análise dos canais de distribuição dos produtos existentes e buscar novos, definindo objetivos de distribuição, como tipo e número de pontos de venda, presença em mercados, tipo e número de pontos de venda, serviços a serem oferecidos, promoção de produtos e incentivos e informações de mercado;

Continua

Continuação

8. Projetos de distribuição e logística (incluindo exportações) (continuação)	▪ Analisar nos canais de distribuição as possibilidades de captura de valor; ▪ Identificar os possíveis desejos dos consumidores e distribuidores internacionais e para adequar aos serviços prestados; ▪ Determinar a forma de entrada nos mercados, se via *joint ventures*, via franquias, via integração vertical ou via outras formas contratuais; ▪ Determinar o orçamento anual para a distribuição; ▪ Verificar como podem ser feitas em conjunto com outros sistemas as ações de distribuição.
9. Projetos de capacitação no sistema agroindustrial/recursos humanos	▪ Definir para o sistema agroindustrial, o treinamento em gestão; ▪ Definir o treinamento técnico da mão de obra, o treinamento em controle de custos, treinamento para o uso de tecnologias; ▪ Definir o treinamento em comercialização nacional e internacional; ▪ Desenvolver a transmissão e o acesso às informações dos centros tecnológicos e de pesquisa; ▪ Definir o treinamento em produção de alimentos; ▪ Desenvolver a melhoria da assistência técnica nas propriedades. ▪ Outros.
10. Projetos de coordenação e adequação ao ambiente institucional	▪ Elaborar projeto para homogeneizar tributos e incentivos; ▪ Elaborar projeto que reduzam a burocracia para a obtenção de crédito; ▪ Elaborar projetos de melhoria da infraestrutura básica; ▪ Elaborar projeto que visem ao aumento no consumo de programas governamentais; ▪ Elaborar projeto para reduzir tributos no sistema agroindustrial; ▪ Elaborar projeto para o fortalecimento da exportação via Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos (APEX). ▪ Verificar leis para incentivo (incentivo fiscal, etc.) ao uso das tecnologias; ▪ Elaborar programa para o isolamento de áreas produtivas; ▪ Elaborar projeto que visem à padronização de produtos e nomes de produtos; ▪ Propor propostas de sistemas de solução de conflitos; ▪ Elaborar projetos que visem maior transparência nas legislações referentes a produtos e processos; ▪ Elaborar propostas de coordenação e contratos.
11. Consolidação de planos estratégicos	▪ Fazer a consolidação de todos os projetos gerados nos passos de 6 a 10 e definir as prioridades de acordo com as necessidades do sistema.
12. Orçamento do GESis	▪ Definir os orçamentos de todos dos projetos que trazem custos e elaborar o orçamento total do GESis para o sistema agroindustrial.

Quadro 6 – Sequência detalhada da Etapa 4 do método GESis
Fonte: Neves (2008)

2.4.2.5 Etapa 5: Administração dos projetos priorizados e elaboração de contratos

A partir da Etapa 4 emergirão diversos projetos. Neves (2008) afirma que esses projetos devem ser trabalhados com base nas etapas tradicionais de um projeto, com descrição e análise dos objetivos, ações, indicadores de desempenho, sugestões de implantação, projetos e planos relacionados, equipes, interpelações, prazos, orçamentos e formas de gestão. Nesta etapa também devem ser desenhados os contratos entre os agentes do sistema agroindustrial.
Por se tratar de um método que aborda a gestão estratégica de sistemas agroindustriais, o foco geral do método está na gestão de longo prazo, na definição de objetivos e estratégias coletivas que serão analisados em uma perspectiva geral, no desenvolvimento de uma estrutura sustentável e viável no longo prazo.

O método é uma tentativa de implementação efetiva para: (i) construir uma organização vertical, que seja capaz de executar as estratégias, com a criação de apoio de uma estrutura organizacional, competências distintivas, habilidades e pessoas selecionadas para posições chave; (ii) instalar um sistema administrativo de apoio, com políticas e procedimentos que as capacidades necessárias para a estratégia da organização criada, (iii) estabelecer uma estratégia orçamentária de suporte, com um sistema de arrecadação que seja justo e coerente entre os elos e membros do sistema; (iv) modelar uma cultura associativista, estabelecendo valores compartilhados, padrões éticos e um ambiente institucional que apoie a estratégia coletiva do sistema; (v) definir um sistema de incentivos relacionados aos objetivos e estratégias, motivando, desta forma, os agentes e elos do sistema agroindustrial a realizar as ações planejadas, induzindo o desempenho desejado e orientando as ações para o resultado do sistema; (vi) estabelecer o exercício de uma liderança estratégica para a organização do sistema (NEVES, 2008).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem por objetivo descrever como a pesquisa foi conduzida e realizada. Buscando responder ao problema de pesquisa apontado por este estudo, os aspectos metodológicos visam descrever elaboração de uma proposta de um plano estratégico para o setor citrícola brasileiro.

Foi utilizado para a confecção do plano estratégico proposto neste estudo o método GESis, desenvolvido por Neves (2008). Conforme descrito na revisão de literatura, o método GESis é composto por cinco Etapas: (1) Iniciativas de líderes do sistema produtivo, governo e institutos de pesquisa/universidades em planejar o futuro; (2) Mapeamento e quantificação do sistema produtivo; (3) Criação de uma organização vertical no sistema; (4) Montagem do plano estratégico para o sistema produtivo, e (5) Gestão dos projetos elaborados e desenho de contratos.

Nesta pesquisa realizou-se unicamente a Etapa 4 do método, que tem por objetivo a montagem de um plano estratégico para o sistema agroindustrial. A Etapa 1 (Iniciativa) foi realizada no momento em que o autor optou por estudar a cadeia e elaborar esta pesquisa. As Etapas 2 e 3 do método foram excluídas, uma vez que suas exclusões não prejudicam a montagem do plano estratégico, por mais que se apresentem subsequentes e antecessoras à Etapa 4 no método. Além disso, a Etapa 2 (Mapeamento e Quantificação da Cadeia) já foi realizada em 2010 sendo coordenada pelo Orientador desta pesquisa e contou com a participação do autor. A Etapa 3 (Criação de uma organização Vertical) também já foi realizada pela cadeia, através da criação do Consecitrus. A Etapa 5, que se refere à administração dos projetos, também não foi realizada, uma vez que cada projeto tem um coordenador específico, fugindo assim da alçada e objetivos desta pesquisa. Assim sendo, a Etapa 4, referente à montagem do Plano Estratégico é independente das outras Etapas do Método GESis.

Conforme descrito no Capítulo 2 desta pesquisa, a Revisão de Literatura, diversos são os métodos para a elaboração de um planejamento estratégico encontrados na literatura, porém optou-se pelo método GESis pelo fato de este método ter se mostrado eficaz em outros estudos setoriais e cadeias produtivas do agronegócio em que foi aplicado.

A seguir são descritos o tipo de pesquisa, a coleta e análise dos dados e a montagem do plano estratégico.

3.1 Tipo de pesquisa

É uma função da pesquisa relacionada a organizações, à procura pela verdade, reunindo, analisando, interpretando e relatando informações de modo que tornem mais eficazes as decisões administrativas (HAIR JR. et al., 2005). Dentre os objetivos de uma pesquisa está a resolução de problemas práticos (RICHARDSON, 2007). Dessa forma, esta dissertação se enquadra nas definições de Hair Jr. et al. (2005) e Richardson (2007), pois visa a resolver um problema gerencial de um setor.

Selltiz et al. (1967) classificam a pesquisa no campo das ciências sociais em três tipos, de acordo com seus objetivos: (1) exploratório; (2) descritivo; (3) causal. Os autores definem uma pesquisa exploratória, aquela cujo objetivo é oferecer maior intimidade com o problema, aperfeiçoar ideias ou mesmo proporcionar uma nova compreensão do problema. A pesquisa descritiva, é definida como aquela que tem por objetivo, assim como é sugerido pelo próprio nome, descrever as características de certo fenômeno ou população, ou mesmo descobrir a existência de associações entre as variáveis descritas. A pesquisa causal procura identificar elementos que colaborem para a ocorrência de fenômenos ou mesmo que determine a ocorrência dos mesmos.

O estudo proposto é orientado para busca e descoberta de dados, ajudando assim o pesquisador a se aprofundar no tema, portanto sendo um estudo caracterizado como uma pesquisa exploratória (HAIR JR. et al., 2005; SELLTIZ et al., 1967).

Lazzarini (1997) argumenta que um estudo que tenha um maior foco na compreensão dos fatos do que propriamente dito na mensuração deles, trata-se, portanto, de uma pesquisa de natureza exploratória e também de uma pesquisa qualitativa.

Segundo Campomar (1991), uma pesquisa que utiliza métodos quantitativos busca descobrir medidas em populações e quando tal fato, por certas limitações, não é possível, busca-se encontrar essas medidas por meio das inferências estatísticas, utilizando amostras de

população e testes paramétricos ou não paramétricos de inferência. Por outro lado, a pesquisa que utiliza métodos qualitativos busca fazer análises em profundidade, podendo se adquirir até as percepções dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse, assim, não há medidas e as inferências não são estatísticas.

Uma pesquisa qualitativa é baseada em pequenas amostras e é, por natureza, exploratória (MALHOTRA, 2001). O autor ainda afirma que a pesquisa qualitativa oferece boa visão e compreensão do problema, explorando com poucas ideias preconcebidas sobre os resultados da investigação.

Malhotra (2001) afirma que existem diversas razões para se usar pesquisa qualitativa, porém a principal delas é que nem sempre é conveniente ou possível utilizar métodos formais ou plenamente estruturados para se obter as informações.

Desta forma, de acordo com as definições e afirmações de Selltiz et al. (1967), Campomar (1991), Lazzarini (1997), Malhotra (2001) e Hair Jr. et al. (2005), este estudo possui natureza exploratória, sendo uma pesquisa qualitativa, visto que o interesse maior deste estudo está na compreensão do problema, na exploração de ideias e no aprofundamento do tema, mais focado no entendimento dos fatos que em sua mensuração, não utilizando métodos quantitativos de pesquisa.

3.2 Coleta e análise de dados

Após a determinação da natureza e do tipo de pesquisa a ser realizado, deve-se definir a quais serão as formas de coleta de dados. Nesta pesquisa trabalhou-se com dados primários e secundários.

Matar (1996, p. 48) define dados primários e secundários da seguinte forma:

> Dados primários: são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento. As fontes básicas de dados primários são: pesquisado (*sic*), pessoas que tenham informações sobre o pesquisado e situações similares.

> Dados secundários: são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e estão catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são: a própria empresa, publicações, governo, instituições não governamentais e serviços de padronizados de informações de marketing.

Segundo Malhotra (2001), a obtenção de dados primários pode ser dispendiosa e demorada, porém a especificidade e adequação são alcançadas com esse método. Já os dados secundários são aqueles que já foram coletados para um determinado objetivo, portanto, sua obtenção pode ser rápida e de baixo custo.

Malhotra (2001) declara que a pesquisa exploratória, por possuir flexibilidade e versatilidade, pode se beneficiar da utilização de métodos como: (i) Pesquisa-piloto; (ii) Entrevista em profundidade; (iii) Pesquisa qualitativa e (iv) Análise de dados secundários.

No que tange aos métodos de coleta de dados, Bryman (2005) apresenta sete métodos:

1. Observação do participante;
2. Observação estruturada;
3. Pesquisa de documentos;
4. Simulação;
5. Questionário para autopreenchimento;
6. Entrevista estruturada e
7. Entrevista desestruturada ou semiestruturada.

Nesta pesquisa utilizou-se como método de coleta de dados as técnicas de *desk research*, análise documental e entrevista em profundidade com especialistas, utilizando roteiro semiestruturado. O método *desk research* e análise documental foram utilizados para a coleta dos dados secundários, enquanto o método de entrevistas em profundidade foi utilizado na coleta dos dados primários.

Cabe inicialmente diferenciar pesquisa bibliográfica (*desk research*) e análise documental. Uma pesquisa bibliográfica é um estudo de fontes científicas que tratam sobre o tema que se deseja estudar, podendo se utilizar de livros, periódicos e artigos científicos como fonte da pesquisa. Já uma pesquisa documental tem a característica de buscar informações em documentos que não tenham tratamento científico, como relatórios executivos, materiais de

divulgações, entre outros (OLIVEIRA, 2007). Ambas as formas de pesquisa se integram e se completam nesta proposta de pesquisa.

De acordo com a proposição de Cooper e Schindler (2003), as fontes de coleta dos dados secundários foram selecionadas de forma a dar maior segurança na tomada de decisão gerencial, como um meio de gerar dados confiáveis para a pesquisa.

Em seu estudo comparativo entre diferentes técnicas de pesquisa qualitativa, Vieira e Tibola (2005) apontaram algumas vantagens e desvantagens da técnica de entrevista em profundidade, conforme Quadro 7 a seguir:

Vantagens	**Desvantagens**
• Informações mais detalhadas e completas; • Possui flexibilidade, o que permite modificar o processo de entrevista; • São mais fáceis de se obter informações confidenciais; • Permite maior autenticidade, uma vez que a respostas não sofrem influência do grupo; • São mais adaptadas às técnicas projetivas; • Maior facilidade de conseguir informações, que em grupo seriam mais complicadas, a exemplo de reuniões com empresários concorrentes.	• Depende fortemente da habilidade do entrevistador para uma boa completude e qualidade dos dados; • Algumas vezes as análises e interpretações dos dados podem apresentar grandes dificuldades; • Uma estrutura inadequada pode levar à influência dos resultados pelo entrevistador; • Geralmente apresenta altos custos.

Quadro 7 – Vantagens e desvantagens da técnica de entrevista em profundidade
Fonte: Vieira e Tibola (2005)

Malhotra (2001) discorre que entrevistas com especialistas do setor geralmente não são realizadas por meio de um questionário estruturado e formal, porém afirma que é vantajoso utilizar uma lista de tópicos que devem ser abordados nas entrevistas, sendo que esses tópicos não devem ser predeterminados, mas sim serem abordados no decorrer da entrevista, permitindo maior flexibilidade na captação de *insights* dos especialistas.

Portanto, para alcançar os objetivos desta pesquisa foram realizadas entrevistas em profundidade por meio de roteiros semiestruturados. O método de entrevistas em profundidade foi o utilizado, pois os entrevistados são escolhidos por apresentarem algum conhecimento específico de uma determinada área (HAIR JR. et al., 2005). Optou-se pela

entrevista semiestruturada, pois, por meio dela, é possível delimitar o volume de informações, dando aos entrevistados a possibilidade de discorrerem sobre o tema, além de conseguir maior direcionamento e intervindo para que os objetivos sejam alcançados, sendo uma boa técnica para coleta de dados primários em entrevistas com especialistas (BONI; QUARESMA, 2005). Complementando, Malhotra (2001) sugere que as entrevistas sejam em um contexto semelhante a uma conversa casual, devendo o pesquisador seguir um conjunto predefinido de questões. Desta forma, a opção por entrevistas em profundidade com especialistas mostrou-se mais adequada para explorar os temas referentes à citricultura.

Para Bardin (2002), a análise de conteúdo se dá por meio de uma reunião de técnicas que visam, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, a obter indicadores (quantitativos ou não) que possibilitem a dedução de conhecimentos relativos à recepção/produção (variáveis concluídas) destas mensagens. A revisão bibliográfica e análise documental, juntamente com a análise das entrevistas, foram direcionadas para a sugestão do plano estratégico, visando a mitigar as dificuldades do setor citrícola brasileiro e melhorar sua competitividade no cenário nacional e internacional.

3.3 Etapas da pesquisa

A determinação das etapas de pesquisa está ligada ao método escolhido para ser utilizado na elaboração do plano estratégico. Desta forma, esta pesquisa foi dividida em três etapas, procurando-se relacionar os procedimentos metodológicos utilizados com cada um dos doze passos determinados na Etapa 4 do método GESis, buscando-se desta maneira atender os objetivos da pesquisa (Figura 11). A primeira etapa consistiu no levantamento de dados secundários, por meio do *desk research* e análise documental. Na segunda etapa, foram levantados os dados primários por meio de entrevistas em profundidade. Por fim, terceira etapa trata da elaboração do plano estratégico com bases nas informações adquiridas nas Etapas 1 e 2.

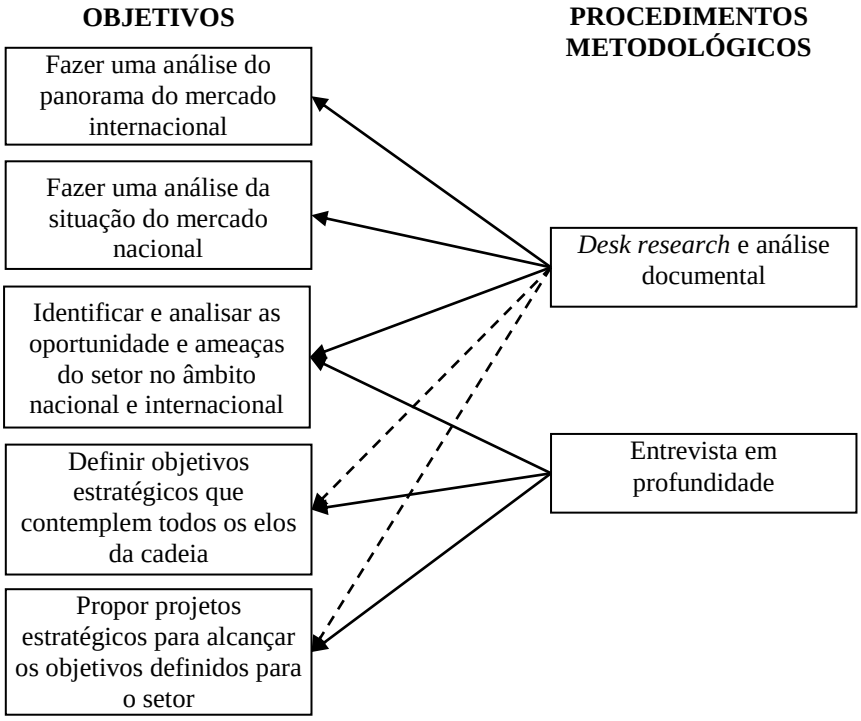


Figura 11 – Relação entre objetivos da pesquisa e procedimentos metodológicos
Fonte: Elaborado pelo autor

3.3.1 Etapa 1: *Desk research* e análise documental para entendimento e levantamento de dados secundários

Esta etapa do trabalho foi a primeira e consistiu no levantamento de dados secundários por meio do *desk research* e análise de documentos existentes que tratam do setor citrícola, tanto em nível nacional quanto internacional. A pesquisa foi feita por meio de artigos científicos (bases de dados, revistas científicas, *journals* nacionais e internacionais), artigos de jornais, revistas especializadas no setor, consulta a informações do governo. Buscou-se analisar planejamentos estratégicos anteriores, ou mesmo diretrizes e agendas estratégicas do governo. Também foram analisados planejamentos estratégicos ou informações construtivas dos elos que compõem a cadeia, bem como dos seus órgãos representativos, tais como CitrusBr, Associtrus, Câmara Setorial da Citricultura, Sindicatos de produtores. Foram pesquisados também planejamentos estratégicos do setor citrícola de outros países, em especial o Planejamento Estratégico da Citricultura da Flórida (EUA) e também de outros sistemas agroindustriais, que não o citrícola, como de grãos, carne, leite e sucroenergético, utilizando tais documentos como forma de subsídio de informações e *benchmarking*. As informações

nesta etapa dão subsídios para a realização da etapa seguinte, bem como subsídios para a proposição e objetivos e projetos estratégicos.

3.3.2 Etapa 2: Pesquisa de campo: entrevistas com especialistas do setor e tabulação de dados

Roteiro de Pesquisa

Na sequência da pesquisa de *desk research* e análise documental, com o auxílio das informações nela encontradas, foi elaborado um roteiro de pesquisa semiestruturado. O roteiro foi estruturado com questões abertas (Apêndice A), que procuraram levantar por meio de sua aplicação com especialistas do setor, as principais dificuldades enfrentadas pela cadeia, e como, na opinião destes especialistas, estas dificuldades podem ser mitigadas.

No processo de construção do roteiro teve-se a preocupação com sua aplicabilidade e eficácia na coleta de informações. Mesmo com a preocupação no momento da elaboração, o autor também realizou um pré-teste do roteiro, apresentando-o a dois especialistas do mercado de citros para que pudesse ser feita sua validação. Verificado então a aplicabilidade do roteiro e refinando-o para a obtenção de melhores resultados durante as entrevistas, foi definido então o roteiro (Apêndice A).

Pesquisa de campo

Uma vez que o objetivo desta etapa é investigar com profundidade as respostas dos entrevistados, estes devem ser escolhidos por terem algum conhecimento especializado (MONEY; BABIN; SAMOUEL, 2003). De acordo com esta definição, foram selecionados entrevistados que representem cada um dos principais elos da cadeia citrícola brasileira e possuam conhecimento profundo em sua área.

Para a realização desta pesquisa os entrevistados foram escolhidos intencionalmente, pois, de acordo com Matar (1996), trata-se de uma população escolhida pelo pesquisador com a finalidade de se obter uma população que seja satisfatória para as necessidades da pesquisa e cujas respostas obtidas serão de profundo conhecimento.

Foram realizadas sete entrevistas em profundidade com especialistas. As entrevistas foram conduzidas de forma aberta, procurando deixar o entrevistado confortável e assim extrair o máximo de informações possível. Os nomes dos especialistas não foram divulgados, conforme anunciado na carta convite (Apêndice B); todavia, a escolha desses especialistas relaciona-se com a sua posição no sistema agroindustrial citrícola. Assim sendo, os sete entrevistados ocupam as seguintes posições:

Especialista 1: Pesquisador de importante centro de pesquisa em citricultura do Estado de São Paulo.
Especialista 2: Pesquisador e professor universitário na área de economia agrícola da Universidade de São Paulo e especialista em citricultura.
Especialista 3: Presidente de associação de elo de insumos agrícolas.
Especialista 4: Presidente de associação de produtores citrícolas e diretor de indústria de suco de laranja.
Especialista 5: Consultor e especialista em economia e administração em citricultura.
Especialista 6: Produtor agrícola de citros, consultor e especialista de mercado citrícola.
Especialista 7: Representante do elo das indústrias.

Selecionados os possíveis entrevistados, foi enviado a eles um *e-mail* contendo a carta convite (Apêndice B), na qual era explicada a importância da participação deles nesta pesquisa. À medida que as respostas dos *e-mails* foram chegando, o pesquisador entrou em contato via telefone com os especialistas que aceitaram o convite para agendar a entrevista, conforme a disponibilidade e preferência dos entrevistados.

De acordo com a preferência, comodidade e sugestão dos especialistas, foram realizadas 5 entrevistas via telefone e 2 entrevistas presenciais. As entrevistas via telefone tiveram duração média de 40 minutos. Já as entrevistas presenciais ocorreram na cidade de Ribeirão Preto, e tiveram duração média de 60 minutos. As entrevistas presenciais mostraram-se mais satisfatórias, uma vez que os entrevistados estavam mais confortáveis, enquanto que as entrevistas via telefone percebia-se um certo desgastes dos entrevistados conforme ia-se alongando a conversa.

Após as entrevistas com os especialistas, foram consolidados pelo autor, os principais resultados encontrados e contrastados com os resultados encontrados na Etapa 1 desta

pesquisa. A partir disso, o autor possuía subsídios para a proposição dos objetivos, das estratégias e dos projetos estratégicos necessários para o sistema agroindustrial citrícola.

Definidos pelo autor, com base nos dados secundários e nas entrevistas em profundidade, os objetivos, as estratégias e os projetos estratégicos, os mesmos foram submetidos aos especialistas entrevistados, para que eles avaliassem e validassem as proposições do autor. Neste momento também foi realizado pelos especialistas a priorização dos projetos por relevância e urgência (Apêndice D). A priorização foi realizada utilizando-se duas variáveis: a Relevância, que diz qual a importância e o impacto do projeto, e a Urgência, que é relativa à necessidade e não pode ser adiado. Para cada variável (Relevância e Urgência) é determinada uma nota, que varia de 0 a 10, sendo 0 um projeto sem relevância e urgência e 10 um projeto extremamente relevante e urgente. Essas notas de cada variável são multiplicadas para a obtenção da nota final (core) do projeto. Posteriormente, esses projetos são priorizados em ordem decrescente de sua nota final, indicando assim a maior necessidade do sistema agroindustrial.

Dos especialistas entrevistados no primeiro momento da pesquisa, somente três se propuseram a avaliar e validar os resultados. Duas avaliações, validações e priorização foram realizadas presencialmente, enquanto uma foi via telefone.

Tabulação dos dados e análise dos resultados

Pelo fato de o estudo ser de natureza exploratória e uma pesquisa qualitativa, as análises realizadas são de caráter não estatístico, permitindo assim maior aprofundamento no objeto de estudo. A tabulação e análise dos resultados foi feita por meio da comparação das respostas obtidas nas entrevistas (Etapa 2), bem como as análises da Etapa 1 da pesquisa, buscando desta forma, esclarecer quais as dificuldades enfrentadas pelo setor e como mitigar essas dificuldades.

3.3.3 Etapa 3: Elaboração do plano estratégico

Realizada a coleta dos dados primários e secundários da pesquisa, foram obtidos os subsídios para a elaboração do Plano Estratégico, que teve como objetivo propor projetos estratégicos

que pretende-se a mitigar as dificuldades enfrentadas e aumentar a competitividade do setor citrícola brasileiro. O Plano Estratégico foi apresentado na forma de um relatório, organizado em alinhamento com as fases propostas na Etapa 4 do método GESis.

Após a proposição dos objetivos e projetos, os mesmos foram submetidos aos especialistas para sua avaliação e validação. Com os objetivos e projetos validados pelos especialistas, a pesquisa resultou num plano estratégico que pode ser utilizado por todos os elos da cadeia, bem como por órgãos públicos na busca por políticas públicas que aumentem a competitividade do setor.

3.4 Resumo metodológico

Abaixo é apresentado um resumo (Quadro 8) metodológico desta pesquisa, associando o problema de pesquisa, os objetivos específicos, os aspectos que foram descritos nos objetivos específicos e quais foram as técnicas de levantamento de dados utilizadas em cada etapa.

Problema de pesquisa	**Objetivos específicos**	**Aspectos a serem descritos**	**Técnicas de levantamento de dados**
Quais são os principais projetos estratégicos necessários para aumentar a competividade do setor citrícola e mitigar os efeitos negativos vivenciados tanto no cenário internacional quanto no nacional?	Fazer uma análise do panorama no mercado internacional	– Consumo mundial de suco de laranja – situação do varejo – situação dos engarrafadores – oportunidade e ameaças para consumo	*Desk research* e análise documental
	Fazer uma análise da situação do mercado nacional	– situação da indústria brasileira de suco de laranja – análise da produção nacional de laranja – consumo no mercado interno – pontos fortes e fracos	*Desk research* e análise documental
	Identificar e analisar as oportunidades e ameaças para o setor no âmbito nacional e internacional	Oportunidade e ameaças no mercado nacional e internacional que darão sustentação aos objetivos estratégicos	*Desk research*, análise documental e entrevista em profundidade com especialistas
	Definir objetivos estratégicos que contemplem todos os elos do SAG	Objetivos estratégicos necessários para elos da cadeia que enfrentam problemas, buscando mitigá-los	*Desk research*, análise documental e entrevista em profundidade com especialistas

	Propor projetos estratégicos para alcançar os objetivos definidos para o setor	Definir projetos para: – projetos de produção de laranja – projetos de competitividade da indústria – projetos tributários – projetos de coordenação – projetos de competitividade internacional – projetos de consumo	*Desk research*, análise documental e entrevista em profundidade com especialistas

Quadro 8 – Resumo metodológico da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

Em seguida serão apresentados os resultados desta pesquisa, divididos em 11 tópicos: (1) Introdução e entendimento do setor citrícola; (2) Análise do mercado externo; (3) Análise da situação interna; (4) Objetivos propostos; (5) Estratégias para se atingir os objetivos; (6) Projetos de produção, produtos, pesquisa e desenvolvimento e inovações; (7) Projetos de comunicação; (8) Projetos de distribuição e logística; (9) Projetos de capacitação no sistema agroindustrial/recursos humanos; (10) Projetos de coordenação e adequação ao ambiente institucional; e (11) Consolidação de plano estratégico.

4 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os principais resultados encontrados na pesquisa, bem como a discussão dos mesmos. Será apresentada uma análise externa do setor citrícola mundial, uma análise interna do sistema agroindustrial citrícola brasileiro, os objetivos estratégicos necessários para mitigar os efeitos negativos e fortalecer o setor e serão propostos projetos estratégicos para a cadeia citrícola brasileira.

4.1 Introdução e entendimento do setor citrícola

O sistema agroindustrial citrícola brasileiro foi se desenvolvendo ao longo dos anos e atualmente encontra-se bem consolidado, sendo um dos sistemas agroindustriais citrícolas mais competitivos na produção de suco de laranja. Esta consolidação aconteceu graças ao *know how* adquirido ao longo desses anos de desenvolvimento. O setor, desde a sua criação, já passou por várias crises e também por momentos de esplendor. Hoje vivencia-se um momento delicado, com alguns fatores afetando o sistema agroindustrial brasileiro. Desta forma, tem-se uma clara percepção de que o setor é carente de organização definitiva, que englobe todos os elos do sistema agroindustrial, de um plano e uma política elaborados por todos os elos e para todos os elos (NEVES et al., 2010). É por isso que esta pesquisa se justifica, pela importância econômica e social do sistema agroindustrial citrícola para o Brasil e pela falta de estratégias claramente definidas em conjunto para o sistema. Assim, ao longo desta pesquisa procurou-se desenvolver e propor projetos estratégicos para mitigar os efeitos negativos vivenciados pelo setor e fortalecer o sistema agroindustrial citrícola brasileiro.

4.2 Análise do mercado e do consumidor no enfoque de sistemas (Análise Externa): O mercado internacional de suco de laranja

Nesta seção é feita uma análise dos principais fatores externos que influenciam o sistema agroindustrial citrícola brasileiro, como a produção mundial de citros e de suco de laranja, o comportamento do setor varejista e engarrafador e o consumo de suco de laranja nos principais mercados consumidores.

4.2.1 Produção mundial de citros e suco de laranja

4.2.1.1 Produção mundial de citros

Em relação às áreas plantadas de outras frutas, a área de citros é a segunda maior, e tem evoluído ao longo de sua história, perdendo apenas para a produção de banana (10,4 milhões de hectares). Dentre os citros, a cultura da laranja se consolida como a principal na citricultura, com área representando aproximadamente 43% da área total de citros (Tabela 1). Apesar de representar quase a metade da área dos citros, a participação da laranja já foi maior, chegando a 65% em 1979 (NEVES et al., 2010; FAO, 2014).

Tabela 1 – Comparativo entre o Brasil e o mundo em tamanho de área colhida de culturas selecionadas

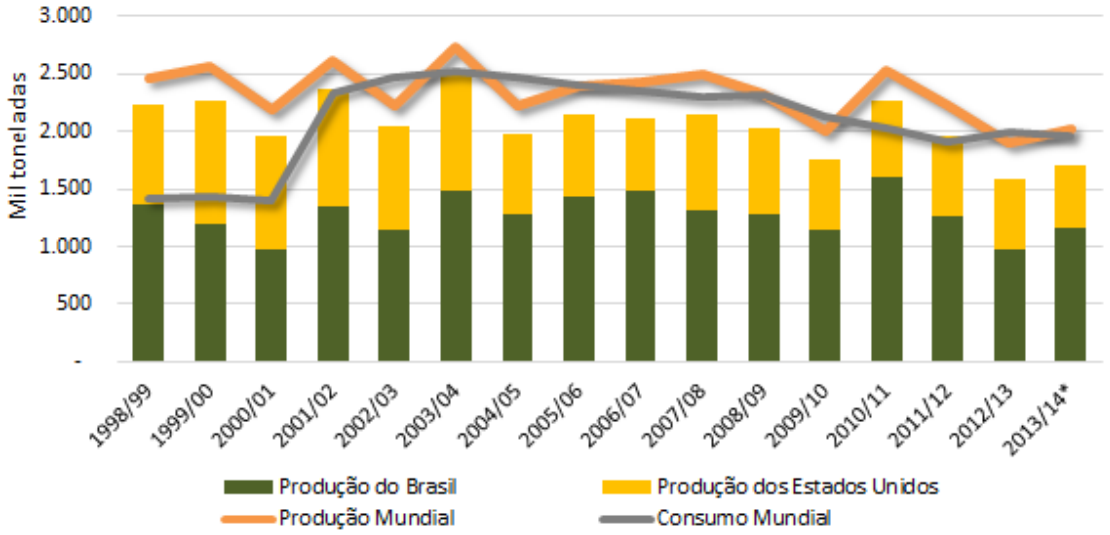
Produto		**Área colhida (milhões hectares)**			
		Mundo		**Brasil**	
		2002	**2012**	**2002**	**2012**
Cana-de-açúcar		20,3	26,1	5,1	9,7
Milho		137,6	177,4	11,8	14,2
Trigo		213,8	215,5	2,1	1,9
Arroz		147,6	163,2	3,1	2,4
Frutas		50,3	56,6	2,4	2,3
	Citros	7,7	8,9	1,0	0,9
	Laranja	**3,7**	**3,8**	**0,8**	**0,7**
	Tangerina	1,8	2,4	0,1	0,1
	Limão/limas	0,8	1,0	0,1	0,1
	Grapefruits	0,3	0,3	0	0
Soja		79,0	105,0	16,4	24,9
Café		10,3	10,0	2,4	2,1

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de FAO, 2014.

O país com maior área de citros é o Brasil, com aproximadamente 18% de toda área plantada no mundo, seguido pelos Estados Unidos. A liderança brasileira se deu a partir de uma sequência de geadas que atingiu a Flórida (principal região produtora de citros dos Estados Unidos) nos anos 1980, e, desta forma, a produção brasileira superou a americana. A partir deste momento, a produção brasileira praticamente dobrou, enquanto a produção americana se manteve, mas a cada ano vem perdendo produção e, atualmente, tem menos da metade da produção brasileira. Em seguida às produções brasileira e americana, vem a China, Índia, México, Egito, Espanha, Indonésia, Irã e Paquistão, que produzem juntos, aproximadamente o mesmo volume da produção brasileira e americana somadas. Outros 111 países somados têm uma produção semelhante à brasileira (NEVES et al., 2010).

4.2.1.2 Produção mundial de suco de laranja

Nos últimos anos, a produção mundial de suco de laranja tem mostrado queda, sendo que em alguns anos como 2002, 2004 e 2009 mostrou valores abaixo do consumo (Gráfico 1). A queda na produção mundial de suco foi de 22% (equivalente a 552 mil toneladas) em 15 safras, de 1999/99 a 2012/1.



* Estimativa

Gráfico 1 – Evolução da produção mundial, brasileira e dos Estados Unidos de suco de laranja

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de USDA (2014)

Analisando os principais polos produtores, nota-se que entre os anos de 1995/1996 a 2009/2010, os grandes responsáveis pela queda na produção mundial de suco de laranja foram principalmente a reduções da Flórida (295 mil toneladas) e do cinturão citrícola brasileiro (31 mil toneladas) (Tabela 2). Mesmo com as reduções, essas duas regiões são responsáveis por cerca de 80% da produção mundial de suco de laranja, sendo que o cinturão citrícola brasileiro produz aproximadamente 53% de toda produção mundial e Flórida, 28%.

Na sequência aparecem as regiões produtoras denominadas de vaga-lumes, que são as regiões voltadas à produção de laranja para mesa, mas que, dependendo da valorização do preço do suco, passam a processar a laranja e assim, juntos, chegam a produzir 150 mil toneladas de suco concentrado a mais do que produzem normalmente. Neste contexto são considerados vaga-lumes países produtores como África do Sul, China, Espanha, Grécia, Itália, México, Paquistão, Turquia e os Estados brasileiros do Paraná, Bahia, Sergipe, Rio Grande do Sul e

Santa Catarina. Em consequência do aumento de oferta de suco no mercado advinda destas regiões produtoras dos vaga-lumes, existe a tendência de pressionar o preço para baixo; desta forma, apesar da produção do cinturão citrícola brasileiro ser de mais da metade da produção mundial, ela sofre influência de outras regiões que, somadas, são tão expressivas quanto, dificultando o estabelecimento dos preços mundiais (NEVES et al., 2010).

Tabela 2 – Produção mundial de suco de laranja (todos os tipos de suco em toneladas equivalente a 66° Brix)

País/Região	1995/1996	2000/2001	2005/2006	2009/2010
São Paulo e Triângulo Mineiro	1.095.780	1.089.010	1.164.500	1.064.650
Flórida	858.032	959.726	653.301	562.663
Chipre, Grécia, Itália e Espanha	107.339	109.811	100.553	106.173
México	44.318	39.886	55.644	66.477
Bahia, Sergipe, Paraná, R. G. do Sul e Santa Catarina	38.672	35.000	59.275	65.775
Califórnia, Texas e Arizona	37.552	29.419	50.705	31.385
Costa Rica	*26.916*	*27.240*	28.158	*20.806*
Cuba	23.242	42.220	15.731	15.731
China	*5.524*	*963*	2.955	15.265
África do Sul	13.271	20.475	25.173	14.687
Argentina	9.848	*10.833*	*13.636*	*14.470*
Austrália	22.571	12.829	13.409	10.686
Coreia do Sul	4.956	1.866	9.875	8.667
Turquia	4.880	6.201	5.795	5.100
Índia	*2.607*	*4.370*	*5.415*	*7.403*
Israel	19.697	25.606	17.629	5.811
Paquistão	*2.241*	*2.170*	*2.812*	*2.812*
Marrocos	10.051	3.939	591	591
Japão	148	197	*197*	*197*
Total	**2.327.643**	**2.421.763**	**2.225.354**	**2.019.348**

Fonte: Adaptado de Neves et al. (2010) a partir de CitrusBR

Comumente são produzidos dois tipos de suco de laranja no mundo, o FCOJ (siglas em inglês para suco de laranja concentrado e congelado,) que é um suco que tem a característica de apresentar 66º Brix e o NFC (sigla em inglês para suco não concentrado), que contém 11,5º Brix. O NFC, por não ser concentrado e, portanto, não sofrer este processo de concentração,

possui maior aceitabilidade do mercado, sendo um produto de paladar mais agradável, com sabor mais aproximado ao do suco espremido na hora e por isso possui uma imagem mais saudável, porém, seu custo de conservação e transporte é mais caro, o que reflete no preço final do produto, sendo um produto de maior valor quando comparado ao FCOJ. Mesmo sendo mais caro, o NFC vem ganhando espaço nos últimos anos (NEVES et al., 2012).

Uma nova ameaça quanto à produção de suco de laranja surge no cenário internacional. Segundo Neves et al. (2012), a China possui atualmente o maior parque citrícola mundial e o governo chinês tem adotado políticas de fomento para aumentar o crescimento da produção própria no país, na busca pela sua autossuficiência ou mesmo, num futuro, começar a competir com o Brasil e os Estados Unidos no mercado internacional, da mesma forma como aconteceu com o suco de maçã.

4.2.2 Consumo mundial de suco de laranja

Dentre os sabores de bebidas mais tomados no mundo, a laranja tem destaque entre as bebidas de frutas prontas para consumo. De acordo com dados da CitrusBr (2014), o sabor laranja teve uma participação de 37% em relação a outras frutas em 2012 (Gráfico 2).

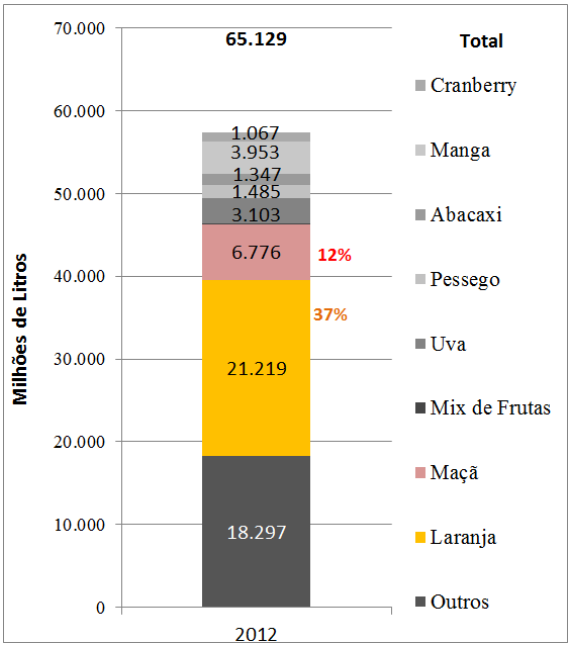


Gráfico 2 – Participação dos sabores das frutas nos sucos e néctares consumidos em 2012

Fonte: Elaborado por Neves et al. (2012) a partir de CitrusBR (2013)

No que tange ao consumo bebidas, cabe inicialmente destacar que, de acordo com a concentração da fruta na bebida, ela é classificada em diferentes categorias. Quando uma bebida é 100% polpa de fruta, é classificada como suco. Quando a concentração de polpa de fruta é de 25 a 99%, é classificada como néctar e quando essa concentração de polpa de frutas na bebida é de até 24%, é classificada como refrescos (TETRAPAK, 2012).

No período de 2003 a 2012, de acordo com dados da TetraPack divulgados pela CitrusBr (2014), na categoria sucos, houve uma diversificação dos sabores tomados, sendo que se teve uma redução na demanda dos sabores laranja e maçã, de 17 e 19%, respectivamente, e aumento de demanda dos sabores manga e multifrutas em, respectivamente, 105 e 21%. Já no caso dos néctares e refrescos, o sabor laranja cresceu, porém em menor proporção que outros sabores, como pêssego, maçã, uva, entre outros.

Uma consequência desta redução na demanda do sabor laranja em virtude da diversificação nos sabores consumidos é que a demanda mundial (40 principais países selecionados que representam 99% da demanda mundial de suco de laranja) de suco de laranja registrou uma queda de 12,3% (em FOCJ equivalente a 66º Brix) entre o período de 2003 e 2012 (CitrusBR, 2014), um comportamento não esperado quando se analisam os dados demográficos que mostram um aumento de 9% da população, um crescimento de 83% na rendimento líquido anual e um aumento de 69% da rendimento liquido per capita (Tabela 3).

Tabela 3 – Resumo dos principais dados demográficos nos 40 países selecionados

Resumo de dados dos 40 mercados selecionados		**2003**	**2012**	**Variação**
População em 1° de janeiro	habitantes '000	4.379.029	4.754.271	9%
Rendimento líquido anual	Dólares '000	$22.978	$42.047	83%
Rendimento líquido *per capita*	dólares por habitante	$5.247	$8.844	69%
Consumo de suco de laranja FCOJ equiv. 66º Brix	000 toneladas	2.425	2.127	-12%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de CitrusBr

Os maiores consumidores mundiais de suco de laranja são os Estados Unidos, com uma participação de 33% no consumo mundial (Tabela 4), seguido de Alemanha (8%), França (7%), Reino Unido (6%) e Canadá (5%). Os dez principais países consumidores são responsáveis por 75% do consumo mundial.

Tabela 4 – Consumo de suco de laranja nos principais mercados

Consumo de suco de laranja nos 40 principais mercados		2003	2005	2007	2009	2012	Variação (%)
		'000 t de FCOJ Equiv. 66 Brix					2003 a 2012
Rank	**Países selecionados – regiões**	**2.425**	**2.402**	**2.296**	**2.268**	**2.127**	**-12,3**
1	Estados Unidos	1.002	985	882	851	708	-29
2	Alemanha	256	211	201	188	170	-34
3	França	152	153	163	168	158	4
4	Reino Unido	140	136	129	136	126	-10
5	Canadá	115	133	105	106	108	-6
6	China	44	48	60	74	101	127
7	Rússia	51	63	79	73	68	34
8	Japão	92	95	92	74	60	-35
9	Austrália	53	56	59	57	58	9
10	Brasil	45	40	37	41	55	23

Consumo de FCOJ Equivalente a 66º Brix não inclui suco de laranja utilizado para produção de carbonatados: estimativa de 70.000 t anuais de FCOJ

Fonte: Adaptado de CitrusBr (2014)

A retração na demanda mundial de suco de laranja em termos percentuais foi mais expressiva na Alemanha, que teve uma redução de demanda na ordem de 34% entre 2003 e 2012 e nos Estados Unidos, que é o maior consumidor mundial, uma redução de 29% (CITRUSBR, 2014). Porém, em quantidades (t), a redução dos Estados Unidos foi a maior, com uma queda de 294 mil t (equivalente a 66º Brix), enquanto na Alemanha essa redução foi de 86 mil t.

Em relação à classificação da bebida, sendo sucos, néctares e refresco, no período de 2003 a 2012, o consumo entre os tipos de bebida também sofreu alterações. O consumo de suco de laranja teve uma retração de 2,0% ao ano (CAGR), enquanto o consumo de néctar aumentou 0,4% e o consumo de refrescos teve um crescimento de 5,9% ao ano (Gráfico 3).

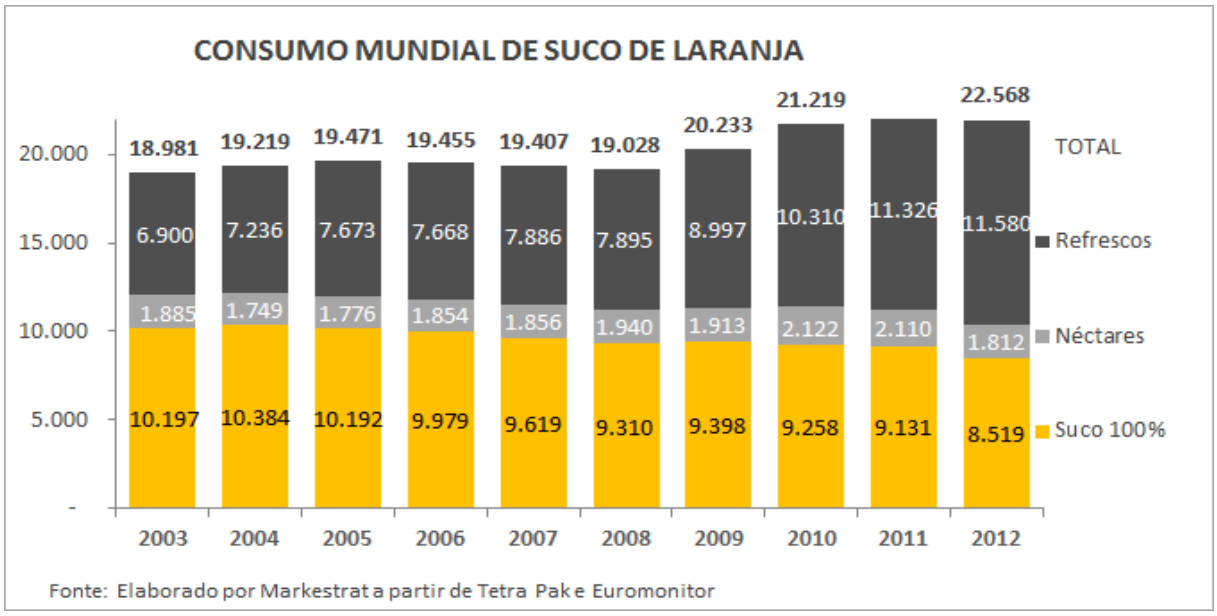


Gráfico 3 – Consumo Mundial de suco de laranja por tipo de bebida (milhões litros)
Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de CitrusBr (2013)

A análise do tipo de suco de laranja consumido feito sob a ótica da disponibilidade de renda *per capita*, mostra que o tipo de suco consumido está relacionado à disponibilidade de renda. Em regiões como Estados Unidos e Europa, onde a renda *per capita* é elevada, existe a tendência de se consumir sucos de laranja 100%, pois os mesmos possuem maior conteúdo de frutas, mas, por outro lado, são mais caros (Gráfico 4). Já em países do grupo BRIC mais México, que possuem menor renda *per capita*, a tendência é de maior consumo de néctares e refrescos, principalmente por serem produtos mais acessíveis devido à menor concentração de polpa de fruta (NEVES et al., 2012).

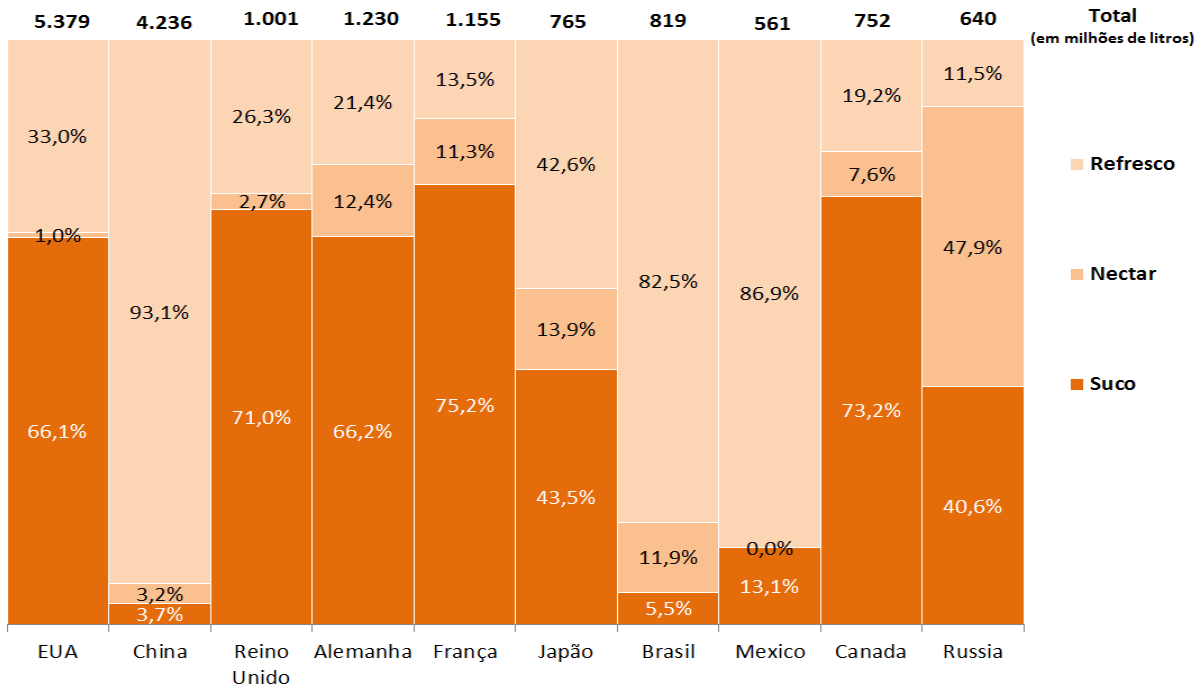
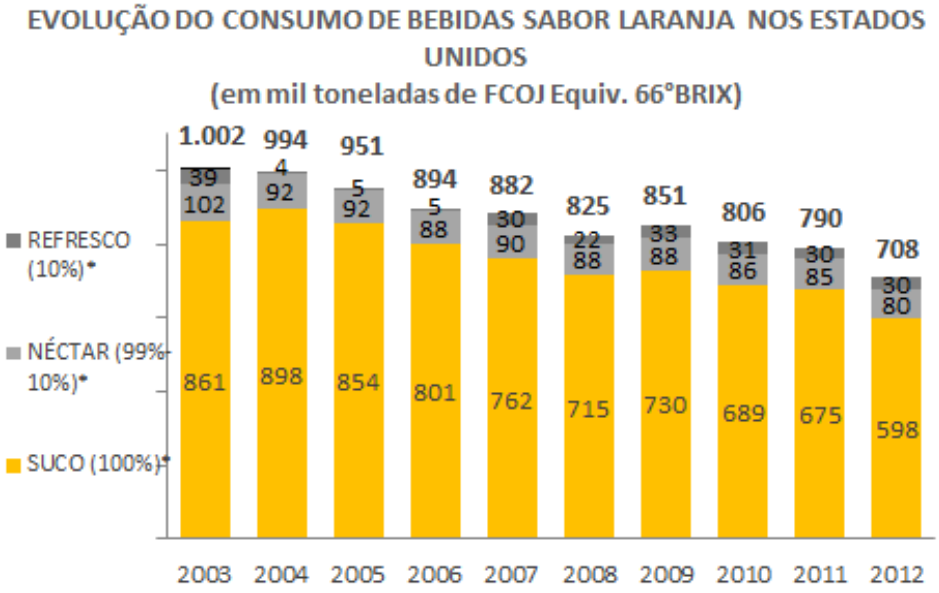


Gráfico 4 – Consumo do sabor laranja por categoria de bebida em países selecionados em 2012
Fonte: Elaborado por Markestrat a partir de CitrusBR (2014)

Os Estados Unidos, principal consumidor mundial de suco de laranja em 2012, detinha 4,5% da população mundial, porém consumiu o equivalente de 33% de todo suco de laranja consumido no mundo, uma demanda de 708 toneladas de FCOJ equivalente a 66º Brix. Apesar da sua importância no consumo mundial, o país também é um grande produtor de suco de laranja, abastecendo o próprio mercado interno, mas mesmo assim necessita importar suco. O seu consumo de suco já foi maior no passado e vem diminuindo ano a ano. No período de 2003 a 2012 o país diminuiu 29% no seu consumo, o equivalente a 294 mil t FCOJ equivalente a 66º Brix (CITRUSBR, 2014). Esse quadro no consumo americano se deve a vários fatores, dentre eles os níveis de desemprego no país, diminuindo o poder de compra da população, além dos furacões que atingiram a produção do país, elevando o preço do suco, diminuindo margens dos envasadores e posterior campanhas de incentivo ao consumo (NEVES et al., 2012).

No perfil de consumo dos Estados Unidos fica evidente que o pais é um forte consumidor de produto com maior teor de suco, sendo que, do total consumido, 84% foi na forma de suco 100%, porém o mesmo sofreu retração de 30,5%, ao passo que para os néctares a retração foi de 22% e de refrescos foi de 25% (Gráfico 5).



* Percentagem de suco na bebida

Gráfico 5 – Consumo do sabor laranja nos Estados Unidos por tipo de bebida em mil toneladas

Fonte: Elaborado por Markestrat a partir de Tetra Pak e Euromonitor International

Na Europa, o segundo maior consumidor mundial de suco, a produção interna é muito pequena sendo o bloco, portanto, um grande importador de suco e um importante cliente para o Brasil. O bloco representa 7,3% da população mundial, porém em 2012, foi responsável por 38% do consumo mundial de suco de laranja. O bloco, assim como os Estados Unidos, também é consumidor de bebidas com maior teor de suco, sendo que do total consumido no país em 2012, 60% foi na forma de sucos, 15% na forma de néctares e 25% na forma de refrescos (Gráfico 6). De acordo com dados da TetraPack (2012), o sabor laranja é o preferido em 13 dos 20 principais mercados consumidores no bloco.

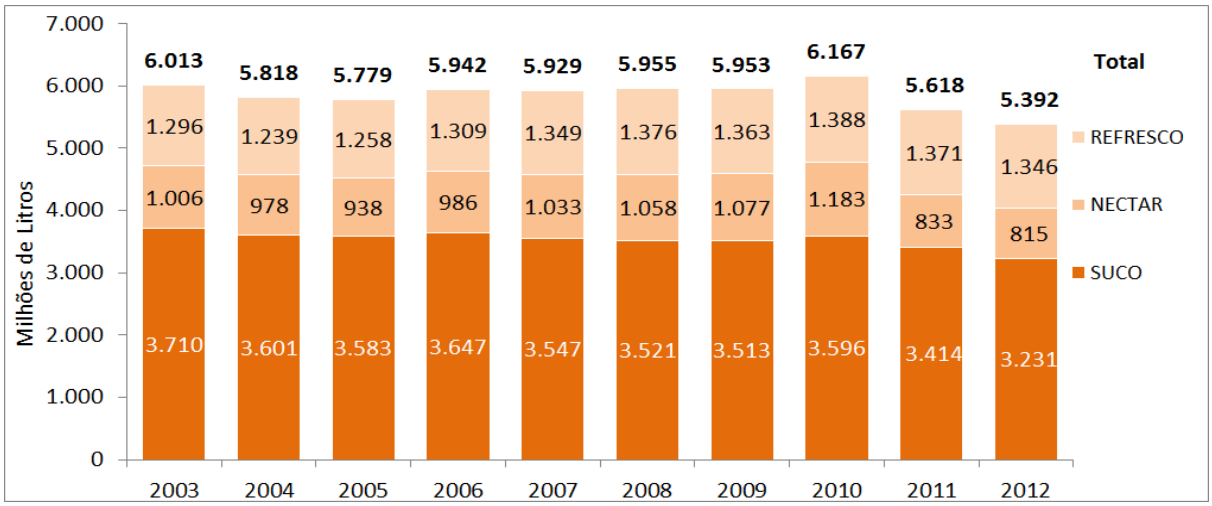
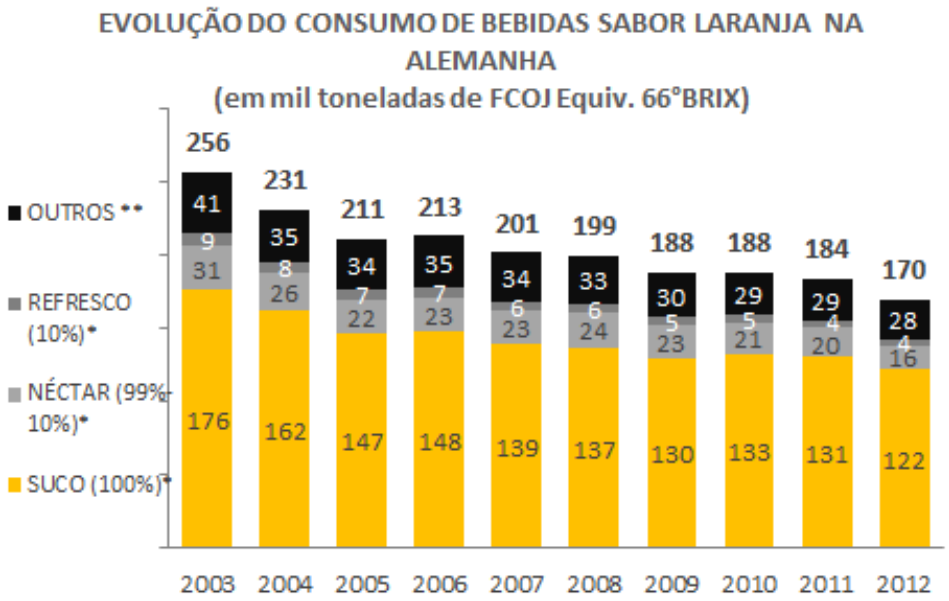


Gráfico 6 – Evolução no consumo de suco de laranja na Europa, em milhões de litros, por categoria de bebida

Fonte: Elaborado por Markestrat a partir de Tetra Pak e Euromonitor International

O principal consumidor europeu de suco de laranja é a Alemanha, que em 2012 consumiu 8% do consumo mundial e foi responsável por 21,2% do consumo europeu. A Alemanha é o principal mercado de destino de suco de laranja brasileiro, e seu maior consumo também é de bebidas de alto teor de suco. Em 2012, de toda bebida sabor laranja consumida no país, 71,8% foi na forma de suco 100%, 11% na forma de néctares, 2,2% na forma de refrescos e 15,6% em outras bebidas (Gráfico 7). Apesar de importante, o país diminuiu muito o consumo de suco de laranja, apresentando uma queda de 28,2% no período de 2003 a 2011, o equivalente a 72 mil toneladas de FCOJ equivalente a 66º Brix.



* Percentagem de suco na bebida

** Inclui suco de laranja utilizado em mix de frutas e suco de laranja congelado, não pronto para beber

Gráfico 7 – Consumo do sabor laranja na Alemanha por tipo de bebida em mil toneladas

Fonte: Elaborado por Markestrat a partir de Tetra Pak e Euromonitor International

O consumidor europeu está cada vez mais propenso ao preço dos produtos, embora tendências de saúde, consumo responsável, bem-estar e conveniência também apresentem sua importância. Essa vocação ao preço se acentuou mais após a crise de 2008, quando o consumidor começou a se preocupar com planejamento financeiro, reavaliando a necessidade de compra de produtos mais sofisticados, de maior valor, começando a focar e valorizar promoções (NEVES et al., 2010).

Existe uma tendência de queda de consumo de suco de laranja nos principais mercados consumidores conforme mostrado na Tabela 4. Dentre os quatro principais mercados

consumidores, Estados Unidos, Alemanha, França e Reino Unido, em três houve queda no consumo no período de 2003 a 2012 e somente na França o consumo teve um pequeno aumento. Somando esses quatro principais mercados, a queda no consumo foi de 388 mil toneladas de FCOJ equivalente a 66º Brix (Gráfico 8).

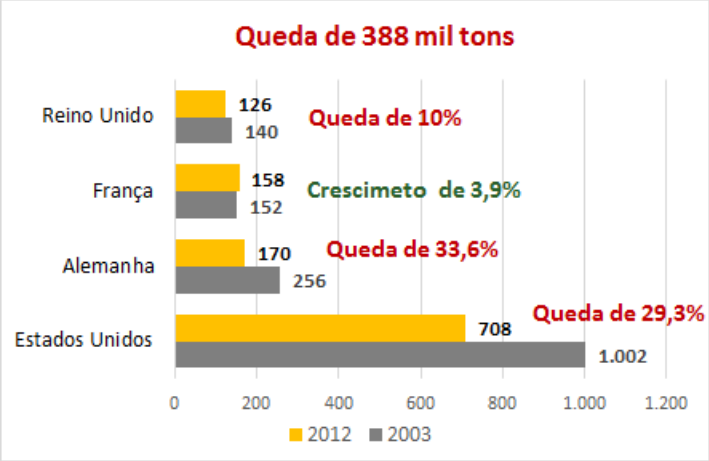


Gráfico 8 – Evolução do consumo de suco de laranja nos quatro principais mercados em mil toneladas
Fonte: Elaborado por Markestrat a partir de TetraPak e Euromonitor International

Apesar de os principais mercados consumidores estarem em queda, existem oportunidades no consumo mundial também. Os países emergentes estão aumentando seu consumo de bebidas sabor laranja e têm se mostrado como um novo mercado. Se analisar os países pertencentes ao BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) somados ao México nota-se que o consumo nesses países aumentou, saindo de 195 mil toneladas de FCOJ (equivalente a 66º Brix) para 292 mil toneladas, ou seja, um aumento de 98 mil toneladas de FCOJ e, dentre esses países, o que teve maior crescimento foi a China, com 127%, passando a ser o maior consumidor do grupo (Gráfico 9). Estes países vêm apresentando um ótimo crescimento, na ordem de 10 mil toneladas de FCOJ anualmente.

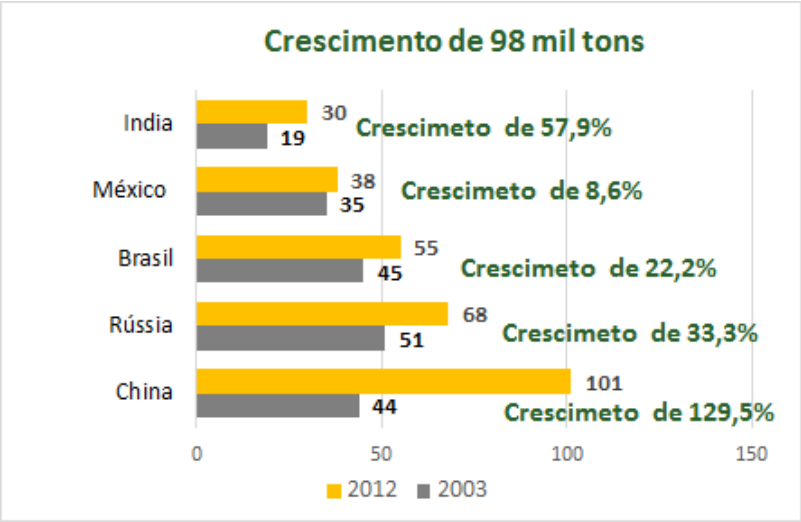
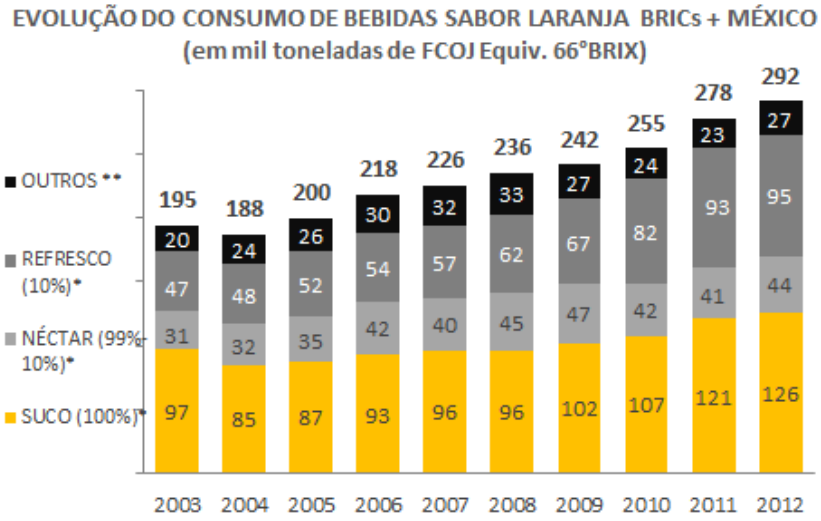


Gráfico 9 – Evolução do consumo de suco de laranja nos países do BRIC e México em mil toneladas

Fonte: Elaborado por Markestrat a partir de Tetra Pak e Euromonitor International

Esses mercados se tornam importantes, pois quando se analisa o perfil do tipo de bebida consumida no período de 2003 a 2012 vê-se que o maior consumo foi de bebidas com baixo teor de suco. Os refrescos representaram 33% do volume total consumido, enquanto os néctares foram 15% e os sucos 100% foram 43%, se somados, néctares e refrescos representaram 48% do total consumido em toneladas de FCOJ (Gráfico 10). Isto mostra que existe um mercado potencial muito grande para esses países caso os mesmos passem a consumir sucos 100% em vez de refrescos e néctares (NEVES et al., 2012).



* Percentagem de suco na bebida

** Inclui suco de laranja utilizado em mix de frutas e suco de laranja congelado, não pronto para beber

Gráfico 10 – Evolução do consumo do sabor laranja por tipo de bebida nos países do BRICs e México em mil toneladas

Fonte: Elaborado por Markestrat a partir de Tetra Pak e Euromonitor International

Sheth (2011) afirma ainda que a oportunidade e o real desafio nos mercados emergentes é converter o não usuário em usuário, sendo necessário desenvolver uma estratégia de marketing direcionada para o econômico, social e emocional valor da terceirização. A conquista é de forma semelhante à conquista de usuários de novas tecnologias, como computadores, celulares, entre outros. Assim como Sheth e Mittal (1996) declararam, o mais importante na criação de novos usuários é sua exigência quanto à homogeneização das expectativas, por meio da concepção, incentivos e desenvolvimento.

Neste tópico de consumo fica evidente que existem grandes ameaças provenientes da queda de consumo de suco de laranja nos principais mercados consumidores, mostrando um grande alarme para a cadeia citrícola brasileira, que deve lutar para reverter este cenário e incentivar a retomada de consumo nestes países. Por outro lado também, novos consumidores potenciais surgem, apresentam-se como boas oportunidades de incremento de consumo, contribuindo assim, para equilibrar a queda nos principais mercados consumidores.

4.2.3 Panorama dos canais de distribuição mundial de suco de laranja: o setor de engarrafadores e varejistas

Em um ambiente cada vez mais competitivo é necessário ganhar eficiência e, em razão disto, os elos da cadeia produtiva estão se especializando mais a cada momento e também se concentrando na busca por eficiência. As indústrias brasileiras se especializaram na produção de suco de laranja e na sua distribuição internacional. Da mesma forma, a indústrias envasadoras de bebidas se especializaram no envase e distribuição para o varejo, enquanto os varejistas se especializaram nas vendas para o consumidor final. Para ganhar competitividade, estes elos estão se concentrando, angariando maior poder de barganha. Neste sentido, os varejistas estão com maior poder de barganha frente aos envasadores e os envasadores frente aos exportadores brasileiros de suco de laranja, porém, estes, de maneira significativamente desproporcional, por isso tal movimento é importante de ser entendido e estudado, pois está influenciando a cadeia produtiva citrícola (NEVES et al., 2012a).

4.2.3.1 Concentração do setor varejista

É notório o crescimento das redes varejistas ano a ano, seja pela sua expansão por meio de abertura de novas lojas, entrada em novos mercados e países, ou seja, pela incorporação de redes menores de varejo (NEVES et al., 2010). De acordo com dados da TetraPak (2012), nos 40 maiores mercados de suco de laranja, as cinco maiores redes varejistas têm participação média de 76% das vendas realizadas no varejo em cada país (Tabela 5).

Tabela 5 – Concentração na venda de alimentos dos 5 principais varejistas nos países selecionados

Países selecionados	**Participação de mercado (%)**		
	2000	**2005**	**2010**
Israel	99,3	99,5	100,0
Suíça	80,7	85,1	92,1
Coreia do Sul	58,5	72,3	84,4
Áustria	72,5	71,9	84,4
Alemanha	66,4	72,9	80,0
França	70,0	64,8	74,7
Rússia	60,9	55,1	74,4
Canadá	60,6	54,8	73,7
Japão	66,6	63,4	66,5
Espanha	52,7	56,7	69,2
Reino Unido	50,6	59,8	67,9
Itália	69,6	67,5	67,1
Polônia	51,4	41,6	53,2
Estados Unidos	42,7	45,3	46,3
Brasil	41,0	40,5	43,0

Dados são referentes a grandes redes de varejo. Pequenos supermercados e lojas de bairro não são cobertos pelos dados.
Dados do Brasil são da ABRAS e referem-se à participação das 5 maiores redes varejistas no mercado de autosserviço.
Fonte: Adaptado de Neves et al. (2010) a partir de *Planet Retail*, agosto/2011

Além da concentração das grandes redes varejistas, também estão se concentrando os varejistas menores. Esses varejistas menores estão se organizando em *pools* de compra ou organizações de compra, aumentando desta forma também, seu poder de barganha e, assim, fazendo frente à competição com as redes de varejo maiores. Um exemplo destas redes é o MAS, que é o maior *pool* de compras, formado por 12 redes varejistas e com um faturamento maior que o Carrefour em todo o mundo (NEVES et al., 2010).

Tanto as grandes redes quanto os *pool* de compra visam a maior faturamento por metro quadrado e maior eficiência operacional e, para tanto, controlam a disponibilidade de espaço nas gôndolas, dando preferência a produtos com maiores giros de estoque e com maior margem de lucro. Além disso, também reduzem a quantidade de itens disponíveis na gôndolas e, como consequência, as indústrias possuem menos espaço de prateleira para expor suas marcas. Ainda com o pensamento nas estratégias de redução de custos e aumento das margens de lucros, esses varejistas estão adotando as marcas próprias, chamadas de *private labels* ou "marcas brancas", que são produtos que oferecem a mesma qualidade dos produtos tradicionais, porém com menores preços. Com o aumento do poder de barganha desses varejistas, outra tática adotada por eles são os leilões reversos, onde os varejistas convidam os envasadores a participarem de um processo no qual o fornecedor que tiver o menor preço consegue fechar o pedido com a rede distribuidora; desta forma esta prática pressiona os preços para baixo (NEVES et al., 2012a).

Em entrevistas com envasadores, Neves et al. (2012b) verificam que o lucro líquido de um varejista europeu é de no mínimo 0,10 euro por embalagem de 1 litro de suco vendida, o que quando convertido no valor por caixa de laranja, gera algo em torno de US$ 3,00 por caixa de laranja de 40,8 kg, ou seja, o varejo captura o equivalente a 70% da margem de lucro da cadeia produtiva enquanto os outros 30% restantes têm que ser divididos entre envasadores, processadores e produtores de frutas.

Essa concentração do varejo afeta as negociações de suco de laranja, uma vez que dá maior poder de barganha ao varejo e um poder de negociação ampliado. Dessa forma, pressionam os preços e também diminuem as alternativas de canais de distribuição já que estes têm maior *share* na venda de alimentos e bebidas. Para mitigar estes efeitos, Neves et al. (2012a) afirmam que é necessário fortalecer a posição do suco de laranja em canais alternativos, é necessário que o produto tenha maior valor agregado e dessa forma possa ser vendido a preços mais elevados.

4.2.3.2 Concentração do elo dos engarrafadores

As indústrias brasileiras são altamente dependentes do mercado externo, visto que aproximadamente 95% do que produzem é exportado. Desta forma, vendem seu suco de laranja para os envasadores, que são empresas que utilizam a matéria-prima em diferentes misturas (*blends*) e variadas aplicações para fazerem o produto final, que são as bebidas prontas para consumo.

De acordo com dados da TetraPak (2012), em 2009, 71% do suco produzido no mundo foi comprado e envasado por apenas 30 envasadores e deste total, os 10 maiores envasadores foram responsáveis por 52% de todo o mercado (Gráfico 11). Nos Estados Unidos, por exemplo, os quatro maiores envasadores detinham 75% do mercado, no Reino Unido 84% e na China e na Espanha essa concentração chega a 82% (Tabela 6). Em consequência da dinâmica de concentração do setor varejista, os envasadores, visando ganhar escala e sobreviver às crescentes pressões econômicas, também vêm se concentrando.

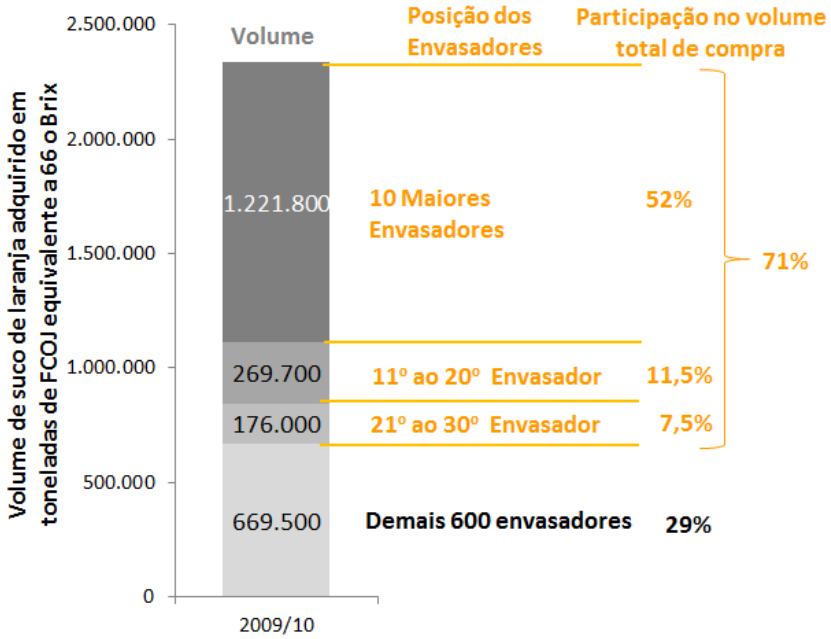


Gráfico 11 – Concentração dos envasadores na aquisição de suco de laranja no mundo

Fonte: Elaborado por Markestrat a partir de CitrusBR (2013)

Segundo Neves et al. (2012), acredita-se que cerca de 100 envasadores não resistiram às pressões do varejo e venderam seus negócios na última década, diminuindo dessa forma aproximadamente em 20% o número de clientes potenciais para as indústrias brasileiras de suco de laranja poderem comercializar seus produtos.

Tabela 6 – Participação dos 4 principais envasadores de suco de laranja por mercado em 2009

Principais mercados consumidores de suco de laranja		**Participação dos quatro maiores envasadores**	***Ranking* por volume comprado**			
			1° colocado envasador	**2° colocado envasador**	**3° colocado envasador**	**4° colocado envasador**
1	Estados Unidos	**75%**	Pepsico	Coca-Cola	Florida's Natural	Dean Foods
2	Alemanha	**61%**	Stute	Eckes	Gerber-Emig	Wesergold
3	França	**52%**	Pepsico	Leiterie Saint Dennis	Eckes	Refresco
4	Reino Unido	**84%**	Gerber-Emig	Princes	Pepsico	Britvic
5	Canadá	**81%**	Coca-Cola	Pepsico	Lassonde	Joriki
6	Japão	**52%**	Kirin	Ehimi	Nippon Milk	Coca-Cola
7	Rússia	**96%**	Pepsico	Coca-Cola	Winn-Bill-Dann	Nidan
8	China	**82%**	Huiyuan	Uni-President	Coca-Cola	Ting Hsin
9	Espanha	**82%**	Garcia Carrion	Refresco	Pascoal	Antonio Munoz
10	Brasil	**77%**	Coca-Cola	Ambev	Schin	Global

Consumo de FCOJ Equivalente a 66º Brix, não inclui suco de laranja utilizado para produção de carbonatados, cuja quantidade é estimada em 70.000 t anuais de FCOJ.
Fonte: Adaptado de Neves et al. (2010) a partir de TetraPak, IGD e Planet Retail

As empresas envasadoras geralmente são empresas multiprodutos, ou seja, produzem diversos tipos de bebidas como sucos, néctares, refrescos, carbonatados, isotônicos, bebidas energéticas, chás, entre outras, sendo o suco de laranja apenas mais um produto do portfólio de bebidas, fazendo este portfólio parte de sua estratégia de diversificação. Com maior portfólio de bebidas, os envasadores estão dando preferência para produtos com maior giro e melhor margem de lucro, optando com produtos com matéria-prima de menor custo, ou, ainda, com menor teor de suco, o que possibilitará vender a preços mais elevados com menores custos (NEVES et al., 2012).

4.2.4 Oportunidade e ameaças no mercado mundial citrícola

Para concluir a análise do ambiente externo da cadeia citrícola brasileira, foram identificadas as oportunidades e ameaças advindas deste cenário externo, buscando agrupar possíveis ações estratégicas necessárias para mitigar os efeitos negativos e fortalecer o setor.

4.2.4.1 Oportunidades advindas da análise do mercado externo

No que tange à produção mundial de suco de laranja, a cadeia citrícola brasileira encontra oportunidades em absorver parte do mercado ocupado anteriormente pela produção americana, visto que a mesma vem caindo.

Existe hoje uma mudança no consumidor que está preferindo o NFC ao FCOJ, isso resultou em um aumento das exportações de NFC, que, por sua vez, traz maior renda pelo valor criado neste tipo de suco.

Apesar da queda no consumo de suco nos principais mercados consumidores mundiais, ainda existem oportunidades para o suco de laranja brasileiro, como os mercados emergentes, que, apesar de pequenos, têm seu consumo crescente, chegando a 40 mil toneladas por ano.

Apesar da queda no consumo de suco de laranja 100%, o consumo de néctares e refrescos aumentou, mesmo com menores teores de suco de laranja, ainda assim representam uma oportunidade de aumento de consumo, principalmente quando se olha que existem mais de um bilhão de pessoas nos países emergentes e essas bebidas são as principais consumidas nesses mercados.

Por ser um produto natural e apresentar características saudáveis e nutricionais, há espaço para o suco de laranja ocupar, visando a absorver o mercado de outros tipos de bebidas com apelos menos nutricionais como os carbonatados, por exemplo. Deve-se posicionar o suco de laranja na mente do consumidor com ênfase na nutrição e saúde.

O mercado interno brasileiro mostra-se uma grande ferramenta para escoar o suco de laranja que excede pela queda de demanda mundial. Apesar da grande explosão de consumo ocorrida no país advindo da melhoria da renda e poder aquisitivo das classes B, C e D, a cadeia citrícola ainda não se beneficiou do momento.

Mesmo o mercado de suco não crescendo e tornando-se estável, não se trata de uma má notícia, afinal, é um mercado que gera divisas da ordem de US$ 2 bilhões ao ano para o Brasil. Assim sendo, é um setor que deve ser investido.

Apesar das forças nas exportações, a cadeia citrícola brasileira não está focada somente neste mercado. Além de atender uma pequena demanda do mercado interno brasileiro, as indústrias brasileiras começaram a se instalar no exterior na década de 1990, fortalecendo ainda mais, no cenário internacional, a sua posição competitiva, desta forma, representando uma oportunidade para a cadeia na busca por ganhar e expandir novos mercados (NEVES et al., 2012).

Os preços praticados para o suco de laranja pronto para beber no varejo europeu ainda são baixos quando comparados com outras bebidas. Um reposicionamento nos preços com acréscimo de valor permitiria novos patamares de preços do suco concentrado e logo maiores rendas para a indústria e produtores brasileiros, assim proporcionaria maior viabilidade do sistema agroindustrial citrícola brasileiro.

4.2.4.2 Ameaças advindas da análise do mercado externo

A atuação dos países chamados vaga-lumes (África do Sul, China, Espanha, Grécia, Itália, Índia, México, Paquistão e Turquia, e alguns Estados brasileiros como Paraná, Bahia, Sergipe, Rio Grande do Sul, Santa Catarina) pode representar uma ameaça à comercialização mundial de suco de laranja, uma vez que quando os preços do suco estão altos, esses países e Estados passam a processar sua produção de laranja que antes era direcionada ao consumo interno *in natura*. Desta forma provocam aumento da oferta mundial de suco de laranja e influenciam o preço do suco no mercado internacional, pressionando-os para baixo. Neste ponto também os investimentos chineses em seu parque citrícola pode ser tornar uma ameaça no futuro.

Uma grande ameaça para a cadeia citrícola brasileira está na drástica queda de consumo mundial de suco de laranja e principalmente queda no consumo dos principais mercados consumidores de suco brasileiro, como Alemanha, que teve queda de 34%, Estados Unidos com queda de 29% e Japão com queda de 35%, o que ocasiona desta forma, menor necessidade de importação de FCOJ brasileiro e aumento dos estoques nacionais.

Somado às quedas de consumo, outro agravante que tem se tornado uma ameaça à cadeia citrícola é o grande crescimento no lançamento de bebidas inovadoras, provocando uma gama de opções para os consumidores, o que tira assim parte considerável do mercado do suco de laranja.

Os grandes responsáveis pela venda de bebidas para os consumidores, os varejistas, estão se concentrando em grandes empresas e também em *pool* de compra, o que tem aumentado seu poder de barganha e tornado a negociação difícil, centrada em preços. Além disso, tem-se também o crescimento das marcas próprias desses varejistas, que reduz as margens no sistema agroindustrial.

Além dos varejistas, as empresas que envazam bebidas também estão se concentrando fortemente, sendo que as 10 maiores já detêm 52% das compras, dificultando assim a negociação com a indústria brasileira de suco de laranja, pressionando os preços. Somado a isso, essas empresas são multibebidas, ou seja, não envasam somente suco de laranja, mas também outros tipos de bebidas como as carbonatadas, isotônicos, mix de frutas, etc., e por isso priorizam bebidas que alcancem maior margem de lucro.

A competitividade do suco de laranja brasileiro também é diminuída por meio da imposição de pesadas barreiras tarifárias nos principais mercados de destinos. Somente em 2010, essas barreiras representaram aproximadamente US$ 300 milhões (NEVES et al., 2010).

Outra ameaça encontrada para o setor citrícola brasileiro é a alta volatilidade nos preços internacionais do suco de laranja e dos subprodutos. Essa volatilidade é causada pela oscilação da produção anual de laranja e pela produção de suco de laranja, o que tem impacto direto no preço da laranja no mercado brasileiro. Desta forma, esta alta volatilidade causa grande oscilação no preço da laranja, muitas vezes derrubando o preço abaixo dos custos de produção, o que desestimula muitos produtores a investirem na expansão da produção e em novas tecnologias, é um incentivo a estes produtores optarem por outras atividades agrícolas.
Como 98% do suco de laranja produzido no Brasil é exportado, isso causa uma alta dependência do mercado externo, o qual, por sua vez, tem sofrido algumas inconstâncias devido às alterações econômicas, impactos causados pelo câmbio, crises internacionais, entre

outros fatores, o que tem influenciado as atitudes dos consumidores sobre o consumo de suco de laranja.

4.2.4.3 Consolidação das oportunidades e ameaças do mercado externo

Após a análise do ambiente externo, podem-se sintetizar as principais ameaças e oportunidades (Quadro 9), bem como também identificar algumas ações estratégicas necessárias para mitigar as ameaças e aproveitar as oportunidades.

<table>
<tr><th>Oportunidades</th><th rowspan="3">Ações estratégicas</th></tr>
<tr><td>▪ Queda na produção americana de suco de laranja
▪ Aumento no consumo de néctares e refrescos
▪ Aumento do consumo de NFC
▪ Consumo crescente nos países emergentes
▪ Crescimento da economia nos países em desenvolvimento
▪ Aumento de poder aquisitivos das classes B, C e D no Brasil
▪ Aumento da instalação de indústrias brasileiras de processamento no exterior
▪ Produto com apelo saudável e boas características nutricionais</td></tr>
<tr><th>Ameaças</th></tr>
<tr><td>▪ Alta dependência do mercado externo
▪ Atuação dos produtores vaga-lumes na produção de suco de laranja
▪ Queda de consumo nos principais mercados consumidores
▪ Crescente lançamento de bebidas inovadoras
▪ Concentração do setor varejista
▪ Concentração dos envasadores
▪ Alta barreira tarifária imposta pelos principais mercados compradores
▪ Alta volatilidade nos preços internacionais</td><td>▪ Concentração de esforços de marketing visando a recuperar o consumo nos principais mercados em desaceleração
▪ Projeto de desenvolvimento dos mercados emergentes envolvendo as indústrias, CitrusBR e Apex-Brasil
▪ Resgatar o consumidor tradicional posicionando o suco de laranja como alimento líquido
▪ Diversificação de canais de distribuição e esforço de desenvolvimento das grandes marcas
▪ Organização da cadeia produtiva, estoques e diversificação de canais de vendas
▪ Buscar a redução das tarifas alfandegárias nos mercados importadores do suco brasileiro
▪ Implementação de política de recomposição de estoques para gerar renda e do Consecitrus para distribuir renda
▪ Diversificar os mercados compradores
▪ Incentivo ao consumo de NFC em mercados com maior poder aquisitivo</td></tr>
</table>

Quadro 9 – Consolidação das ameaças e oportunidades da análise do ambiente externo
Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 Análise da situação interna e de concorrentes globais: Análise do setor citrícola brasileiro

A cadeia citrícola no Brasil sempre trouxe divisas para o país graças ao *know how* conquistado ao longo dos anos. Segundo Neves et al. (2010), essas divisas geradas contribuíram significativamente para o desenvolvimento da economia brasileira. Em seu estudo, os autores apresentaram números inéditos do setor, apurados com rigor científico. Segundo eles, na safra de 2008/2009, o setor citrícola teve uma receita bruta estimada de US$ 14,6 bilhões, gerando um PIB estimado de US$ 6,5 bilhões, dos quais US$ 4,4 bilhões gerados no mercado interno e US$ 2,1 bilhões no mercado externo. Na Figura 12 é representado o sistema agroindustrial citrícola com seus respectivos valores de faturamento bruto de cada elo do sistema.

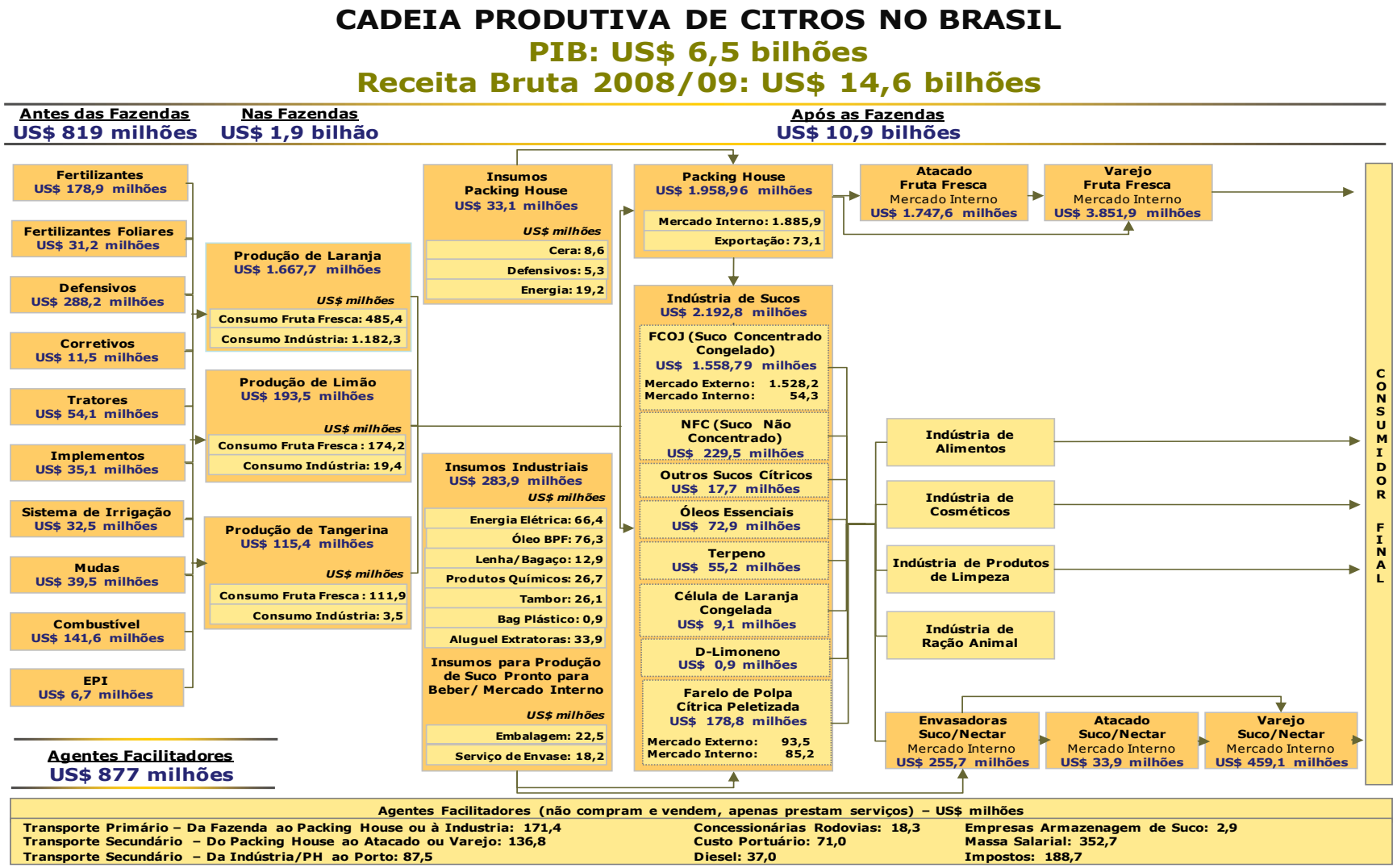


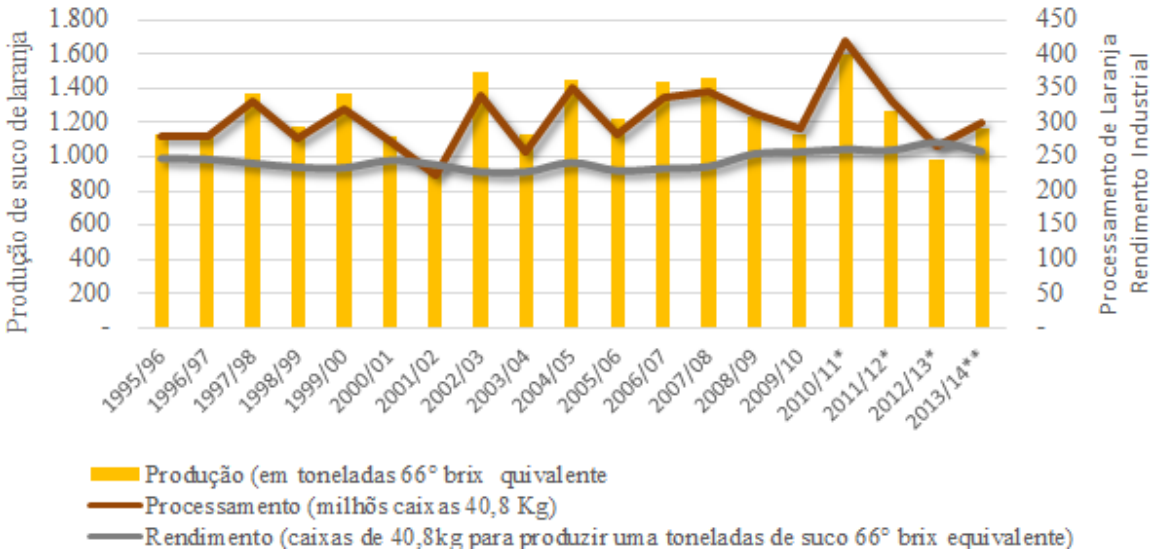
Figura 12 – Sistema Agroindustrial Citrícola no Brasil (receita bruta de venda)
Fonte: Neves et al. (2010)

Nesta seção foi realizada uma análise dos principais fatores internos que influenciam a cadeia citrícola brasileira, como a situação da indústria nacional de suco de laranja, da produção nacional de citros e o consumo de suco de laranja no mercado interno.

4.3.1 Situação da indústria brasileira de suco de laranja

4.3.1.1 Produção nacional de suco

O Brasil produziu na safra 2012/2013 981 mil toneladas de suco de laranja (equivalente 66º Brix), cerca de 52% da produção mundial. Ao longo dos anos o Brasil manteve-se estável na quantidade de suco produzido, porém como a produção mundial diminuiu, o país aumentou a sua participação, saindo de 49% do total produzido em 1995/1996, para 52% em 2012/2013 (Gráfico 12). A estimativa realizada pelo USDA aponta que a participação do Brasil na safra 2013/2014 na produção mundial de suco de laranja será de 57,5%, com uma produção de 1.160 mil toneladas de suco. O cinturão citrícola brasileiro (Estado de São Paulo e triângulo mineiro) é responsável por 94% de todo suco produzido no Brasil. Enquanto outros Estados produtores, como Paraná, Bahia, Sergipe, Rio Grande do Sul e Santa Catariana, produziram os outros 6% restantes. Esses Estados são focados na produção de laranja para o mercado interno, destino de 77% de sua produção, porém podem aumentar sua participação na produção dependendo da valorização do suco no mercado, passando a processar mais laranja (CITRUSBR, 2013).



*Dados do USDA
** Estimativa USDA

Gráfico 12 – Evolução do processamento de laranja, da produção de suco e do rendimento industrial no Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de CitrusBR, 2013 e USDA, 2014

O Brasil, na média dos anos, manteve sua produção de suco de laranja estável, com alguns picos de produção. Por outro lado, o processamento de laranja aumentou em praticamente 10 milhões de caixas de laranja de 40,8 kg, o país passou a processar mais laranja e em um período de 18 anos, o que contribuiu para aumentar a sua participação no processamento mundial de laranja que saltou de 49% para 52%. Tal fato, do aumento de processamento de laranja e da produção estável de suco, reflete uma diminuição do rendimento industrial do Brasil. Na safra 1995/1996 eram necessárias 248 caixas de 40,8 kg de laranjas para se produzir uma tonelada de suco de a 66° Brix, já em 2012/2013 eram necessárias 272 caixas de 40,8 kg de laranja, ou seja, é necessário maior quantidade de laranjas para se produzir a mesma quantidade de suco que se produzia há 18 safras anteriores (CITRUSBR, 2013).

4.3.1.2 Exportações citrícolas brasileiras: o desempenho das indústrias

Por se tratar de um sistema agroindustrial predominantemente exportador, faz-se necessária uma análise do desempenho das exportações deste setor. Desde o início das exportações citrícolas brasileiras, a partir de 1962, o setor gerou aproximadamente US$ 70 bilhões em exportações e somente em 2013 esse valor foi de US$ 2,6 bilhões. Assim, a citricultura tem contribuído de forma definitiva para o desenvolvimento do Brasil (NEVES et al., 2012a;

CITRUSBR, 2014). Os US$ 2,6 milhões de exportações em 2013 (Gráfico 13), foram frutos dos 2,5 milhões de toneladas exportadas pelo sistema agroindustrial citrícola, dos quais 572 mil toneladas de suco concentrado (FCOJ), 1.102 mil toneladas de NFC (647 mil toneladas em equivalente FCOJ a 66° Brix), 447 mil toneladas de outros sucos de laranja (262 mil toneladas em equivalente FCOJ a 66° Brix) e 84 mil toneladas de demais produtos e derivados e 23 mil toneladas de laranja *in natura* (CITRUSBR, 2014).

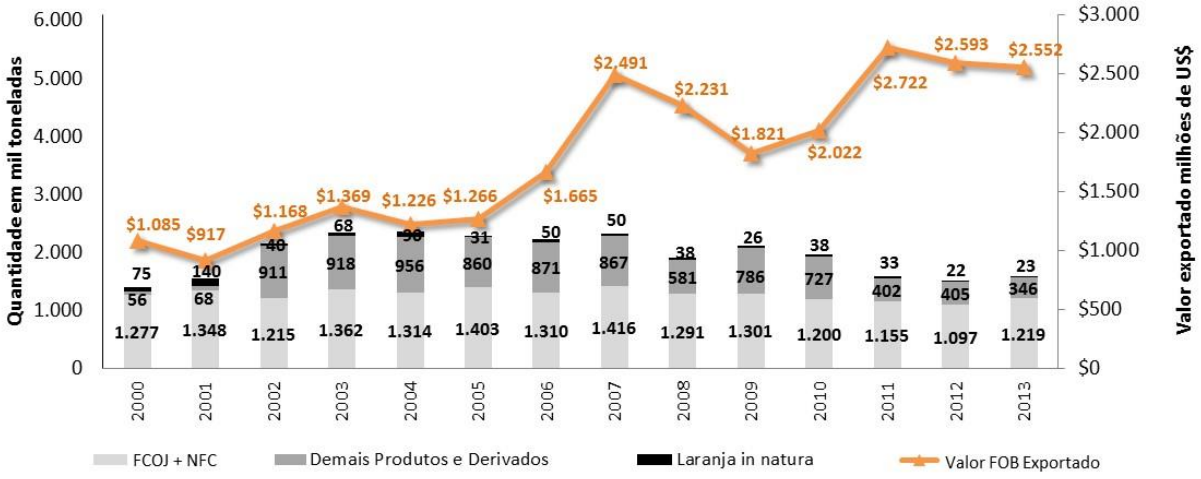


Gráfico 13 – Quantidade e valor financeiro exportado pelo complexo citrícola
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de CitrusBr (2013)

A Europa é o principal destino do suco de laranja brasileiro, sendo que 66% do volume de FCOJ (66°Brix equivalente) exportado pelo Brasil em 2013 teve como destino o bloco. Seguindo a Europa, os Estados Unidos são o segundo principal destino de suco de laranja brasileiro, responsáveis por 18% do destino do FCOJ (66°Brix equivalente) nacional. Portanto, somando, esses dois principais mercados são destino de 84% das exportações brasileiras do complexo citrícola (SECEX, 2014). Mesmo concentrada em poucos países, as exportações brasileiras começaram a diversificar os mercados onde atuam e em 2013 o país conseguiu exportar suco para 77 países, diferente de 2000 quando exportava para 50 países.

Além da diversificação nos mercados de destino, o Brasil também começou a diversificar na exportação de seus produtos. Dentre os sucos, a maior parte exportada é de FCOJ. Porém, com investimentos na produção de NFC, um produto com maior aceitabilidade, suas exportações deste produto começaram a ser crescentes, saltando de 278 mil toneladas em 2003, para 1.102 mil toneladas em 2013, representando aproximadamente 16% do total de suco exportado pelo Brasil em equivalente FCOJ.

Mesmo com os problemas de queda de consumo mundial de suco de laranja, o Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), em suas projeções para 2023, apontam um crescimento de 2,5% ao ano nas exportações de suco, chegando a 2,64 milhões de toneladas de suco exportado (Gráfico 14).

Gráfico 14 – Projeção das exportações brasileiras de suco de laranja para 2022/23
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de MAPA

4.3.1.3 Barreiras tarifárias e não tarifárias

O Brasil enfrenta outros problemas fora a queda no consumo mundial. Os países importadores de suco brasileiro protegem seu mercado por meio de barreiras tarifárias e outras não tarifárias. Neves et al. (2012) apontaram algumas destas barreiras.

No que tange às barreiras tarifárias, o Brasil se depara com diferentes sistemas, de acordo com cada país. Na Europa, por exemplo, o suco é tarifado em 12% do valor exportado, porém quando o bloco importa suco de países do Caribe, América no Norte e México, as importações são isentas as tarifas. Já nos Estados Unidos, o suco brasileiro é tarifado em US$ 415/tonelada de FCOJ e US$ 42/tonelada de NFC, porém também são isentados os países da América Central, México e Caribe. Os mercados de destino possuem diferentes legislações, por isso a cobrança de tarifas é diferenciada entre eles. Os países importadores cobram suas taxas sobre o valor da transação, com exceção dos Estados Unidos que cobra sobre o volume

e, dessa forma, potencializa os efeitos de subida dos preços, afetando o valor do produto final, o que, por consequência, diminui a competitividade do suco na gôndola.

Não existem somente barreiras tarifárias na comercialização internacional de produtos da cadeia citrícola. Também são praticados nesta comercialização barreiras técnicas ou fitossanitárias, que são as exigências técnicas do produto impostas pelos compradores. Como exemplo, na União Europeia, existe uma lista restritiva de defensivos que difere da que é permitida no Brasil, sendo em alguns casos, produtos essenciais para a produção citrícola nacional. No ano de 2012, o Brasil enfrentou dificuldades nas exportações para os Estados Unidos, uma vez que algumas cargas importadas por eles apresentavam resíduo de carbendazim, um fungicida utilizado na produção de laranja, em concentrações acima dos limites permitidos pela legislação daquele país. Tal fato foi muito questionado na época uma vez que se discutia a forma de análise feita no produto. De qualquer forma, as barreiras fitossanitárias são uma realidade praticada pelos importadores e contribuem para aumentar as dificuldades do setor.

4.3.1.4 Preço do suco de laranja

O suco de laranja por tratar-se de um produto natural e que a produção de sua matéria-prima, a laranja, sofre diversas influências e riscos do ambiente, leva este produto a ter uma característica de possuir alta volatilidade de produção. Dessa forma, com uma demanda mundial estável ou declinando, as oscilações de produção certamente refletem no preço do suco de laranja. Em algumas safras a volatilidade na oferta de frutas chega até 40% de um ano para o outro, enquanto que as oscilações da demanda não ultrapassam 3% entre os anos (NEVES et al., 2012).

Neste mesmo sentido, esta oscilação do preço do suco de laranja, por sua vez, também traz oscilações no preço da fruta para o produtor citrícola. Neves et al. (2012) resumem a dinâmica que influencia o preço do suco:

- Variabilidades climáticas impactam fortemente o volume de produção global anual de suco de laranja e estoques globais de suco de laranja ao final de cada safra (estoques de passagem, ou *carry-outs*);

- A demanda pelo suco de laranja vem apresentando leves alterações de consumo de ano para ano;
- A acentuada volatilidade dos preços do suco de laranja na Bolsa de Nova Iorque e no mercado físico europeu é devido às expectativas de produção e estoques de passagem das safras subsequentes;
- O aumento do poder de fogo dos varejistas em um cenário de excesso de capacidade ociosa por parte dos envasadores de sucos (estimada hoje em mais de 50% na Europa e em aproximadamente 30% na América do Norte);
- O excesso de oferta de suco de laranja a um pequeno portfólio de envasadores cada vez mais concentrados, ociosos e esmagados pelos varejistas;
- Apesar de uma correlação direta, percebe-se também, uma defasagem natural entre as cotações médias mensais da Bolsa de Nova Iorque e os preços médios recebidos pelas indústrias no mercado físico europeu, pelo fato que os preços dos contratos na Europa e Ásia são travados com envasadores para períodos variáveis entre 6 meses a 24 meses ao contrário do mercado futuro que têm baixa liquidez em períodos superiores a 6 meses futuros.

Ainda em seus estudos, Neves et al. (2012) mostraram a amplitude de variação na cotação de suco de laranja nos principais meios negociados. No mercado físico na Europa, o suco de laranja atingiu o piso em 2001 de uma média de US$ 712 por tonelada de FCOJ e um teto de US$ 2.230 por tonelada de FCOJ em 2007. Já na Bolsa de Nova Iorque teve-se uma amplitude ainda maior, sendo um piso de US$ 396 por tonelada de FCOJ em 2004 e o teto de US$ 2.432 por tonelada em 2006 (Gráfico 15).

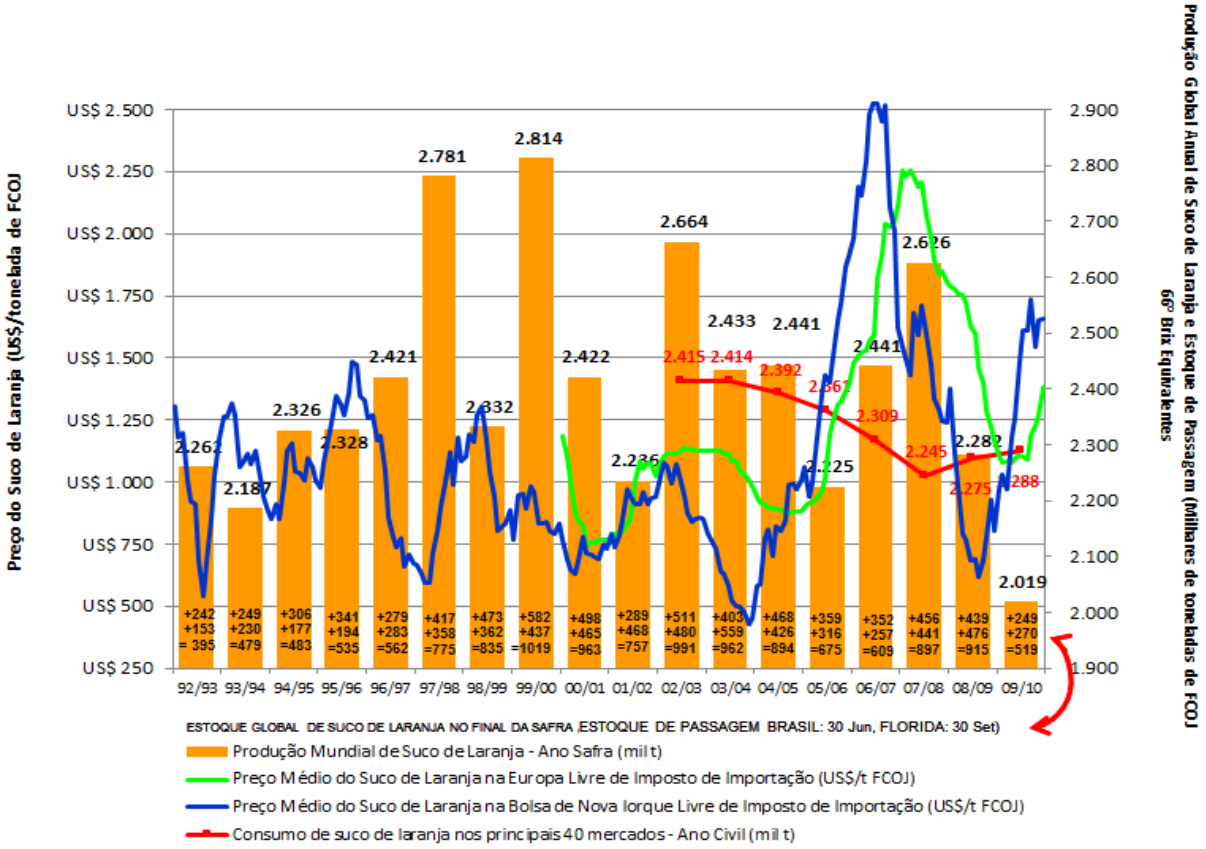


Gráfico 15 – Variação entre preços na Bolsa de Nova York, no mercado físico europeu, consumo de suco de laranja no mundo, produção mundial e estoques globais

Fonte: Elaborado por Markestrat a partir de dados da CitrusBR, Secex e USDA

Portanto, nota-se que o suco de laranja apresenta volatilidade em seu preço no mercado internacional, sendo negociado em bolsa de valores, por se tratar de uma *commodity*. Essa volatilidade nos preços impactam a indústria e os produtores, já que dificultam um planejamento exato de seus custos e atividades.

4.3.1.5 Os custos industriais

A competitividade da indústria brasileira de suco de laranja tem diminuído ao longo dos anos. O Brasil sempre se destacou por ter um suco de laranja de boa qualidade e baixos custos de produção, conferindo assim, boas margens de lucro que sustentavam a cadeia. Dentre os fatores que tem causado a perda de competitividade estão a desvalorização do dólar e os crescimentos dos custos industriais de processamento da fruta (NEVES et al., 2012).

De acordo com estudo de Neves et al. (2010), os custos médios industriais de processamento e escoamento de suco de laranja no Brasil saltaram de US$ 347,54 por tonelada de FCOJ em 2003, para US$ 534,28 em 2010, um aumento de 54% no período (Tabela 7). Os custos industriais de maior impacto são os custos de processamento de laranja (não está contabilizado o custo de aquisição da laranja) e o custo de logística de marítima e operações portuárias, que representaram na safra 2009/10, 66% e 21%, respectivamente. Porém, os custos que tiveram os maiores crescimentos no período de 2003 a 2010, foram os de escoamento terrestre no Brasil e de processamento, que subiram 103 e 66%, respectivamente.

Tabela 7 – Custos médios por tonelada de FCOJ a 66º Brix, incluindo: custos industriais, de armazenagem e logística terrestre e marítima do suco de laranja FCOJ. Exclui depreciação e amortização dos ativos industriais, de armazenagem e logística

ITEM / SAFRA	UNIDADE	2000/01	2004/05	2009/10
(I) Custo médio de logística marítima, operações portuárias, administrativos, vendas, e financiamento de capital de giro no exterior	Dólares por t de FCOJ	U$ 130	U$ 120	U$ 156
(II) Custo médio de escoamento terrestre, operações e tarifas portuárias no Brasil	Dólares por t de FCOJ	U$ 39	U$ 38	U$ 79
(III) Custo médio de processamento de laranja e produção do FCOJ e subprodutos, administrativos e financeiros de capital de giro no Brasil	Dólares por t de FCOJ	U$ 300	U$ 230	U$ 497
(IV) Custo médio total = (I) + (II) + (III)	**Dólares por t de FCOJ**	**U$ 469**	**U$ 388**	**U$ 731**
(V) Subtração das receitas dos subprodutos FOB fábrica	Dólares por t de FCOJ	-U$ 121	-U$ 117	-U$ 197
(VI) Custo médio total subtraindo as receitas com subprodutos = (IV) – (V)	**Dólares por t de FCOJ**	**U$ 347,54**	**U$ 270,76**	**U$ 534,28**
Rendimento industrial médio incluso recuperação de sólidos secundários e terciários	Caixas de laranja necessárias para obter 1 t de FCOJ a 66º Brix	246	242	263
Taxa de câmbio médio de desembolso no período da safra	Reais por 1 dólar	R$ 1,93	R$ 2,79	R$ 1,85
	Dólares por 1 Euro	U$ 0,90	U$ 1,14	U$ 1,23

Fonte: Adaptado de Neves et al. (2010)

Dessa forma, com os custos de produção industrial crescentes, as fortes pressões dos envasadores, a alta volatilidade dos preços no mercado internacional e a desvalorização do dólar em alguns anos, tem feito com que a indústria brasileira perca sua competitividade.

4.3.2 Análise da produção nacional de laranja

A análise da atual situação da produção nacional de citros faz-se necessária para um planejamento agrícola, pois ela é a base e a principal matéria-prima de toda a cadeia. A produção citrícola influencia todo o sistema agroindustrial, seja por meio de custos, preços ou oferta. Desta forma, buscou-se neste item do estudo fazer uma análise atual da situação da produção citrícola brasileira, seus problemas, seus pontos fortes, suas fraquezas, na busca por determinar o que precisar ser realizado para fortalecer a produção nacional.

4.3.2.1 Produção nacional de laranja

No Brasil, a laranja foi introduzida logo no início da colonização, encontrando no país melhores condições para o seu desenvolvimento e assim expandindo-se por todo o território. A cultura foi seguindo os caminhos da cafeicultura, que vinha passando por dificuldades na década de 1920, tornando-se assim, um substituto viável para o café (NEVES et al., 2010).

A citricultura brasileira foi ganhando forças graças ao desenvolvimento de tecnologias de órgãos governamentais e com a ideia da industrialização (já que o mercado interno era pequeno), sendo o propulsor desta industrialização a geada que atingiu a Flórida (EUA) em 1962, diminuindo assim, a produção de suco naquele país e abrindo uma lacuna a ser preenchida pelo Brasil. Com isso, o Brasil tornou-se, na década de 1980, o maior produtor mundial de laranja, não só em termos de produção, mas também em tecnologia, graças a união de uma citricultura extremamente eficiente e desenvolvida, aliada a uma indústria competitiva (NEVES et al., 2010). Desde então, a produção brasileira dobrou praticamente, ultrapassando os Estados Unidos e mantendo-se como maior produtor mundial.

Nesta última safra, 2013/14 a CitrusBr anunciou uma estimativa preliminar, no qual a produção do Cinturão Citrícola seria de aproximadamente 281 milhões de caixas de 40,8 kg de laranja, um valor menor em 83 milhões de caixas quando comparado com a safra 2012/13 (364 milhões de caixas de 40,8 kg). Apesar da queda da última safra, a produção citrícola vem crescendo de forma discreta ao longo dos anos, isto graças a alterações nos padrões tecnológicos e aperfeiçoamento do manejo da cultura (Gráfico 16).

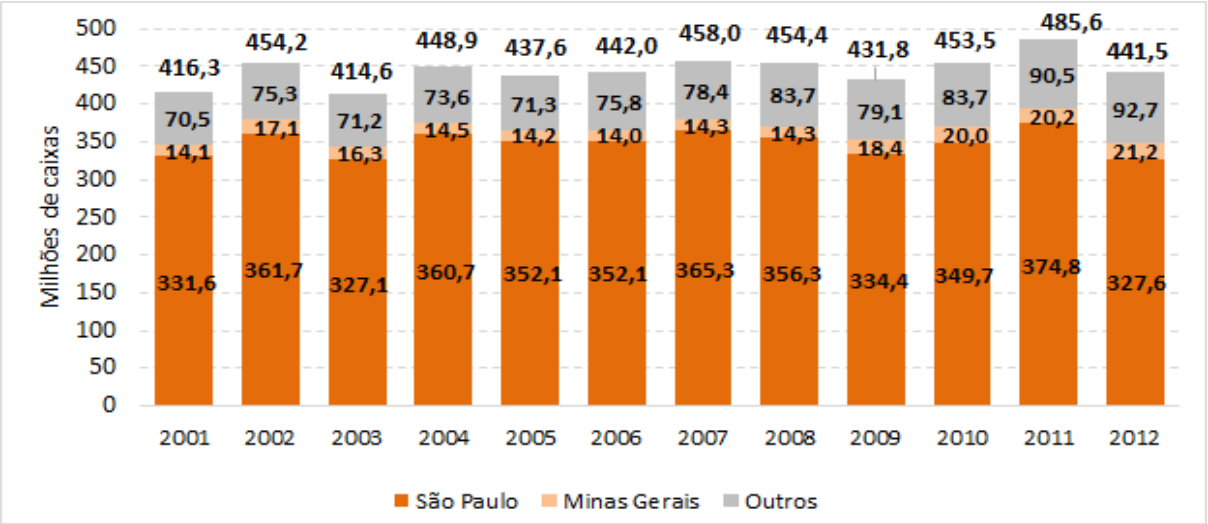


Gráfico 16 – Evolução da produção de laranja nos Estados de São Paulo e Minas Gerais
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de IBGE

Dentre as alterações no manejo da cultura pode-se citar a densidade dos pomares, que em 1980 era de 250 árvores por hectare e atualmente os pomares mais modernos são formados com 833 árvores por hectare. Outros fatores importantes que levaram ao aumento de produtividades dos pomares do cinturão, apontados por Neves et al. (2010), são o uso de mudas de melhor qualidade, aprimoramento do conhecimento aplicado para melhorar o manejo dos pomares e a qualidade do controle fitossanitário, melhores combinações de porta-enxerto e variedades de muda adequadas para cada tipo de clima e solo e intensificação no uso de irrigação nas regiões com déficit hídrico.

Um importante fator tecnológico que tem mudado também está na determinação do ponto ótimo para renovar os pomares. Utiliza-se para fins de amortização de investimento a renovação do pomar com 20 anos como o tempo de vida de uma arvore com produtividade economicamente viável, porém Neves et al. (2010) observaram que os pomares próprios das indústrias tinham árvores com idade entre 22 e 26 anos. Ou seja, os pomares do cinturão estão velhos nas regiões tradicionalmente produtoras e precisam ser renovados. Na região Castelo do Cinturão Citrícola, por exemplo, uma região nova na produção de citros comparada às outras, 42% das árvores são novas, em idade entre 0 e 2 anos, o que mostra a importância futura dessa região na produção nacional de laranja.

O destino da produção do cinturão citrícola também foi se alterando ao longo dos anos, deixando de abastecer o mercado interno de frutas *in natura* e aumentando a destinação de sua

produção para a indústria. Em 1995, 76% da produção eram destinados à indústria e já em 2009 esse percentual era de 86% (Gráfico 17).

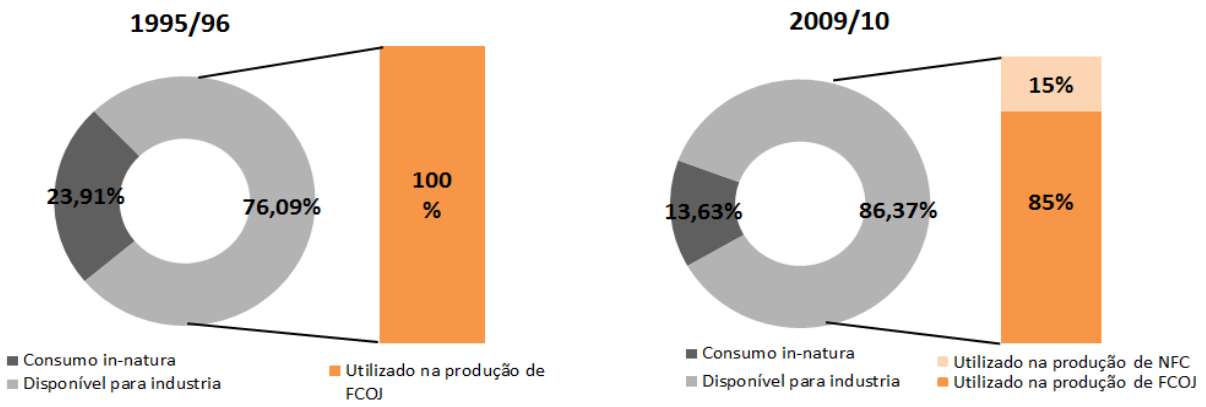


Gráfico 17 – Comparação do destino da produção de laranja nas safras 1995/96 e 2009/10, do cinturão citrícola do Brasil
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Neves et al. (2010) e CitrusBr

Neste ponto fica evidente a importância do cinturão citrícola para a produção nacional de laranja, e como ele afeta a indústria nacional de suco, por isso é cada vez mais evidente a necessidade de mitigar os pontos fracos existentes hoje nesta região para fortalecer todo o sistema agroindustrial citrícola brasileiro.

4.3.2.2 Custo da produção agrícola de laranja

Os custos de produção são impactados por diversos fatores como a utilização ou não de tecnologia intensiva, a produtividade, a eficiência nas operações, o preço dos fatores e o volume de produção, por isso podem sofres variações quando comparados (RAMIZ, 1988). Dentre os fatores que exercem impacto sobre os custos, um importante que deve ser analisado na citricultura é a produtividade, pois quanto mais se produz em uma determinada área menor será o custo fixo médio da caixa de laranja. Esses vários fatores que compõem o custo de produção de laranja causam discrepância nos custos encontrados em diversas fontes. Neves et al. (2010) fazem um comparativo destes custos operacionais efetivos + colheita e transporte de diferentes fontes encontradas na literatura. Os resultados estão apresentados no Gráfico 18.

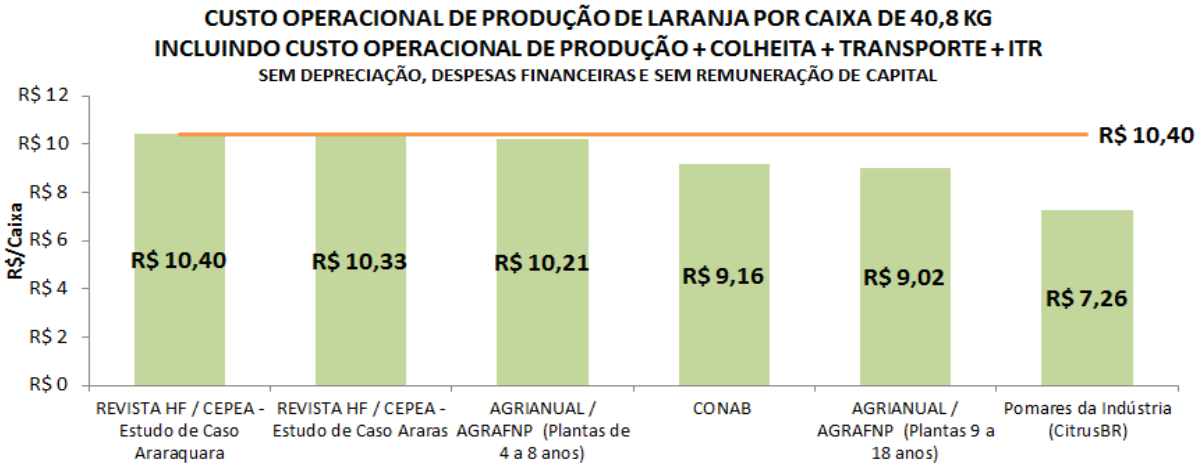


Gráfico 18 – Comparação do custo operacional efetivo + colheita e transporte de produção de laranja por caixa a partir de diferentes fontes para a safra 2009/2010

Fonte: Elaborado por Neves et al. (2010) a partir de Agrianual/AgraFNP, Conab, CitrusBR, CEPEA

Revista HF/CEPEA Estudo de Caso em Araras para a safra 2009/10 elaborado por Larissa Pagliuca, Mayra Viana, Margarete Boteon, Keila Inoue, Fernanda Geraldini e João Paulo Bernardes Deleo.
Região de Araras.
Densidade: 434 árvores/hectare.
Módulo de 128 hectares
100% sequeiro.
Considerou-se o custo de colheita e frete da parcela destinada à indústria.
Pelo intuito ser o de comparar o custo operacional foram excluídos os custos relativos ao custo do capital de giro, CARP e o custo de oportunidade da terra.

Revista HF/CEPEA Estudo de Caso em Araraquara para a safra 2009/2010 elaborado por Larissa Pagliuca, Mayra Viana, Margarete Boteon, Keila Inoue, Fernanda Geraldini e João Paulo Bernardes Deleo.
Região de Araraquara.
Densidade: 324 árvores/hectare.
Módulo de 214 hectares
79% da área irrigada com gotejamento linha simples.
Considerou-se o custo de colheita e frete da parcela destinada à indústria.
Pelo intuito ser o de comparar o custo operacional, foram excluídos os custos relativos ao custo do capital de giro, CARP e o custo de oportunidade da terra.

Custo Agrianual / AgraFNP em 2009:
Densidade: 408 árvores/hectare
Região de Araraquara
Módulo de 100 hectares
Pelo intuito ser o de comparar o custo operacional foram excluídos os custos relativos à conservação e depreciação de benfeitorias.

Custo CONAB 2009/10
Densidade: 400 árvores/hectare
Região de Bebedouro
Pelo intuito ser o de comparar o custo operacional foram excluídos as despesas financeiras, custo de depreciação, renda de fatores.

Observando o Gráfico 18 fica justificado o porquê as indústrias estão aumentando a produção própria de laranjas. Os custos de produção de laranja alcançados pelas indústrias se mostrou

menor que os custos dos produtores independentes, o que pode ser justificado pelo ganho de escala e a eficiência alcançada pela indústria. Este fato tem mostrado também que com os custos de produção menores que os dos produtores tem sido mais rentável investir nos pomares próprios, e, muitas vezes, salvo as indústrias das oscilações de preços da matéria-prima, levando desta maneira as indústrias investir cada vez mais neste ramo (NEVES et al., 2010).

A CitrusBr apurou em 2010 os custos operacionais dos pomares próprios da indústria, para o período de 2000/01 até 2009/10 (Tabela 8). Estes custos representam uma média ponderada do real custo dos pomares das indústrias associadas a CitrusBR. Neste levantamento, verificou-se que o custo operacional dos pomares próprios da indústria dobrou no período, tendo um aumento de 120%, o que levou os custos a saírem do patamar de R$ 3,30 por caixa de laranja em 2000/2001 para R$ 7,26 em 2009/2010. Os principais responsáveis pelo grande aumento nos custos são os custos com colheita, que subiram 218% e, o custo do diesel (responsável pelas atividades mecanizadas e frete), que subiu mais de 100%. O custo de colheita e frete que em 2000/01 representavam 30% do custo operacional, em 2009/10 passaram a representam 44%.

Tabela 8 – Custo operacional médio de produção de laranja dos pomares próprios das indústrias (caixa de 40,8 kg)

Composição do custo de produção dos pomares próprios	**2000/01**	**2003/04**	**2006/07**	**2009/10**
Mão de obra (salários, encargos compulsórios e facultativos, EPIs, mão de obra terceirizada)	R$ 0,57	R$ 1,16	R$ 1,13	R$ 1,66
Defensivos e herbicidas	R$ 0,74	R$ 1,02	R$ 0,73	R$ 0,89
Adubos (adubos, fertilizantes e corretivos de solo)	R$ 0,42	R$ 0,79	R$ 0,61	R$ 0,75
Energia elétrica	R$ 0,05	R$ 0,09	R$ 0,10	R$ 0,11
Gasto com veículos próprios e serviços 3ºs	R$ 0,39	R$ 0,34	R$ 0,29	R$ 0,32
Manutenção, conservação e outras despesas	R$ 0,11	R$ 0,47	R$ 0,42	R$ 0,31
Total Custo Operacional Efetivo (R$)	**R$ 2,29**	**R$ 3,88**	**R$ 3,28**	**R$ 4,05**
Colheita (salários, encargos com. e fac., NR 31, EPIs)	R$ 0,69	R$ 1,03	R$ 1,41	R$ 2,19
Frete de fruta (remoção interna, frete a indústria e pedágios)	R$ 0,31	R$ 0,74	R$ 0,90	R$ 1,02
Total Custo Operacional Efetivo + Colheita + Transporte (total de despesas posto na fábrica) (R$)	**R$ 3,30**	**R$ 5,65**	**R$ 5,59**	**R$ 7,26**
Taxa de câmbio médio de desembolso no período safra	**R$ 1,90**	**R$ 2,98**	**R$ 2,17**	**R$ 1,83**
Total custo operacional efetivo + Colheita + Transporte (US$)	**U$ 1,74**	**U$ 1,90**	**U$ 2,58**	**U$ 3,96**

Fonte: Adaptado de Neves et al (2012) a partir de CitrusBR

O crescimento do custo de produção de laranja evidencia a necessidade de repensar a gestão do empreendimento citrícola, a adoção de planejamento da produção, envolvendo a

determinação de metas e objetivos de longo prazo, o estabelecimento de ações e a alocação de recursos para atingi-las. Cabe também ao setor público ações integradas de apoio neste repensar da atividade produtiva, pela importância do setor na geração de renda e empregos (NEVES et al., 2012).

Conclui-se, então, com as informações apresentadas neste tópico, que é necessário o monitoramento dos custos e uma melhor gestão das propriedades, com planejamento da atividade, e foco no controle de custos. Os produtores precisam ser mais eficientes para poderem superar os crescentes custos de produção. Esta fraqueza da cadeia deve ser diminuída, para se ter maior rentabilidade na atividade e continuarmos com uma citricultura competitiva.

4.3.2.3 Preço da laranja

Da mesma forma que nas demais *commodities*, os preços de suco de laranja sofrem oscilações de acordo com a variação da oferta e da demanda, e no caso do suco de laranja ainda, outros fatores são considerados na composição dos preços, como a expectativa de consumo no mercado mundial, do consumo de frutas *in natura* e também das projeções dos estoques de passagem (NEVES et al., 2012).

A laranja é comercializada entre produtores e indústrias por meio de vários modelos de comercialização, com diferentes arranjos de contratos, cada um com suas particularidades e formas de determinação de preço, ou no mercado spot ou parcerias de longo prazo. Cada tipo de modelo de comercialização tem seus benefícios e pontos negativos. Quando o produtor opta por contratos com preços predeterminados tem a garantia de planejamento e remuneração, se protegendo contra as oscilações de mercado, porém, por outro lado, também deixa de aproveitar as oportunidades de picos elevados de preço. Já no mercado spot o produtor não tem previsão dos preços, podendo às vezes fazer melhores negócio que os contratos ou piores, dependendo da cotação dos preços. Alguns produtores adotam a estratégia de mesclar os modelos de negociação, vendendo uma parte sobre contrato com as indústrias, garantindo os preços para uma parte da produção e outra parte da produção o produtor vende no mercado spot, podendo aproveitar as oportunidades de preços altos (NEVES et al., 2007).

Acompanhando os preços da laranja para indústria e para o mercado *in natura*, nota-se que a laranja destinada para este mercado possui maiores preços, devido às maiores exigências de aspectos intrínsecos e visuais (Gráfico 19). Algumas vezes a diferença de preço pode chegar até o dobro do valor da laranja para indústria.

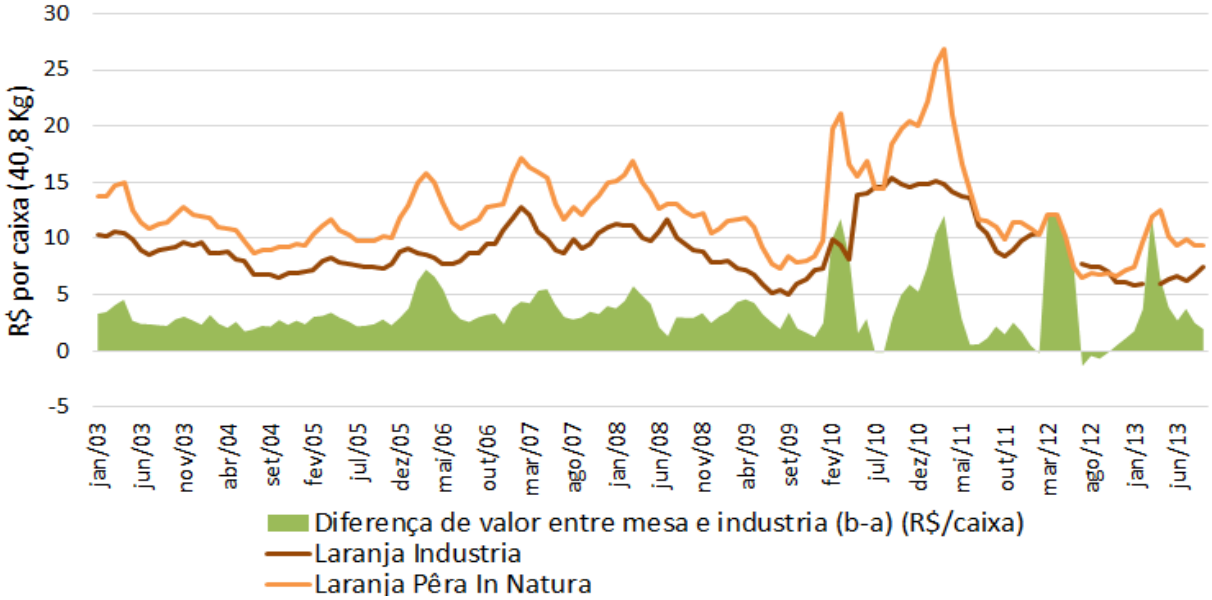


Gráfico 19 – Evolução do preço da laranja para indústria e para mesa
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Cepea (2013)

Já o preço da laranja pago pela indústria é o reflexo do preço do suco no mercado internacional, tanto dos preços correntes, como futuros, somando-se a expectativa de mercado e oferta e demanda futuras da fruta, assim, o preço da laranja para indústria sofre as mesmas oscilações que o preço do suco de laranja, o qual por sua vez é influenciado por diversos fatores (NEVES et al., 2012a). Nota-se no Gráfico 20 que em anos de grandes safras ou de quebra de safras, os preços do suco e da laranja respondem rapidamente.

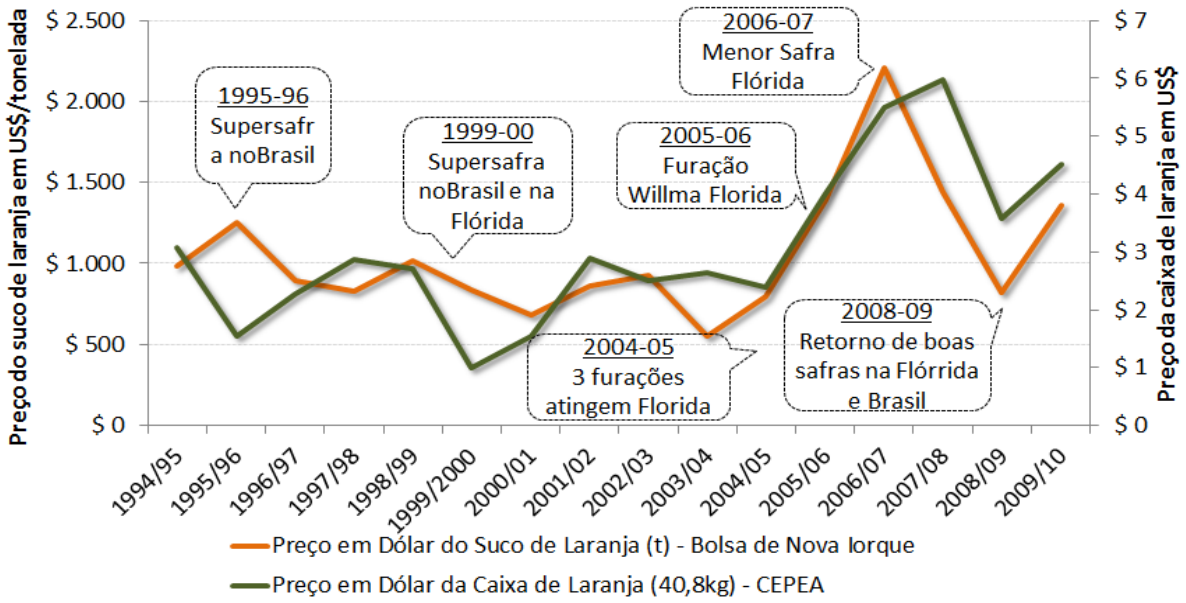


Gráfico 20 – Preço do FCOJ na bolsa de Nova Iorque versus preço da caixa de laranja
Fonte: Elaborado por Neves et al. (2010) a partir de CitrusBR e CEPEA

Portanto, ambos os preços, do suco de laranja e da laranja, sofrem com as oscilações de preços ocasionadas pela oferta e demanda mundial de frutas, pela expectativa de consumo de suco e pela composição dos estoques de passagem. O preço da caixa de laranja para o produtor brasileiro está diretamente relacionado com o preço do suco de laranja no mercado internacional e o preço real de venda de suco pelas indústrias brasileiras.

4.3.2.3.1 A relação das variedades dos pomares e o preço da fruta

O preço da laranja varia conforme seu destino, se indústria ou mercado interno como visto acima, mas também existem variações nos preços entre as variedades da fruta. Segundo dados da CitrusBr compilados por Neves et al. (2010), os pomares do Estado de São Paulo possuem uma distribuição das variedades entre precoces, meia-estação e tardias, distribuídas da seguinte forma: 55% das árvores são de variedades tardias, 23% de variedades precoces e 22% de variedades de meia-estação (Figura 13). Essa distribuição é influenciada pelo destino da fruta, se para mercado interno ou indústria.

A indústria tem maior preferência pelas variedades tardias (valência e natal) devido às características dessas variedades para produção de suco. As variedades de meia-estação são bem aceitas pelo mercado de fruta *in natura* devido ao seu teor de sólidos solúveis, mas também são bem aceitas pela indústria. Desta forma, as variedades de meia-estação por

representar somente 22% das árvores, causam uma disputa entre indústria e mercado interno pela falta de oferta de frutas nesse período, principalmente no mês de setembro, refletindo assim em maiores preços da fruta neste período. Visando a diminuir esses efeitos, os produtores começaram a mudar o perfil de seus pomares e nas árvores novas (entre 0 e 2 anos de idades) as variedades de meia-estação já representam 29% do total (NEVES et al., 2010).

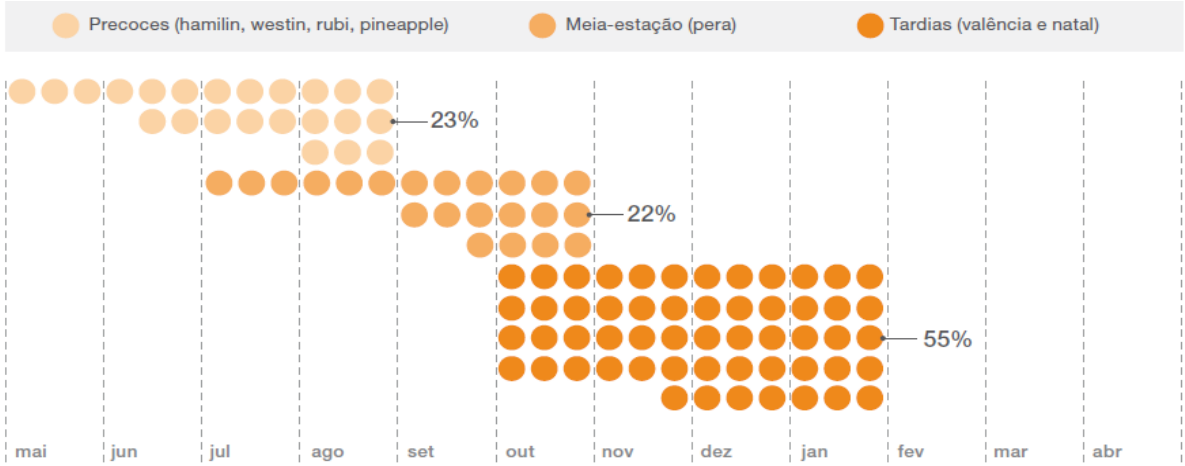


Figura 13 – Período de colheita por variedade e percentual da produção
Fonte: Elaborado por Neves et al. (2010) a partir de CitruBR

Quando se analisam os preços de algumas dessas variedades, nota-se que as variedades destinadas para mesa têm preços maiores que as destinadas à indústria (Gráfico 21). Dentre as variedades destinadas à mesa, a laranja Baia foi que teve maior valor na média do período de 2008 a 2012, atingindo o valor de R$ 14,56 por caixa de 40,8 kg, seguido pela Pera, cujo preço médio no período foi de R$ 12,15. Ambas as variedades, Baia e Pera, são variedades de meia-estação, e conforme explicado anteriormente, devido à concorrência entre indústrias e mercado *in natura*, alcançam melhores preços. As variedades tardias, Natal e Valência, alcançam menores preços que as variedades de meia-estação pelo fato da maior oferta no período de colheita.

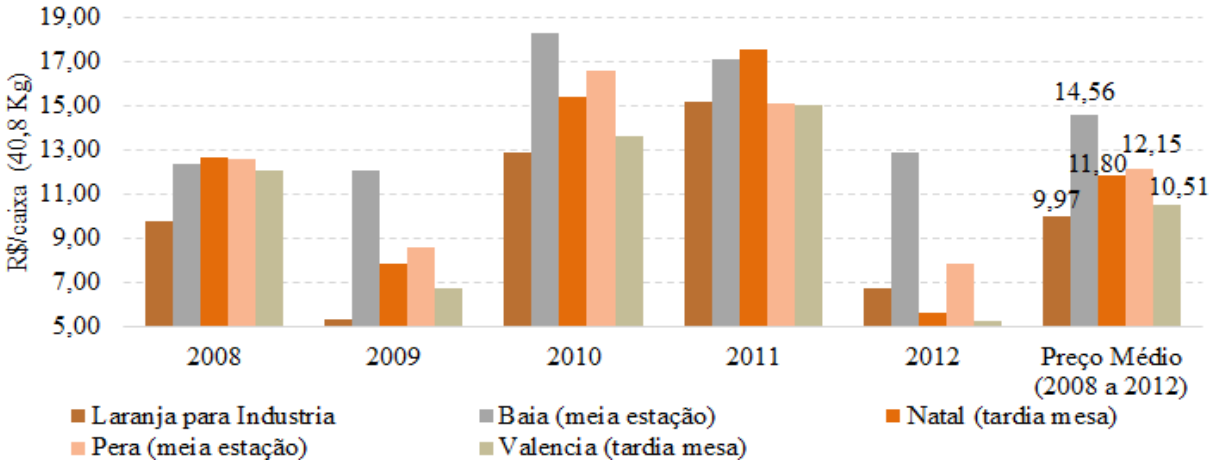


Gráfico 21 – Preço da caixa de laranja (40,8 kg) de diferentes variedades
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Cepea (2013)

Conforme verificado, é importante diversificar as variedades dos pomares, pois assim, consegue-se obter uma melhor distribuição de frutas ao longo do ano e evitar a concentração em alguns meses e, dessa forma, tem-se menores variações de preços ao longo do ano e um prolongamento do período de processamento da indústria. A diversificação das variedades nos pomares também auxilia no manejo de pragas e doenças e reduz os impactos das adversidades climáticas.

4.3.2.3.2 A relação entre os preços do suco no mercado internacional, os estoques de passagem e os preços pagos ao produtor

Conforme descrito nos tópicos anteriores, o preço da caixa de laranja pago para o produtor sofre grande influência da oferta mundial de suco, do consumo e dos estoques de passagem. De acordo com Gráfico 22, nota-se que em picos de produção mundial de suco e maior volume de estoque, o preço do suco alcança patamares muito baixos, como no período de 1999 a 2001. Por outro lado, em períodos de baixa produção de suco e estoques baixos, o preço do suco no mercado internacional alcança patamares recordes, como no período de 2005 a 2008.

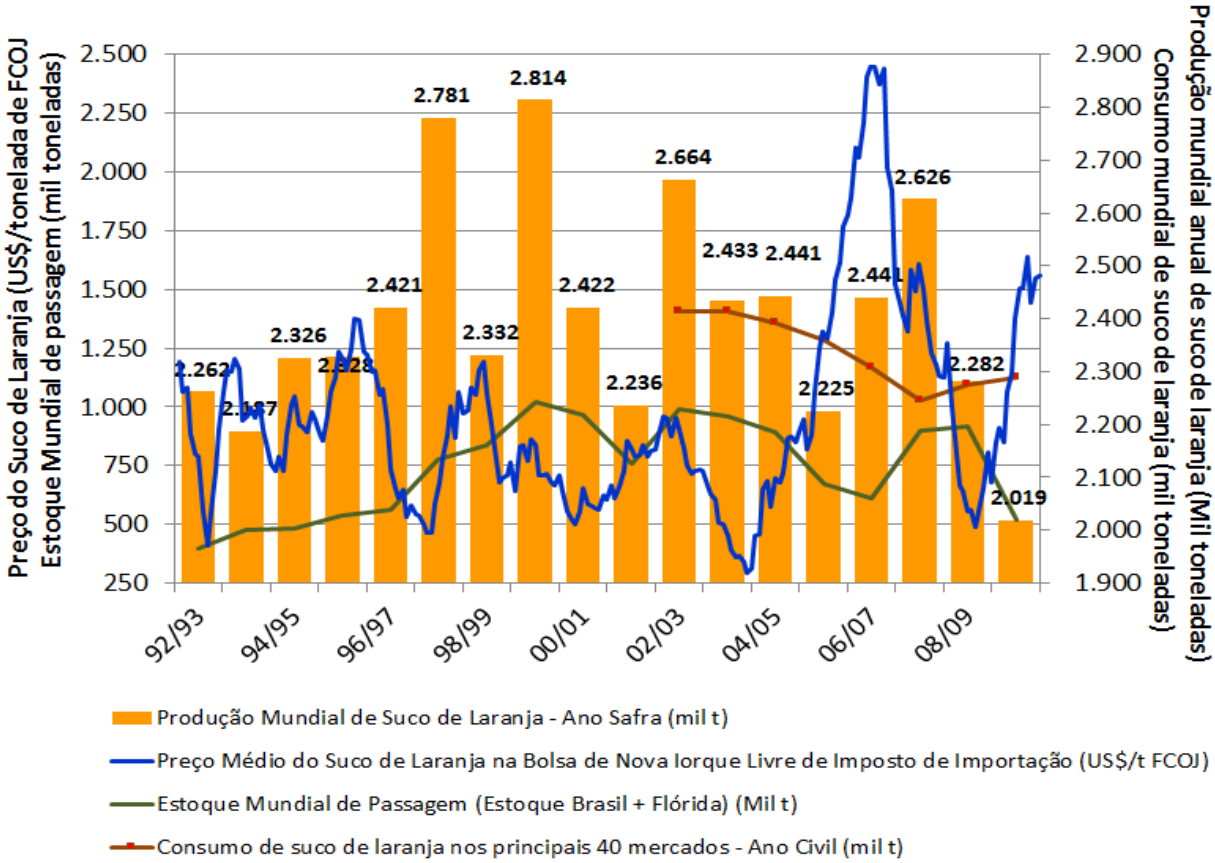


Gráfico 22 – Produção mundial de suco de laranja, consumo, estoque de passagem e preço médio na Bolsa de Nova Iorque

Fonte: Adaptado de Neves et al. (2012a)

A análise do preço médio do suco de laranja recebido pela indústria processadora e da média de preços pagos pela indústria na caixa de laranja para os produtores mostra grande volatilidade e variabilidade desta cadeia produtiva e fonte de intranquilidade advinda dos fatores explicados anteriormente (Tabela 9).

Tabela 9 – Resultante de preço médio pagos aos fornecedores de laranja da indústria relacionado com o preço médio de venda para Europa e América do Norte

Safras	**Preço médio de venda na Europa e América do Norte**		**Resultante de preços médios pagos pela laranja aos fornecedores das indústrias cítricas em São Paulo**		
	Volume de FCOJ vendido na A. do Norte e Europa	**Preço médio de venda da indústria**	**Volume de laranja adquirida pela indústria**	**Valor total pago a fornecedores de laranja**	**Preço médio pago pela laranja a fornecedores**
	Mil t de FCOJ 66° Brix	Dólares por t de FCOJ 66° Brix	Milhões de caixas (40,8 kg)	Milhões de dólares	Dólares por caixa (40,8 kg)
2001/02	704,8	U$ 882,8	123,5	U$ 365,7	U$ 2,96
2003/04	742,7	U$ 941,4	148,2	U$ 468,6	U$ 3,16
2005/06	834,6	U$ 1.140,7	200,5	U$ 675,9	U$ 3,37
2007/08	814,9	U$ 1.884,7	225,8	U$ 1.225,3	U$ 5,43
2009/10	819,1	U$ 1161,7	171,3	U$ 659,6	U$ 3,85

Fonte: Elaborado a partir de Neves e Trombin (2011)

É essa oscilação verificada em um curto intervalo de tempo, de aproximadamente U$ 1,60 por caixa de 40,8 kg no preço médio de venda da laranja, que faz com que aproximadamente as 200 milhões de caixas comercializadas anualmente entre citricultores independentes e indústria tenham uma variabilidade de receita do citricultor e despesa às indústrias da ordem de U$ 320 milhões ano. Esta variabilidade está totalmente atrelada e dependente das médias apuradas de preços de venda do suco de laranja e subprodutos nos mercados internacionais (NEVES; TROMBIN, 2011).

Neves e Trombin (2011) ainda ressaltam em seu estudo que, quanto maiores forem os valores transferidos aos produtores de frutas por esta cadeia produtiva, dentro da possibilidade econômica e partilha equânime dos resultados entre indústrias e citricultores, e desde que não ocasione queda no consumo mundial da bebida, mais se multiplicará a distribuição de renda nesta cadeia produtiva, interiorizando o desenvolvimento. São milhares de produtores, que com renda mais elevada, movimentarão os mercados em pequenos e médios municípios, consumindo desde automóveis, construção civil e outras atividades geradoras de renda.

Segundo Neves et al. (2012a), em alguns períodos tem-se o preço da fruta abaixo do seu custo de produção, levando a prejuízos para o produtor, porem em outros chega-se a patamares com bons retornos sobre o capital investido, cabe ao governo, junto com instituições públicas e privadas, tentar minimizar as oscilações de preços vivenciadas no mercado de forma a proteger o setor.

4.3.2.4 Perfil do produtor brasileiro de citros

A CitrusBr realizou em 2010 um levantamento dos produtores rurais que eram cadastrados nas indústrias processadoras na safra de 2009/2010, os quais representavam cerca de 80% de toda a fruta processada pela indústria. Neste levantamento inédito, verificou-se que 87% dos produtores rurais são de pequeno porte, com propriedades com menos de 20 mil árvores, 11% são médio produtores que têm entre 20 mil e 199 mil árvores e 2% são grandes produtores, com mais de 200 mil árvores (Tabela 10). Os pequenos produtores detêm 21% das árvores do cinturão citrícola, os médios possuem 23% das árvores e os grandes produtores que detêm 47% das árvores do cinturão. É possível constatar também que aumentou a participação das propriedades de maior porte na produção total do cinturão, sendo que em 2001, as

propriedades com mais de 400 mil árvores detinham 16% das árvores do cinturão e em 2009 esse percentual subiu para 39%.

Tabela 10 – Estratificação dos produtores do cinturão citrícola pela quantidade de árvores

Parâmetro	2001			2009		
	Árvores (%)	Produtores (%)	Número de Produtores	Árvores (%)	Produtores (%)	Número de Produtores
> 400 mil árvores	16,15	0,15	23	39,25	0,4	51
200 a 399 mil árvores	7,65	0,25	38	7,35	0,55	69
100 a 199 mil árvores	10,6	0,7	105	8,95	1,3	164
50 a 99 mil árvores	12,4	1,75	263	10,75	2,95	372
30 a 49 mil árvores	12,3	3,15	473	7	3,5	442
20 a 29 mil árvores	8,95	3,9	585	5,3	4,1	518
10 a 19 mil árvores	16,45	14,5	2.175	8	11,15	1.408
< 10 mil árvores	15,45	75,55	11333	13,4	76,05	9603
TOTAL	**100,00**	**100,00**	**15.000**	**100,00**	**100,00**	**12.627**

Fonte: Adaptado de Neves et al. (2010) a partir de CitrusBR, considerando os dados dos associados

Quando se analisa a estratificação por faixa de produtividade (Tabela 11), da safra de 2012/13, verifica-se que em 59% dos hectares a produtividade média é de 594 caixas por hectare, o que representa uma produtividade abaixo do necessário para se obter renda na atividade, enquanto os outros 41% dos hectares apresentam uma produtividade média de 1.215 caixas por hectare (MB Agro, 2013).

Tabela 11 – Estratificação da produção de laranja por faixa de produtividade na safra 2012/13

Faixa de produtividade	% dos hectares	% das caixas	Volume de caixas produzidas por faixa de produtividade	Produtividade caixas/hectare
Acima de 1.300 caixas por hectare	11	21,1	81,9 milhões de caixas	1.592
Entre 1.100 e 1299 caixas por hectare	12	17,1	66,2 milhões de caixas	1.175
Entre 900 e 1.099 caixas por hectare	17	20,5	79,3 milhões de caixas	1.000
Entre 700 e 899 caixas por hectare	24	22,2	85,8 milhões de caixas	773
Entre 500 e 699 caixas por hectare	18,7	13,3	51,7 milhões de caixas	605
Entre 300 e 499 caixas por hectare	9	4,3	16,8 milhões de caixas	410
Abaixo de 300 caixas por hectare	7	1,5	5,6 milhões de caixas	117
TOTAL	100	100	387,2 milhões de caixas	849
Total acima de 900 caixas por hectare	**41**	**58,7**	**227,3 milhões de caixas**	**1.215**
Total abaixo de 899 caixas por hectare	**59**	**41,3**	**159,9 milhões de caixas**	**594**

Fonte: Adaptado de Neves et al. (2010) a partir de CitruBR

Ainda na Tabela 11, observa-se que, apesar de representarem 59% dos hectares, os produtores que possuem produtividade abaixo de 899 caixas/hectares, são responsáveis pela produção de somente 41% da produção do cinturão citrícola, evidenciando sua baixa produtividade.

Conclui-se com estas análises que a citricultura vem se profissionalizando e ganhando escala, mais que a maioria dos citricultores são de pequeno porte. Outro ponto que se pode concluir é que quase a metade das áreas apresenta baixas produtividades, impactando diretamente na rentabilidade da atividade.

4.3.2.5 A rentabilidade na citricultura

Neste tópico será feita uma análise da rentabilidade da produção agrícola de citros, mais precisamente da laranja. Peres et al. (2004) afirmam que a rentabilidade é um importante fator para o sucesso de um sistema de produção, assim, na citricultura, esta realidade não é diferente.

Os custos de produção e os preços são os grandes determinadores da opção por uma atividade citrícola, uma vez que por meio deles tem-se a rentabilidade da atividade, ou seja, quanto o produtor tem de retorno sobre sua atividade, o retorno do seu investimento.

Neste tópico do estudo optou-se por utilizar para as análises os custos de produção dos pomares das indústrias. Os custos dos pomares da indústria, apesar de apresentarem defasagem de períodos, sendo os últimos levantamentos feitos para a safra de 2009/10, representam um dado real, uma média ponderada dos custos reais de 40% dos pomares do cinturão citrícola (40% representam o total dos pomares das indústrias nos pomares do cinturão citrícola) e, segundo Ghilardi (2006), na citricultura os custos de produção levantados pelos órgãos de levantamento de custos, são levantados por meio de estimativas que buscam ter maior representatividade de um amplo conjunto de produtores ou então tratam de um único estudo de caso, ou seja, não representam a realidade fiel, ao contrário dos custos dos pomares das indústrias.

Realizando um comparativo de resultado financeiro entre os custos de produção dos pomares da indústria, os custos de produção reportados pela Agra FNP e os preços médios da caixa de

laranja para indústria e da laranja para o mercado interno (Gráfico 23), verificou-se que se os produtores tivessem os mesmo custos de produção da indústria e destinassem sua laranja para processamento, no período de 2005 a 2010, teriam resultado financeiro positiva na atividade, exceto no ano 2009, um ano de grande safra de laranja, alta produção de suco e altos níveis de estoque de passagem, que derrubaram os preços da caixa de laranja. Caso os produtores tivessem os custos de produção reportados pela Agra FNP, e destinassem sua fruta para indústria, só teriam resultado financeiro positivo na atividade quando os preços da caixa estivessem em alta, em patamares superiores a R$ 10 por caixa de laranja.

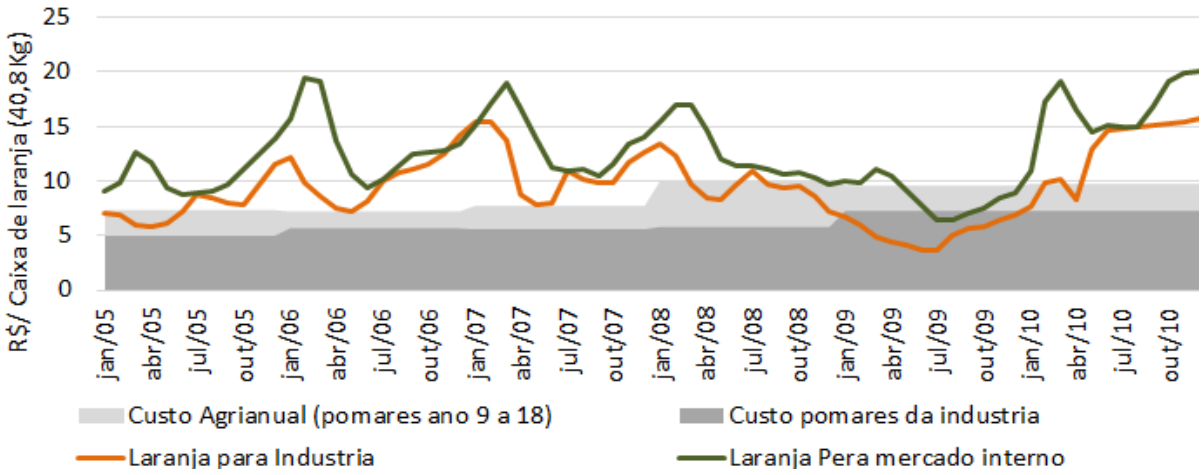


Gráfico 23 – Histórico da Resultado financeiro da citricultura
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Neves et al. (2010); Agra FNP (2011) e CEPEA (2013)

Caso os produtores optassem por destinar sua fruta ao mercado *in natura*, e tivessem os custos de produção da indústria, a atividade seria altamente rentável, com alguns anos obtendo retornos de até 200% sobre seus investimentos. Já se tivessem os custos de produção reportados pela AgraFNP e destinassem sua produção para mesa, também conseguiriam resultados financeiros positivas na atividade.

Vale ressaltar que se trata apenas de uma simulação simples. Não se considerou que quando se destina a fruta para o mercado *in natura* pode-se ter um custo de produção maior, devido a maiores tratos culturais e cuidados específicos com características intrínsecas e externas do fruto, porém não foi encontrado na literatura um histórico de custos de produção de fruta para o mercado *in natura* com histórico de dados relativo aos dos custos dos pomares próprios da indústria.

De acordo com esta simulação pode-se concluir que quando a produção é destinada à fruta para o mercado *in natura*, tende-se a obter uma rentabilidade maior na atividade que quando se destina à indústria. Isto mostra que uma alternativa para produtores que não são muito eficientes na atividade, possuem custos mais elevados de produção, podendo mudar o foco da produção de laranja, destinando a produção para mesa.

Uma nova simulação foi realizada procurando-se analisar o perfil do citricultor com o resultado financeiro da atividade. Considerando o custo operacional efetivo + colheita e transporte do Modelo Consecitrus, elaborado pela MBAgro (2012), que foi de R$ 9.355 por hectare (custo operacional de R$ 6.114/hectare para uma produtividade de 982 caixas/hectare + R$ 2,15 por caixa para colheita e R$ 1,15 por caixa para transporte) e o preço médio da laranja destinada à indústria dos últimos 5 anos (R$ 9,97 por caixa de 40,8 kg), pode-se simular o resultado financeiro do produtor nas diversas faixas de produtividade, caso o custo por hectare se mantivesse o mesmo, independente da produtividade (Tabela 12). De acordo com este exercício, é possível verificar que em apenas 40% dos hectares (com exceção dos que possuem produtividade entre 900 e 915 caixas por hectare) ou 58,7% da produção se conseguiriam resultados positivos. Ou seja, em 60% dos hectares cultivados com laranja, ou 41,3% da produção, não se teria rentabilidade positiva com a atividade, devido aos baixos níveis de produtividade. Para que o produtor tenha rentabilidade positiva é necessário que ela tenha uma produtividade maior que 916 caixas por hectare.

Tabela 12 – Resultado financeiro por faixa de produtividade considerando o custo operacional efetivo + colheita e transporte do modelo Consecitrus

Faixa de produtividade	% dos hectares	% das caixas	Produtividade caixas/hectare	Custo operacional efetivo + colheita e transporte (R$/caixa)	Resultado médio (R$/caixa)
Acima de 1.300 caixas por hectare	11	21,1	1.592	7,14	2,83
Entre 1.100 e 1299 caixas por hectare	12	17,1	1.175	8,50	1,47
Entre 900 e 1.099 caixas por hectare	17	20,5	1.000	9,41	0,56
Entre 700 e 899 caixas por hectare	24	22,2	773	11,21	-1,24
Entre 500 e 699 caixas por hectare	18,7	13,3	605	13,41	-3,44
Entre 300 e 499 caixas por hectare	9	4,3	410	18,21	-8,24
Abaixo de 300 caixas por hectare	7	1,5	117	55,56	-45,59
TOTAL	100	100	849	10,50	-0,53
916 caixas por hectare			**916**	**9,97**	**0,00**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Neves et al. (2010); MBAgro (2012), e CEPEA (2013)

Isso revela uma situação em que parte dos produtores consegue lucrar com a atividade devido à boa produtividade, mas outra parte não está lucrando por apresentar baixa produtividade em seus pomares. Segundo Neves et al. (2010), são estes fatores que vem fazendo com que produtores menos eficientes deixem a atividade e passem a se dedicar a outras culturas, devendo aqueles que permanecerem encontrar o melhor caminho para cada perfil de propriedade.

Diante das crescentes pressões de custos, pragas e questões climáticas, na citricultura o produtor rural tem três caminhos a seguir: focar na produção destinada a indústria, diversificar sua produção com outras atividades agrícolas ou focar seu produto para fruta de mesa (NEVES et al., 2010).

Para Neves et al. (2010), os produtores que desejam destinar sua fruta para a indústria, devem adotar a estratégia da liderança em custo, concentrando seus esforços para manter baixos seus custos de produção, uma vez que o preço pago na caixa de laranja pela indústria é menor e sua rentabilidade, por consequência, acaba sendo menor, é preciso também ter escala de produção e boas produtividades. Por outro lado, os produtores que pretendem produzir frutas para o mercado de mesa devem buscar se diferenciar, produzindo frutas com atributos que são

valorizados pelos consumidores de fruta de mesa, sendo um mercado disposto a pagar preços mais altos por um produto diferenciado. Nesta estratégia, as propriedades menores têm vantagens, já que podem fazer um controle de qualidade mais intenso. Já os produtores que pretendem diminuir seus riscos, podem optar por diversificar sua atividade agrícola, implementando outras culturas como goiaba, manga, entre outras, sendo uma estratégia que pode ser adotada por pequenos e médios produtores.

4.3.2.6 Pragas e doenças

As pragas e doenças causam grandes preocupações para a citricultura brasileira e são uma forte ameaça para o setor. Na última década foram erradicados 39 milhões de árvores no Cinturão Citrícola brasileiro devido a, principalmente, quatro pragas e doenças: o cancro cítrico, o CVC, o *greening* e a morte súbita (Tabela 13). Essas doenças fizeram a taxa de mortalidade sair de 4,5% ao ano para 7,3%. Se considerar o rendimento médio de produção de uma árvore sendo de duas caixas de laranja de 40,8 kg, então se tem a perda de aproximadamente 78 milhões de caixas, o equivalente a 20% da safra de 2009/10.

Tabela 13 – Árvores erradicadas no cinturão citrícola paulista e triângulo mineiro devido às 4 principais doenças que atingem a citricultura (em mil árvores)

Doenças/Pragas	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	TOTAL
Cancro	795	191	71	164	177	153	186	151	115	240	**2.243**
CVC	678	2.406	2.380	1.023	2.887	4.043	3.320	3.299	3.276	3.070	**26.382**
Greening	-	-	-	-	-	5.330					**5.330**
Morte Súbita	-	-	5.158					-	-	-	**5.158**

Fonte: Elaborado pela Neve et al. (2010) a partir dos percentuais anuais de erradicação de árvores divulgados pelo Fundecitrus ponderados pela quantidade de árvores no cinturão citrícola informada pela CitrusBR

Para Neves et al. (2010), uma alternativa para reduzir os impactos causado pelas pragas e doenças está na diversificação das variedades plantadas bem como no aprimoramento das variedades citrícolas por meio do melhoramento genético. É necessário então o investimento em pesquisas na busca de variedades mais resistentes às doenças, porém existe aí um caminho árduo e relativamente demorado, que demanda recurso.

4.3.2.7 Políticas de incentivo à produção de citros

Em seus estudos, Neves et al. (2012a) procuraram analisar a situação das políticas de incentivo para produção de citros e encontraram algumas constatações. Mesmo sendo importante para a economia brasileira, a citricultura é carente em políticas de incentivo ao setor. No Plano Agrícola e Pecuário para a safra de 2012/13 não existiram políticas específicas para o setor como preço mínimo, linhas especiais de crédito (LEC), créditos para custeio e comercialização, como, por exemplo, as políticas existentes para cana-de-açúcar e café.

O setor possui ferramentas para a gestão de risco, sendo contemplado com Estudos de Zoneamento Agrícola de Risco Climático e Programas de Subvenção ao Prêmio de Seguro Rural. A atividade passou a ser enquadrada também no Programa de Garantia da Atividade Agropecuária (Proagro).

No Estado de São Paulo foi criado o seguro contra *greening* e cancro cítrico, num total de R$ 35 milhões em recursos, beneficiando citricultores com até 20 mil pés, ou seja, cerca de 87% dos produtores do Estado de São Paulo. Além disso, foram doadas para os prefeituras que tenham interesse de incluir suco de laranja na merenda escolar, 36 máquinas extratoras de suco pronto pra beber.

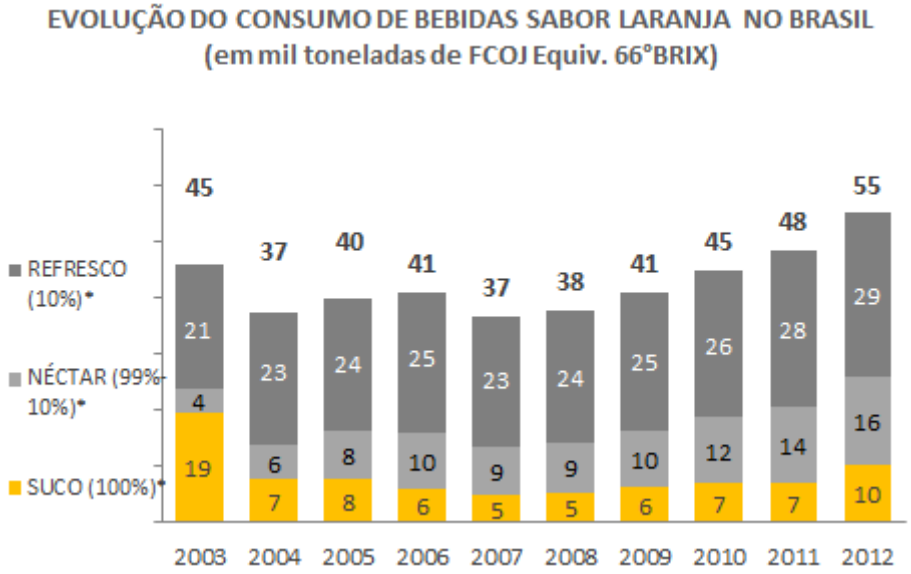
Apesar de alguns avanços, ainda existe muita coisa a se fazer para políticas do setor. Um exemplo é o suco de laranja para venda no mercado interno que é fortemente tributado, incidindo sobre ele ICMS de 12%, IPI 5%, PIS 1,65% e COFINS de 7,6%, desestimulando assim seu consumo e incentivando a preparação em domicílio.

O país também é fracamente subsidiado, André Nassar, do Instituto ÍCONE, apontou em seu estudo que nos EUA um estabelecimento rural recebe em média US$ 56 mil por ano de subsídios diretos, enquanto na Europa o estabelecimento recebe US$ 27 mil, no Japão US$ 20 mil e no Brasil recebe US$ 1,1 mil. Apesar dos benefícios desse modelo brasileiro, ele acaba enfrentando uma concorrência desigual já que os produtos dos países concorrentes são bem mais subsidiados.

Neste setor é necessário um papel muito forte do governo em desenvolver políticas para fortalecer o setor, procurando se aliare ao setor privado e instituições públicas, procurando entender suas principais necessidades.

4.3.3 O consumo de suco de laranja no mercado interno

Em 2012 o Brasil possuía 2,8% da população mundial e consumiu 55 mil toneladas de suco de laranja em FCOJ equivalente a 66º Brix e somando-se o consumo de sucos, néctares e refrescos, chegou-se a um consumo equivalente a 966 milhões de litros de suco de laranja (Gráfico 24), porém este consumo representou somente 2,6% do consumo mundial, um valor menor que a participação de sua população.



* Percentagem de suco na bebida

Gráfico 24 – Evolução do consumo de suco de laranja no Brasil, em milhões de litros, por categoria de bebida

Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de TetraPak e Euromonitor International

É possível observar que no Brasil, apesar de um aumento de 278% da renda *per capita* no período de 2003 a 2012, o consumo de suco em FCOJ equivalente tenha aumentado somente 22,1%, sendo o maior aumento no consumo de néctares, que apresentou um crescimento de 300%, seguido dos refrescos, que cresceram 38,1%, e o consumo de suco, 100%, pouco oscilou, mantendo-se praticamente estável no período.

Em um exercício feito por Neves et al. (2010) verificou-se que no Brasil o consumo de suco de laranja ainda é, em sua grande parte, feito nas residências e não de suco industrializados, assim, os autores simularam quanto seria o mercado de sucos industrializados se o brasileiro deixasse de preparar suco em suas residências e comprasse a bebida pronta para consumo. Em 2010, o consumo de suco de laranja foi de 4,2 litros *per capita* de sucos industrializados. Levando em conta que o consumo *in natura* neste mesmo ano foi de 100 milhões de caixas de 40,8 kg de laranja, isso seria o equivalente a 2,15 milhões de litros de suco de laranja, ou seja, um consumo *per capita* de 12,4 litros, o que mostra que o país tem um mercado potencial de 8,2 litros *per capita* para o suco industrializado (Tabela 14).

Tabela 14 – Consumo de suco de laranja no Brasil em 2009/10 e consumo potencial no país

	Safra Total 2009/10	**Consumo *in natura* 2009/2010**	**Consumo das indústrias 2009/2010**
	Milhões caixas	**Milhões caixas**	**Milhões caixas**
São Paulo e Triângulo Mineiro (CitrusBr)	317,4	43,3	274,1
Bahia e Sergipe (IBGE)	44,0	35,4	8,6
Paraná e RS (IBGE)	13,1	4,6	8,5
Pará 2009-10 (IBGE)	5,0	5,0	0,0
Goiás 2009-10 (IBGE)	3,1	3,1	0,0
Rio de Janeiro (IBGE)	1,4	1,4	0,0
Outros Estados (IBGE)	7,2	7,2	0,0
TOTAL BRASIL	391,2	100,0	291,2
Consumo de laranja *in natura*: em fruta		4.081.224.000	kg de fruta
Consumo de laranja em suco equivalente		2.148.012.632	litros de suco
Consumo de suco industrializado no Brasil – 45.000 t de FCOJ diluído		253.759.398	litros de suco
Consumo total de suco de laranja no Brasil (*in natura* + FCOJ diluído)		2.401.772.030	litros de suco
População brasileira		193.253.000	litros de suco
Consumo *per capita* de suco de laranja no Brasil		12,4	litros de suco

Fonte: Elaborado por Neves et al. (2010), a partir de dados do IBGE e CitrusBr

Neves et al. (2010), continuando seu exercício para determinar o mercado potencial brasileiro de suco de laranja industrializado, chegaram à conclusão que se o Brasil tivesse um consumo *per capita* equiparado com outros países que têm o hábito de consumir suco de laranja industrializado, o país teria uma demanda incremental da ordem de 13 a 60 milhões de caixas de laranja (Tabela 15).

Tabela 15 – Potencial de crescimento do mercado interno comparado com o consumo *per capita* dos países em que a população possui hábito de consumo diário de suco de laranja industrializado ao consumo per capta brasileiro

Países selecionados	**Litros *per capita* de suco de laranja**	**Potencial de incremento no Brasil**	
		Litros	**Caixas de laranja**
Noruega	19,29	1.325.476.409	59.067.576
Canada	18,98	1.266.979.954	56.460.782
França	15,73	637.987.259	28.430.805
Irlanda	15,14	524.127.305	23.356.832
Estados Unidos	13,99	300.900.868	13.409.130

Fonte: Elaborado por Markestrat

Conclui-se com essas análises que é necessário incentivar o consumo de suco de laranja no mercado interno, tentando explorar ao máximo esse mercado potencial promissor, afinal o país tem uma renda *per capita* crescente mais ainda consome em sua maior parte bebidas com baixo teor de suco, apenas a migração do tipo de bebida menos concentradas para mais concentradas já seria um grande salto de consumo de suco de laranja no mercado interno.

4.3.4 Pontos fortes e fracos do mercado citrícola do Brasil

Concluindo a análise da situação interna do setor citrícola brasileiro, é apresentado neste tópico uma consolidação dos pontos forte e fracos identificados no sistema agroindustrial, procurando-se olhar o que deve ser fortalecido e o que precisa ser melhorado para se ter um sistema agroindustrial mais competitivo.

4.3.1 Pontos fortes

O Brasil desenvolveu muito bem a sua citricultura e com isso alcançou um grande *know how* no setor citrícola, tanto na produção da fruta até a produção e escoamento de suco, isso graças às tecnologias desenvolvidas pelo país ao longo dos anos, levando, assim, a uma cadeia eficiente, na qual o Brasil possui bom domínio e conhecimento desde o elo dos insumos até a entrega final ao mercado comprador.

Também por meio do *know how* adquirido, o Brasil consolidou-se e se tornou o maior produtor mundial de suco de laranja, detendo mais da metade da produção, sendo que

aproximadamente 94% do suco produzido no país é proveniente do cinturão citrícola brasileiro, que abrange o estado de São Paulo e triângulo mineiro, o qual é um dos mais modernos e eficientes parques citrícolas do mundo.

O setor é tradicionalmente exportador da commodity FCOJ (suco de laranja concentrado e congelado), porém começou a diversificar seus produtos a partir da década de 2000 e iniciou suas exportações de suco tipo NFC (suco de laranja não concentrado, pasteurizado), o qual possui um maior valor agregado e públicos-alvo distintos em algumas ocasiões, abrindo ao país mais uma opção de mercado e produto.

No Brasil o setor é focado nas exportações, sendo o mercado interno um pequeno canal de escoação. O problema do foco nas exportações é que o setor tem suas exportações concentradas em poucos clientes, porém passou a diversificar seus mercados, exportando agora para aproximadamente 77 países, apesar de ainda continuar a maior parte das exportações estarem concentradas nos mercados tradicionais.

Em se tratando dos pomares brasileiros, eles vêm ganhando produtividade ao longo dos anos no cinturão citrícola, isso graças às tecnologias desenvolvidas, dentre as quais o aumento da densidade dos pomares, que saíram de 250 árvores por hectare na década de 1980 e foram para 833 nos dias atuais, além do uso de mudas de melhor qualidade, melhores manejos e intensificação da irrigação. No país, na safra de 2012/13, aproximadamente 59% das caixas produzidas, foram produzidas com uma produtividade de mais de 900 caixas por hectare, mostrando a boa produtividade dos pomares brasileiros.

No Brasil, além da importância econômica, a citricultura também tem um importante papel social, uma vez que dos seus produtores totais, 87% são de pequenos produtores que detêm propriedades com até 20 mil árvores, o que equivale a cerca de 13 mil produtores.

Os custos de produção dos pomares brasileiros estão crescendo ano a ano, porém mesmo crescentes, eles ainda são menores que em outros lugares, como, por exemplo, na Flórida (EUA), o segundo maior produtor mundial, o que mostra que o país mantém seus custos de produção agrícola competitivos.

No que tange às políticas de incentivo para o setor, apesar de atualmente serem insuficientes para atender à demanda e aumentar a competitividade, o país possui algumas políticas, a

exemplo do criado para o Estado de São Paulo, contra o *greening* e o cancro cítrico. Além disso, também foram distribuídas máquinas extratoras para prefeituras que tivessem interesse de adicionar o suco de laranja na merenda escolar, incentivando desta forma o consumo de suco de laranja no país.

São importantes pontos que o país possui de vantagem competitiva e que devem ser ainda mais investido sobre eles, para manter o Brasil como referencial mundial no Sistema Agroindustrial Citrícola.

4.3.4.2 Pontos fracos

Por se tratar de um setor focado nas exportações, existe uma alta dependência do mercado externo, deixando o setor à mercê das políticas e economia internacionais. Esta dependência ainda é agravada quanto se analisa a concentração dos compradores, sendo que somente Europa e Estados Unidos são responsáveis por mais de 80% das exportações brasileiras de suco de laranja.

A citricultura brasileira ainda vê o suco de laranja ser vendido nas gôndolas dos supermercados ao consumidor final europeu ao mesmo preço que água nos momentos de grandes safras, excesso de estoques e oferta. Este fato ocorreu principalmente por uma falta de posicionamento, visão estratégica e um entendimento harmônico entre os elos da cadeia produtiva brasileira. Este fato vem removendo margens da cadeia brasileira e trouxe junto a perda de valor ao consumidor final.

As empresas envasadoras como Pepsi e Coca-Cola possuem insegurança para o suprimento de sucos, visto que a cadeia de fornecimento é sensível a uma série de fatores que podem impactar na produção de frutas. Esta insegurança essas empresas não têm com a produção de bebidas carbonatadas.

Um fato que está relacionado com a insegurança dos envasadores no fornecimento de suco advém do fato das mudanças climáticas que vem afetando as principais regiões produtoras, principalmente o cinturão citrícola brasileiro. Dentre estes fenômenos pode-se destacar o aumento de temperatura, estiagens prolongadas e as chuvas mais escassas principalmente na

região norte no Estado de São Paulo (principal região produtora de citros) e concentradas mais na região Sul, desta forma, os pomares sofrem maior estresse, diminuindo assim o tempo de vida das árvores e aumentando os efeitos de bianualidade de produção.

Os custos de produção industriais e logísticos no Brasil tem sofrido um forte aumento nos últimos anos, segundo Neves et al. (2010), os custos saíram de cerca de US$ 300 por tonelada de FCOJ entre as safras 2000/01 e 2006/07, para US$ 534 na safra 2009/10, fato este que contribui para a redução da competitividade do sistema agroindustrial brasileiro, além de poder viabilizar a atividade em outras regiões do mundo, aumentando ainda mais a concorrência neste mercado. Os grandes vilões deste aumento de custos são a taxa de câmbio, tributos, encargos trabalhistas, pedágios, custo de energia e combustível.

A questão dos custos continua sendo uma fraqueza para a cadeia citrícola brasileira, não somente os custos de processamento industriais aumentaram muito como também os custos de entrada na atividade (agrícola e industrial) estão elevados. Este patamar de custos tem dificultado a renovação dos pomares, tem provocado a perda de área para outras culturas, tem aumentado as barreiras à entrada e a renovação dos ativos existentes, o que demandado um maior retorno do capital investido na atividade.

Além dos custos de processamento industrial e de entradas nas atividades estarem crescentes, outro importante custo que também está em patamares elevados e crescente, são os custos de produção agrícolas. Nos pomares das indústrias, segundo Neves et al. (2010), estes custos saltaram de US$ 1,31 para US$ 3,96 por caixa de laranja em sete anos, ou seja, um aumento de cerca de 200%. Tal crescimento é causando principalmente pelo câmbio valorizado, aumento de pragas e doenças, aumento dos preços de insumo agrícolas, aumento do custo de mão de obra, crescimento dos custos logísticos.

Somado às questões do aumento dos custos de produção dos pomares brasileiros, outro fator que vem reduzindo o estímulo de investimentos na produção citrícola encontra-se nos grandes desníveis de produtividade. Na safra 2012/13, 59% dos hectares tiveram uma produtividade de 900 caixas por hectare, ou seja, uma produtividade abaixo do ideal para se ter o retorno na atividade. Estas baixas produtividades e consequentemente a não remuneração do capital, desestimulam a atividade e incentivam os produtores a investirem em outras atividades agrícolas.

A baixa produtividade de uma parte dos pomares brasileiros deve-se, entre alguns fatores, ao fato de a maior parte das árvores estar em idade avançada de produção, o que reduz seu rendimento industrial e também a produção de frutos por árvores. Ainda colaborando para a queda de produtividades, há pragas e doenças que vêm assolando os pomares brasileiros dizimando, na última década, aproximadamente 39 milhões de árvores, o que equivale a produção de 78 milhões de caixas de laranja.

O problema dos pomares brasileiros não está apenas no aumento dos custos de produção e das baixas produtividades encontradas em parte dos pomares. Além desses fatores, os pomares não possuem escala comercial para equilibrar a produção de suco. O parque citrícola no cinturão é formado por 55% de variedades tardias, 23% de precoces e 22% de meia-estação, desta forma, tem-se déficit de frutas para indústrias de fevereiro a abril e também do mês de setembro (época de produção das variedades de meia-estação que são bem aceitas no mercado de fruta de mesa). Esta falta de planejamento causa oscilações no preço da fruta para o produtor.

4.3.4.3 Consolidação dos pontos fortes e fracos

Neste item são apresentados os principais pontos de forças e fraquezas do sistema agroindustrial citrícola (Quadro 10) e são apontadas também, algumas ações estratégicas visando a fortalecer esses pontos positivos e mitigar as fraquezas do sistema.

Forças	Ações Estratégicas
▪ Grande *know how* no setor; ▪ Maior parque citrícola mundial e cadeia produtiva consolidada; ▪ Boa parte dos pomares apresentam altas produtividades; ▪ Brasil está começando a diversificar mercados para exportação; ▪ Sistema agroindustrial tem grande importância social, pois 87% dos produtores são de pequeno porte; ▪ Custos de produção agrícola e industriais são menores que outros países produtores; ▪ Possui domínio de todos os elos no mercado interno até a entrega nos portos internacionais.	▪ Diversificação de origens e investimentos destas empresas no suprimento investimentos diretos para originação de frutas ou em parcerias com estas empresas; ▪ Aumentar produtividade no intuito de se manter competitivo no mercado; ▪ Facilitar o acesso ao crédito para renovação de pomares e investimentos em imobilizados; ▪ Necessidade ainda maior de irrigação complementar e uso de porta-enxertos com melhores características; ▪ Renovação da produção, investimento em pesquisas, fortalecimento de seguro rural, expansão da citricultura para novas áreas com possibilidade de alta tecnologia e inclusive inclusão social; ▪ Estimular práticas de ações coletivas entre produtores para compartilhamento de máquinas e equipamentos, e também para aquisição de insumos, melhorando o poder de barganha em função do maior volume; ▪ Fortalecer organização de classe por parte dos produtores; ▪ Melhorar a capacitação técnica agronômica, executiva, e de gestão de processos e custos dos citricultores; ▪ Desenvolver linhas de financiamento customizadas para revitalização da citricultura, pesquisa e desenvolvimento, atividades de extensão para disseminação de tecnologia para produtores e mecanização; ▪ Incentivar o plantio de meia-estação e investir em pesquisa e variedades que permitam colheita o ano todo, utilizando a biotecnologia; ▪ Reposicionar o suco de laranja para os consumidores brasileiros e internacionais; ▪ Investimentos em infraestrutura.
Fraquezas	
▪ Preço do suco de laranja nas gôndolas europeias é baixo e similar ao preço da água; ▪ Falta de posicionamento nos mercados consumidores; ▪ Maior parte das exportações é concentrada em poucos mercados; ▪ Insegurança na cadeia de fornecimento de suco para engarrafadores; ▪ Grandes aumentos nos custos industriais e logísticos; ▪ Elevados custos de entrada na atividade (agrícola e industrial); ▪ Aumento crescente dos custos de produção agrícola; ▪ Mudanças climáticas e pragas e doenças obriga a migração da cultura para outras regiões; ▪ 59% dos pomares apresentam produtividade abaixo do ideal para se ter retorno do capital investido; ▪ Pomares não possuem equilíbrio entre as variedades precoce, meia-estação e tardias, para se ter escala comercial e equilibrar a produção de suco; ▪ Infraestrutura de escoamento agrícola e industrial é insuficiente.	

Quadro 10 – Resumo das forças e fraquezas do sistema agroindustrial citrícola brasileiro e ações estratégicas identificadas

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4 Definição dos objetivos estratégicos para o setor citrícola brasileiro

Neste tópico do estudo são apresentados os objetivos estratégicos que buscam o crescimento sustentável do setor, promovendo o desenvolvimento do sistema agroindustrial nacional, bem como o mercado externo e mercado interno.

Inicialmente, os objetivos foram propostos pelo autor com base nas análises das informações das etapas anteriores, incluindo as entrevistas com os agentes do setor. Posteriormente, esses objetivos foram validados e revisados pelos entrevistados para, desta forma, fazer os ajustes necessários e aprimorá-los.

Conforme descrito por Neves (2008) no método GESis, os objetivos propostos devem ser claros e quantificáveis, para que desta forma os agentes do sistema agroindustrial possam acompanhar e monitorar os resultados aspirados. Para propor os objetivos foram utilizados a evolução de algumas variáveis e propostos crescimentos com base nesta evolução, somados de um adicional que varia entre 10 a 20%. Alguns destes objetivos foram apenas retomar os valores referentes a períodos anteriores, onde se encontravam em bons patamares. Portanto, foram estimados, na Tabela 16, os números a serem alcançados pelo sistema agroindustrial citrícola brasileiro em 2020.

Objetivos	2008/09	2012/13	2020
Aumentar a produtividade dos pomares, buscando alcançar pomares com produtividade média de mais de 909 caixas/hectare (resultado de uma produtividade para se ter rentabilidade)	28% dos pomares	56% dos pomares	**70% dos pomares**
Diminuir a incidência de pragas e doenças	HBL – 0,87%; Cancro – 0,14%; Pinta Preta – 59,07%.	HBL – 6,91%; Cancro – 1,39%; Pinta Preta – 51,14%.	**HBL – 0,8%; Cancro – 0,2%; Pinta Preta – 30%.**
Aumentar a renovação dos pomares (milhões de árvores com 2 anos ou menos)	40,5	_____	**50**
Manter a área plantada com citros (mil hectares)	936	829	**830**
Aumentar a produção de citros (milhões caixas 40,8 kg)	488	495	**685**
Aumentar a produção de suco de laranja (mil t equiv. 66° Brix)	1.273	981	**1.500**
Aumentar as exportações totais das citrícolas (US$ milhões)	2.150	2.646	**5.200**
Aumentar as Exportações totais de FCOJ (mil t)	1.097	1.019	**1.200**
Aumentar as Exportações totais NFC (mil t)	918	1.102	**1.500**
Aumentar as Exportações totais frutas frescas (milhões caixas 40,8 kg)	4,5	4,4	**7,5**
Aumentar as Exportações totais subprodutos (mil t)	660	346	**600**
Diversificar os mercados compradores de suco (números de países)	72	77	**100**
Aumentar o consumo de suco mercado interno (mil t FCOJ Equi. 66º Brix)	38	55	**110**
Aumentar o consumo de frutas frescas mercado interno (milhões caixas 40,8 kg)	170	210	**290**

Tabela 16 – Objetivos estratégicos para o sistema agroindustrial citrícola brasileiro
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de SECEX/MDIC, IBGE, Neves e al. (2010), MB Agro (2012) e Fundecitrus

4.5 Estratégias do sistema agroindustrial citrícola brasileiro para atingir os objetivos

Neste tópico da pesquisa são descritas as principais estratégias a serem adotadas pelo Sistema Agroindustrial Citrícola Brasileiro. Ansoff (1965) relacionou o conceito de objetivos e estratégias, definindo que o objetivo é o ponto onde se quer chegar e a estratégia é o caminho para se alcançar o objetivo.

Com base na teoria proposta por Ansoff (1965), Kotler (2000) e Grant (2002), foram definidas três estratégias para a citricultura do Brasil: a Estratégia de Diferenciação e Posicionamento de Mercado, a Estratégia de Crescimento e Desenvolvimento e a Estratégia de Sustentação da Vantagem Competitiva.

A Estratégia de Diferenciação e Posicionamento está relacionada ao ato de estabelecer e comunicar os principais benefícios do sistema agroindustrial, ocupando um lugar distinto e valorizado na mente do consumidor. No caso da Estratégia de Crescimento e Desenvolvimento, ela está focada no crescimento e desenvolvimento da cadeia, seja por meio de novos mercados, produtos ou ambos. Já a Estratégia de Sustentação da Vantagem Competitiva aborda a questão dos recursos e competências que o sistema agroindustrial possui, na tentativa de fortalecê-los para que o sistema supere o desempenho de seus concorrentes (ANSOFF, 1965; KOTLER, 2000; GRANT, 2002).

Utilizou-se da Estratégia de Crescimento e Desenvolvimento da Citricultura brasileira para projetos e ações que visem a aumentar a competitividade da produção citrícola nacional, por meio de ganhos de produtividade, qualidade dos frutos e melhoraria da rentabilidade. Os projetos e ações de fortalecer e incentivar a pesquisa e o desenvolvimento de novas tecnologias também compartilha da estratégia de crescimento e desenvolvimento da citricultura brasileira, uma vez que visa a aumentar a produção citrícola e desenvolver novas tecnologias da produção. As ações que buscam o aumento da demanda de produtos do sistema agroindustrial citrícola e diversificação de mercados também se encaixam nessa estratégia, pois visam a aumentar as vendas de produtos brasileiros, porém a estratégia principal que rege essas ações é a Estratégia de Diferenciação e Posicionamento.

Na Estratégia de Diferenciação e Posicionamento estão ligados os projetos e ações que visam a diferenciar o suco de laranja produzido no Brasil e também reposicioná-lo na mente do

consumidor internacional, visto que o suco de laranja tem perdido espaço. Também estão contemplados nesta estratégia os projetos e ações que buscam aumentar o consumo de outros produtos citrícolas como o suco NFC em mercados tradicionais e produtos com maiores teores de suco em mercados em expansão. Cabe utilizar esta estratégia para ações que visam a promover a sustentabilidade ao longo do sistema agroindustrial, posicionando o Brasil como um país de produtos citrícolas sustentáveis, que respeitam as legislações, os seres humanos e o meio ambiente.

Por fim, será utilizada a Estratégia de Sustentação da Vantagem Competitiva para os projetos e ações que visam a aumentar o volume e a disseminação de informações e transparência do sistema, melhorar a estrutura de escoamento da produção agrícola e industrial, qualificar e criar condições para atrair recursos humanos e aumentar a coordenação do sistema agroindustrial e melhorar o ambiente de negócio. Enfim, esta estratégia busca mitigar as fraquezas do sistema agroindustrial citrícola e fortalecer suas forças.

De acordo com a metodologia proposta por Neves (2008), foram propostos treze projetos estratégicos para alcançar os objetivos do sistema agroindustrial. Estes projetos foram divididos em projetos de projetos de produção, produtos, pesquisa e desenvolvimento e inovações, projetos de comunicação, projetos de distribuição e logística, projetos de capacitação no sistema agroindustrial e recursos humanos e projetos de coordenação do sistema agroindustrial e adequação ao ambiente institucional. Estes projetos estão mostrados na Figura 14 e serão detalhados nos próximos tópicos da pesquisa.

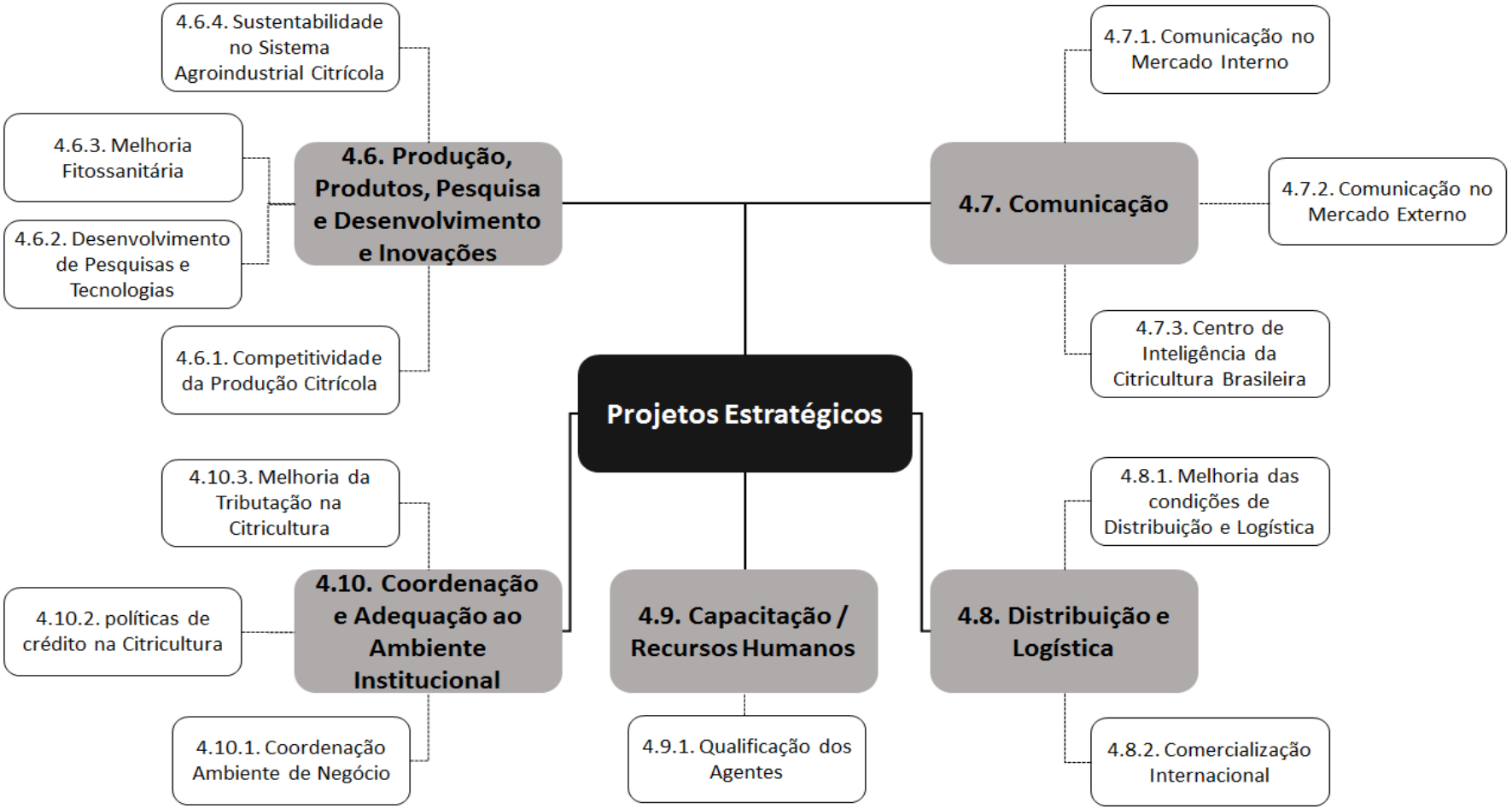


Figura 14 – Projetos estratégicos para o sistema agroindustrial citrícola
Fonte: Elaborado pelo autor

Os objetivos, as estratégias e os projetos devem estar alinhados, ou seja, cada projeto deve ter uma estratégia ou mais que deve adotar para se buscar atender os resultados. Desta forma, procurou-se relacionar os projetos propostos no estudo com a estratégia que devem ser utilizadas para se atingir os objetivos. Verificou-se que alguns objetivos e projetos apresentam mais de uma estratégia, então para fins didáticos e visuais, os objetivos e projetos foram alocados a somente uma estratégia, sendo a estratégia principal que rege o objetivo e o projeto. Esta relação está desenhada na Figura 15.

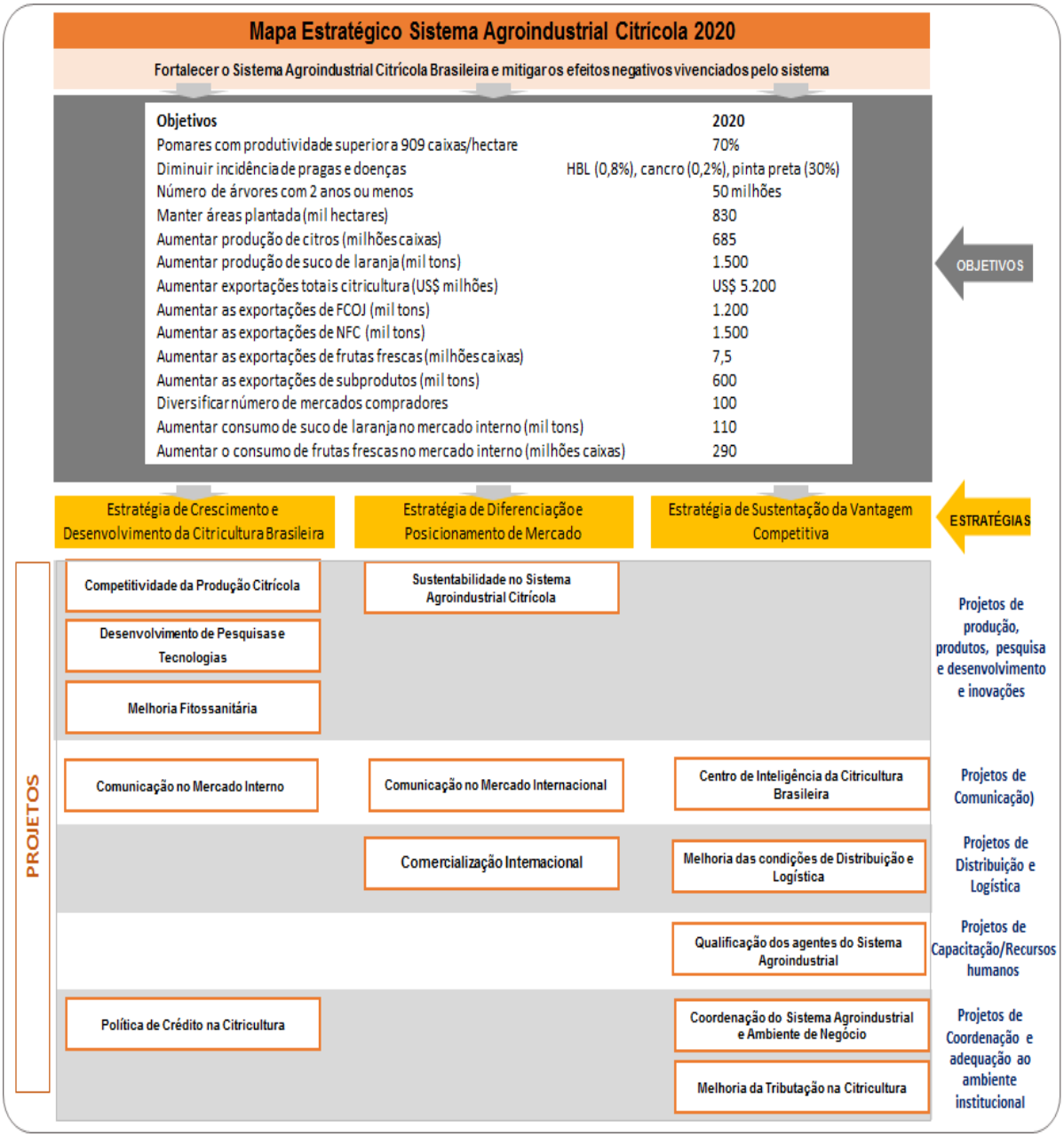


Figura 15 – Objetivos e Estratégias para a citricultura
Fonte: Elaborado pelo autor

4.6 Projetos estratégicos para citricultura brasileira de produção, produtos, pesquisa e desenvolvimento e inovações

Nesta seção são apresentados os projetos relacionados com a produção, produtos, pesquisa e desenvolvimento e inovações na citricultura. Ao todo foram propostos quatro projetos desta natureza (Figura 16).

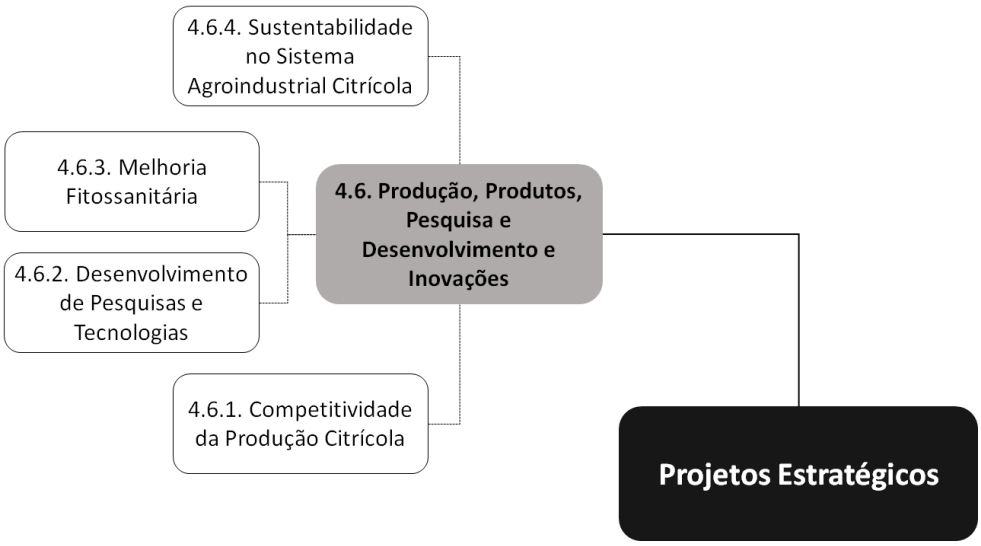


Figura 16 – Projetos estratégicos de produção, produtos, pesquisa e desenvolvimento e inovações
Fonte: Elaborado pelo autor

A produção citrícola nacional vem decaindo aos poucos ao longo do ano, este fato se deve a substituição dos pomares por outras culturas, a rentabilidade da atividade, a problemas fitossanitários, a baixa produtividade dos pomares e a idade avançada dos pomares.

No que tange à produção citrícola, cerca que 56% dos pomares apresentam produtividades consideradas baixas para se ter boa rentabilidade na atividade. Além disso, a taxa de renovação dos pomares é baixa, em algumas regiões mais tradicionais como a região Sul do cinturão citrícola, os pomares jovens representam somente 6%.

Também foi evidenciado na análise dos dados secundários e primários que a rentabilidade na atividade está baixa para algumas situações de produção. Os custos de produção crescentes, somados à alta volatilidade dos preços, levam muitos produtores menos eficientes a não terem

rentabilidade favoráveis e com isso aumentar seu endividamento ou mesmo migram de atividade agrícola.

Visando a mitigar os problemas exposto foi proposto o Projeto de Competitividade da Produção Citrícola Brasileira (Quadro 11), que tem por objetivo principal aumentar a competitividade da produção nacional de citros.

4.6.1. Competividade da Produção Citrícola Brasileira
Objetivo do projeto: aumentar a competitividade da produção citrícola brasileira, principalmente por meio de ganhos de produtividade, com melhorias na qualidade dos frutos, diminuição dos problemas sanitários e melhoria e estabilização da rentabilidade da atividade para o produtor citrícola brasileiro, visando sua continuidade na atividade.
Ações estratégicas do projeto: ▪ Aumentar a área de produção irrigada; ▪ Expansão de áreas sobre pastagens degradadas; ▪ Melhorar e aumentar a assistência técnicas recebida pelos produtores; ▪ Estimular o plantio de variedades de meia-estação, visando a diminuir a competição entre consumo de mesa e indústria; ▪ Criar um programa de assistência técnica aos produtores que destinarem sua fruta a indústria fornecido pelas próprias indústrias; ▪ Estimular a expansão da citricultura para novas áreas e estados, a exemplo do polo de Petrolina-Juazeiro, com alta tecnologia e inclusão social, principalmente para o mercado de mesa; ▪ Aumentar a taxa de renovação dos pomares; ▪ Utilização de novas variedades mais produtivas e resistentes. ▪ Criação de um programa aos moldes do Programa Educampo do Sebrae, buscando melhorar a educação dos produtores por meio da capacitação gerencial e técnica, desenvolvendo todos os aspectos da gestão das propriedades; ▪ Realizar programa de *benchmark* entre os produtores buscando obter melhores controles de custos e técnicas de manejo, por meio da troca de informações entre eles; ▪ Auxiliar e orientar produtores, via assistência técnica, buscando um entendimento melhor da comercialização e modelos de compras, visando assim melhores condições comerciais para estes produtores.

Quadro 11 – Projeto de competitividade da produção citrícola brasileira
Fonte: Elaborado pelo autor

Além da necessidade de se aumentar a competitividade da produção citrícola, o estudo também identificou por meio das entrevistas com especialistas que a pesquisa na citricultura perdeu força ao longo dos anos e os repasses para instituições de pesquisa citrícola diminuíram. Além disso, as indústrias de defensivos não estão desenvolvendo novas moléculas. Por isso é necessário incentivar a pesquisa, o desenvolvimento de novos produtos

e inovações tecnológicas, fortalecer os centros de pesquisa e disseminar os estudos. Pensando nestas questões, o Projeto de Desenvolvimento de Pesquisa e Tecnologias, apresentado no Quadro 122, visa a diminuir esses efeitos negativos.

4.6.2. Desenvolvimento de Pesquisas e Tecnologias
Objetivo do projeto: fortalecer e estimular o desenvolvimento pesquisas, novas tecnologias, manejos, novos produtos industriais e a incentivar a difusão de novas tecnologias
Ações estratégicas do projeto: ▪ Aumentar a captação de recursos públicos destinados à pesquisa na citricultura; ▪ Buscar parceria com empresas privadas para investimentos em pesquisa e novas tecnologias; ▪ Desenvolvimento de novos porta-enxertos, com melhores características e adaptações; ▪ Melhorar as variedades de meia-estação; ▪ Fortalecer as instituições de pesquisa como Fundecitrus, APTA, universidades, GTACC e GCONCI; ▪ Designar uma organização que será responsável pela disseminação de novas tecnologias, com características de extensão; ▪ Montar e coordenar uma rede de pesquisa, desenvolvimento e inovação entre instituições de pesquisa nacionais e internacionais, buscando assim, maior troca de informações e evita-se duplicidade; ▪ Aumentar os aportes financeiros destinados ao Fundecitrus; ▪ Estimular instituições privadas para pesquisa de novas moléculas de defensivos registrados para citricultura; ▪ Identificar os gargalos existentes na transferência de tecnologias e mitigá-los.

Quadro 12 – Projeto de desenvolvimento de pesquisa e tecnologia
Fonte: Elaborado pelo autor

A citricultura vem sendo assolada por problemas fitossanitários, principalmente o cancro, CVC, o Greening e a morte súbita, sendo que nos últimos 10 anos estes problemas foram responsáveis pela erradicação de cerca de 40 milhões de árvores. É necessário ter melhor controle sanitário, por meio de práticas agrícolas, treinamentos e conscientização dos produtores. No Projeto de Melhoria Fitossanitária descrito no Quadro 13, procura-se melhorar as condições de fitossanidade da citricultura brasileira.

4.6.3. Melhoria Fitossanitária
Objetivo do projeto: buscar a melhoria da fitossanidade dos pomares e mitigar os problemas que têm assolado a citricultura brasileira
Ações estratégicas do projeto: ▪ Elaborar programas de conscientização em massa em favor a defesa fitossanitária; ▪ Fornecer maior assistência técnicas específicas para problemas fitossanitários para citricultores; ▪ Revisar legislações sobre tratamentos fitossanitários, como erradicações e limites de insumos e desenvolvimento de novas moléculas; ▪ Estimular a prática de ações coletivas entre os produtores, por meio de aplicações conjuntos para defesa fitossanitária; ▪ Aumentar a fiscalização dos pomares quanto a questões sanitárias; ▪ Adequar o quadro de pessoal e revisar a política de remuneração da Coordenadoria de Defesa Agropecuária; ▪ Criar um programa, via parceria como governo federal, que incentive a erradicação de plantas com Cancro e *Greening* por meio do subsidio aos produtores, fornecendo a eles mudas gratuitas para replantar no local das erradicadas; ▪ Maiores investimentos em pesquisas para desenvolver variedades resistentes as principais pragas e doenças; ▪ Criar uma certificação de qualidade para mudas, atentando sua sanidade.

Quadro 13 – Projeto melhoria fitossanitária
Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar das necessidades de melhoria na competitividade da produção citrícola, no desenvolvimento de pesquisas e novas tecnologias e dos problemas fitossanitários, não se pode esquecer das questões sustentáveis para produção, tanto agrícola como industrial. É necessário se pensar na melhoria contínua das condições de trabalho e produção, no racionamento dos recursos naturais, em produtos de qualidade, respeitando as legislações ambientais vigentes no país. Pensando nestes assuntos foi criado o Projeto de Sustentabilidade no Sistema Agroindustrial Citrícola, descrito no Quadro 144.

4.6.4. Sustentabilidade no Sistema Agroindustrial Citrícola
Objetivo do projeto: promover e buscar permanentemente o desenvolvimento sustentável do sistema agroindustrial citrícola, por meio da estimulação de práticas sustentáveis ao logo de toda a cadeia
Ações estratégicas do projeto: ▪ Criação de novas certificações e regulamentos sobre produção consciente e responsável e adesão as já existentes; ▪ Investir no desenvolvimento de técnicas e manejo que utilizam controle biológico; ▪ Utilizar e incentivas o cultivo de outras culturas nas entrelinhas dos pomares; ▪ Incentivar a produção de fruta orgânica destinada ao consumo *in natura*; ▪ Desenvolver estudos de mitigação de GEE da citricultura; ▪ Criação de uma certificação que assegure as boas práticas agrícolas e a qualidade dos frutos, envolvendo rastreabilidade e normas de manejo e utilização de insumos; ▪ Busca contínua pela melhoria da qualidade de vida do trabalhador agrícola, industrial e produtores; ▪ Implantar uma gestão de impactos sobre recursos naturais e resíduos da produção agrícola e industrial; ▪ Desenvolver um programa de conscientização para a adequação das propriedades rurais as legislações ambientais e também as indústrias; ▪ Buscar fomento para desenvolver novas tecnologias sustentáveis de produção citrícola e de suco; ▪ Adequar 100% das propriedades às legislações ambientais e florestais vigentes e com adoção de boas práticas agrícolas; ▪ Incentivar 100% das indústrias a possuírem planos ambientais, visando ao consumo mínimo de recursos.

Quadro 14 – Projeto de sustentabilidade no sistema agroindustrial citrícola
Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, foi apresentado neste tópico do estudo projetos que visam a melhorar os aspectos ligados à produção, produtos, pesquisa e desenvolvimento e inovações da citricultura brasileira. No tópico seguinte serão expostos os projetos relacionados à comunicação.

4.7 Projetos estratégicos de comunicação

Neste tópico serão apresentados e descritos os principais projetos estratégicos propostos relacionados com a comunicação do sistema agroindustrial citrícola. Foram propostos três projetos estratégicos neste pilar, conforme mostrado na Figura 17.

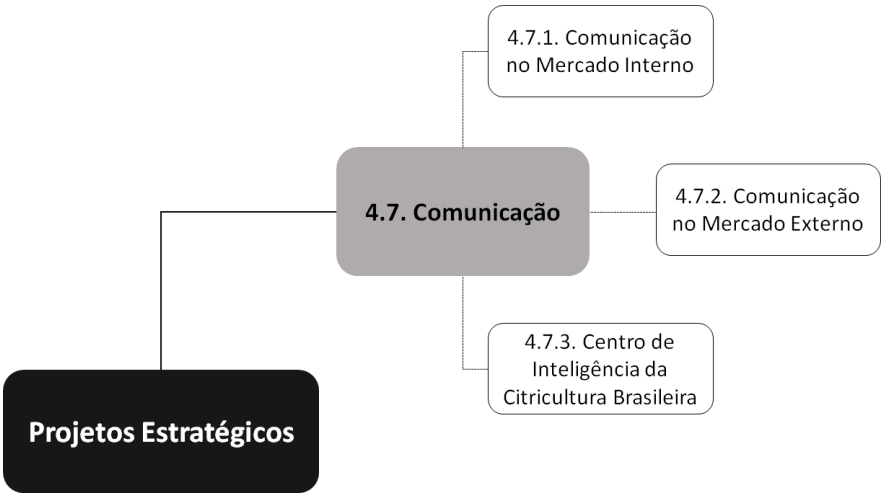


Figura 17 – Projetos estratégicos de comunicação
Fonte: Elaborado pelo autor

Após uma análise do consumo de produtos da cadeia citrícola no mercado interno, realizado no tópico 4.3 deste estudo, verificou-se que o mercado brasileiro para suco de laranja industrializado ainda é muito pequeno, mostrando-se uma grande oportunidade para as indústrias brasileiras e também para engarrafadores e varejos. Mas para isso é necessário estimular e criar esta demanda. Uma das formas de se estimular esta demanda está na comunicação, pensando nisto foi proposto o Projeto de Comunicação no Mercado Interno (Quadro 15).

4.7.1. Comunicação no Mercado Interno
Objetivo do projeto: estimular por meio da comunicação e do marketing o aumento do consumo de suco de laranja industrializado e de bebidas sabor laranja com maiores teores de suco no mercado interno
Ações estratégicas do projeto: ▪ Estimular o hábito de consumo de suco de laranja industrializado no mercado interno; ▪ Estimular o consumo suco de laranja 100% industrializado ou de produtos sabor laranja com maior teor de suco; ▪ Mostrar as diferenças e características de cada tipo de suco de laranja, visando maiores informações para estimular o consumo de suco 100%; ▪ Programas de conscientização em massa dos benefícios do consumo de suco de laranja e a importância do sistema agroindustrial citrícola brasileiro; ▪ Comunicação específica para formadores de opiniões como médicos, professores, jornalistas, sobre os benefícios nutricionais e a importância do desenvolvimento do sistema agroindustrial citrícola par ao Brasil; ▪ Inserir o suco de laranja na merenda escolar; ▪ Criação de um novo produto e marca de suco especifico para o mercado interno – O Consórcio Consecitrus; o Produto será produzido por um consórcio entre indústria, produtores e governo (uma empresa tripartite); o O consórcio Consecitrus tem por objetivo estimular a demanda interna por suco de laranja industrializado, não visando lucros; o Produção de suco 100% FCOJ e NFC (produto Premium) em embalagens Tetra-pack de 1 litro, 330 ml e 200 ml, a exemplos dos néctares já existentes no mercado; o O Consórcio administrará a produção e a venda; o A empresa irá comprar suco de laranja de indústrias produtoras, realizar o envase por meio de contratos de "Co-Packing" com os atuais envazadores, utilizando sua capacidade ociosa. A distribuição será de responsabilidade do Consórcio; o Os produtos levarão a mensagem de que o produto é excelente para nutrição, rico em vitaminas, é um produto tipo exportação, que gera emprego e rende para o nosso país; o Como não visa lucro pode-se usar a estratégia de preço como sendo o custo de produção mais o *mark up* do varejo, assim o produto chega as prateleiras com preços menores que os néctares encontrados no mercado, porém com qualidade superior.

Quadro 15 – Projeto de comunicação no mercado interno
Fonte: Elaborado pelo autor

Foi realizada também uma análise do mercado externo e do consumo mundial de suco de laranja. Nesta análise apurou-se que os principais consumidores mundial de suco de laranja estão diminuindo seu consumo, com quedas consideráveis em alguns mercados como Estados Unidos e Europa. Além disso, os mercados com maiores poderes aquisitivos estão aumentando seu consumo de NFC em detrimento do FCOJ, é uma mudança na preferência do consumidor que se mostra uma oportunidade, uma vez que o NFC tem maior valor de

mercado. Por outro lado, apesar das quedas nos principais mercados consumidores, outros mercados em desenvolvimento estão aumentando seu consumo de suco, mesmo que bebidas com menor teor de suco, mais são crescentes os consumos, mostrando que existe mais esta oportunidade de mercado. Pensando em aproveitar as oportunidades apresentadas e mitigar os efeitos de queda de consumo, foi proposto o Projeto de Comunicação no Mercado Internacional, descrito no Quadro 16.

4.7.2. Comunicação no Mercado Internacional
Objetivo do projeto: realizar esforços de marketing e comunicação visando a aumentar e recuperar o consumo dos produtos citrícolas nos principais mercados consumidores em queda e buscar o aumento de consumo em mercados potenciais.
Ações estratégicas do projeto: ▪ Articular parceria entre CitrusBr e Apex para promover o setor citrícola brasileiro; ▪ Buscar resgatar o consumidor tradicional posicionando o suco de laranja como um alimento líquido e saudável; ▪ Incentivar o consumo de NFC em mercados com maior poder aquisitivo; ▪ Criação de um fundo de comunicação e marketing entre as indústrias, citricultores, governo e demais agentes do sistema agroindustrial para aumentar o comprometimento e os investimentos em comunicação no mercado externo; ▪ Disseminar informações sobre os benefícios da laranja e seus produtos; ▪ Reposicionar os produtos da cadeia citrícola brasileira como sendo grande qualidade e sustentáveis; ▪ Campanhas em massa de conscientização e estímulo de consumo em mercados potenciais; ▪ Criar marcas institucionais para o sistema agroindustrial citrícola em parceria com a Apex, como, por exemplo, a marca "*Brazilian Orange Drink"* – para qualquer tipo de suco de laranja e "*Brazilian Fresh Orange*" – para a fruta *in natura*. A marca Institucional poderia ser "*Orange Brazil*" (exemplo da marca "Cafés do Brasil"). A marca deverá contar a história e a importância da citricultura brasileira, bem como benefícios sociais, ecológicos e demais informações; ▪ Estimular o consumo de frutas cítricas *in natura;* ▪ Parcerias conjuntas de promoção de suco de laranja entre indústrias brasileiras, engarrafados e varejistas internacionais, buscando a retomada do suco; ▪ Direcionar programas de incentivo de consumo de suco de laranja entre os jovens, para dar continuidade aos patamares consumidos hoje.

Quadro 16 – Projeto de comunicação no mercado internacional
Fonte: Elaborado pelo autor

Algumas vezes, também identificou-se neste estudo a dificuldade de se encontrar dados sobre o setor citrícola, bem como a discrepância dos dados obtidos de fontes diferentes. As informações da cadeia também são individualizadas, cada elo possui apenas as informações de seu interesse. Esta defasagem de informações sobre do sistema agroindustrial citrícola acarreta em menor transparência da cadeia, perdas de inteligência de mercado e mesmo de

uma falta de planejamento correta que dependa de dados. Pensando em mitigar estas fraquezas, é proposto o Projeto de Centro de Inteligência da Citricultura Brasileira, cujo objetivo é congregar as informações em um único órgão, permitindo assim um ganho de inteligência do sistema, maior transparência e mesmo nível de informações a todos os elos da cadeia. O projeto está descrito no Quadro 177.

4.7.3. Centro de Inteligência da Citricultura Brasileira (CICB)
Objetivo do projeto: desenvolver um Centro de Inteligência Permanente da Citricultura que vise a criar uma plataforma de centralização e disseminação de informações de todo o sistema agroindustrial citrícola, cuja finalidade é fornecer maior volume de informações, transparência e ganhos de inteligência para o sistema, de maneira permanente, para que todos os agentes possam ter um mesmo nível de informação.
Ações estratégicas do projeto: ▪ Criação do Órgão – Centro de Inteligência da Citricultura Brasileira (CICB). O órgão visa a representar todo o sistema agroindustrial, desta forma, todos os elos deverão ter ao menos um membro no órgão. O órgão será um centro de informações, congregando informações de todo o sistema, e também será o grande responsável pela disseminação destas informações; ▪ Definir metodologias padrões para coleta de dados; ▪ Articular o abastecimento do banco de dados; ▪ Montar um sistema de levantamento de informações constantes; ▪ Todas as informações fornecidas deverão ser auditadas a fim de ser ter maior transparência na cadeia; ▪ Construir um portal de acesso livre de todas as informações colhidas no banco; ▪ Criar perfis individuais de acesso dos elos para que os mesmo possam ter uma forma de comparação de seus resultados com o resto da cadeia; ▪ Além de dados, o órgão será o grande responsável pela disseminação de pesquisas do setor; ▪ As informações devem ser atualizadas mensalmente (as que forem possíveis); ▪ Monitorar as estratégias e movimentações dos principais polos produtores mundiais, bem como o surgimento de novos polos; ▪ Acompanhamentos constantes de preços, estimativa de safra, preços internacionais, exportações e importações de produtos citrícolas; ▪ Divulgar boletins mensais com os principais resultados; ▪ Realizar relatórios estratégicos, com análise do mercado.

Quadro 17 – Projeto de criação do centro de inteligência da citricultura brasileira
Fonte: Elaborado pelo autor

4.8 Projetos estratégicos de distribuição e logística

Será apresentado neste tópico os projetos relacionados com a distribuição e logística, incluindo comercializações. Foram propostos dois projetos no pilar de distribuição e logística,

Projeto de Melhoria das Condições de Distribuição e Logística e o Projeto de Comercialização Internacional (Figura 18).

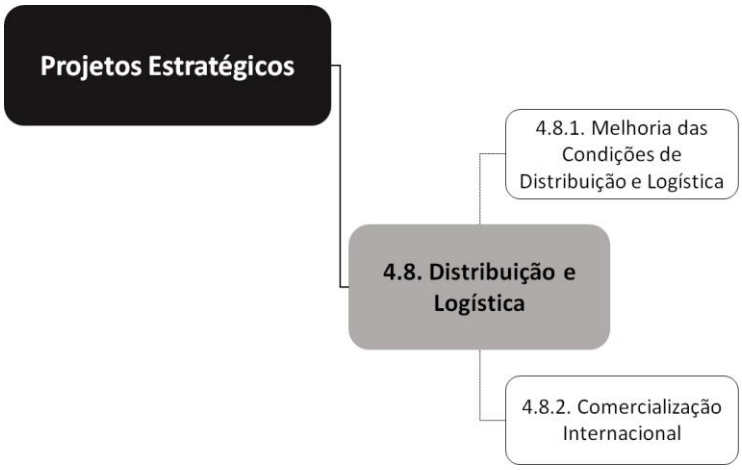


Figura 18 – Projetos estratégicos de distribuição e logística
Fonte: Elaborado pelo autor

Durante as entrevistadas foram levantadas informações sobre as condições das principais vias de escoamento e distribuição da produção. Segundo os entrevistados, hoje o maior problema encontra-se com os portos, que estão trabalhando com sua capacidade máxima devido ao aumento das exportações de brasileiras. Além de estarem trabalhando em sua capacidade máxima ainda possuem problemas de infraestrutura deficitária. Não só em relação aos portos, mas também algumas vias utilizadas para o transporte até os portos precisam de manutenção e principalmente algumas vicinais e estradas rurais que transportam a produção citrícola apresentam condições ruins e pouca manutenção, sendo que quando ocorrem são realizadas pelos produtores e indústrias. Visando a mitigar estas fraquezas foi proposto o Projeto de Distribuição e Logística (Quadro 18).

4.8.1. Melhoria das condições de distribuição e logística
Objetivo do projeto: promover a melhoria da infraestrutura de logística e distribuição brasileira e realizar a constante manutenção e conservação desta infraestrutura de escoamento, a fim de aumentar a competitividade do sistema agroindustrial citrícola brasileiro
Ações estratégicas do projeto: ▪ Articular junto aos governos federais, estaduais e municipais, maiores recursos destinados a investimentos em infraestrutura, especialmente nos portos; ▪ Melhorar a qualidade das principais estradas municipais e estaduais para escoamento da produção; ▪ Desenhar uma proposta juntos aos órgãos públicos visando à conversão de parte dos créditos de impostos pagos pelas indústrias serem revertidos para melhorias de vicinais e estradas de terra; ▪ Articular junto ao governo federal diminuição dos custos portuários; ▪ Promover a conservação e manutenção permanente das principais vias de escoamento da produção; ▪ Melhorar as estruturas portuárias e de acesso aos portos para garantir uma exportação mais competitiva.

Quadro 18 – Projeto de distribuição e logística
Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando o mercado externo foi possível verificar que existem algumas barreiras na comercialização dos produtos citrícolas do Brasil. Existem barreiras tarifárias e não tarifárias. Além disso, as exportações estão concentradas em alguns mercados. Visando a diminuir as barreiras impostas nos produtos brasileiros e a concentração das exportações, foi proposto o Projeto de Comercialização Internacional (Quadro 199).

4.8.2. Comercialização internacional
Objetivo do projeto: buscar um melhor ambiente de comercialização internacional, bem como condições e formas de comercialização, visando também a aumentar o valor exportado pelo complexo citrícola, assim como diversificar os produtos e mercados de destino.
Ações estratégicas do projeto: ▪ Diversificar os canais de comercialização de suco, procurando negociar também com engarrafadores menores e diminuir a concentração de vendas dos engarrafadores atuais; ▪ Articular junto ao Itamaraty a redução de barreiras tarifárias e não tarifárias nos mercados compradores; ▪ Buscar acordos bilaterais entre os mercados compradores, visando a proporcionar melhores condições comerciais; ▪ Realizar missões internacionais em mercados potenciais para promover os produtos citrícolas brasileiros, visando a aumentar os mercados compradores; ▪ Promover isenções de tributos para exportações de outros produtos citrícolas como frutas frescas, óleos essenciais, farelo de polpa cítrica, polpa congelada (FOP), etc., visando a incentivar o consumo e a exportação destes produtos; ▪ Por meio de projetos de comunicação buscar aumentar os volumes exportados do sistema agroindustrial citrícola brasileiro; ▪ Aumentar as exportações de suco de laranja para os mercados tradicionais; ▪ Articular juntos ao governo federal a diminuição de impostos de exportação de produtos processados.

Quadro 19 – Projeto de comercialização internacional
Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, foram destinados dois projetos visando a melhorar as condições de logística e distribuição e também as condições de comercialização internacional.

4.9 Projetos de capacitação no sistema agroindustrial/recursos humanos

No pilar de projetos de capacitação no sistema agroindustrial e recursos humanos, foi proposto um projetos estratégicos, englobando as principais ações estratégicas relacionadas com pilar (Figura 19).

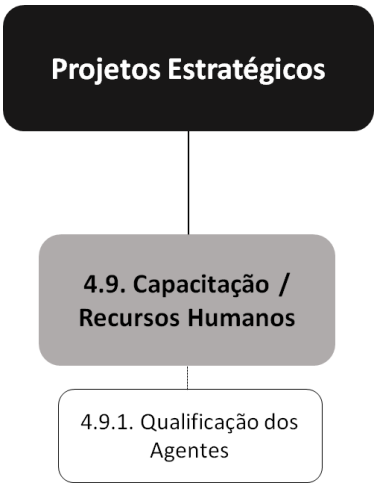


Figura 19 – Projetos de capacitação no sistema agroindustrial/recursos humanos
Fonte: Elaborado pelo autor

A necessidade de qualificação dos recursos humanos foi identificada por meio de entrevistas. Segundo os entrevistados, desta pesquisa os recursos humanos atuantes no setor citrícola precisam ser mais qualificados e, principalmente, é necessário atrair agentes para o sistema, pois muitos deles estão deixando a citricultura e indo atuar em outras culturas como cana-de-açúcar ou mesmo em outros setores, principalmente a construção civil. Desta forma, foi desenhado o Projeto de Qualificação dos Agentes do Sistema Agroindustrial (Quadro 20), que busca por qualificar os agentes do setor e atrair recursos humanos para a citricultura.

4.9.1. Qualificação dos agentes do sistema agroindustrial
Objetivo do projeto: qualificar e capacitar os diversos recursos humanos atuantes no sistema agroindustrial, visando a promover maior produtividade do sistema e condições para atrair recursos humanos para atuar na citricultura.
Ações estratégicas do projeto: ▪ Articular parceria com SENAR para melhorar capacitação da mão de obra operacional agrícola; ▪ Desenvolver parcerias entre instituições representantes de produtores, indústrias, consultorias, SENAR, SEBRAE, SENAI, Universidade e instituições de pesquisa para oferecimento de cursos voltados para todos os elos da cadeia. Os cursos podem ser disseminados através do Centro de Inteligência da Citricultura (proposto em outro projeto); ▪ Aumentar a capacitação de agentes já atuantes na atividade agrícola e industrial; ▪ Criação de um fundo de capacitação e desenvolvimento para citricultura, do qual, assim como o fundo de promoção e pesquisa, pode sair de contribuições nas vendas dos diversos produtos ou da reversão de impostos; ▪ Programas de estimulação de jovens e estudantes universitários para trabalharem na cadeia citrícola; ▪ Programas de conscientização e divulgação da citricultura em escolas, visando a atrair jovens para a atividade ▪ Buscar incentivos para atrair agentes atuante na cadeia visando que os mesmos não migrem para outros setores; ▪ Fortalecimento dos cursos educacionais específicos existentes para a citricultura a exemplo do curso de mestrado oferecido pelo Fundecitrus e a criação de novos cursos; ▪ Busca por apoio governamental para a disseminação de tecnologia para produtores e indústrias; ▪ Articular junto ao governo federal a criação de programas de incentivo de trabalho na agricultura;

Quadro 20 – Projeto de qualificação dos agentes do sistema agroindustrial
Fonte: Elaborado pelo autor

4.10 Projetos de coordenação e adequação ao ambiente institucional

Neste tópico serão apresentados os projetos relativos à coordenação e adequação ao ambiente institucional. Foram propostos três projetos neste pilar, conforme mostrado na Figura 20.

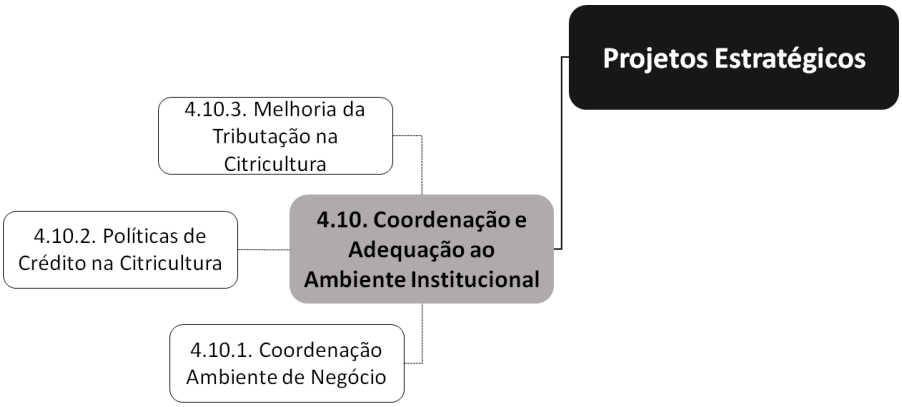


Figura 20 – Projetos de coordenação e adequação ao ambiente institucional
Fonte: Elaborado por Markestrat

Na citricultura existem diversas organizações de classes, sejam elas organizações de produtores, indústria e outros agentes atuantes no sistema. Apesar do número de agentes, foi constatado nas entrevistas, que não existe um relacionamento estreito entre eles, além de algumas associações estarem enfraquecidas de poderes políticos. Ainda é fraco o desenvolvimento de ações conjuntas na citricultura e as políticas específicas para o setor são antigas. Por outro lado, foi criado e aprovado o Consecitrus, que visa a mitigar grande parte dessas dificuldades. Buscando melhorar o ambiente de negócio e coordenação do sistema foi criado o Projeto de Coordenação do Sistema Agroindustrial e Ambiente de Negócio, descrito no Quadro 21.

4.10.1. Coordenação do sistema agroindustrial e ambiente de negócio
Objetivo do projeto: proporcionar um melhor ambiente de negócio no sistema agroindustrial citrícola e buscar um sistema mais coordenado, com relacionamento mais estreito entre os elos e agentes do sistema, trabalhando de maneira conjunta e coordenada em benefício do setor, buscando a melhoria das condições de comercialização no sistema agroindustrial citrícola.

Ações estratégicas do projeto:
▪ Fortalecer organizações representantes de classes;
▪ Buscar um relacionamento estreito entre as organizações representantes de classe visando maior entendimento e à luta conjunta para aumentar a competitividade da cadeia;
▪ Trabalhar ações conjuntas entre os elos da cadeia que busquem por interesses comuns;
▪ Estimular o associativismo e cooperativismo principalmente entre os pequenos produtores, buscando maiores competitividades para eles;
▪ Fortalecer a câmara setorial da citricultura buscando desenvolver novas políticas públicas;
▪ Revisar permanentemente as políticas públicas específicas para a cadeia citrícola;
▪ Revisar e reformar as legislações vigentes que regem a citricultura, a fim de excluir as inconsistências jurídicas hoje existentes e que travam ao setor, e definir claramente o papel de cada agente dentro do sistema agroindustrial;
▪ Criação de um seguro rural específico contra riscos sanitários;
▪ Revisar e fortalecer uma política de preço mínimo efetiva;
▪ Simplificação da burocracia para produção de mudas, devendo os produtores responder a somente um órgão (MAPA ou CDA), minimizado a duplicidade burocráticas;
▪ Implementar políticas de administração de estoques brasileiros de passassem para evitar grandes oscilações de renda para indústria e produtores e garantam disponibilidade de suco de laranja par ao mercado interno;
▪ Revisar e buscar melhorias nos sistemas de leilões públicos, bem como editais de compras;
▪ Implementar ativamente o sistema Consecitrus já desenhado, visando à distribuição equânime dos resultados entre produtores e indústrias e à melhoria das condições de comercialização entre os elos;
  o Definir a representatividade justa das organizações no direito ao voto do Consecitrus;
  o Implantar o Consecitrus o mais breve possível;
  o Desenvolver o pagamento por qualidade da fruta;
  o Revisar constantemente o Consecitrus buscando a sua melhoria contínua;

Quadro 21 – Projeto de coordenação do sistema agroindustrial e ambiente de negócio
Fonte: Elaborado pelo autor

Além da coordenação e do ambiente de negócio, é necessário também buscar melhoria das políticas de crédito para citricultura, incentivar novos investimentos na citricultura por meio da disponibilidade de crédito, da criação de novas linhas de créditos específicas para alguma finalidade, e com estes novos investimentos na citricultura, aumentar a competitividade da produção citrícola brasileira. Pensado neste ponto foi proposto o Projeto de Políticas de Crédito na Citricultura (Quadro 22).

4.10.2. Políticas de crédito na citricultura
Objetivo do projeto: disponibilizar mais recursos para o sistema agroindustrial citrícola visando assim a incentivar maiores investimentos no setor
Ações estratégicas do projeto: ▪ Desenvolver linhas de créditos especiais para renovação dos pomares em idade avançada e implementação de novos pomares com carência mínima de quatro anos; ▪ Desenvolver linhas de crédito específicas para investimentos em novas tecnologias na citricultura; ▪ Buscar desenvolver período de carência no crédito de custeio para ser pago com as receitas de venda; ▪ Linhas de crédito específicas para aumentar a área irrigada; ▪ Revisar e avaliar sistematicamente as políticas de crédito para o setor; ▪ Articular parceria entre empresas privadas e governo para financiamento de novos investimentos em tecnologias para citricultura.

Quadro 22 – Projeto de crédito na citricultura
Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme apresentado nos tópicos 4.2 e 4.3 deste estudo, o sistema agroindustrial citrícola enfrente uma alta carga tributária no país, seja diretamente em seus produtos ou na mão de obra. Esta tributação, muitas vezes, tira parte da competitividade que a citricultura brasileira tem frente a outros produtores ou mesmo outras atividades agrícolas. Buscando mitigar estas fraquezas foi desenhado o Projeto de Melhoria da Tributação na Citricultura (Quadro 233), cuja finalidade é aumentar a competitividade da cadeia por meio da simplificação e revisão das políticas tributárias aplicadas à citricultura.

4.10.3. Melhoria da tributação na citricultura
Objetivo do projeto: proporcionar incentivos tributários para o sistema agroindustrial citrícola visando a aumentar a sua competividade. Desta forma, buscar a diminuição a carga tributária da cadeia citrícola brasileira e articular melhorias na política tributária.
Ações estratégicas do projeto: ▪ Buscar junto aos governos federal e estaduais a redução da alta carga tributária dos produtos citrícolas; ▪ Buscar incentivos tributários para bebidas com maior teor de suco de laranja. Quanto maior o teor de suco menor será o imposto. Desta forma incentiva-se o aumento do consumo de suco de laranja no mercado interno; ▪ Articular em conjunto com outras cadeias a redução de cargas tributárias para mão de obra no campo; ▪ Buscar junto ao governo federal isenção de impostos para os produtos citrícolas por determinados períodos, visando a estimular o consumo dos produtos; ▪ Buscar uma reforma no sistema de aproveitamento de créditos tributários, visando melhor aproveitamento dos créditos para novos investimentos na cadeia; ▪ Revisar e a articular melhorias contínuas nas políticas tributárias incidentes na cadeia citrícola. ▪ Articular a facilitação tributária e simplificação tributária.

Quadro 23 – Projeto de melhoria da tributação na citricultura
Fonte: Elaborado pelo autor

4.11 Consolidação dos projetos estratégicos

Neste tópico do estudo os projetos estratégicos propostos foram consolidados e priorizados. Os projetos devem ser priorizados, pois em um primeiro momento possivelmente não será possível realizar todos ao mesmo tempo. Assim, faz-se necessário priorizá-los. Conforme descrito na metodologia, os projetos foram priorizados de acordo com sua relevância e urgência. Sendo assim, os projetos foram submetidos aos entrevistados que atribuíram suas notas de relevância e urgência, variando de 0 a 10, para cada projeto e posteriormente foi realizada uma média das notas dos entrevistados e a multiplicação destas notas para obtenção das notas finais. Os resultados desta priorização encontram-se na
Tabela **17**.

Tabela 17 – Priorização dos projetos estratégicos

Projetos estratégicos	Relevância (0 a 10)	Urgência (0 a 10)	Priorização
Projetos estratégicos de produção, produtos, pesquisa e desenvolvimento e inovações	_____	_____	_____
Competividade da produção citrícola brasileira	8,0	7,5	60,0
Desenvolvimento de pesquisas e tecnologias	7,5	6,5	48,8
Melhoria fitossanitária	9,0	9,0	81,0
Sustentabilidade no sistema agroindustrial	5,0	5,0	25,0
Projetos estratégicos de comunicação	_____	_____	_____
Comunicação no mercado interno	9,0	10,0	90,0
Comunicação no mercado internacional	7,0	7,5	52,5
Centro de Inteligência da Citricultura Brasileira (CICB)	8,5	4,5	38,3
Projetos estratégicos de distribuição e logística	_____	_____	_____
Melhoria das condições distribuição e logística	7,0	7,0	49,0
Comercialização internacional	6,5	6,0	39,0
Projeto estratégicos de capacitação no sistema agroindustrial / recursos humanos	_____	_____	_____
Qualificação dos agentes do sistema agroindustrial	8,5	5,5	46,8
Projeto estratégico de coordenação e adequação ao ambiente institucional	_____	_____	_____
Coordenação do sistema agroindustrial e ambiente de negócio	9,3	9,7	90,2
Políticas de crédito	7,5	8,0	60,0
Melhoria da tributação na citricultura	8,5	8,0	68,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Na sequência das notas finais, os projetos foram classificados em ordem decrescente de nota e assim priorizados e separados didaticamente em três fases, chamadas de três ondas, que são equivalentes a projetos a serem realizados no curto, médio e longo prazo. O resultado desta classificação está representado no Gráfico 25.

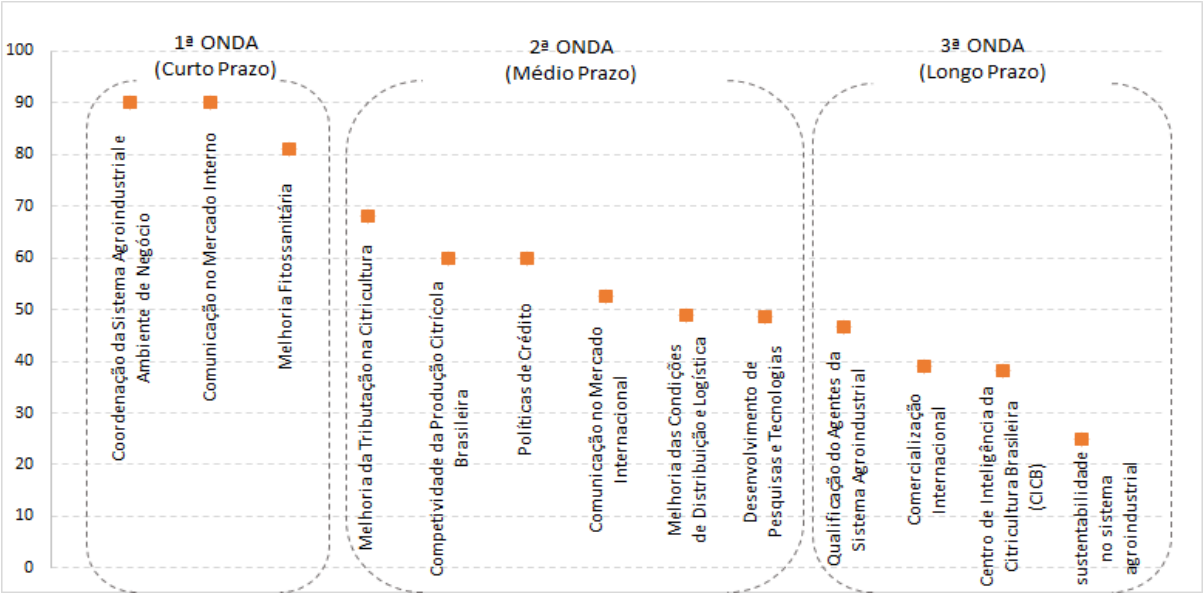


Gráfico 25 – Priorização dos projetos estratégicos
Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, tem-se como resultado deste tópico os projetos priorizados conforme sua urgência e relevância, tendo-se então uma proposta de ação, ou seja, um caminho por onde começar para fortalecer a citricultura brasileira e mitigar os efeitos negativos vivenciados pelo setor.

4.12 Orçamento do GESis

Conforme descrito no referencial que trata do Método GESis e na metodologia, este passo do método não foi realizado, pois trata-se de uma pesquisa, de cunho acadêmico. Também não foi definida durante as entrevistas qual a participação financeira que cada elo da cadeia estaria disposto a dispender para o plano estratégico. Portanto, para efeitos acadêmicos não se faz necessário o orçamento do Plano Estratégico aqui proposto.

5 CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentadas as principais conclusões do estudo, o cumprimentos dos objetivos propostos, as implicações do modelo ao estudo, bem como suas implicações gerenciais e limitações.

5.1 Conclusões

O sistema agroindustrial citrícola brasileiro é um sistema consolidado e importante para o desenvolvimento da economia do país. Sua consolidação foi conseguida graças ao *know how* adquirido ao longo dos anos. Desde a sua criação o setor já passou por algumas crises e também por bons momentos. Vivencia-se hoje um momento delicado para a citricultura brasileira, que vem sendo afetada por quedas de consumo mundiais de suco de laranja, pragas e doenças, entre outros fatores, conforme apresentado ao longo do estudo.

Tem-se uma clara percepção de que o setor é carente de organização definitiva, que englobe todos os elos do sistema agroindustrial, de um plano e uma política elaborados por todos e para todos os elos. O sistema agroindustrial ainda apresenta baixa cooperação entre seus elos, mostrando a falta de um relacionamento estreito e poucas ações conjuntas, com ações individuais, de interesses específicos dos elos, além da falta de iniciativas para se trabalhar na resolução de problemas comuns da cadeia. Isto pode levar à diminuição da competitividade e perda de oportunidade que poderiam ser alcançadas pelo setor. Por isso a necessidade de um plano que englobe toda a cadeia e atenda aos interesses de todos os elos e agentes, com ações coletivas, uma visão de rede, traçando estratégias que busquem a mitigações das ameaças e fraquezas do sistema.

O método para elaboração de um Plano Estratégico utilizado nesta pesquisa mostrou-se um bom método, sendo portanto uma importante ferramenta gerencial de sistemas agroindustriais. Algumas adaptações foram necessárias em determinadas fases, o que mostrou outro ponto forte do método, que possui fácil aplicabilidade, permitindo possíveis adaptações. Outro ponto positivo é o fato de o método empregar fontes primárias e secundárias, o que facilita sua revisão periódica, sua atualização e aprimoramento contínuo.

Objetivos foram definidos para o sistema agroindustrial, bem como as estratégias para se alcançar os objetivos e as ações necessárias agrupadas em projetos estratégicos. Estes projetos foram priorizados, sendo classificados de acordo com sua urgência e relevância e, dessa forma, chegou-se a uma priorização dos projetos, separando-os em três momentos (três ondas) distintos de necessidade. Assim, tem-se com este estudo uma Proposta de Plano Estratégico para o Setor Citrícola, que busque mitigar os problemas vivenciados pelo setor.

Como uma forma de representar didaticamente o Plano Estratégico para a citricultura brasileira, foi desenvolvido um mapa estratégico, representado na Figura 21, abaixo.

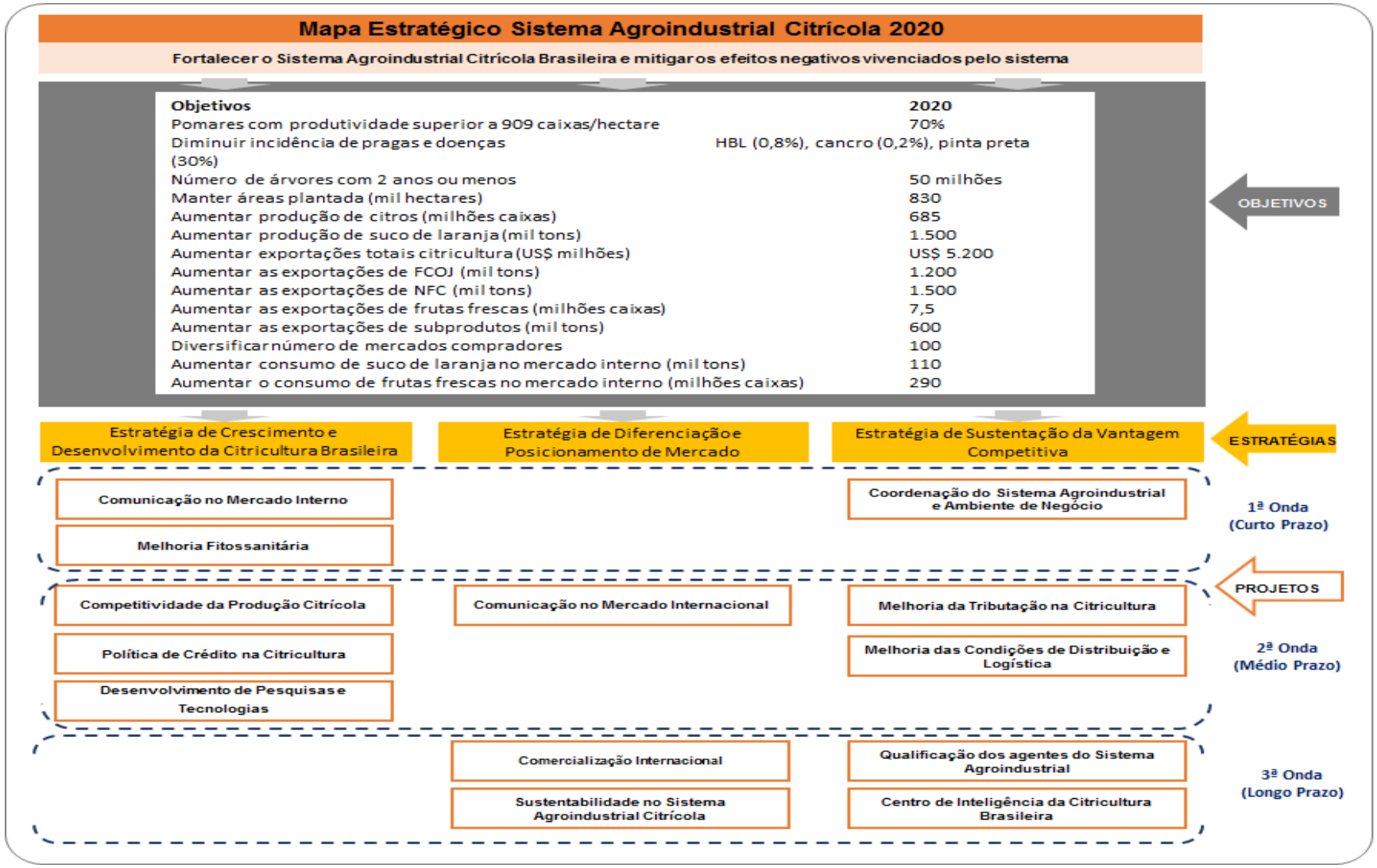


Figura 21 – Mapa Estratégico do Sistema Agroindustrial Citrícola 2020
Fonte: Elaborado pelo autor

5.2 Implicações do método ao estudo

Neste tópico é feita uma análise das implicações do método neste estudo, comparando o que é proposto e o que foi realizado em cada uma de suas 12 fases do método (Quadro 24).

Passos da Etapa 4	Método genérico	Implicações para citricultura
	Fase 1 – Introdutória	
1. Introdução e entendimento	▪ Verificar a existência de outros planos feitos para o sistema e estudá-lo; ▪ Verificar como é o método de planejamento do sistema; ▪ Verificar quais equipes irão participar do processo; ▪ Buscar *benchmark* por meio de planos feitos em outros países para sistemas agroindustriais; ▪ Identificar quais pessoas da equipe podem ser promotoras de relacionamento com outros sistemas; ▪ Em caso de sistemas com planejamento sofisticados, verificar como o modelo GESis pode ajudar o modelo existente, adaptando-o gradualmente ao sistema proposto.	▪ O Ministério da Agricultura possui uma agenda estratégica para citricultura elaborada pela Câmara setorial. A "Agenda Estratégica 2010-2015 – Citricultura" foi utilizada neste estudo; ▪ Foi estudado o plano estratégico para a citricultura da Flórida, construído pelo *Flórida Citrus*, utilizando-o como *benchmark*. Também foram estudados planos estratégicos para grãos, carne bovina e sucroenergética; ▪ Foram realizadas adaptações para um sistema tipicamente voltado ao mercado internacional.
2. Análise do mercado e do consumidor no enfoque de sistemas	▪ Levantar, tanto no mercado nacional como no internacional, as oportunidades e ameaças advindas das variáveis incontroláveis (possíveis mudanças no ambiente político/legal, econômico e natural, sociocultural e tecnológico – PEST); ▪ Entender quais são as barreiras existentes (tarifárias ou não tarifárias) e analisar ações coletivas para mitigá-las; ▪ Analisar o comportamento e os processos de decisão de compra dos consumidores finais e intermediários (distribuidores); ▪ Verificar as oportunidades de adequação ao meio ambiente, à sustentabilidade, ao comércio justo e os objetivos de desenvolvimento sustentável; ▪ Verificar as oportunidades de adequação do ambiente institucional trabalhista, nacional e internacional; ▪ Montar um sistema de informação buscando manter o sistema sempre informado, para tomar decisões com embasamento e suporte;	▪ Foram levantadas as ameaças e oportunidades para o sistema agroindustrial citrícola, conforme propõe o modelo; ▪ De acordo como modelo foram verificadas as barreias tarifárias e não tarifárias dos principais mercados compradores; ▪ Foi realizada uma análise do consumo mundial de suco de laranja e dos principais mercados de consumidores, porém não foram encontradas pesquisas de comportamento de compra dos consumidores; ▪ Foram avaliadas algumas oportunidades de adequação a sustentabilidade do sistema, bem como certificações sustentáveis; ▪ Por meio de entrevistas foram analisadas as principais dificuldades e possíveis melhorias do ambiente trabalhista

Continua

Continuação

2. Análise do mercado e do consumidor no enfoque de sistemas (continuação)	▪ Descrever os principais concorrentes nacionais e internacionais.	▪ Foi proposto um projeto específico que trata da criação de um sistema de informações para toda a cadeia. ▪ Foram analisados alguns pontos sobre a citricultura na Flórida (USA).
3. Análise da situação interna e de concorrentes globais (*benchmarking*)	▪ Levantar todos os pontos fracos e fortes do sistema; ▪ Mapear os contratos e as formas de coordenação existentes; ▪ Fazer a descrição das estruturas de governança existentes no sistema, com as características das transações; ▪ Também fazer essa análise de seus principais concorrentes; ▪ Analisar a criação de valor, as competências e os recursos do sistema; ▪ Analisar os fatores críticos de sucesso do sistema; ▪ Fazer a seleção dentre os sistemas quais (quem pode ou não ser concorrentes), e em que áreas serão o *benchmarking*.	▪ Foram identificados os pontos fortes e fracos do sistema agroindustrial citrícola brasileiro; ▪ Foram descritas as principais formas de comercialização e a formas de coordenação do sistema; ▪ Uma análise de competitividade dos principais concorrentes não foi realizada, apenas levantados alguns pontos de interesse; ▪ Foram levantados alguns pontos críticos de sucesso do sistema; ▪ Conforme mencionado anteriormente foram utilizados o plano estratégico da citricultura na Flórida, a Agenda Estratégica para citricultura elaborada pelo MAPA e planos estratégicos da cadeia de grãos, carne bovina e sucroenergética.
4. Objetivos para o sistema	▪ Definir e quantificar os principais objetivos em termos de produção, vendas, importação, exportação, buscando o crescimento sustentável e à mitigação dos pontos fracos do sistema.	▪ Conforme proposto pelo modelo foram definidos e validado os objetivos para a cadeia, visando a mitigar os efeitos negativos vivenciados pelo setor. Parte dos objetivos são quantificáveis e estes possuem metas. Outra parte dos objetivos não são quantificáveis.
5. Estratégias para atingir os objetivos propostos	▪ Definir as principais estratégias (ações) em termos de posicionamento, exportação, segmentação de mercado e captura de valor, que serão adotadas para se atingir os objetivos propostos no Passo 4.	▪ Foram definidas três estratégias para atingir aos objetivos: A Estratégia de Diferenciação e Posicionamento de Mercado, A Estratégia de Crescimento e Desenvolvimento e a Estratégia de Sustentação da Vantagem Competitiva.
Fase 2 – Plano dos Vetores Estratégicos – produção, Comunicação, Canais de Distribuição, Capacitação e Coordenação		
6. Projetos de produção, produtos, pesquisa e desenvolvi-mento e inovações	▪ Analisar a capacidade de produção e os potenciais produtivos; ▪ Fazer o mapeamento e planejamento dos riscos em produção (sanitários e outros); ▪ Analisar os produtos e as linhas de produtos, assim como as linhas de produtos	▪ Foram propostos projetos desenvolver a produção citrícola, melhorar a rentabilidade na atividade agrícola, ampliar e fortalecer as pesquisas, melhorar as condições fitossanitárias dos pomares e desenvolver um sistema agroindustrial sustentável.

Continua

Continua

6. Projetos de produção, produtos, pesquisa e desenvolvi-mento e inovações (continuação)	▪ complementares para decisões de expansão; ▪ Fazer um levantamento das oportunidades de inovações no sistema agroindustrial, lançamento de novos produtos; ▪ Verificar oportunidades para montar redes de inovação nacionais e internacionais; ▪ Estudar e buscar parcerias com universidades e com a área médica; ▪ Os serviços que estão sendo e serão oferecidos devem ser todos detalhados; ▪ Decidir em relação à construção de marcas conjuntas e ao uso de selos 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; ▪ Decidir com relação às embalagens (*design*, materiais, rótulos); ▪ Fazer o orçamento dos investimentos provenientes dessa etapa.	▪ (continuação). Nesta etapa os projetos foram detalhados, sendo que cada projeto contém um objetivo e suas ações. Foram necessárias algumas adequações específicas para a citricultura.
7. Projetos de comunicação	▪ Identificar qual o público-alvo que receberá a comunicação (mensagens do sistema agroindustrial) ▪ Definir quais os objetivos desejados para a comunicação (lembrança de produto, conhecimento de produto, persuasão, entre outros); buscar atingir um único posicionamento e mensagem dos produtos gerados pelo sistema; ▪ Determinar qual será o composto de comunicação utilizado, ou seja, definir os planos promoção de vendas, de propaganda, de relações públicas e publicidade, entre outros; ▪ Fazer *benchmarking* de materiais institucionais utilizado por outros sistemas agroindustriais; ▪ Determinar a verba promocional anual que envolva todos os agentes da rede e fazer o orçamento das as ações de comunicação; ▪ Indicar como serão medidos os resultados das comunicações, para que desta forma, cada vez mais o sistema aprenda a usar as melhores ferramentas e obtenha retorno de investimentos.	▪ Foram propostos projetos de comunicação específicos para o mercado interno e para o mercado internacional e também proposto um centro de inteligência da citricultura brasileiro, que seria um portal que congrega todas as informações sobre a citricultura nacional. ▪ Algumas das proposições do método não se aplicam por tratar da cadeia citrícola. ▪ As ações de comunicação não foram orçadas, devido à sua complexidade, fugindo assim da alçada deste estudo; ▪ A forma como serão medidos os resultados estão descritos nos objetivos estratégicos.
8. Projetos de distribuição e logística (incluindo exportações)	▪ Fazer uma análise dos canais de distribuição dos produtos existentes e buscar novos, definindo objetivos de distribuição, como tipo e número de pontos de venda, presença em mercados, tipo e número de pontos de venda, serviços a serem oferecidos, promoção de produtos e incentivos e informações de mercado;	▪ Foram feitas análises dos principais canais de distribuição e para exportações, bem como os mercados de destino e também as condições de logística nacionais.

Continua

Continuação

	▪ Analisar nos canais de distribuição as possibilidades de captura de valor; ▪ Identificar os possíveis desejos dos consumidores e distribuidores internacionais e para adequar aos serviços prestados; ▪ Determinar a forma de entrada nos mercados, se via *joint ventures*, via franquias, via integração vertical ou via outras formas contratuais; ▪ Determinar o orçamento anual para a distribuição; ▪ Verificar como pode ser feitas em conjunto com outros sistemas as ações de distribuição.	▪ De acordo com o método foram propostos projeto de logística e distribuição, projeto de exportações e projeto de comercialização.
9. Projetos de capacitação no sistema agroindustrial/ recursos humanos	▪ Definir para o sistema agroindustrial, o treinamento em gestão; ▪ Definir o treinamento técnico da mão de obra, o treinamento em controle de custos, treinamento para o uso de tecnologias; ▪ Definir o treinamento em comercialização nacional e internacional; ▪ Desenvolver a transmissão e o acesso às informações dos centros tecnológicos e de pesquisa; ▪ Definir o treinamento em produção de alimentos; ▪ Desenvolver a melhoria da assistência técnica nas propriedades; ▪ Outros.	▪ Foi definido projeto para a capacitação da mão de obra no sistema agroindustrial citrícola, no âmbito da capacitação agrícola, comercial, e outras capacitações necessárias.
10. Projetos de coordenação e adequação ao ambiente institucional	▪ Elaborar projeto para homogeneizar tributos e incentivos; ▪ Elaborar projeto que reduzam a burocracia para a obtenção de crédito; ▪ Elaborar projetos de melhoria da infraestrutura básica; ▪ Elaborar projeto que vise ao aumento no consumo de programas governamentais; ▪ Elaborar projeto para reduzir tributos no sistema agroindustrial; ▪ Elaborar projeto para o fortalecimento da exportação via Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos (Apex); ▪ Verificar leis para incentivo (incentivo fiscal etc.) ao uso das tecnologias; ▪ Elaborar programa para o isolamento de áreas produtivas; ▪ Elaborar projeto que visem à padronização de produtos e nomes de produtos; ▪ Propor propostas de sistemas de solução de conflitos; ▪ Elaborar projetos que visem maior transparência nas legislações referentes a produtos e processos; ▪ Elaborar propostas de coordenação e contratos.	▪ Foram contemplados projetos de melhoria do ambiente de negócios, de crédito e tributação, buscando uma melhor coordenação do ambiente institucional.

Continua

Continuação

11. Consolidação de planos estratégicos	▪ Fazer a consolidação de todos os projetos gerados nos passos de 6 a 10 e definir as prioridades de acordo com as necessidades do sistema.	▪ Os projetos propostos foram priorizados em entrevistas com especialistas. A priorização levou dois fatores em consideração: o graus de urgência e o grau de relevância. Com base nessa classificação, foi feita a priorização dos projetos.
12. Orçamento do GESis	▪ Definir os orçamentos de todos dos projetos que trazem custos e elaborar o orçamento total do GESis para o sistema agroindustrial.	▪ Não aplicado

Quadro 24 – Comparação entre o proposto no método GESis e o realizado no estudo
Fonte: Elaborado pelo autor

Alguns pontos apontados no método GESis original não foram levantados, pois não se adequavam à análise do sistema agroindustrial citrícola, por outro lado outros pontos foram analisados. Essas pequenas alterações não se tornam complicadores para a aplicação do método, pois o mesmo tem a característica de ser flexível e adaptável, assim sendo, mostrou-se uma boa ferramenta para o sistema agroindustrial citrícola.

5.2 Contribuições do estudo para o método GESis

Este estudo gerou algumas contribuições para aperfeiçoamento do método GESis, principalmente quando aplicado na citricultura. No método não se encontra especificamente a necessidade de projetos de produção sustentável, com ações específicas para a sustentabilidade na produção agrícola e também industrial. Sendo neste estudo, portanto, proposto um projeto específico para este tema.

No âmbito da priorização dos projetos, não é especificado e nem detalhado a forma como está priorização deve ser feita, apenas trazia a necessidade da priorização. Neste estudo foi proposta a priorização dos projetos utilizando duas variáveis: a urgência do projeto e sua relevância. Os especialistas atribuíram notas que iam de 0 a 10, sendo 0 sem relevância e urgência e 10 extremamente relevante e urgente. Após as atribuições das notas, as duas variáveis são multiplicadas e chega-se à nota de cada projeto. Posteriormente, os projetos são classificados de acordo com sua nota final, sendo a classificação realizada da nota maior para a menor, indicando assim a maior necessidade do sistema agroindustrial.

5.3 Cumprimento dos objetivos propostos no estudo

Conforme definidos no início deste estudo, este visava a atingir um objetivo geral e a seis objetivos específicos.

O objetivo geral do estudo era confeccionar uma proposta de plano estratégico para o sistema agroindustrial citrícola brasileiro, desenvolvido a partir da aplicação do método de Planejamento e gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais (GESis), visando a propor projetos estratégicos para mitigar os problemas enfrentados pelo sistema agroindustrial e fortalecer o setor. Portanto, o objetivo geral deste estudo foi atendido uma vez que se apresentou um Plano Estratégico.

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

- Revisar literatura sobre principais conceitos expostos no trabalho, tratando sistemas agroindustriais e planejamento estratégico. Este objetivo foi realizado, sendo apresentado no Capítulo 2 deste estudo, nos itens 2.1, 2.2, 2.3 e 2.4 .
- Fazer uma análise do panorama no mercado internacional, passando pelo consumo, situação do varejo e dos engarrafados e questões sobre exportações. Foi realizado este panorama no Capítulo 4, item 4.2.
- Fazer uma análise da situação do mercado nacional, buscando identificar o consumo, analisar a indústria de suco e a produção citrícola. O objetivo foi alcançado, sendo esta análise apresentada no Capítulo 4, item 4.3.
- Identificar e analisar as oportunidades e ameaças para o setor no âmbito nacional e internacional, buscando maximizar suas forças e diminuir suas fraquezas. O objetivo foi concluído e os resultados são apresentados nos Capítulo 4, itens 4.2.4 e 4.3.4.
- Definir macro-objetivos estratégicos, que contemplem todos os elos do SAG. Os macro-objetivos foram definidos e apresentados no Capítulo 4, item 4.4.
- Propor projetos estratégicos, de caráter específico para cada elo ou ações coletivas entre eles, para alcançar os macro-objetivos definidos para o setor. Foram propostos 13 projetos, buscando a alcançar os objetivos propostos para a cadeia. Estes projetos estão apresentados no Capítulo 4, itens 4.6, 4.7, 4.8, 4.9 e 4.10.

De posse dessas informações, conclui-se que este estudo cumpriu com o que foi definido em seu início.

5.4 Implicações gerenciais

A falta de um planejamento estratégico que represente todo o sistema agroindustrial citrícola, abordando uma visão sistêmica e que contemple todos os elos e agentes não foi encontrado, sendo, portanto, este estudo um bom direcionador para possíveis planos estratégicos futuros do sistema. O estudo contribui ainda para maior conhecimento do sistema, podendo ser uma ferramenta para auxiliar na tomada de decisões.

O elemento responsável pela gestão do plano deve ser o Consecitrus, pois congrega os principais elos da cadeia, a representação dos produtores, da indústria e do governo, assim, consegue-se uma maior aderência e gerenciamento do plano.

Tem-se com este estudo um ferramenta que busca mitigar os efeitos negativos vivenciado pelo setor citrícola ao longos dos últimos anos. A ferramenta não é destinada a nenhum elo ou agente da cadeia em específico, mais sim para todo o sistema agroindustrial, podendo cada elo e agente realizar o projeto que for de sua alçada. O estudo também pode estimular futuros planejamentos estratégicos organizados por todos os elos e agentes da cadeia.

5.5 Limitações e sugestões de novas pesquisas

O estudo apresentou algumas limitações, as quais também poderão servir como estímulo para novos pesquisas buscarem eliminar estas limitações.

Dentre as limitações, a revisão de literatura pode não ter contemplado alguns outros métodos de planejamento estratégico de sistema agroindústrias ou propostas, apesar dos esforços e buscas realizadas pelo autor.

A última fase proposta no método de elaboração de um orçamento dos projetos não é praticada pelo fato do sistema agroindustrial ser composto por diferentes empresas e agentes, sendo que cada um possui diferentes realidades quanto à sua situação financeira e disponibilidade de recursos financeiros e não financeiros. Quando se pensa em redes e de acordo com o método GESis original, cabe a sugestão de criação de uma estrutura vertical, a qual possa se compostas por todos os elos da cadeia, onde eles contribuíam proporcionalmente para um fundo que será destinado à elaboração dos projetos estratégicos.
Neste processo de planejamento não foi realizada pesquisas de marketing sobre o consumidor final de suco de laranja. Em planejamentos futuros dever-se-iam abordar o tema e utilizar os resultados na composição do plano estratégico. Também é válida a busca de informações em redes sociais como parte da análise de consumo, utilizando assim de uma nova ferramenta de pesquisa para o método.

Parte das entrevistas foi realizada via telefone, mas, apesar dos bons resultados alcançados, não permite ao autor observar a realidade das informações fornecidas. A pesquisa também foi limitada a sete entrevistas em profundidade e para a priorização dos projetos obteve-se retorno de três entrevistados, portanto a amostra não teve carater estatístico, apesar do grande universo de produtores rurais e outros agentes como pesquisadores e especialistas no mercado citrícola. Em estudos futuros seria ideal aumentar a o número de entrevistas da amostra e ter-se maior retorno na validação e priorização dos projetos estratégicos.

Neste estudo viu-se a necessidade de um entendimento maior de questões jurídicas relacionadas ao sistema agroindustrial, em estudos futuros deve-se fazer uma análise mais profunda de questões jurídicas e legislativas que regem o sistema agroindustrial, podendo-se criar projetos específicos para questões jurídicas e legislativas.

Este estudo pode possibilitar a estimulação de futuros planos estratégicos para o setor, bem como futuras pesquisas acerca das necessidades e ações necessárias para aumentar a competitividade do sistema agroindustrial citrícola.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1980.

ACHROL, R. S. Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: towards a network paradigm. **Academy of Marketing Science Journal**, v. 25, n. 1, p. 56-71, 1997.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Exel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANSOFF, I**. Corporate strategy**: analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: Mcgraw-Hill, 1965.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1977.

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

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, N. B.; WEDEKIN, I.; PINAZZA, L. A. **Complexo agroindustrial**: o "Agribusiness" brasileiro. São Paulo: Agroceres, 1990.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS EXPORTADORES DE SUCOS CÍTRICOS (CitrusBR). Disponível em: <http://www.citrusbr.com/>. Acesso em: jan. 2014.

AVRICHIR, I.; CALDAS, M. P. Discussão da validade da teoria de competitividade nacional de Porter a partir do caso Embraer, **Anais...** XXV ENANPAD, Campinas, 2001.

BACKER, G. A. Strategic planning and financial performance in the food processing sector. **Review of Agricultural Economics**, v. 25, n. 2, p. 470-482, 2003.

BARBOSA, F. A.; SACOMANO, J. B.; PORTO, A. J. V. Metodologia de análise de redes interorganizacionais: competitividades e tecnologia. **Revista Gestão e Produção**, v. 14, n. 2, p. 411-423, maio-ago. 2007.

BARCELLOS, P. F. P. Estratégia empresarial. In: SCHMIDT, P. (org.). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookmam, 2002. p. 1-30.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARKSDALE, H. C.; DARDEN, B., "Marketers – Attitude Toward the marketing Concept", **Journal of Marketing**, v. 35 p. 29-36, October, 1991.

BATALHA, M. O. (org). **Gestão agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. v. 1.

BATALHA, M. O.; SCARPELLI, M. Gestão agroindustrial e tecnologia da informação: sugestões para uma agenda de pesquisa. **Anais...** Workshop Agrosoft – O Agronegócio da Informação. Brasília-DF, 2002.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista eletrônica dos pós-graduandos em Sociologia Política da UFSC**, Santa Catarina, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan.-jul. 2005. Disponível em: <http://goo.gl/6lXV4>. Acesso em: 25 fev. 2012.

BRADLEY, J. Methodological issues and pratices in qualitative research. **The Library Quarterly**, v. 63, n. 4, p. 431-449, out. 1993.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Comercio Exterior. **Bases Estatísticas**. 2013. Disponível em: <www.aliceweb.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em: jan. 2014.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Projeções do Agronegócio**: Brasil 2012/13 a 2022/23. 2013. Brasília: MAPA. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/projecoes%20-%20versao%20atualizada.pdf>. Acesso em: out. 2013.

BRYMAN, A. **Research methods and oganization studies**. Londres: Routledge, 2005.

CAMPOMAR, M. C. **Contribuições ao estudo de planejamento e confecção de planos em marketing**: uma aplicação em concessionárias de automóveis. 1982. 249p. Tese (Livre-Docência em Administração) – Faculdade de economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

CAMPOMAR, M. C. Do uso do “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em Administração. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul.-set. 1991.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA (CEPEA). Disponível em: <http://cepea.esalq.usp.br/citros//>. Acesso em: set. 2013.

CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and structure**: chapters in the history of the American industry enterprise. Massachusetts: M.I.T Press, 1962.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw Hill, 1979.

CITROSUCO. **Cinturão citrícola**. Disponível em: <http://www.citrosuco.com.br/fischer/fischer/sites/fischer/citrosuco/pomares/laranja/cinturao.html/>. Acesso em: ago. 2013.

COOK, M. L.; CHADDAD, F. R. Agroindustrialization of the Global Agrifood Economy: Bridging Development Economics and Agribusiness Research. **Forthcoming in Agricultural Economics**, v. 23, p. 207-218, 2000.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CONEJERO, M. A. **Planejamento e gestão estratégica de associações de interesse privado do agronegócio**: uma contribuição empírica. 2011. 325p. Tese (Doutorado) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, Brasil.

CÔNSOLI, M .A.; NEVES, M. F. (Coord.). **Estratégias para o leite no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2006.

DAI, Q.; KAUFFMAN, R. J. Business models for internet-based B2B electronic markets. **Internacional Journal of electronic Commerce**, v. 6, n. 4, p. 41-72, summer 2002.

DAVIS, J. H. From agriculture to agribusiness. **Harvard Business Review**, v. 34, n. 1, p. 107-115, 1956.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of Agribusiness**. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1957.

DELBÈS, R.; GRAMONT, E. T. **Études de Marché, outil de la Décision**. Paris: Delmas, 1983.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUMMESSON, E. Qualitative research in marketing: road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. **European Jounal of Marketing**, v. 39, n. 3-4, p. 309-327, 2005.

FARINA, E. M. M.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade**: mercado, estado e organizações. São Paulo: Singular, 1997.

FARINA, M. M. Q. E. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão e Produção**, v. 6, n. 3, p. 147-161, dez. 1999.

FARINA, E. M. M. Q. Consolidation, multinationalisation, and competition in Brazil: impacts on horticulture and dairy products systems. **Development Policy Review**, v. 4, n. 20, p. 441-457, 2002.

FREZZA, B. I. **Time to examine your companyís e-businees model**. Internetweek. Manhasset: jun 22, 1998.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS – FAO. Faostat. Disponível em: <http://faostat.fao.org/site/567/DesktopDefault.aspx?PageID=567#ancor>. Acesso em: 10 jan. 2014.

GHILARDI, A. A. Análise comparativa de custos de produção de laranja para indústria, Estado de São Paulo, safra 2005/2006**. Revista Laranja**, Cordeirópolis, v. 27, p. 164-184, 2006.

GOLBERG, R. A. **Agribusiness coordination**. Boston: Harvard University, 1968.

GILLIGAN, C.; WILSON, R. M. S. **Strategic marketing planning**. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann Publications, 2003.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, Berlin, v. 16, Issue 2, p. 183-214, Spring 1995.

GRANT, R. M. **Comtemporary strategy analysis**: concepts, techniques, aplications. 4. ed. USA: Blackwell Publishers, 2002.

GUPTA, S.; VERMA, R.; VICTORINO, L. Empirical research published in production and operations management (1992-2005): trends and future research directions. **Production and operations management**, v. 15, n. 3, 2006.

HAIR JR. J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process**: a pragmatic approach. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

HELENO, G. As oportunidades do Brasil rural. **Revista Brasileira de Administração**, ano XIX, n. 70, maio-jun. 2009.

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

INFORMA ECONOMICS FNP (AGRA FNP). **Anuário da agricultura brasileira – Agrianual 2010**. 15. ed. São Paulo: Agra FNP, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). 2007. **Censo Agropecuário 2006**. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/acervo/acervo2.asp?e=v&p=CA&z=t&o=11>. Acesso em: out. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. 2011. **Produção Agrícola Municipal 2010**. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/acervo/acervo2.asp?e=v&p=PA&z=t&o=11>. Acesso em: out. 2012.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KING, R. P. et al. Agribusiness economics and management. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 92, n. 2, p. 554-570, april, 2010.

KLUEBER, R. Business model design and implementation for e-services. **Americas Conference on Information Systems**, p. 797-800, 2000.

KOHLI, A.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 1-18, april, 1990.

KOTLER, P. **Administração de marketing – análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 725p.

LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. 4. ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

LAMBIN, J. J. **Market-driven management**: strategic and operational marketing. United Kingdom: Palgrave Macmillan, 2012.

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

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

LAZZARINI, S. G. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In: FARINA et al. (coord.). **Estudo de caso em Agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997. p 9-13.

LECHNER, U.; HUMMEL, J. Business models and system architetures of virtual communities: from a sociological phenomenon to peer-to-peer architectures. **International Journal of electronic commerce**, v. 6, n. 3, p. 41-53, 2002.

LEUSIE, M. Análise da cadeia de produção e desenvolvimento. In: LAGES, V.; LAGARES, L.; BRAGA, C. (orgs.). **Valorização de produtos com diferencial de qualidade e identidade**: indicações geográficas e certificações para competitividade nos negócios. Brasília: Sebrae, 2005.

LYFORD et al. A Framework for Effective Industry Strategic Planning. **Journal of Agribusiness**, v. 20, n. 2, p. 131-146, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCHETTI, R. Z. Diversidade e tendências das pesquisas qualitativas de marketing. In: **Caderno de Ciências Sociais Aplicada**. Curitiba: UFPR, 1995. p. 15-24.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARKESTRAT. **Análise de uma década da laranja**. Relatório executivo. Ribeirão Preto, 2011.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MBAGRO CONSULTORIA. **Metodologia de cálculo do modelo de parametrização e de divisão de riscos e retorno da cadeia citrícola brasileira**. Brasília, novembro de 2012. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camaras_setoriais/Citricultura/34RO/App_Concecitrus_Citrus.pdf>. Acesso em: set. 2013.

MCNAMARA, C. P. The present status of the marketing concept. **Journal of Marketing**, v. 36, p. 50-57, January 1972.

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

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

MILES, M. P.; WHITE, J.; MUNILLA, L. S. Strategic planning and agribusiness: an exploratory study of the adoption of strategic planning techniques by co-operatives. **British Food Journal**, v. 99, n. 11, p. 401-408, 1997.

NETO, L. C. M.; NEVES, E. M.; ORLANDO, G. Evolução da exportação de suco de laranja e de valor bruto da produção no quinquênio 2008/2012. **Revista Espaço Citrícola**, v. 53, 2013.

MONEY, A.; BABIN, B.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2003.

MONTEIRO et al. The role of empirical research in the study of complex forms of governance in agroindustrial systems. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 50, n. 4, p. 667-682, 2013.

MORVAN, Y. 1985. **Filière de Production, in fondaments d'economie industrielle**. Econômica. 2. ed. Paris: Economica, 1991.

NEVES, M. F. **Uma proposta de Modelo para o planejamento e gestão estratégica de marketing nas organizações**. 2004. 295p. Tese (Livre-Docência) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

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

NEVES, M. F.; LOPES, F. F. (org.). **Estratégias para a laranja no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2005.

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

NEVES, M. F. **Planejamento e gestão estratégica de cadeias produtivas visando a competitividade**: aplicações nos agronegócios. 2007**.** Disponível em: <http://www.favaneves.org/arquivos/gecad.pdf>. Acesso em: 3 mar. 2013.

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

NEVES, M. F.; OLIVEIRA, M. A. de. Ações de comunicação em organizações do agronegócio. **XIV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. Londrina, Paraná, 2007.

NEVES, M. F. Método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESis). São Paulo: **RAUSP, Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 43, n. 4, out.-nov.-dez. 2008.

NEVES, M. F.; TROMBIN, V. G.; CÔNSOLI, M. A. O mapa sucroenergético do Brasil. In: SOUZA, E. L. L. de; MACEDO, I. C. (org.). **Etanol e bioeletricidade**: a cana-de-açúcar no futuro da matriz energética. São Paulo: Luc Projetos de Comunicação, 2010. p. 15-43.

NEVES, M. F. et al. **O retrato da citricultura brasileira**. São Paulo: CitrusBR, 2010.

NEVES, M. F.; TROMBIN, V. G. **Análise de uma década da laranja**. Position Paper. Ribeirão Preto: Markestrat, 2011.

NEVES, M. F. (coord.). **Estratégias para a carne bovina no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2012.

NEVES, M. F.; PINTO, M. J. A. (org.). **Estratégias para o algodão no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2012.

NEVES, M. F. et al. **A laranja do campo ao copo**. São Paulo: Atlas, 2012a.

NEVES, M. F.; TROMBIN, V. G.; KALAKI, R. B. et al. Competitiveness of the orange juice chain in Brazil. In: IAMA **22nd Annual World Food and Agribusiness Forum and Symposium The Road to 2050: "The China Factor", 2012b, Shangai**.

INTERNATIONAL FOOD AND AGRIBUSINESS MANAGEMENT ASSOCIATION (IFAMA), 2012b. v. 22.

OLIVEIRA, D. P. R**. Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

OLSON, M. A. **A lógica da ação coletiva**: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. São Paulo: Edusp, 1999.

OMTA, S. W. F.; TRIENEKENS, J. H.; BEERS, G. Chain and network science: a research framework. **Journal on Chain and Network Science**, v. 1, n. 1, p. 1-6, 2001.

PEARCE, J. A.; ROBINSON, R. B. **Strategic management**: formulation, implementation,and control. 9. ed. McGraw-Hill, 2005.

PERES, A. A. C. Análise econômica de sistemas de produção a pasto para bovinos no município de Campo dos Goytacazes-RJ. **Revista Brasileira de Zootecnia**, Brasília, v. 39, n. 1, p. 1557-1563, 2004.

PETERSON, J.; CORNWELL, F.; PEARSON, C. J. **Chain stocktake of some australian agricultural and fishing industries**. Bureau of Rural Sciences, Canberra, 2000.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

POULTON, C.; LYNE. M. C. Coordination for market development. In: KIRSTEN, J. F. A.; DORWAR, C. R.; POULTON, C.; Vink, N. (eds.). **Institutional economics perspectives on african agricultural development**. New York: International Food Policy Research Institute, 2009. p. 143-184.

RÁMIZ, A. A. Os custos. In: **Enciclopédia prática de economia**: questões da teoria econômica. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSSI, R. M.; NEVES, M. F. (coord.). **Estratégias para o trigo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2004. p.228.

SAAB, M. S. B. L. M.; NEVES, M. F.; CLÁUDIO, L. D. O desafio da coordenação e sus impactos sobre a competitividade de cadeias e sistemas agroindustriais. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 38, p. 412-422, 2009.

SAUVÉE, L. Strategic interdependence and governance: empirical evidence with two agrifood network in the fresh and processed vegetable sectors in France. In: **Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares**. Ribeirão Preto, 2001.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SHETH, J. N. Impact of emerging markets on marketing: rethinking existing perspectives and practices. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 4, p. 166-182, 2011.

SHETH, J. N.; MITTAL, B. A framework for managing customer expectatiosns. **Journal of Market-Focused Management**, v. 1, p. 137-158, 1996.

SILVA, R. T. P.; BARCELOS, J. J.; FALCHETTI, S. A. estudo da aplicação do planejamento estratégico para atividades 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, São Paulo, 2010.

SILVA, A. L. da; BATALHA, M. O. Marketing estratégico aplicado ao agronegócio. In: BATALHA, M. O. (coord.). **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 113-183.

SORIANO, R. L.; TORRES, M. J. M.; ROSALEÑ, R. C. Methodology for sustainability strategic planning and management. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 2, p. 249-268, 2010.

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

TETRAPAK. **Beverages Global Market**. 2012.

TRIENIKENS, J.; ZUUBIER, P. (eds.). **Chain Management in Agribusiness and the Food System**. Wageningen: Wageningen University Press, Holland, 2000.

UNITED STATES. U.S. Department of Agriculture. PSD Online. Disponível em: <http://www.fas.usda.gov/psdonline/psdQuery.aspx> Acesso em: 26 mar. 2013.

VIEIRA, V. A.; TIBOLA, F. Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras. P. 09-33. Curitiba**: Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 9, n. 2, abr./jun., 2005.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VISCIO, A. J.; PASTERNACK, B. A. **Toward a new business model**. 1999. Disponível em: <http://www.strategybusiness.com/research/96201/page1.html>, Acesso em: 4 nov. 2012.

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

WIND, J. Y. How to Reinvent Marketing. **Sloan Management Review**, Summer, 2008.

WOOD, M. B. **Marketing planning**: principles into practice. Harlow: Prentice Hall, 2004. 379p.

WRIGHT, P.; KROLL, M. K.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceito. São Paulo: Atlas, 2000.

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

ZYLBERSTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238p. Tese (Livre-Docência) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

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

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

APÊNDICE A: Estrutura do roteiro de pesquisa

Guia de Entrevista

Data da entrevista: ____/____/_____.

Local da Entrevista:_____

Elo da Cadeia Produtiva:

( ) Insumos	( ) Produção rural	( ) Indústria Processadora
( ) Engarrafador	( ) Varejo	( ) Órgãos Públicos
( ) Agentes facilitadores	( ) Associações de classe	( ) Outros:_____

A) Informações sobre o entrevistado

Nome do entrevistado:	
Empresa:	
Cargo:	Contato:
Cidade:	UF:
Associação setorial que participa:	

B) Questões a serem investigadas:

- Quais os principais problemas vêm sendo enfrentado pelo setor citrícola, impactando negativamente para a cadeia? *(todos)*
- Quais as ações, em sua opinião, são necessárias para mitigar os problemas enfrentados pelo setor? *(todos)*
- Quais são as perspectivas para a citricultura no Brasil? *(todos)*
- O que você espera do setor citrícola daqui a 5 anos?
- Quais são os pontos fortes e fracos da produção citrícola brasileira? *(produtores)*

- O que deve ser feito para superar os pontos fracos citados acima? *(produtores)*

- Quais são as principais carências e ameaças da indústria? *(indústria)*

- O que precisa ser feito para superar essas carências e ameaças da indústria?*(indústria)*

- Quais as políticas que deveriam ser desenhadas para o fortalecimento da citricultura brasileira? *(todos)*

- Em sua opinião, quais projetos poderiam colaborar para aumentar a eficiência da produção de citros e como implementá-los? *(todos)*

- Quais as principais carências (técnicas e gerenciais) das propriedades produtoras de citros? *(Produtores)*

- Em sua opinião, quais as vantagens e desvantagens do sistema de determinação de preço e pagamento vigentes? *(produtores e indústria)*

- Como você avalia a implantação de um sistema de pagamento que remunere o produtor por meio do custo de produção? Quais atributos deveriam ser os critérios de remuneração? Por que um sistema deste tipo ainda não foi implementado na cadeia? *(produtores e indústria)*

- A mão de obra é qualificada e capacitada? *(todos)*

- Você acha que a carga tributária repele ou atrai investimentos? Existe isenção para algum produto? *(todos)*

- A legislação tributária e trabalhista prejudica o setor? O que fazer para superar? *(todos)*

- Como o senhor avalia o trabalho das instituições representativas da citricultura? *(todos)*

- Para qual comprador vendem a produção (indústria, mesa) e como se dá o pagamento? Há contratos que regem essas negociações? *(todos)*

- Como é a relação entre produtor e indústria? *(produtores e indústria)*

- Conhece a cultura do país para onde exporta o suco de laranja e quais são seus hábitos de consumo? *(apenas indústria de suco)*

- A empresa acompanha as tendências de consumo de outras bebidas? *(todos, exceto produtores rurais)*

- A empresa investe em inovação e novos produtos de suco de laranja? *(todos, exceto produtores rurais)*

- Se sim, o investimento é suficiente? O que seria necessário para melhorar a inovação?
- Se não, por que não investe? O que seria necessário para investir?

- A empresa possui selo de certificação? *(todos)*

( ) Sim

- Quais?
- Por quê?

( ) Não

- Por quê?
- Pretende ter alguma? Qual?

- Em relação às dificuldades que o setor enfrenta para entrada em um novo mercado, discorra sobre os seguintes itens, analisando se eles afetam, como afetam e o que seria preciso para diminuir essa barreira: *(todos, exceto produtores rurais)*

Barreiras	**Afeta: sim ou não?**	**Como afeta?**	**Como mitigar?**
Barreias fitossanitárias			
Barreiras tarifárias			
Desconhecimento da legislação do país (mercado)			
Qualidade em relação aos concorrentes			
Canais de distribuição			
Concorrência com outros produtos			
Preços			
Outros fatores (especificar)			

- Quais os principais mercados-alvo pretende-se atingir nos próximos anos? *(todos)*

- Existe algum programa formalizado junto ao pecuarista para incentivar a melhoria da qualidade das frutas? *(produtores e indústria)*

  - Em caso positivo, qual a participação dos produtores que recebem essa assistência técnica?
  - Como é funciona esse programa? Quais são as melhorias necessárias para se aumentar a participação neles?

- Em sua opinião, quais projetos poderiam colaborar para aumentar a eficiência das vendas de suco de laranja no país, como implementá-los e quem poderia ser responsável por estes projetos? *(todos)*

- Espaço reservado para livre opinião. Fique a vontade para abordar pontos que não foram levantados nas questões acima. *(todos)*

APÊNDICE B: Carta de convite para participação da pesquisa

Ribeirão Preto, ____ de_____ de 2013.

Prezado(a) Sr(a). _____

Venho por meio desta, me apresentar. Meu nome é Rafael Bordonal Kalaki, sou pesquisador da Universidade de São Paulo, da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade de Ribeirão Preto. Estou realizado minha dissertação de mestrado, tratando do tema de Planejamento Estratégico para o setor citrícola brasileiro, sob a orientação do Prof. Dr. Marcos Fava Neves.

Este trabalho será elaborado a partir das necessidades e sugestões do diversos atores que compõe o Sistema Agroindústria Citrícola, tendo por objetivo, propor projetos estratégicos e ações que visem a melhoria do setor e a mitigação das dificuldades hoje vivenciadas.

Para se realizar um trabalho com alta qualidade, com informações específicas, que permitam identificar os desafios e oportunidades e apontar projetos estratégicos para o setor, é preciso o apoio das entidades que representam os agentes produtivos desta cadeia. Desta forma, é importante a participação de especialistas do setor, assim sendo, a sua participação nesta pesquisa seria de grande valia, por contribuir com seus conhecimentos e experiência no setor. Portanto, gostaria de lhe solicitar, por gentileza, a concessão de uma entrevista, na qual pretendo explorar sua visão a respeito do tema. A entrevista tem duração de aproximadamente 60 minutos.

Cabe destacar, que não se trata de um estudo de caso, uma vez que o trabalho não visa analisar as decisões estratégicas das empresas. O objetivo desta pesquisa é exclusivamente obter as opiniões dos especialistas. Destaco ainda, que as respostas serão tratadas de forma agrupadas, assim, as informações fornecidas serão mantidas em sigilo, sem a intensão de expor os participantes desta pesquisa.

Ao final do trabalho, todos os participantes receberão uma cópia digital da dissertação, contendo as análises e resultados.

Desde já agradeço sua atenção e colaboração,

Atenciosamente,

Rafael Bordonal Kalaki
Mestrando em Administração de Organizações
Universidade de São Paulo (USP) – FEA-RP

APÊNDICE C: Carta de agradecimento de participação na pesquisa

Ribeirão Preto, ____ de_____ de 2013.

Prezado(a) Sr(a). _____

Venho por meio deste, novamente, reiterar os agradecimentos pela sua participação nesta pesquisa que é a base de minha dissertação de mestrado. Obrigado pelo tempo dispensado a esta pesquisa e pela atenção.

A sua participação foi de suma importância e colaborou de maneira muito construtiva para a elaboração de um plano estratégico para o setor citrícola brasileiro.

Atenciosamente,

Rafael Bordonal Kalaki
Mestrando em Administração de Organizações
Universidade de São Paulo (USP) – FEA-RP

APÊNDICE D: Priorização dos Projetos Estratégicos

Prezados Senhores,

Nesta etapa do Planejamento Estratégico, são priorizados os projetos que merecem mais atenção, utilizando duas variáveis: Relevância e Urgência. As notas vão de 0 a 10, sendo (0) NADA relevante/urgente e (10) EXTREMAMENTE relevante/urgente.

Projetos Estratégicos	Relevância (0 a 10)	Urgência (0 a 10)	Priorização
Projetos estratégicos de produção, produtos, pesquisa e desenvolvimento e inovações	_____	_____	_____
Competividade da Produção Citrícola Brasileira			
Desenvolvimento de Pesquisas e Tecnologias			
Melhoria Fitossanitária			
Sustentabilidade no Sistema Agroindustrial			
Projetos Estratégicos de Comunicação			
Comunicação no Mercado Interno			
Comunicação no Mercado Internacional			
Centro de Inteligência da Citricultura Brasileira (CICB)			
Projetos Estratégicos de Distribuição e Logística			
Distribuição e Logística			
Comercialização Internacional			
Projeto Estratégicos de Capacitação no sistema agroindustrial / Recursos Humanos			
Qualificação dos Agentes da Sistema Agroindustrial			
Projeto Estratégico de Coordenação e Adequação ao Ambiente Institucional			
Coordenação do Sistema Agroindustrial e Ambiente de Negócio			
Crédito na Citricultura			
Melhoria da Tributação na Citricultura			

A sua participação foi de suma importância e colaborou de maneira muito construtiva para a elaboração de um plano estratégico para o setor citrícola brasileiro.

Atenciosamente,

Rafael Bordonal Kalaki
Mestrando em Administração de Organizações
Universidade de São Paulo (USP) – FEA-RP

APÊNDICE E: PROCEDIMENTO DE CAMPO – PROTOCOLO DE PESQUISA PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM ESPECIALISTAS

O procedimento de campo da pesquisa contou com as seguintes Etapas:

1. Selecionar os possíveis entrevistados com base em sua experiência e conhecimento do setor.

2. Elaboração dos roteiros

a) Após as análises dos dados secundários, foi desenhado um roteiro de pesquisa semiestruturado;

b) O roteiro foi submetido a um pré-teste;

c) Após o pré-teste o roteiro foi validado.

3. Realização das entrevistas:

a) Inicialmente foi realizado um contato por *e-mail* explicando a pesquisa e solicitando a participação do entrevistado na mesma;
b) Após a explicação da pesquisa foi enviada uma carta de apresentação da pesquisa (Apêndice B);
c) Posteriormente o entrevistador entrou em contato com os entrevistados que deram o aceite em participar da pesquisa para marcar uma data e horário que mais for conveniente para o entrevistado, assim como também definir a forma como seria conduzida a entrevista, se por telefone ou presencial, de acordo com a preferência do entrevistado;
d) Foram realizadas as entrevistas conforme agendado;
e) Posteriormente à realização das entrevistas foram enviados ao especialistas os objetivos e projetos estratégicos propostos para sua avaliação e posterior validação.
f) Após validação os entrevistados priorizaram os projetos conforme Urgência e Relevância (Apêndice D);
g) Ao final foi enviada uma carta de agradecimento da pesquisa, enfatizando a importância da participação do entrevistado (Apêndice C).

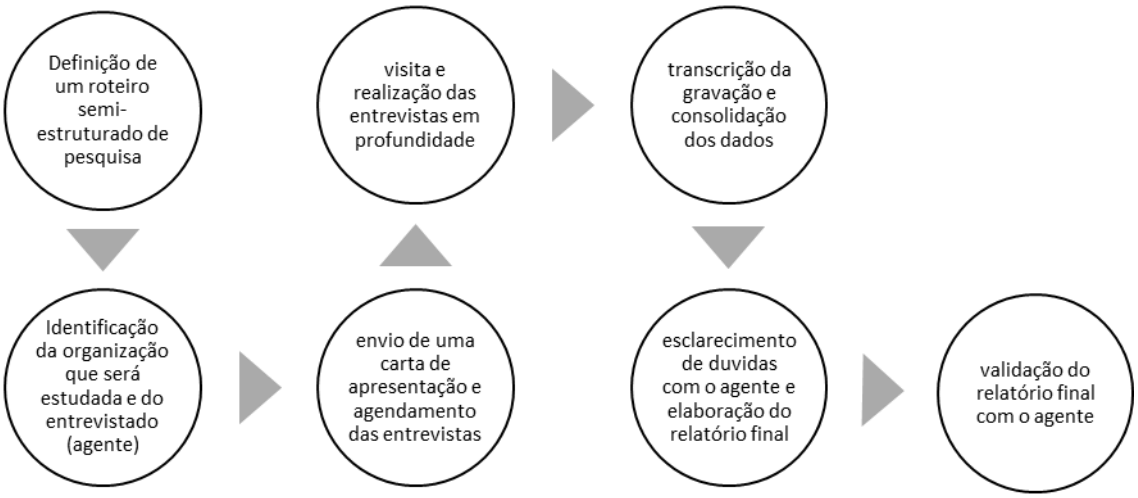
4. Documentos enviados os especialistas

a) Apêndice B – Carta Convite

b) Apêndice D – Priorização dos Projetos Estratégicos

c) Apêndice C – Carta de agradecimento

Em resumo (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**), o método de pesquisa de entrevista em profundidade adotou em sua realização as seguintes etapas:



Etapas do processo de entrevista
Fonte: Conejero (2011).