

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO

**CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DE PEQUENAS
FRUTAS NOS CAMPOS DE CIMA DA SERRA SOB A ÓTICA DA
PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO**

BEATRIZ LUCIA SALVADOR BIZOTTO

Caxias do Sul

2011

BEATRIZ LUCIA SALVADOR BIZOTTO

**CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DE PEQUENAS
FRUTAS NOS CAMPOS DE CIMA DA SERRA SOB A ÓTICA DA
PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO**

Dissertação de Mestrado submetido à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de mestre em Administração.

Área de Concentração: Administração da Produção

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Cunha Malafaia

Caxias do Sul

2011


**“Caracterização da cadeia produtiva de pequenas frutas nos campos de cima da serra
sob ótica da produção e comercialização”**


Beatriz Lucia Salvador Bizotto


Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção.


Caxias do Sul, 31 de agosto de 2011.

Banca Examinadora:


Prof. Dr. Guilherme Cunha Malafaia (Orientador)
Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dr. Maria Emilia Camargo
Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes
Universidade Federal de Santa Maria


Prof. Dr. Jorge Orlando Cuellar Nogueira
Universidade Federal de Santa Maria

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

B625c Bizotto, Beatriz Lucia Salvador, 1959-
Caracterização da cadeia produtiva de pequenas frutas nos
Campos de Cima da Serra sob a ótica da produção e
comercialização / Beatriz Lucia Salvador Bizotto. - 2011.
93 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul,
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2011.
Orientador: Prof. Dr. Guilherme Cunha Malafaia.

1. Agroindústria – Campos de Cima da Serra (RS). 2. Frutas –
Cultivo – Rio Grande do Sul. I. Título.

CDU: 338.43(816.5)

Índice para o catálogo sistemático:

- | | |
|---|---------------|
| 1. Agroindústria – Campos de Cima da Serra (RS) | 338.43(816.5) |
| 2. Frutas – Cultivo – Rio Grande do Sul | 634.1(816.5) |

Catalogação na fonte elaborada pela Bibliotecária
Márcia Carvalho Rodrigues – CRB 10/1411

RESUMO

Para conhecer e entender uma cadeia produtiva é preciso que haja uma compreensão dos elos e relacionamentos que ocorrem entre os agentes envolvidos, para identificar os pontos fortes e fracos que compõem essa cadeia. A partir de 2001 o setor das Pequenas Frutas dos Campos de Cima da Serra teve um aumento na área de cultivares. As Frutas que fazem parte deste estudo são Amora, Framboesa, Mertilo, Morango, e Phisalys. Isso se apresentou como uma nova alternativa para os produtores rurais que não continuaram com o processo produtivo da maçã. Esta expansão das Pequenas Frutas nos Campos de Cima da Serra é justificada pela lei de oferta e procura. O clima garante uma reserva de mercado natural para a região, já que as espécies são exigentes em frio para seu desenvolvimento e só alcançam qualidade se forem expostas por longo prazo a baixas temperaturas. Há unanimidade entre todas as etapas da cadeia produtiva que o segmento tem potencial para redesenhar o perfil econômico da região com uma nova cadeia produtiva. Neste contexto partiu-se dos seguintes questionamentos: como está configurada a cadeia de produção de Pequenas Frutas nos Campos de Cima da Serra? Quais os posicionamentos dos atacadistas e produtores rurais? Quais as relações da situação passada, atual e futura das Pequenas Frutas? Neste contexto, o objetivo geral foi realizar um diagnóstico da cadeia produtiva de Pequenas Frutas na Região dos Campos de Cima da Serra. Foi realizada uma pesquisa exploratória operacionalizada através de um estudo de caso. Como ferramenta de coleta de dados foi utilizada entrevistas com os agentes da cadeia produtiva, ou seja, com atacadistas e produtores de Pequenas Frutas. Dentre os principais resultados apresenta-se uma caracterização da cadeia produtiva de pequenas frutas sob a ótica da produção e comercialização, o posicionamento do atacadista entrevistado e dos produtores rurais em relação à cadeia de pequenas frutas, bem como a identificação da situação passada, presente e futura das pequenas frutas nos Campos de Cima da Serra.

Palavras-chave: Fruticultura, Pequenas Frutas; Cadeia produtiva; Agronegócio.

ABSTRACT

To know and understand a supply chain it is necessary to know the connections and relationships between stakeholders and to identify the strengths and weaknesses of the chain. Since 2001 the sector of small fruits started to have an increase in cultivated area in the Campos de Cima da Serra area. The fruits that are part of this study are blackberries, raspberries, Mertilo, Strawberry, and Phisalys. This is presented as a new alternative for farmers who did not continue with the production process of the apple. Since 2001 the sector of Small Fruits of Campos de Cima da Serra had an increase in cultivated area. This expansion of small fruits in the Campos de Cima da Serra area has an explanation that goes beyond the simple logic of the market based on supply and demand. The climate ensures a reserve of natural market for the region, since the species demands low temperatures in its development. It only reaches the best quality if exposed for long term at low temperatures. There is unanimity among all stages of the production that this segment has the potential to redraw the region's economic profile. In this context we started with the following questions: How is set up the chain of production of small fruits in the Campos de Cima da Serra? What are the positions of wholesalers and farmers? What are the relationships of the past situation, current and future small fruit? In this context, the objective was to perform a general diagnosis of the productive chain of small fruits in the region of Campos de Cima da Serra. We performed an exploratory research operationalized through a case study. As a tool for data collection were interviews with agents used in the production chain, ie, wholesalers and producers of small fruits. The main results of the characterization of small fruit production chain from the perspective of production and marketing, the positioning of wholesale and farmers interviewed regarding the chain of small fruits, as well as identifying the situation, past, present and future of small fruit in fields up the mountain. Among the main results we present a characterization of small fruit production chain from the perspective of production and marketing, positioning and wholesaler interviewed farmers about the chain of small fruits as well as the identification of the situation past, present and future of small fruits in Campos de Cima da Serra.

Keywords: Orchardring; Small Fruits; Production Chain; Agribusiness.

AGRADECIMENTOS

Ao término deste trabalho não poderia deixar de agradecer a todos que de uma forma ou outra contribuíram nesta caminhada.

Ao meu orientador, Prof. Dr. GUILHERME CUNHA MALAFAIA, com sua visão do mundo empresarial e acadêmico e pelo perfil prático e de realização que muito ajudou a focar este trabalho e conseguir terminá-lo.

A minha Co-Orientadora Prof^a. Dr^a. MARIA EMILIA CAMARGO, pela sua incansável dedicação e pré-disposição de ajudar, revisar continuamente este trabalho e ainda por sua invejável humildade.

Aos professores Jorge Orlando Cuellar Noguera e Luis Felipe Dias Lopes por gentilmente terem participado da banca.

Uma das melhores coisas da vida é poder trabalhar com amigos, escrever artigos com amigos, debater com amigos, correr, voar com amigos. As minhas amigas da pensão (quartinho), meu agradecimento pelo convívio e por poder aprender com vocês.

A Universidade de Caxias do Sul - UCS, com destaque aos seus professores, que muito me ensinaram nestes últimos anos, a seus funcionários, que sempre prestaram um serviço de mais alto nível, seja na Secretaria de Pós Graduação, como nas outras Secretarias com que tive contato.

A todos os professores do PPGA da Universidade de Caxias do Sul - UCS, pelo seu trabalho de lapidação desta.

As Colegas ALYNE SENNE e ROSAURA RAMIZ, pela inestimável colaboração.

Aos produtores de Pequenas Frutas dos Campos de Cima da Serra, que participaram da pesquisa.

Ao representante dos atacadistas.

A Associação dos Produtores de Pequenas Frutas (APPF), por terem se submetido a uma verdadeira bateria de perguntas quando entrevistados, com profissionalismo e respeito.

A GABRIELA SALVADOR BIZOTTO pelo constante trabalho de apoio, por sua dedicação na busca de soluções aos problemas de computação, que não foram poucos.

Um agradecimento especial à minha colega de escritório, ELVIRA BUENO CARNEIRO, exemplo de dedicação ao setor fiscal. Elvira, se todos fossem iguais a você...

ROSANE FICHEL! Funcionária exemplar! Colega, e acima de tudo amiga! Minha confidente de todas as minhas dificuldades enfrentadas e minhas aspirações.

A todos que de uma forma ou de outra me auxiliaram nesta minha caminhada, rumo à busca de mais conhecimentos.

Finalmente, a DEUS pela coragem de persistir na luta, com forças renovadas e com certeza de que ninguém está só em sua caminhada.

DEDICATÓRIA

Gostaria de dedicar este trabalho a algumas pessoas, sem ordem de preferência...

Ao Abrelino, meu esposo, comigo desde 1979, vivenciando prazos, provas, notas, artigos, viagens, suportando minha ausência nos mais diversos eventos, participando dos dias nervosos, felizes, de realizações e perdas. Seu suporte é sempre fundamental para que eu consiga produzir. Tem grande participação neste trabalho.

A minha filha Gabriela Salvador Bizotto e seu esposo Itamar Borges da Silva Filho, maravilhosos e que só mesmo pessoas privilegiadas conseguem ter. Pelos períodos disponibilizados e pelo aconchego em seu lar, para me auxiliar no projeto.

Aos meus pais Frederico e Lourdes, pelos momentos que ficaram sem minha presença em virtude do mestrado.

A minha afilhada Andressa! A qual disse ser a dinda o exemplo de pessoa que batalha e estuda sempre.

**“Nunca ande pelo caminho traçado,
pois ele conduz somente até onde os
outros já foram”.**

(Alexander Graham Bell)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 Objetivo geral	19
1.2.2 Objetivos específicos	19
1.3 JUSTIFICATIVA	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 AGRONEGÓCIOS	22
2.2 ABORDAGENS DE SISTEMAS DE COMMODITY	24
2.2.1 Abordagem de sistemas de commodity (commodity system approach - CSA)	24
2.3 ANÁLISES DE FILIÈRE (OU CADEIAS AGROINDUSTRIAIS DE PRODUÇÃO) COM MULTIPLICIDADE DE VISÕES	27
3. METODOLOGIA	38
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	38
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	39
3.2.1 Amostra de empresas distribuidoras	39
3.2.2 Amostra de produtores de pequenas frutas	39
3.3 O CASO ESTUDADO	40
3.4 ETAPAS DA PESQUISA	42
3.4.1 Pesquisa com os produtores	42
3.4.2 Pesquisa com empresas distribuidoras	43
3.4.3 Pesquisa com produtores de pequenas frutas	43
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	45
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DE PEQUENAS FRUTAS	45
4.1.1 Associação dos produtores de pequenas frutas da região dos Campos de Cima da Serra- RS	47
4.1.2 Caracterização da cadeia de valores das pequenas frutas nos campos de cima da serra	47
4.2 RESULTADOS DA PESQUISA COM O ATACADISTA	49

4.2.1 Origem dos produtos	55
4.2.2 Relacionamento dos atacadistas com os demais elos da cadeia	56
4.2.3 Critérios de escolha de produtos, fornecedores e clientes	58
4.2.4 Distribuição e logística	59
4.2.5 Publicidade e propaganda	61
4.2.6 Formação de preço e concorrência	62
4.2.7 Associativismo	63
4.2.8 Políticas para a cadeia produtiva de pequenas frutas	64
4.2.9 Tendências	65
4.3 Resultados dos produtores de pequenas frutas	66
4.4 Situação passada, presente e futura das pequenas frutas nos Campos de Cima da Serra	69
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
APENDICES	79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Geral da Cadeia Produtiva.....	34
Figura 2: Mapa do Rio Grande do Sul – região dos Campos de Cima da Serra.....	41
Figura 3: Cadeia produtiva de pequenas frutas.....	45
Figura 4: Modelo de Cadeia de Valor para Pequenas Frutas da Região dos Campos de Cima da Serra.....	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Distribuição dos produtores por tipo de fruta produzida	39
Quadro 2: Situação das Pequenas Frutas nos Campos de Cima da Serra- uma análise que o mercado requer versus o que a cadeia das pequenas frutas dispõe	70
Quadro 3: Objetivos específicos da pesquisa, procedimentos e resultados	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEASA RS	Central de abastecimento do Rio Grande do Sul
CEAGESP	Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo
APPE	Associação de Produtores de Pequenas Frutas
CIC.....	Câmara da Indústria e Comércio de Vacaria
EMBRAPA.....	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
CSA	Commodity System Approach
SAG	Sistema Agroindustrial
SCM.....	Supply Chain Management
CPA	Cadeia de produção Agroalimentar
SAI.....	Sistema Agroindustrial
EMATER..	Associação Rio-Grandense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural

1. INTRODUÇÃO

O Brasil está situado, no contexto mundial e atual, como o celeiro mundial em termos de agronegócio. “O país possui 22% das terras agricultáveis do mundo, com clima diversificado, chuvas regulares, energia solar abundante e quase 13% de toda a água doce do planeta, além de alta tecnologia utilizada no campo”, (Lourenço, 2009, p.3) dados estes que fazem do agronegócio brasileiro ser o recordista em investimentos no setor agrícola. Este cenário atual do agronegócio enquadra-se em uma evolução que remonta ao século XVI. A ocupação iniciada apóia-se na adoção de terras por intermédio de sesmarias, monocultura e a expansão do latifúndio.

Já no século XIX, tem-se início a fase de grande expansão da ocupação do território brasileiro, motivada pela difusão de novas terras e o conseqüente aumento do tamanho das propriedades. No século XX, sucessivas crises de abastecimentos surgidas em função do predomínio econômico do café e da cana-de-açúcar, voltados para o mercado externo, contribuíram para o aparecimento de pequenas e médias propriedades. O crescente processo de urbanização do Brasil, junto com o desenvolvimento industrial a partir da década de 40, contribuiu para o surgimento de áreas agricultáveis destinadas a produção de matérias-primas industriais, de produtos hortifrutigranjeiros.

Em termos macroeconômicos, o “Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio global brasileiro representa 34% do PIB do Brasil”¹.

O PIB per capita dos Campos de Cima da Serra em 2008 foi de R\$ 16.035([WWW.fee.tche.br](http://www.fee.tche.br)).

Os dados ilustram a relevância do agronegócio. Ademais, o agronegócio brasileiro emprega um terço da população economicamente ativa. Estes são pontos que reforçam a importância do agronegócio no Brasil, além de sua grande competitividade utilizando alta tecnologia, é gerador de empregos e riquezas para o país.

O agronegócio é simplesmente o maior negócio da economia brasileira e também da economia mundial. Aproximadamente 40% do emprego formal advém do agronegócio, e sendo responsável principalmente por mais de 90% do saldo positivo da balança comercial do Brasil em 2006. “O *agribusiness*, como é conhecido, é o setor que mais contribui para o equilíbrio das contas externas brasileiras” (NEVES, 2005, p. 3).

¹ Disponível em <<http://www.portaldoagronegocio.com.br/>>. Acesso em 06. de jun. 2010.

Na região dos Campos de Cima da Serra - RS, onde foi desenvolvido o presente estudo, o agronegócio tem relevância, sendo considerada principal atividade econômica. Nas últimas duas décadas, sólidos investimentos na área da fruticultura foram realizados, sendo a região um reconhecido pólo produtor de maçã no País, pois “a região é responsável por cerca de 26,21 % da produção nacional e 53,88 % da produção do Rio Grande do Sul”.²

Um novo rumo do agronegócio foi desenhado na referida região, terminando a dependência de monoculturas como a pecuária. A cultura de fruteiras de clima temperado surgiu como alternativa, instalando um novo ciclo econômico que gera muito mais empregos/ha do que a pecuária extensiva. Em meados da década de 90, a maçã já era o principal produto da matriz econômica regional.

A exigência de escala produtiva fez com que as grandes propriedades fossem ampliando os pomares e a infra-estrutura, o que inviabilizou a sobrevivência no mercado dos agricultores com menor área. Sendo assim, através de ações público-privadas, buscou-se desenvolver alternativas para inserção destes produtores novamente no mercado, através da produção de frutas silvestres, denominadas de Pequenas Frutas, ou seja, Amora, Framboesa, Mertilo, Morango, e *Physalis*. Cabe salientar que os produtores já trabalhavam com as pequenas frutas desde a década de 1980, mas foi a partir de 2001 que se intensificou o plantio.

Conforme dados da Associação dos Produtores de Pequenas Frutas de Vacaria, (APPF, 2010), a região ostenta o status de maior produtora brasileira de frutas silvestres, também chamadas de pequenas frutas ou frutas vermelhas. Pelo manejo requerido e rentabilidade dos pomares, a cultura se torna alternativa ideal para os minifúndios em que a agricultura familiar é à base da produção. Dos cerca de 500 pequenos produtores espalhados pelo território do município, quase 30% já estão envolvidos com o plantio de amora, mirtilo, framboesa, *physalis* e morango.

Entretanto, pouco se conhece sobre a estrutura que envolve a cadeia produtiva das Pequenas Frutas nos Campos de Cima da Serra. A falta de informações sistêmicas que possam nortear o desenvolvimento de estratégias que visem alavancar a competitividade da referida cadeia é um fator preocupante percebido. Nesse contexto, cada vez mais se justificam os estudos em cadeias produtivas, pois permitem um olhar mais sistêmico, onde todos os segmentos isolados e/ou integrados devem ajustar-se entre si, devendo o conjunto adequar-se às demais variáveis do ambiente geral. E é isso que norteará o desenvolvimento e adequação

² Disponível em: < <http://www.agapomi.com.br/>>. Acesso em 06 de jun. 2010.

dos empreendimentos destinados a produzir Pequenas Frutas no País. É nessa ótica que se pretende desenvolver este estudo.

Além dessa introdução, o trabalho apresenta o referencial teórico que norteou o estudo, a metodologia que foi empregada para atingir os objetivos definidos, apresentação e análise dos resultados e considerações finais e recomendações.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

“A região dos Campos de Cima da Serra, que sempre se destacou pela pecuária e produção de grãos, redirecionou e diversificou suas atividades”³. A necessidade de buscarem-se alternativas de maior rentabilidade e potencial de geração de renda e empregos por unidade de área, combinado a políticas de incentivos fiscais impulsionou a primeira mudança na matriz produtora do setor primário, ocorrido na década de 1970, com a introdução da cultura de macieira, decorrente da aptidão climática.

A partir de 1990, constatando-se a potencialidade climática da região dos Campos de Cima da Serra para fruticultura de clima temperado, verificaram-se a necessidade de ampliação do elenco de espécies cultivadas, de forma a assegurar a sustentabilidade da propriedade rural e a maior inserção de produtores como fruticultores, em especial no caso da agricultura familiar (HOFFMANN, et al, 2006, p. 11).

ALARCAN, et al (2003) corrobora sobre Pequenas Frutas:

Com parceria da EMATER-RS, UFRGS e SEBRAE-RS, o projeto de pesquisa propõe a viabilização do cultivo de pequenas frutas de clima temperado como novas oportunidades econômicas para agricultura familiar e terá linhas de pesquisa desde o melhoramento genético, manejo de plantas e solo, manejo de pragas e doenças, pós colheita até a avaliação dos impactos socioeconômicos e ambientais na produção de morango, framboesa, amora, mirtilo e *physalis* [...] Através do Programa Estadual de Pólos de produção esta se discutindo com as entidades e empresas produtoras da região que trabalham com pequenas frutas, incentivos para a formalização de um Pólo Regional de Produção de Pequenas Frutas. Esses incentivos só confirmam a importância que a produção de pequenas frutas pode significar para o desenvolvimento da região, colaborando para o fortalecimento da agricultura familiar, gerando empregos e renda através do aumento da produção e processamento dessa matéria prima. (ALARCAN, et al, 2003, p. 15).

O sistema de plantio de Pequenas Frutas na região dos Campos de Cima da Serra começou de uma forma bastante empírica, pela necessidade de buscar alternativas à cultura da maçã, que vem ano após ano sendo uma atividade que exclui pequenos e médios produtores.

³Disponível em: <www.rs.gov.br/geral_email_print> Acesso em 05 de jan. 2010.

A região dos Campos de Cima da Serra é a maior produtora brasileira de frutas silvestres, também chamadas de Pequenas Frutas (*small fruits*) ou ainda frutas vermelhas, pelo manejo requerido e rentabilidade dos pomares, a cultura se torna alternativa ideal para os minifúndios em que a agricultura familiar é à base da produção, (ANTUNES, 2002, p. 2).

A fruticultura em pequenas e médias propriedades rurais já confirmou como alternativa economicamente viável, principalmente em uma região que apresenta carência na geração de empregos na microrregião de Vacaria.

De acordo com PIO (2008):

A fruticultura além de ser geradora de divisas tanto para o produtor como para o Estado, é uma das atividades que mais aglutina mão-de-obra, nas diversas atividades inerentes ao pomar, como podas, desbastes, raleio e colheita. A atividade frutícola consegue gerar mais empregos diretos e indiretos do que qualquer indústria, hoje tão procuradas pelas prefeituras para geração de impostos. Dentre as varias opções de espécies frutíferas com boas perspectivas de comercialização, surgem às pequenas frutas como um grupo dos mais promissores. (PIO, 2008, p. 28).

As Pequenas Frutas têm um mercado importante nos países europeus, Estados Unidos e também de forma emergente na America Latina, principalmente no Brasil. O que nos permite inferir que há potencial para produção. As diversas espécies representam opção de cultivo e boa rentabilidade, especialmente nas propriedades de base familiar, permitindo altas produções em pequenas áreas.

Entretanto, o desconhecimento dos produtores quanto às Pequenas Frutas ainda é acentuado, mas existe esforço de técnicos brasileiros em pesquisa e difusão das mesmas para o desenvolvimento do setor no país.

Em algumas regiões já estão instaladas empresas especializadas no processamento e comercialização *in natura* dessas culturas, tornando-as realidade para produtores. Não existem estatísticas oficiais sobre produção e área cultivada dessas espécies no Brasil, mas dados de pesquisadores e extensionistas apontam crescimento da área cultivada, (SILVA, 2007, p. 45).

A cadeia de produção de Pequenas Frutas possui uma importância social econômica significativa, rendendo inclusive divisas através da comercialização e da exportação.

Um dos grandes problemas sociais atualmente existentes denomina-se êxodo rural. Por êxodo rural entende-se o deslocamento do homem do campo para a cidade. É um

problema sério e que atinge grande parte dos produtores rurais, principalmente as pequenas propriedades ou agricultura familiar. Isso ocorre geralmente porque a renda numa pequena propriedade não é suficiente para proporcionar uma vida digna á toda família. Então, os jovens tendem a abandonar o campo e buscar outras oportunidade de vida na cidade. Isto impossibilita a continuidade da propriedade rural, fazendo com que os produtores, por vezes, tenham inclusive de se desfazer de suas terras, (PEDROZO, et al, 2004, p. 64).

Neste sentido, o presente trabalho buscou responder os seguintes questionamentos: como está configurada a cadeia de produção de pequenas frutas nos Campos de Cima da Serra? Quais os posicionamentos dos atacadistas e produtores rurais? Quais as relações da situação passada, atual e futura das pequenas frutas?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Realizar um diagnóstico da cadeia produtiva de Pequenas Frutas na Região dos Campos de Cima da Serra sob a ótica da produção e comercialização com a responsabilidade de serem eco-eficientes.

1.2.2 Objetivos específicos

- Mapear a cadeia produtiva das Pequenas Frutas;
- Caracterizar a cadeia de valor atual das Pequenas Frutas: Amora, Framboesa, Mertilo, Morango, e Phisalys, nos Campos de Cima da Serra;
- Identificar o posicionamento sócio econômico do atacadista com relação aos aspectos relacionados com as Pequenas Frutas;
- Identificar o posicionamento dos produtores rurais quanto à cadeia produtiva das Pequenas Frutas;
- Relacionar a situação produtiva e ocupacional, passada, presente e futura das Pequenas Frutas nos Campos de Cima da Serra.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho pode ser justificado sob a ótica teórica e empírica. Do ponto de vista teórico, é constatável a falta de estudos mesoanalíticos na fruticultura, em especial no setor de pequenas frutas, proposta do presente estudo.

“A situação da fruticultura regional em uma análise do que o mercado requer versus o que a cadeia da fruticultura dispõe especialmente das pequenas frutas. E ainda há inexistência de uma cadeia produtiva, ou seja, o embrião formador da cadeia produtiva da rede de micros, pequenos e médios fruticultores, mantêm-se distante dos pontos de contato com a cadeia de valor e da adequada distribuição do valor agregado a fruta através da cadeia ou redes” (FERREIRA, (2001, p. 102).

Do ponto de vista empírico, este estudo contribuirá para o desenvolvimento estratégico desta atividade na região, haja vista a necessidade de diversificar a produção e desenvolvimento econômico. “O cultivo de Pequenas Frutas vem crescendo e diversificando-se nos últimos anos” (Embrapa Vacaria). Culturas como amora preta, mertilo, morango, framboesa e *physalis*, surgem como opção desta diversificação. “Existe um grande número de espécies que vem sendo alvo de extrativismo, mas que poderiam contribuir para o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar, atendendo a novos nichos de mercado” (ANTUNES, 2009, p.1).

As espécies supracitadas são as que apresentam potencial para inserção na matriz agrícola. Estas espécies ainda estão em fase de estudo, apesar das áreas em expansão em regiões climáticas mais propícias no Rio Grande do Sul. Entretanto há gargalos que deverão ser superados para que estas culturas possam ser aproveitadas pelo sistema produtivo, para se disponibilizar alternativas de produção ao produtor rural, favorecendo a inclusão social e gerando empregos e renda. Conforme Guanziroli, (2006, p.30) “manter as ocupações rurais é impedir o aumento dos fluxos migratórios para as cidades”. Dessa forma os produtores conseguem ganhar a confiabilidade dos clientes e perpetuar a produção agrícola de pequenas frutas.

Percebe-se que os produtores, na verdade, almejam estes objetivos, mas que é muito difícil alcançá-los pela falta de cooperativismo. Apesar da importância das Pequenas Frutas para os Campos de Cima da Serra, existe grande deficiência de informações quanto ao desempenho desta cultura para o agronegócio tanto no Estado como no País, ou seja, a falta

de informações precisas impossibilita uma avaliação correta do que está ocorrendo nos diversos elos da cadeia produtiva, restringindo-se assim, a existência de políticas específicas voltadas para esta cultura.

Pela falta de estudos mesoanalíticos e empíricos “num contexto no qual a reforma agrária ainda não se efetivou, e os agricultores familiares ainda estão em fase de estruturação” Guanzioli, (2006, p.30), os produtores de Pequenas Frutas ficam restritos a menor disponibilidade de créditos agrícolas aos produtos integrantes da cadeia produtiva de Pequenas Frutas, assim como pesquisas específicas sobre a cultura, visto que, conforme as estatísticas a cultura expansionista excluiu os produtores da agricultura familiar da região dos Campos de Cima da Serra. Por isso, esse é momento de aprofundar estes estudos, minimizando assim o efeito sobre os pequenos produtores rurais, pois grande parte destes faz parte do rol de empregados dos grandes produtores de maçã.

Pela importância que a atividade da produção de Pequenas Frutas trará, algumas empresas como Brazilian Fruit, Apex e o IBRAF estão desenvolvendo projetos que trarão resultados positivos para o setor. Um deles é a análise de mercados potenciais para exportação, com estudo válido para 2010 e 2011 com frutas frescas, processadas, congeladas, polpas e sucos. O país guia para as ações serão: Emirados Árabes, Inglaterra, Alemanha, Estados Unidos, Rússia, Canadá, Portugal, Cingapura e China (BRAZILIANFRUIT 2010).

A qualidade e a confiabilidade das informações sobre este segmento são importantes para qualquer processo de tomada de decisão que seus gestores desejam para solucionar possíveis distorções e impropriedades do setor. Logo, estudá-lo e analisá-lo é importante para o seu processo de fortalecimento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AGRONEGÓCIOS

A literatura disponível a cerca dos problemas relacionados ao sistema agroindustrial aponta originalmente, no cenário internacional, para dois principais conjuntos de idéias que geram metodologias distintas entre si. Embora defasadas quanto ao tempo e quanto ao local de origem, estas duas vertentes metodológicas serão apresentadas a seguir, (BATALHA 2007, p. 2).

A primeira delas teve origem nos Estados Unidos, mais precisamente na Universidade de Harvard, em 1957, através dos pesquisadores John Davis e Ray Golberg. Coube a esses dois pesquisadores o conceito de *agribusiness*.

Durante a década de 1960, difundiu-se no âmbito da escola industrial francesa a noção de *analyse de filière* embora não tenha sido desenvolvida para especificamente estudar a problemática agroindustrial, foi entre os setores da economia agrícola e pesquisadores rurais que os setores ligados ao rural e agroindustrial encontrou seus principais defensores. Com algumas nuances semânticas, a palavra *filière* será traduzida para o português pela expressão cadeia de produção.

Mendes, (2007, p. 48) enfatiza que, “é a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, do processamento, e da distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos”.

No termo agronegócio, que marcou definitivamente a forma moderna de pensar a agricultura, está contemplado as três partes do sistema: o setor de suprimentos agropecuários, o setor de produção agropecuário propriamente dito e o setor de processamento e manufatura. Esses três setores são parte inter-relacionadas de um sistema no qual uma parte depende fundamentalmente da outra, (MENDES, 2007, p. 47).

Outro aspecto importante a ser destacado é a importância que o agronegócio tem ao longo de toda a sua cadeia produtiva.

É que a parcela substancial do valor global gerado ao longo da cadeia de agronegócios não corre “dentro da porteira” agrícola, mas fora dela, em especial na fase de processamento e distribuição. [...] Por isso, é fundamental que os técnicos ligados ao setor rural, os produtores e os dirigentes de cooperativas agropecuárias

percebam isso com clareza, a fim de tentarem participar mais ativamente do processo de agregação de valor e diferenciação, concentrado na agroindústria e na distribuição dos produtos, que são os segmentos que mais geram valor adicionado e, portanto, receita, (MENDES, 2007, p. 51).

Goldberg (1968) utilizou a noção de *commodity system approach* para estudar o comportamento dos sistemas de produção da laranja, trigo e soja nos Estados Unidos. Estes autores deram o passo inicial na tentativa de tratar o *agribusiness* como uma atividade diferenciada, com conceitos e características próprias. Todo o trabalho de Davis e Goldberg está centrado na noção de visão sistêmica que vai desde o produtor rural até chegar à distribuição de produtos acabados.

Antunes, et al (2008, p. 185) relata que “a visão sistêmica vai da fábrica como um todo – o que implica a subordinação da utilização dos recursos de melhorias dos postos de trabalho em determinados locais da organização”.

Para Moura, et al (2009, p. 103), “a visão sistêmica não se constitui a mera soma das partes de um todo. Admite-se que o sistema expressa uma totalidade composta dos seus elementos constituintes”.

É importante destacar que o conceito de *agribusiness* traz consigo uma importante característica: a de considerar a atividade rural não mais isoladamente, mas como parte interdependente dos demais participantes do processo que vai da produção dos insumos agrícolas ao consumidor final.

Segundo Silva (1996), “da primeira definição de *agribusiness* derivaram-se várias outras para explicar sempre o mesmo fenômeno observado já na economia norte-americana: a crescente inter-relação setorial entre agricultura, indústria e serviços”. Os fazendeiros modernos argumentavam Davis e Goldberg em 1957, é um especialista que teve suas operações reduzidas a cultivar plantas e criar animais. As demais atividades têm sido transferidas em larga medida para fora da porteira da fazenda. A economia do *agribusiness* reúne hoje essencialmente as funções que eram devotadas ao termo agricultura há 150 anos.

Visão sistêmica ou inter-relação dos vários agentes do sistema de produção chama-se *agribusiness*, agronegócio ou complexo agroindustrial. Tal conjunto de atividades, que tem início nos fornecedores de insumos e bens de produção e fim nos consumidores, representa um papel fundamental na economia brasileira, além de ser o setor - chave de inserção do Brasil no mercado externo, (MENDES, et al, 2007, p. 45).

Alguns autores definem agronegócio de outra forma:

As complexas cadeias de agronegócios/alimentos são compostas das empresas fornecedoras de insumos para as fazendas, dos produtores, das indústrias processadoras e dos seus insumos (embalagens, aditivos), dos distribuidores (atacadistas, varejistas, o setor de restaurantes e refeições coletivas) e prestadores de serviços (transportadoras, bancos, certificadoras, estocadores, financeiras, operadores logísticos), (NEVES, et al, 2005, p. 8).

Pode-se dizer que existem basicamente duas grandes correntes metodológicas mundiais que marcaram o início das preocupações com o estudo agroindustrial, mais precisamente com a coordenação do agribusiness: a Abordagem de Sistemas de Commodity (Commodity System Approach-CSA) e a Análise de Filière. Mais recentemente, o gerenciamento da cadeia de suprimentos tem-se revelado uma abordagem que explora estas interdependências na construção de um arcabouço de ferramentas de gestão dentro desses enfoques sistêmicos.

2.2 ABORDAGENS DE SISTEMAS DE *COMMODITY*

2.2.1 Abordagem de sistemas de commodity (*Commodity System Approach - CSA*)

A base teórica desta abordagem deriva da Economia Industrial e teve origem em Harvard. Davis e Goldberg (1957) definem o *agribusiness* como “a soma de todas as operações envolvidas no processo produção e distribuição dos insumos agropecuários, as operações de produção na fazenda; e o armazenamento, processamento e a distribuição dos produtos agrícolas e seus derivados”.

Desta primeira definição de *agribusiness* derivam-se várias outras para explicar a crescente inter-relação setorial entre agricultura e serviços. A idéia de *agribusiness* coloca a produção agrícola como parte de um “sistema de *commodities*” muito mais amplo, enfatizando as suas relações com o mundo dos grandes negócios. O conceito de *agribusiness*, fiel à tradição neoclássica do enfoque sistêmico, é nada mais do que um agregado de subsistemas inter-relacionados por fluxo de troca.

Goldberg (1968) empregou uma nova forma de estudar os sistemas agrícolas em “análise como *commodity system approach - CSA*”. Segundo Batalha, (1997, p.18) e Zylberstajn (2002) “o CSA tem sua base teórica derivada da teoria econômica neoclássica e mais especificamente no conceito de matriz insumo-produto”.

No entanto, ao desenvolver os primeiros estudos do agronegócio com base no CSA, Golberg abandonou o referencial teórico de matriz insumo-produto e passa a utilizar os conceitos oriundos da economia industrial, enfocando seu paradigma clássico da estrutura-conduta-desempenho, (BATALHA, 1997).

O caráter dinâmico do CSA é dado pelas mudanças tecnológicas que ocorrem ao longo do tempo e os estudos com base nesta abordagem obedecem à seqüência das transformações que passam os produtos até chegarem ao consumidor final, reforçando o caráter sistêmico.

Neste aspecto, o CSA sugere uma lógica de encadeamento de atividades similar à noção de *filière*, porém difere em relação ao ponto de partida da análise. Batalha (1968, p. 5) relata que “estudou os sistemas de produção da laranja, trigo e soja na Flórida, através da metodologia de estudos de casos”. Tal enfoque deu base à introdução da questão de dependência intersetorial. A metodologia serviu para promover uma visão sistêmica do *agribusiness* norte-americano, sendo muito bem aceita devido à exatidão das previsões feitas nos estudos de caso, através do paradigma clássico estrutura-conduta-desempenho, em especial o CSA, pois serviu para mostrar o quanto o *agribusiness* contribuiu para a formação do produto nacional.

Segundo Goldberg (1997), “um sistema de *Commodities* engloba todos os atores envolvidos com a produção, processamento e distribuição de um produto”. Tal sistema inclui o mercado de insumos agrícolas, a produção agrícola, operações de estocagem, processamento, atacado e varejo, demarcando um fluxo que vai dos insumos até o consumidor final. O conceito engloba também todas as instituições que afetam a coordenação dos estágios sucessivos do fluxo de produtos, tais como as instituições governamentais, mercados futuros e associações de comércio.

Ele ainda ressalta as características diferentes entre os sistemas do *agribusiness* e outros sistemas industriais. Outra grande contribuição de Goldberg é a utilização de um enfoque sistêmico ao *agribusiness*. Sistemas também podem ser:

Os sistemas podem ser compreendidos como um grupo de componentes inter-relacionados que trabalham juntos rumo a uma meta comum recebendo insumos (entradas do sistema) e produzindo resultados (saídas do sistema), em um processo organizado de transformação. Foca-se na relação entre o todo de certa unidade em análise e as partes constituídas, deste todo tendo como pressuposto central alcançar um determinado objetivo comum, (ANTUNES, et al, 2008, p. 59).

Outros autores também colaboram para definir sistemas, pois sistema é um tanto complexo e envolve várias definições, mas convergem para definições congruentes.

Um sistema de gerenciamento do pedido do cliente é uma estrutura de planejamento que faz a ligação do sistema de informações com o fluxo físico de materiais necessários para atender à demanda. Para conseguir-se a obtenção deste sistema, exige-se um gerenciamento centralizado das previsões, planejamento das necessidades, compras e controle de materiais e da produção, (CHRISTOPHER, 1997, p. 201).

O estudo dos denominados sistemas agroindustriais está focado na questão relacionada à coordenação eficiente das cadeias produtivas.

A definição de sistemas agroindustriais (SAG) corresponde à análise de produtos isolados no interior de um contexto de relações contratuais abrangendo desde a pesquisa e desenvolvimento de produtos até sua disponibilidade ao consumidor final. Portanto, trata-se de um conceito amplo. Pois envolve elementos que se encontram nos âmbitos institucionais, das cadeias verticais de produção, além das organizações que dão suporte a essas cadeias, (BUENO, et al, 2008, p. 1).

Segundo Machado (2002) o termo SAG envolve:

A idéia de organização sistêmica e coordenada da cadeia produtiva agroalimentar. Compreendendo um conjunto de agentes econômicos, posicionados seqüencialmente antes, dentro e depois da atividade agrícola, responsáveis por diferentes etapas de produção, transformação e comercialização de um produto de origem agropecuária até o mesmo chegar ao consumidor final. Podem envolver muitas firmas, de indústrias diversas e ocupar diferentes espaços locais, até mesmo além fronteiras, sob regras institucionais de distintos países.

2.3 Análise de *filière* (ou cadeias agroindustriais de produção) com multiplicidade de visões

As diferentes visões sobre *filière* se manifestam na literatura abordando aspectos que envolvem o desenvolvimento e o surgimento de estudos sobre esta abordagem até sua própria conceituação.

Valceschini (1995), Ghersi & Bencharif (1992), Fávero (1996) revelam o surgimento dos próprios estudos de *filière* de produção realizados nos Estados Unidos, no final dos anos 50, tendo como preocupação inicial a *filière* avícola. Alguns anos mais tarde, mantendo esta mesma perspectiva analítica, foram estudados vários outros *filière*, como as de frutas e legumes, de cereais e de leite.

Após os anos 60, de acordo com Fávero (1996), “com a multiplicação de estudos empíricos realizados nos Estados Unidos e na Europa, emergiu um conjunto de novas concepções que aceitavam as idéias de pluralidade de agentes e de complexidade de dispositivos de coordenação”.

Destaca-se, porém, que muitos autores pesquisados abordam que o aparecimento da noção de análise *filière* desenvolveu-se no âmbito da escola industrial francesa na década de 60, remetendo ao modo como eram estudados os fenômenos de integração ou semi-integração no segmento agro alimentar, como relatam LABONNE, et al (1985).

Para definir *filière*, os autores utilizam-se de diferentes abordagens e influencias teóricas constando-se, dessa forma multiplicidade de entendimentos a respeito de seu conceito. Entre as diversas perspectivas apresentadas para defini-la, destacam-se: cadeia de produção, cadeia de produção agroindustrial, *commodity system approach*, entre outras.

Para dar início ao debate sobre conceituação de *filière* apresenta-se, inicialmente, a contribuição de Morvan (1985) define:

*A filière é uma sucessão de operações de transformação à produção de bens (ou de conjunto de bens); a articulação destas operações é largamente influenciada pelo estado das técnicas e das tecnologias em curso e é definida pelas estratégias próprias dos agentes que buscam valorizar da melhor maneira seu capital. As relações entre as atividades e os agentes revelam as interdependências e as complementaridades e são amplamente determinadas por forças hierárquicas. Utilizada em vários níveis de análise, a *filière* aparece com um sistema, mais ou menos capaz, conforme o caso, de garantir sua própria transformação, (MORVAN 1985, p. 244)*

Há três séries de elementos ao abordar a noção de FILIÈRE:

a) a *filière* de produção como uma sucessão de operações de transformações dissociáveis, separáveis, separáveis e ligadas entre elas pelas técnicas; b) um conjunto de relações comerciais e financeiras que se estabelece entre todos os estados da transformação; c) conjunto de ações econômicas que asseguram as articulações das operações, (BATALHA, 2001, p.9).

Morvan (1991) reconhece que *filière* aplicada ao sistema industrial apresenta pontos fortes interessantes: “é uma noção que transcende os cortes correntes da economia, em setor primário, secundário e terciário, permitindo se desprender das abordagens tradicionais da realidade industrial e permite ainda, a elaboração de uma análise “mesoeconômica” própria, que não é micro nem macroeconômica”. Segundo o autor, análise de *filière* possibilita fazer inter-relações articulando todos os elementos em um sistema que pode permitir apreciar as performances do conjunto e compreenderá a dinâmica de sistemas capitalista.

Labonne (1985) elaborou um conceito de *filière* entendendo-a como “uma abordagem que não se concretiza apenas pelo conjunto de ligações que envolvem as organizações na produção de um determinado bem de origem agrícola”. Mas fundamentalmente, compreende as razões que levaram ao estabelecimento destas ligações, o que extrapola a análise limitada nas características dos agentes envolvidos.

A escola francesa apresentou outras contribuições a respeito da conceituação de *filière*, destaca-se, a abordagem de Rainelli, et al (1991), que defende a interpretação de *filière* de inúmeras maneiras, agrupando-as da seguinte forma:

Dimensões técnicas das operações envolvidas; b) as estratégias dos agentes econômicos; c) a utilização da *filière* como uma forma de pesquisa do sistema produtivo; d) a abordagem monográfica que estuda as relações entre os diversos estados da produção a fim de localizar os segmentos mais expostos as estratégias das decisões e os atores que a controlam o mercado final; e) a *filière* como uma modalidade de corte do sistema produtivo fazendo referência as relações matriciais do sistema econômico. (RAINELLI, et al, 1991, p. 12),

Conforme a concepção de Montigaud (1992, p. 62) a *filière* é conceituada como “o conjunto de atividades estreitamente imbricadas, ligadas verticalmente por pertencer a um mesmo produto, cuja finalidade é a de satisfazer aos consumidores”. Para o autor, *filière* não é um instrumento de análise econômica nem tampouco uma metodologia para observar o comportamento das empresas.

Na visão de Fávero (1996), “cada *filière* comporta uma pluralidade de atores, de estratégias e de dinâmicas, engendrando assim uma diversidade de dispositivos e de formas de regulação sendo as mesmas coordenadas pelas grandes firmas”. Com base nessas premissas, o autor defende a concepção de que os diferentes atores participantes de uma *filière* organizam-se de forma hierárquica e suas relações traduzem-se em relações de subordinação. Essas relações dão lugar à densidade quanto à participação na divisão do produto social no interior das *filières*. Por outro lado o autor enfatiza que as cooperações existentes no interior de cada *filière* podem engendrar mecanismos de controle destes problemas, traduzindo-se em relações de parcerias.

Com relação aos autores apresentados e suas diferentes formas de definir o sistema *filière* constatou-se uma falta de unanimidade nos conceitos, pois cada um trata de suas especificidades envolvendo cada uma das abordagens. É considerada uma abordagem “mesoanalítica”, pois não estuda a unidade micro e nem macro; não considera somente os elos de ligação entre os agentes, mas as relações que se estabelecem que seja complexas e heterogêneas.

Para melhor entender o conceito de cadeia produtiva

Uma simples empresa geralmente não esta habilitada a controlar seu fluxo de produtos inteiro no canal, desde as fontes da matéria-prima até o ponto final de consumo, embora estas sejam uma oportunidade emergente. Cadeia produtiva é o conjunto de atividades econômicas que se articulam progressivamente desde o inicio da elaboração de um produto, (DURSKI, 2003, p. 29).

Existem diversas definições de Cadeia Produtiva, uma delas é um conjunto de organizações principalmente empresas, cujos processos, atividades, produtos e serviços articulam entre si, como elos de uma mesma corrente, seguindo uma seqüência lógica progressiva ao longo de todo o ciclo produtivo de determinado produto ou serviços.

Porter (2002, p. 41) pontua, para diagnosticar a vantagem competitiva, que “é necessário definir a cadeia produtiva de uma empresa para competir em uma indústria particular”.

Clegg e Hardy (1998), em outras áreas do conhecimento a lógica de cadeias tem recebido outras denominações como: “arranjos interorganizacionais, interempresariais e ‘mesoanálise’”.

A análise da cadeia de produção é uma das ferramentas privilegiadas da escola francesa de economia industrial. Apesar dos esforços de conceituação empreendidos pelos economistas industriais franceses, a noção de cadeia de produção continua vaga quanto seu enunciado.

Batalha (2007, p. 6) relata que “a cadeia de produção é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capaz de serem separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico”. Segundo o mesmo autor a cadeia de produção é também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca situadas no momento a jusante, entre fornecedores e clientes. Ela também pode ser um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

“Uma cadeia de produção agroindustrial pode ser segmentada, jusante e montante, em três macros segmentos: comercialização, industrialização e produção de matéria prima”, de acordo com, BATALHA (2007, p. 6).

Wanke (2003, p. 28) relata que “o gerenciamento de cadeia de suprimentos consiste na integração dos principais processos de negócios a partir do consumidor final para o fornecedor inicial de produtos, serviços e informações que adicionem valor”. Portanto, o gerenciamento da cadeia de suprimentos, seria uma tarefa que inclui a logística do fluxo do produto, a serviços relacionados do ponto de origem para o consumo final.

Sendo assim, os sistemas agroindustriais são todos participantes envolvidos na produção, processamento dos produtos direta ou indiretamente, animal ou vegetal. A análise de *Filière* focaliza a seqüência de transformação pelas quais passa o produto, mencionando a importância da coordenação dos sistemas para a elaboração de estratégias eficientes e relevantes no papel da tecnologia, e que o ambiente institucional interfere no sistema como um todo.

Tal enfoque deu base à introdução da questão de dependência intersetorial. A metodologia serviu para promover uma visão sistêmica do *agribusiness* norte-americano, sendo muito bem aceita devido à exatidão das previsões feitas nos estudos de caso, através do paradigma clássico estrutura-conduta-desempenho, em especial o CSA, pois serviu para mostrar o quanto o *agribusiness* contribui para a formação do produto nacional.

Segundo Goldberg, um sistema de *Commodities* engloba todos os atores envolvidos com a produção, processamento e distribuição de um produto. Tal sistema inclui o mercado de insumos agrícolas, a produção agrícola, operações de estocagem, processamento, atacado e varejo, demarcando um fluxo que vai dos insumos até o consumidor final. O conceito engloba também todas as instituições que afetam a coordenação dos estágios sucessivos do fluxo de produtos, tais como as instituições governamentais, mercados futuros e associações de comércio.

Batalha (2007, p. 7) relata que “comercialização representa as empresa que estão em contato com o cliente final da cadeia de produção e que viabilizam o consumo e o dos produtos finais (supermercados, mercearias, restaurantes etc.)”. Pode ser incluída neste macro segmento a empresa responsável somente pela logística de distribuição:

1. A industrialização. Representa as firmas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor. O consumidor pode ser uma unidade familiar ou outra agroindústria.

2. Produção de matérias-primas. Reúne as firmas que fornecem as matérias-primas iniciais para que outras empresas avancem no processo de produção do produto final (agricultura, pecuária, piscicultura).

3. Existem também “ligações convergentes” em que várias operações a montante darão origem a um número menor de operações a jusante.

A lógica de encadeamento das operações como forma de definir a estrutura de uma CPA, deve situar-se sempre de jusante a montante. Esta lógica assume implicitamente que as condicionais impostas pelo consumidor final são os principais indutores de mudanças no status do sistema. Evidentemente, esta é uma visão simplificadora e de caráter geral, visto que as unidades produtivas do sistema também são responsáveis, por exemplo, pela introdução de inovações tecnológicas que eventualmente aportam mudanças consideráveis na dinâmica de funcionamento das cadeias agroindustriais.

Vale ressaltar que as CPA não são estanques entre si. Determinado complexo agroindustrial pode apresentar operações ou estados intermediários de produção comuns a várias CPA que compõem.

No Brasil existe uma grande confusão com as expressões Sistema Agroindustrial, Complexo Agroindustrial, Cadeia de Produção Agroindustrial e Agronegócio. Batalha (2007,

p. 10) trata o termo *agribusiness* como sinônimo de agronegócios. Estas expressões, embora relacionados ao mesmo problema, representam espaços de análise diferentes e presta-se a diferentes objetivos.

Segundo Batalha (2007,p.10) o Sistema Agroindustrial; (SAI)

O SAI pode ser considerado o conjunto de atividades que concorrem para a produção de produtos agroindustriais, desde a produção dos insumos (sementes, adubos, máquinas agrícolas, etc.) até a chegada do produto final (queijo, biscoito, massas, etc.) ao consumidor. Ele não está associada a nenhuma matéria-prima agropecuária ou produto final específico.

Complexo agroindustrial: tem como ponto de partida determinada matéria-prima de base. Desta forma, poder-se-ia, por exemplo, fazer alusão ao complexo de soja, complexo do leite, complexo cana-de-açúcar, complexo café etc. A arquitetura deste complexo agroindustrial seria ditada pela “expressão” da matéria-prima principal que o originou, segundo os diferentes processos industriais e comerciais que ela pode sofrer até se transformar em diferentes produtos finais.

Cadeia de produção agroindustrial: cabe destacar que ao contrário do complexo agroindustrial, uma cadeia de produção é definida a partir da identificação de determinado produto final. Após esta identificação, cabe ir encadeando, de jusante a montante, as várias operações técnicas, comerciais e logísticas, necessárias a sua produção.

Unidades Socioeconômicas de Produção (USEP). Existe ainda outro nível de análise representada pelas ditas Unidades Socioeconômicas de Produção (USEP) que participam em cada cadeia. São as unidades que asseguram o funcionamento do sistema. No caso do SAI, as USEP representam uma variedade de formas muito grande. A eficiência do sistema como um todo passa pela eficiência de cada uma destas unidades, (BATALHA, 2007, p. 10).

O termo *agribusiness*, transcrito para o português, deve necessariamente vir acompanhado de um complemento delimitador. Assim, a palavra *agribusiness* ou agronegócio não está particularmente associado a nenhum dos níveis de análise apresentados anteriormente. O enfoque pode partir de mais global (*agribusiness* brasileiro) ao mais específico.

O sistema agroindustrial, visão sistêmica e mesoanálise. Embora surgido em épocas diferentes, às metodologias de análise oriundas do enfoque proposto por Goldberg e por vários economistas industriais franceses guardam muitas semelhanças. Ambos os conceitos realizam cortes verticais no sistema econômico a partir de determinado produto final (caso mais comum na escola francesa), ou a partir de uma matéria-prima de base, para então estudar sua lógica de funcionamento. Assim ambas abandonaram a velha divisão do sistema em três setores: agricultura, indústria e serviços, (BATALHA, 2007, p. 16).

Batalha (2007, p. 17) relata que “a mesoanálise pode ser definida como sendo a análise estrutural e funcional dos subsistemas e de sua interdependência dentro de um sistema

integrado”. Esta definição remete diretamente a um enfoque sistêmico, segunda característica importante de uma cadeia de produção industrial.

A mesoanálise encontrou nos economistas industriais franceses seus principais defensores e utilizadores. Ela foi proposta para preencher a lacuna existente entre os dois grandes corpos da teoria econômica: a microeconomia, que estuda as unidades de base da economia (a empresa, o consumidor, etc.) e que utiliza as “partes para explicar o todo”, e a macroeconomia, que “parte do todo (o Estado, os grandes agregados, etc.) para explicar o funcionamento das partes”.

No caso do setor agroalimentar, o fato de utilizar os recursos naturais para produzir alimentos, faz com que esses ativos específicos ganhem uma maior relevância. Os ativos específicos relacionados à produção alimentar gerem uma relação específica de proximidade do consumidor em relação ao produto consumido, se tornando assim, mais importante em que em outros setores. Esta proximidade desempenha um grande papel na avaliação da qualidade dos produtos pelo consumidor. As capacidades cognitivas dos consumidores permitem-lhes a apreensão das características dos produtos que compram. Dessa forma, as características de origem ligadas ao ambiente e a identidade cultural desempenham um papel importante. O conjunto das relações que se estabelecem nas *filières* entre produtores, transformadores, distribuidores e consumidores em redor da construção social da qualidade pode ser considerado como um ativo específico territorial, (MALAFAIA, 2007, p. 32).

Na concepção de Dantas; Kertsntzky e Prochnik (2002), do ponto de vista teórico, “observa-se uma progressão em várias correntes do pensamento econômico na direção de uma melhor formatação do conceito de cadeia produtiva”. Ou seja, cadeia produtiva é um conjunto de etapas consecutivas pelas quais possam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos.

Conforme Castro; Gobbe e Goedert (1995, p. 12), “as cadeias produtivas são conjuntos de componentes interativos, tais como sistemas produtivos agropecuários e agroflorestais”. Nesta abordagem teórica, busca-se, por intermédio da prospecção tecnológica, produzir pesquisa que leve em contato todos os elos da cadeia, mas, que possa beneficiar, mais especificamente, o elo do produtor rural, que, muitas vezes, é mais frágil que os demais da cadeia produtiva.

Dantas, Kertsntzky e Prochnnik (2002, p. 120), utilizam o conceito mais abrangente de cadeia produtiva, salientando que se podem incorporar outras formas de cadeias:

Considerando-se longitudinalmente, pode-se ter uma cadeia produtiva empresarial onde cada etapa representa uma empresa, cujo desenho é encontrado, por exemplo, em *supply chain management*. Em um nível mais agregado, encontrando-se as cadeias produtivas setoriais, nas quais as etapas são setores econômicos e os intervalos são os mercados entre setores consecutivos.

Seguindo a idéia de Dantas, Kertsntzky Prochnik (2002) “pode-se obter cadeias mais ou menos agregadas, dependendo da variação da amplitude do leque de produtos considerados, como é o caso dos complexos industriais”. O entrelaçamento das cadeias é comum, sendo que muitas cadeias se repartem e outras se juntam. Percebe-se que a lógica de cadeias envolve um conjunto de atores (elos) conectados entre si, envolvendo desde a montante a jusante, não se preocupando com a questão do detalhamento com uma análise mais crítica. Tradicionalmente, a maioria das organizações vê-se como entidades que existem independentemente umas das outras e, na realidade, precisam competir para sobreviver.

A cadeia de suprimentos representa uma rede de organizações, através de ligações nos dois sentidos, dos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços que são colocados nas mãos do consumidor final. Desta forma, por exemplo, uma fábrica de camisas é parte da cadeia que se estende para trás, para o tecelão, para o fabricante de fibras, e para frente, através dos distribuidores e varejistas, até o consumidor final. Cada uma dessas organizações na cadeia é dependente da outra por definição e, ainda paradoxalmente, por tradição, elas não cooperam umas com as outras, (CRISTOPHER, 1997, p. 13).

A figura 1 apresenta um modelo geral de desenho de cadeia produtiva.

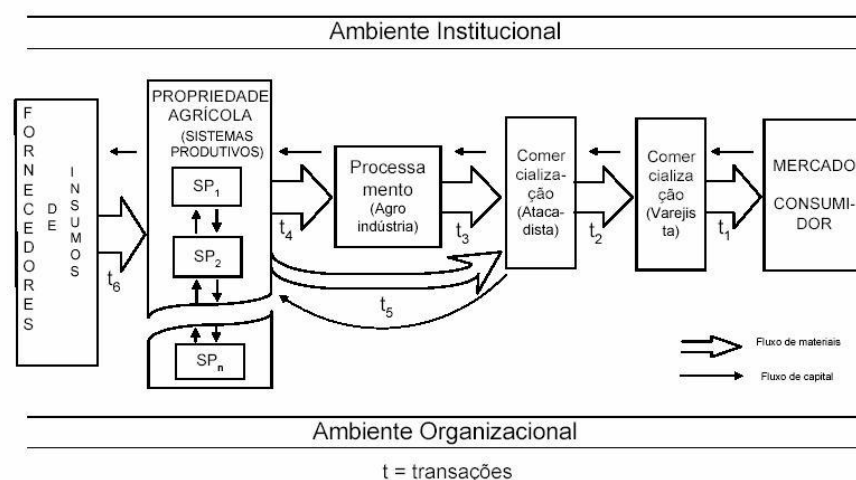


Figura 1: Modelo geral da cadeia produtiva

Fonte: Zylberstajn (1994) P.30

2.4 Elos de uma cadeia produtiva

As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro de uma cadeia. Estes elos são a relação entre o modo como uma atividade é executada e o custo e o desempenho de outra.

Porter (2002, p. 45) define “os elos são numerosos, e alguns são comuns a várias empresas. Os elos mais óbvios são aqueles entre atividades de apoio e atividade primária”. Elos entre atividades de valor surgem de uma série de causas genéricas, dentre elas estão:

1. A mesma função pode ser desempenhada de forma diferente. Por exemplo, a conformidade com as especificações pode ser alcançada através de insumos adquiridos de alta qualidade.
2. O custo ou desempenho de atividades diretas é melhor através de maior esforço em atividades indiretas.
3. Atividades executadas dentro de uma empresa reduzem a necessidade de demonstrar, explicar ou prestar assistência técnica a um produto na compra.
4. Funções de garantia de qualidade podem ser desempenhadas de formas diferentes.

2.4.1 Elos verticais

Os elos existem não só dentro da cadeia de valor de uma empresa, mas também entre a cadeia de uma empresa e as cadeias de valores dos fornecedores e dos canais. Esses elos, verticais são similares aos elos dentro da cadeia de valores. O modo como as atividades do fornecedor são executadas afetam o custo ou o desempenho das atividades de uma empresa, (PORTER, 2002, p. 46).

A integração vertical envolve a ligação pelo contato de compra ou dos diferentes níveis do processo de comercialização.

A integração vertical ocorre quando uma empresa combina atividades não semelhantes às que regularmente realiza. Conceitualmente, na integração vertical, a coordenação da empresa em relação ao produtor rural pode acontecer tanto nos setores localizados antes da porteira da propriedade rural como setor de insumos, quanto nos posicionamentos depois da porteira, setor industrial. A integração vertical geralmente é usada para corrigir certas ineficiências existentes no processo de comercialização de algum produto, (MENDES, et al, 2007, p. 220).

2.4.2 Elos horizontais

A relação ou elos horizontais: considera-se a relação ou ligação horizontal as que estabelecem entre as atividades ou processos de negócio de uma organização. LINS (2006, p. 10) define elos horizontais:

A expressão “redes sociais” designa trama de vínculos que canalizam as interações no seio das estruturas sócio-produtivas locais ou regionais. Nos “Sistemas Agro alimentares Localizados”, o “diálogo” na cadeia produção, comercialização, consumo ocorre nos elos “verticais”, envolvendo produtores/beneficiadores e fornecedores de insumos e equipamentos, de um lado, e produtores, beneficiadores e comerciantes, distribuidores e consumidores, de outro. Os elos horizontais abrangem os produtores e beneficiadores, tomando a forma, entre outras coisas, de iniciativas de associativismo e cooperativismo, além de interações comunitárias cotidianas que não raramente transcendem a órbita econômica. Os vínculos multilaterais, de sua parte ultrapassam a cadeia produção, comercialização, consumo e alcançam diferentes instituições.

2.4.3 Os elos ou fontes que compõem a cadeia produtiva

Conforme apresentado na Figura 01, a cadeia produtiva do setor de Pequenas Frutas, assim como qualquer outra cadeia, e formada por diversos elos ou fontes, as quais podem ser classificadas, de uma maneira geral em:

1. Insumos e equipamentos: A cadeia começa com fontes que podem fornecer os ingredientes básicos para dar início a uma cadeia produtiva, como insumos, adubos, calcários e fertilizantes.
2. Produção: transforma os insumos em frutas e seus derivados.
3. Atacado ou distribuidores: a cadeia precisa de alternativas para conduzir o produto ao consumidor. Esse sistema transporta o produto final para um centro de distribuição. Esse componente se responsabiliza pela divisão de grandes carregamentos e distribuição do produto para os varejistas.
4. Varejo: varejistas e consumidores: em suas prateleiras, os estabelecimentos varejistas oferecem o produto para o possível comprador. Entre os varejistas existem, por exemplo, as lojas de departamentos, as mercearias, grandes lojas ou pequenos negociantes, dos quais a compra é feita direta.

Embora a cadeia física de distribuição esteja concluída nesse ponto, o modelo ficaria incompleto se não fossem incluídos os consumidores que tomam a decisão final, selecionando seus produtos preferidos e efetuando as compras que concluem e trazem resultados para a cadeia, (DURSKI, 2003, p. 31).

Este elo é o fator determinante da cadeia produtiva, principalmente quando se fala em cadeias produtivas eco-eficiente.

Por eco-eficiente temos um conjunto de:

Políticas em relação ao capital natural é sustentabilidade do desenvolvimento nacional, incorporando com especial atenção a proteção ao meio ambiente e criação de mecanismos que incentivem o uso racional dos recursos naturais, tais como os que permitem verdadeira valorização dos recursos naturais. (TINOCO, et al, p. 98, 2011).

Com esta definição e preocupação com o desenvolvimento sustentável e consciência de responsabilidade social encerra-se este capítulo do referencial teórico

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

Para Vergara (2003, p. 46), “o leitor deve ser informado sobre o tipo de pesquisa [...] realizada, sua conceituação e justificativa à luz da investigação específica”. Considerando as tipologias e variedades, a presente pesquisa pode ser caracterizada da seguinte forma:

- Quanto aos objetivos a pesquisa se caracteriza como exploratória. As pesquisas exploratórias, na concepção de Gil (2002, p. 43), “a pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, esclarecer e modificar conceitos e idéias tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos [...]”.

- Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi do tipo pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e levantamento. De acordo com Vergara (2003, p. 48), “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, acessível ao público em geral [...]”. Marconi e Lakatos (2002, p.64) esclarecem que: “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escrita ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”. A pesquisa também foi de levantamento, de dados primários das entidades que constituem o setor de pequenas frutas, localizadas na região objeto deste estudo.

- Quanto à abordagem do problema: pesquisa classifica como qualitativa A abordagem qualitativa, Richardson (1999, p. 79) considera que “além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social e ambiental”. Raupp e Beuren (2004, p. 92) destacam que “na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno estudado”. Foi utilizada a pesquisa quantitativa, operacionalizada através da aplicação de estatística descritiva.

A pesquisa foi operacionalizada através do estudo de caso, que segundo Yin (2008), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em um contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Para Gil (2002), “o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

3.2 População e amostra

População pode ser entendida como o universo, ou seja, a totalidade dos elementos que possuem características definidas para o estudo, enquanto a amostra utiliza apenas parte desse universo (Vergara, 2000). A população que compõe a pesquisa são as empresas caracterizadas como distribuidores e os produtores de Pequenas Frutas dos Campos de Cima da Serra.

3.2.1 Amostra de empresas distribuidoras

A empresa que participou da amostra foi a empresa “Mais Frutas”, distribuidora, estabelecida em São Paulo - SP. Conforme dados da APPF, do total de pequenas frutas produzidas 95% são vendidos à empresa “Mais Frutas” e os outros 5% comercializados de forma pulverizada nos supermercados, fruteiras e mercado público municipal.

3.2.2 Amostra de produtores de pequenas frutas

A população dos produtores de pequenas frutas é composta por 188 produtores distribuídos conforme o tipo de fruta que produzem de acordo com informações da APPF. No Quadro 1, apresenta-se a distribuição dos produtores por tipo de fruta produzida.

Quadro 1: Distribuição dos produtores por tipo de fruta produzida

Tipo de fruta produzida	Número de produtores
Amora	122
Framboeza	11
Mirtilo	12
Morango	43
Total	188

Fonte: APPF

Neste estudo foi pesquisada uma amostra de 60 produtores, considerando-se a fórmula para população finita para o cálculo no número de elementos que devem participar da amostra, com um erro de amostragem de 10,5% e um intervalo de confiança de 95%, utilizando-se a fórmula para população finita (PEREIRA, 1979).

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 \times N \times \hat{p} \times \hat{q}}{e^2 \times (N-1) + (Z_{\alpha/2})^2 \times \hat{p} \times \hat{q}}$$

onde:

$Z_{\alpha/2} = 1,96$ = Valor tabelado (Distribuição Normal Padrão)

$\alpha = 5\%$ = nível de significância;

n = tamanho da amostra;

N = tamanho da população;

$\hat{p} = 0,50$ = proporção estimada de ocorrência da variável em estudo na população;

$\hat{q} = 0,50$ = proporção estimada de não-ocorrência, onde $\hat{p} \times \hat{q} = 1$;

$e = 10\%$ = erro máximo permitido.

A escolha dos participantes foi através de amostragem não probabilística, conforme Perrien, Chéron e Zins (1984), a amostra não-probabilística é obtida a partir de algum tipo de critério, e nem todos os elementos da população têm a mesma chance de serem selecionados, o que torna os resultados não-generalizáveis. A amostra foi não probabilística do tipo “bola de neve”, porque os participantes iniciais indicaram novos participantes.

Este tipo de procedimento se justifica, uma vez que, para este tipo de pesquisa, seria necessário que os elementos da amostra fossem escolhidos em função da possibilidade de contribuição com o trabalho. Ou, ainda que os produtores tivessem conhecimento sobre mercado e com capacidade de discernir os processos envolvidos.

As regiões escolhidas para o estudo foram os Municípios que fazem parte dos campos de Cima da Serra, ou seja: Vacaria, São José dos Ausentes, Bom Jesus, Monte Alegre dos Campos, Campestre da Serra, Ipê, Muitos Capões, Esmeralda, Pinhal da Serra, e André da Rocha.

3.3 O caso estudado

O caso que foi estudado refere-se à cadeia produtiva das pequenas frutas dos Campos de Cima da Serra, localizada na mesorregião Nordeste do Rio Grande do Sul (Figura 2). Esta região localiza-se ao norte com o município de Lages, Campo Belo, São Joaquin e Anita

Garibaldi no Estado de Santa Catarina. A leste com Timbé, Jacinto Machado, São João do Sul, Praia Grande Santa Catarina. Ao Sul com, Jaquirana, Cambara do Sul, São Francisco de Paula, Caxias do Sul, Antonio Prado, São Marcos e Vila Flores no RS. Ao Oeste com Barracão, Capão Bonito, Lagoa Vermelha, Nova Prata, Protásio Alves e Guabiju no Rio Grande do Sul. Sua população foi estimada em 2005 pelo IBGE em 158.912 mil habitantes e está dividida em 10 municípios: Vacaria, São José dos Ausentes, Bom Jesus, Monte Alegre dos Campos, Campestre da Serra, Ipê, Muitos Capões, Esmeralda, Pinhal da Serra e André da Rocha. Possui uma área de 17.257,515 km².⁴

A Figura 2 ilustra a região dos “Campos de Cima da Serra” dentro do mapa do Brasil, no Estado do Rio Grande do Sul e a própria região especificamente.

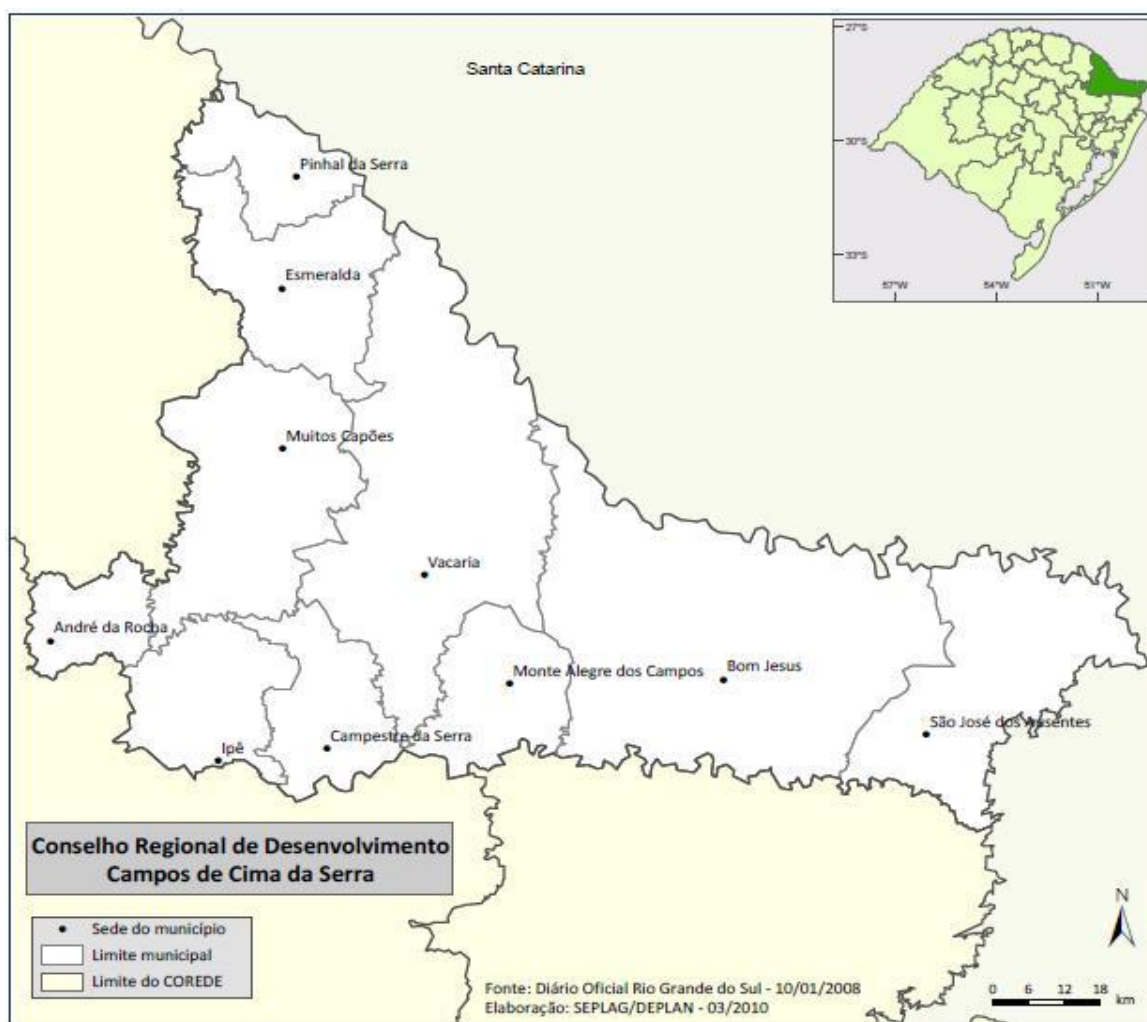


Figura 2: Mapa do Rio Grande do Sul – região dos Campos de Cima da Serra.

Fonte: Diário Oficial Rio Grande do Sul - 10/01/2008.⁵

⁴Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 06.de jun de 2010.

⁵Disponível em: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/0/0c/RioGrandedoSul_Micro_Vacaria.svg; >
<http://pmdb-rs.org.br/arquivos/mapas/campos_de_cima_da_serra.jpg e>
<http://www.sitedovinhobrasileiro.com.br/regiao/mapa_rs_p.jpg.> Acesso em: 21 de mar. de 2010.

3.4 Etapas da pesquisa

3.4.1 Pesquisa com os produtores

Os produtores foram identificados e selecionados a partir do exame preliminar. Os entrevistados assumiram perante este trabalho a condição de informantes, cuja finalidade foi a de alcançar respostas de diferentes segmentos, com diferentes enfoques. Através das entrevistas, foram coletados dados primários com o objetivo de obter-se uma visão tão completa quanto possível dos fenômenos examinados, e o teor das entrevistas, trânsito e análise, permitiu um entendimento de como os diversos significados e preocupações convergem em conjunto individualizados de idéias.

Os atores que estão conectados ou podem se vincular a cadeia estudada são os seguintes: Mais Frutas de São Paulo e os produtores rurais da região dos Campos de Cima da Serra. Os instrumentos de pesquisa e análise empregados, neste trabalho, encontram-se nos Apêndices II e III:

1. Entrevista realizada com um representante da Mais Frutas no Rio Grande do Sul encontra-se no (Apêndice II), ofício encaminhado à empresa em São Paulo. Os dados primários foram obtidos através de um questionário com 22 perguntas abertas e fechadas, enviadas por meio de e-mail.
2. Entrevista com os produtores de Pequenas Frutas da região dos Campos de Cima da Serra. O roteiro básico de entrevistas aos produtores encontra-se no (Apêndice III). A coleta de dados foi realizada em dois momentos: - 35 produtores responderam o questionário durante a assembléia dos produtores rurais de Pequenas Frutas, na sede da EMATER – Vacaria – RS, realizada no dia 08 de outubro de 2010 - 7 foram visitados nas propriedades rurais *in loco*.

3.4.2 Pesquisa com empresas distribuidoras

Foi realizada entrevista em profundidade com apenas 01 distribuidor a empresa “Mais Frutas”, distribuidor, estabelecida em São Paulo - SP. Conforme dados da APPF- através de seu presidente, por ser praticamente destino único. Do total produzido comercializado, ou, seja 95% é vendido à empresa “Mais Frutas” e os outros 5% comercializados de forma pulverizada nos supermercados, fruteiras e mercado público municipal.

O roteiro da entrevista encontra-se no (Apêndice 02), com questões que convergem para quem são seus fornecedores, há quanto tempo está no mercado, percentual de desperdício de produto, como é feito o transporte, as embalagens, insumos, fitas, qual é a importância do aspecto visual dos produtos, quais são as frutas em ascensão e quais estão em queda e o porquê e quem são seus clientes. A entrevista foi agendada com a pessoa responsável pela compra das frutas no Rio Grande do Sul.

3.4.3 Pesquisa com produtores de pequenas frutas

Foi realizada a pesquisa utilizando-se como instrumento de coleta de dados um questionário.

Para a validação do questionário, foi aplicado um questionário piloto no dia 19 de julho na sede da EMATER em Vacaria. Neste dia estavam reunidos na sede três produtores com o objetivo de elaborar o Estatuto da APPF. Assim, foi apresentado a estes produtores o projeto de pesquisa e um dos produtores foi convidado para ser o primeiro entrevistado. O tempo para responder as questões foi de 30 minutos, cujo objetivo foi identificar o grau de organização e associativismo dos produtores como o seu perfil e de sua propriedade, seus laços de relacionamentos, suas ações conjuntas, formadoras de uma cadeia produtiva de Pequenas Frutas, de seus processos agregadores de valor em forma de uma rede de produtores da agricultura familiar. Após o término do questionário trocou-se idéias e chegou-se à conclusão que o questionário deveria ser reformulado.

A partir do questionário piloto que continha 50 questões fechadas e abertas o mesmo passou a ter 14 questões entre fechadas e abertas. Foram mantidas as questões abertas devido à importância do parecer dos entrevistados.

As questões possuem itens e sub-itens: a questão de número 01 possuiu 07 sub itens, a questão 03 possui 03 sub-itens, a questão de número 04 possui 04 sub-itens, a questão 05 possui 03 sub-itens e a questão 07 possui 02 sub-itens.

Após a análise do primeiro questionário aplicado e as suas reformulações o mesmo foi encaminhado a um especialista da área de produção de pequenas frutas e a um pesquisador conhecedor da área, para ser validado.

Todas as entrevistas foram conduzidas de forma a obter o maior número possível de informações como: a área total do imóvel, área própria ou arrendada, a receita advinda das pequenas frutas, cálculo da produtividade, conhecimento técnico sobre pequenas frutas e a relação à jusante para quem vende seu produto, participação de forma cooperada ou associativista e como é feito o gerenciamento da propriedade. A pesquisa foi efetuada pelo pesquisador, haja vista a necessidade de um maior conhecimento, tanto tácito como dos conceitos a serem analisados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Caracterização da cadeia produtiva de pequenas frutas

Na figura 3, apresenta-se a caracterização da cadeia produtiva de pequenas frutas.

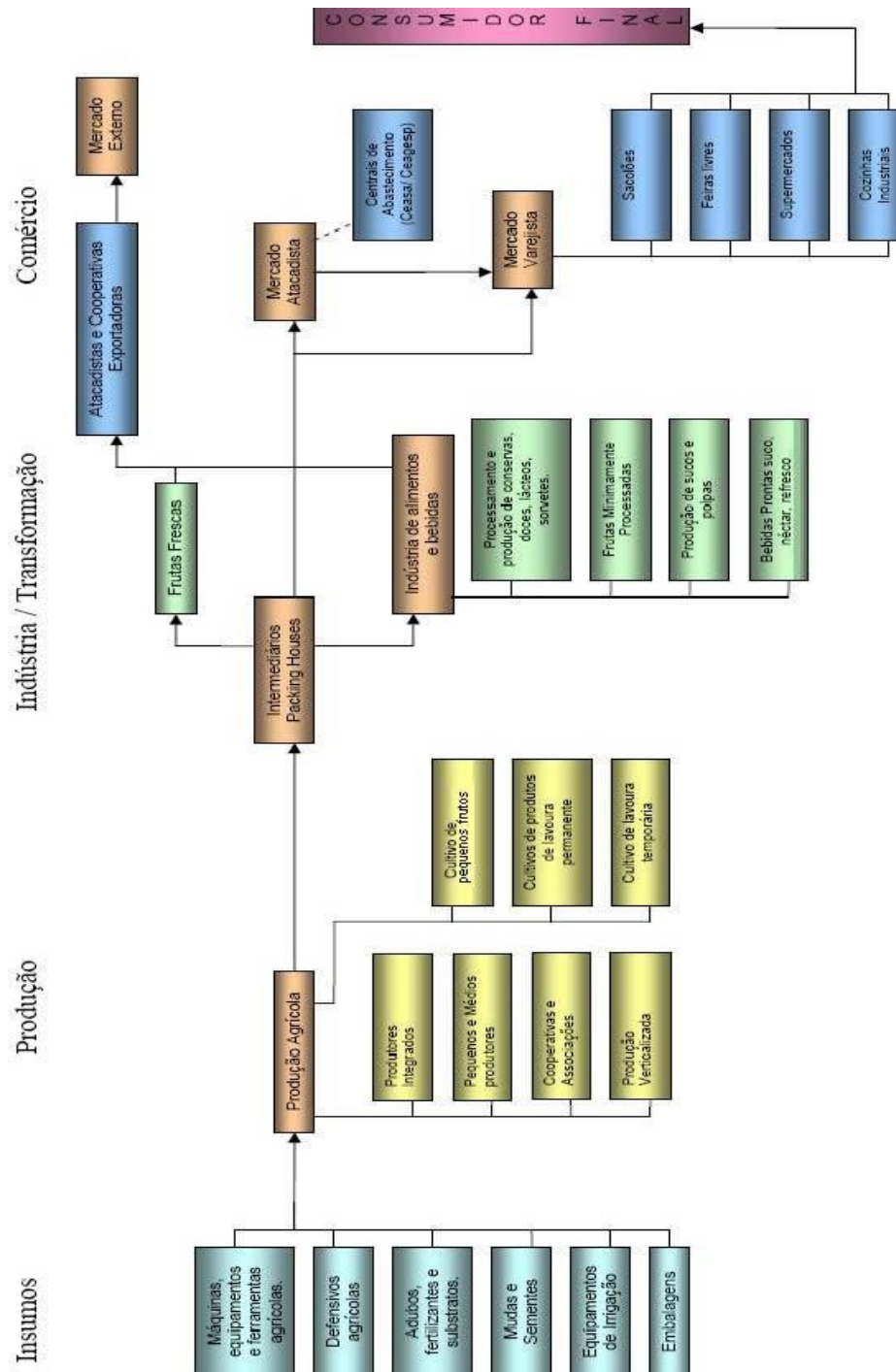


Figura 3: Cadeia produtiva de pequenas frutas.

Fonte: Ormond et.al. (2002)

Para entender uma cadeia produtiva, é necessário conhecer os elos e relacionamentos entre os agentes envolvidos e identificar os pontos fortes e fracos da cadeia, segundo Ormond et.al. (2002). A cadeia produtiva de pequenas frutas é organizada conforme esquema da Figura 3, que identifica os quatro elos. Os elos das cadeias produtiva de pequenas frutas podem ser descrita da seguinte forma:

O primeiro elo é identificado pela produção de insumos, que consiste na produção de máquinas, equipamentos e ferramentas agrícolas, defensivos agrícolas, adubos fertilizantes e substratos, mudas e sementes, equipamentos de irrigação e embalagens todos verticalizados e interligados a produção na horizontal.

O segundo elo é composto da produção agrícola, produtores integrados, pequenos e médias propriedades de produtores, cooperativas e associações e produção verticalizada. A produção agrícola na horizontal com intermediários *Packing-Houses* e na vertical com cultivo de pequenas frutas, cultivos de produtos de lavoura permanente e cultivo de lavoura temporária.

O terceiro elo é indústria e transformação na vertical com frutas fresca, intermediários *Packing-Houses*, indústria de alimentos e bebidas, processamento e produção de conservas, doces, lácteos, sorvetes, frutas minimamente processadas, produção de sucos e polpas, bebidas prontas, sucos, néctar, refresco. Na horizontal diretamente ligados a atacadistas e cooperativas exportadora e mercado atacadista.

Já o comércio que é o quarto elo dessa cadeia produtiva compreende uma gama variada desse segmento atacadista e cooperativas exportadoras na horizontal, com mercado externo e vertical, com indústria de alimentos e bebidas, processamento e produção de conservas, doces, lácteos, sorvetes, frutas minimamente processados, produção de sucos e polpas, bebidas prontas suco, néctar, refresco. Na vertical com mercado atacadista e este com centrais de abastecimento, mercado varejista com sacolões, feiras livres, supermercados, cozinhas industriais e estes diretamente ligados com o consumidor final.

Foram identificados elos ou parceiros posicionados antes, os fornecedores de insumos e produção agrícola a montante dos pomares de Pequenas Frutas, as propriedades rurais produtoras de frutas, e os situados a jusante da propriedade rural como sendo intermediários *Packing-Houses*, como indústria de alimentos e bebidas, mercado atacadista, comércio via atacadistas e cooperativas exportadoras e consumidor. Em torno de todos estes elos, ainda interage uma intensa rede de formadores dos ambientes organizacionais.

4.1.1 Associação dos produtores de Pequenas Frutas da Região dos Campos de Cima da Serra-RS

A associação de produtores de Pequenas Frutas dos Campos de Cima da Serra é uma entidade civil, de direito privado, com personalidade jurídica, dirigida por Diretorias eleitas que representam os produtores dos Campos de Cima da Serra. Tem como objetivo de organizá-los para que possam melhor desenvolver a fruticultura de Pequenas Frutas, através de orientações técnicas e de práticas de manejo, emprego de novas tecnologias, preparação de mão-de-obra e dos produtores, em parceria com os diversos órgãos de apoio, interessados na produção de pequenas frutas.

Em termos de comercialização, a associação e entidades estudam para o futuro a formação de câmaras setoriais para cada espécie de frutas, onde serão planejadas e coordenadas ações de logística, *marketing*, abertura de mercado, negociação conjunta com compradores e clientes. Será usada uma só marca para identificar a região, acrescidas da identificação da associação e do produtor, através de um selo em cada fruto.

O mercado alvo será grandes redes de supermercados. E o mercado europeu. Quanto à preferência pela região e redes de supermercados, não existe mercado garantido. A segurança na comercialização está na dependência da qualidade, variedade das frutas produzidas e das exigências e preferências do consumidor, centrando-se aí o diferencial de preço pela Associação da Cadeia Produtiva.

4.1.2 Caracterização da cadeia de valor atual das Pequenas Frutas nos Campos de Cima da Serra

O processo de agregação de valor extrapola para toda a cadeia produtiva iniciando pela noção de cadeia de valor (Porter, 1990). Da cadeia produtiva das Pequenas Frutas dos Campos de Cima da Serra emergem pontos de contato que agregam valor à fruta produzida e alcançam a Cadeia de Valor, no modelo defendido por Porter, (1990), consolidada na forma de Rede de Micro, Pequenos e Médios produtores da região dos Campos de Cima da Serra, de maneira que na implantação dos pomares, em vez do produtor decidirem o quê, quem, por que, como, onde, quando e quanto, de forma isolada, reúnem-se se organizam e refletem em

grupo. Assim é que a cadeia foi organizada procurando responder ao mercado. Os pomares das pequenas frutas dentro são organizados como base nos seguintes itens:

- padrões e exigências;
- das orientações técnicas;
- da aquisição em conjunto, de mudas;
- da observância dos tratos culturais indicados pelos órgãos de pesquisa, extensão e apoio;
- do emprego de procedimentos tecnológicos de ponta;
- da observância de procedimentos gerenciais, estes ainda, de pouco alcance;
- do uso de técnicas compatíveis;
- da atenção à saúde do trabalhador e do consumidor, proporcionando a este, rastrear o produto que irá consumir;
- de marca personalizada da região- acrescida da identificação da associação e do produtor;
- da compra em grupo, de alguns itens de insumos, equipamentos, e ferramentas apropriadas para produção de pequenas frutas;
- da comercialização pré-comprometida com a produção e vice-versa.

Todos estes são pontos de agregação de valor à fruta produzida na região dos Campos de Cima da Serra. As estratégias empregadas para a conquista da competitividade e do incipiente e embrionário processo de agregação de valor podem ser observadas na Figura 4, através da qual se procurou representar a real situação regional, em forma de uma cadeia de valor, em que cada elo a partir da propriedade rural contribui com sua competência na cadeia de valor do setor. A cadeia de valor está representada pelas atividades de suporte e de atividades primárias.

A Figura 4 ilustra o modelo de cadeia de valor para pequenas frutas da Região dos Campos de Cima da Serra.

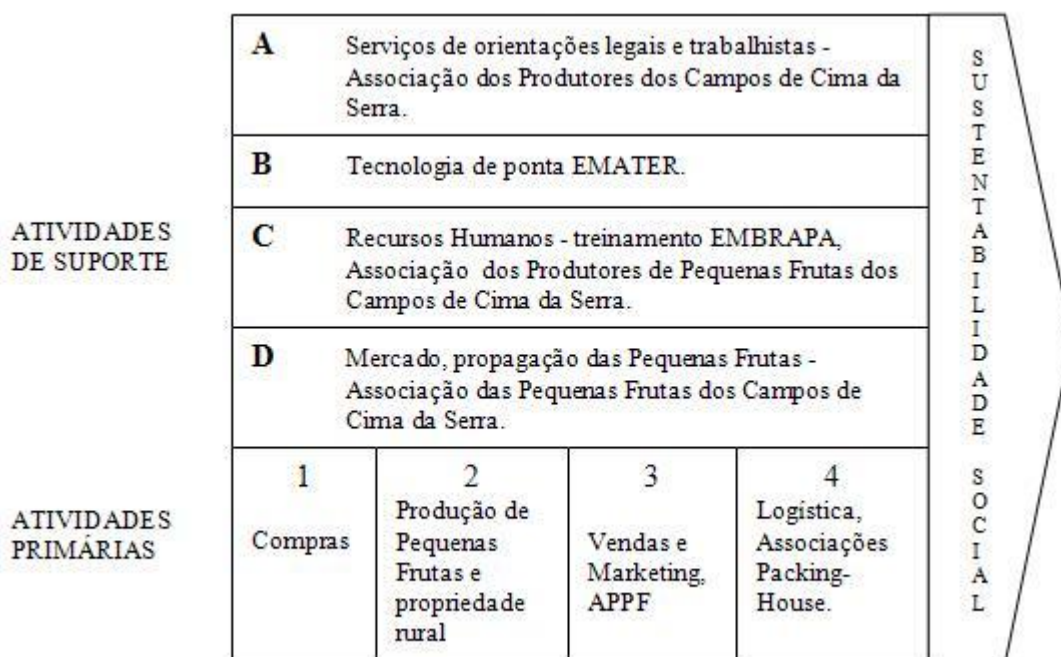


Figura 4: Modelo de cadeia de valor para pequenas frutas da Região dos Campos de Cima da Serra

Fonte: PORTER 1990. Adaptado pelo autor

4.2 Resultados da pesquisa com o atacadista

Há quanto tempo está no mercado?

A partir dos dados obtidos com o atacadista entrevistado, pode-se verificar que ele está no mercado há 15 anos principalmente no ramo polpa de frutas congeladas, inicialmente trabalhavam com a comercialização de frutas *in natura*. Com necessidade de usar o excedente de frutas em épocas de sazonalidade, e conforme as exigências do mercado houve a necessidade de ampliar o negócio, partindo para a comercialização de seus produtos. Sendo assim hoje o negócio da empresa é a compra da matéria prima para ser industrializada e após comercializada. Como forma de agregar valor ao produto.

Os gestores definem os recursos a ser alocados às operações das unidades de negócio no ano subsequente, assim como as metas de desempenho (KAPLAN, 2004, p. 287), portanto, o planejamento costuma definir metas de desempenho, onde alocar os recursos e ainda envolver toda a equipe de trabalho. Percebe-se que a preocupação do atacadista está com a ênfase nas estratégias que a empresa deve planejar, isso tem aporte em Kaplan (2004). Percebe-se que as preocupações do entrevistado estão contempladas também na literatura.

A gestão dos empreendimentos rurais é particularmente complexa devido à dependência dos recursos naturais à sazonalidade de mercado, a perecibilidade dos produtos, ciclo biológico, ao tempo de maturação dos produtos e à impossibilidade de mudanças imediatas na produção, pois uma vez realizado o investimento é necessário aguardar o resultado da produção e escoá-lo rapidamente, mesmo em condições desfavoráveis de mercado, a não ser que o produto possa ser estocado à espera de melhores condições de vendas.

Quem são seus fornecedores? Localização, tamanho, volume de produção [...] e quais critérios de escolha adotada pela empresa?

O atacadista entrevistado afirma que seus fornecedores da matéria prima são ..selecionados, para atender as duas unidades da empresa, uma em Antonio Prado no Rio Grande do Sul e outra em Jarinú São Paulo, justamente para estarem próximos das regiões produtoras e do mercado consumidor.

A necessidade de desenvolver novos mercados é difícil, exige muita dedicação e conhecimento do produto:

O trabalho de desenvolver fornecedores é árduo, principalmente em se tratando de alimentos e de pequenos produtores. Estamos sempre em constante trabalho de conscientização da necessidade de utilizar as Boas Práticas Agrícolas na lavoura, bem como da importância da utilização correta dos defensivos agrícolas. Quanto às indústrias que nos fornecem a polpa já processada, sendo que fazemos somente a padronização e envase, procuramos buscar sempre os mais confiáveis e que tenham no mínimo o BPF na sua fábrica. Solicitamos sempre laudos com ficha do lote ofertado, para termos a certeza que temos produtos dentro de nosso padrão de qualidade.

O atacadista enfatiza que a qualidade em seus produtos tem prioridades, principalmente por ser alimentos, mas também é uma alternativa de se manter no mercado. A literatura é incisiva que se deve manter a qualidade sempre. Estes padrões devem obedecer a normas por empresas regulamentadoras.

O entrevistado assim, se expressa: *“Percebe-se que a capacitação em qualidade até pouco tempo era focada basicamente na indústria e em serviços, também chega às propriedades rurais. Atualmente, o controle e a melhoria dos processos de produção são fundamentais para minimizar as perdas e a maximização dos lucros, com isso consegue ampliar o mercado, entre outros aspectos. Nesta complexidade vem induzindo a uma mudança de postura onde envolve toda a cadeia produtiva”*.

Padrões são parâmetros definidos que separam produtos similares em categorias, descrevendo-os com uma terminologia própria e características, que pode ser facilmente compreendida pelas partes envolvidas na transação. Compreendendo um conjunto de especificações técnicas, terminologias, definições e princípios de classificação e rotulagem, que incluem regras de mensuração estabelecidas por regulamentos ou por algumas instituições autorizadas para essa finalidade no Brasil (VILCKAS; NANTES, 2007, p. 28).

Juran (1997) relata que a satisfação e insatisfação com o produto não são opostas. A satisfação com o produto tem sua origem nas características do mesmo e é a razão pela qual os clientes o compram. A insatisfação com o produto tem sua origem nas não conformidades e é a razão pela qual os clientes reclamam. Existem muitos produtos que proporcionam pouca ou nenhuma insatisfação; eles fazem aquilo que o fornecedor disse que fariam. Contudo, os produtos não serão vendáveis caso algum produto concorrente proporcione mais satisfação.

O entrevistado relata que o maior desafio é manter com os fornecedores a entrega constante do produto o ano todo. Quando isso não ocorre os custos podem ser alterados em função principalmente dos custos fixos, que mesmo com a sazonalidade de determinados produtos eles permanecem. Como é o caso das câmaras frias. Para suprir tal necessidade de produção constante é necessário desenvolver novas tecnologias e investimentos disponíveis para os produtores a fim de atenderem o atacadista.

Como se dá o processo de comercialização? E, quem são seus clientes?

Indagou-se ao distribuidor como se dá o processo de comercialização entre os membros do canal a jusante e a montante. Ele nos afirma que as vendas então distribuídas entre supermercados, distribuidores e indústrias do mesmo segmento, distribuídas em percentual conforme o relato a seguir:

“Nossas vendas estão assim distribuídas: - 56% para distribuidores pela sua área de atuação; dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal, Goiás, Minas Gerais, com entregas semanais para bares, lanchonetes e restaurantes; - 22% redes de supermercados através de seus representantes no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, e Paraná; - 22% para indústrias do mesmo segmento que o nosso – compram nossa matéria prima, principalmente os produtos aqui do sul, como a polpa de uva, amora, morango e pêssego. Indagado porque o consumidor compra Pequenas Frutas? E qual a finalidade? Alguns compram em períodos de safra para conseguirem preço melhor, e as menores que não tem grande capacidade de armazenamento, preferem deixar que nos mantenhamos o estoque do produto e fazem pedidos para serem

entregues fracionados. Utilizam a polpa para envasar na sua marca e vendem [...] no geral existe um bom relacionamento entre os fabricantes de polpas pois muitas vezes [...] também são nossos clientes”.

Perguntado qual é o relacionamento com o consumidor final? Um fator interessante é que o prazo de pagamento depende do cliente, o cliente especial tem prazo mais flexível, mas em média fica entre 21 e 45 dias, a taxa de inadimplência são em média 0,3% sobre as vendas. O departamento comercial é o que define a quantidade a ser comercializada. Existem casos que tem suas particularidades pré-estabelecidas pela empresa; como por exemplo, as entregas em locais de difícil acesso. O porte da empresa permite atender a seus clientes com diferença, isso justifica principalmente pelo índice de inadimplência que se pode considerar aquém da média da maioria das empresas. Desta forma a empresa está numa inserção competitiva e sustentável, visando à adequação da base de fornecedores e estimulando processos locais de desenvolvimento.

Com relação à perda de produtos no seu segmento; percentual, quais produtos têm maior percentual de deterioração?

Em relação à perda de produto o percentual é insignificante pelo manuseio adequado da matéria prima, uma vez que as frutas são colhidas respeitando as normas de padronização. Dessa forma, no meio rural, cada produto é produzido por um grande número de propriedades, que tem influência pouco significativa nas funções agregadoras de oferta e procura. Os baixos níveis de densidade tecnológica e educacional e a distância geográfica entre os agentes de uma cadeia produtiva, também caracterizam problemas que freqüentemente dificultam a gestão dos empreendimentos rurais.

Neste contexto, destaca-se o importante papel que o planejamento de marketing aplicado a associações setoriais assume, desenvolvendo ações de estímulo ao consumo de produtos da cadeia e criando incentivos para que os participantes se mantenham no grupo, (Neves, et al, 2005, p. 75). Fato importante no que diz respeito à redução dos custos de produção e manutenção, é a conscientização dos setores produtivos com a intenção de fazer com que esses setores reavaliem seus processos produtivos, gerando uma reengenharia dentro da própria organização.

Não existe deterioração e nem perdas no produto em função do produto ficar armazenado em câmaras de congelamento conforme as normas de padronização os BPF (Boas Práticas de Fabricação), incluem regras de mensuração estabelecidas por regulamentos ou por algumas instituições autorizadas para essa finalidade no Brasil (VILCKAS; NANTES, 2007, p. 28). A durabilidade do produto é de 24 meses e neste período a comercialização é feita. Em

detrimento de acordo com os clientes não há substituição do produto, pois o preço já inclui futuras perdas pelo cliente.

Como é feito o transporte dos produtos? Custos, perdas, equipamentos?

O transporte do produto é feito com todas as normas e cuidados para evitar perdas, os veículos utilizados são especializados assim como a mão-de-obra também. O transporte é feito com veículos próprios e funcionários, assim acabam conhecendo as particularidades do deslocamento e do cliente. Pelo fato das entregas serem fracionadas, existem dificuldades de terceirizar o transporte e a mão-de-obra com custo acessível. Pela necessidade de veículo com câmara fria, o custo de manutenção é elevado. Aqui temos custos fixos e variáveis. A razão já mencionada da qualificação e competência do pessoal envolvido em um sistema estar funcionando muito bem em outra unidade. Corrobora com a idéia, (Martins, 2000, p. 29) “*provavelmente, lá ele foi desenvolvido, melhorado e adaptado ao longo de anos, o pessoal todo já esta longamente acostumado a ele*”.

06 Como e onde os produtos são armazenados?

No entanto quando perguntado onde os produtos são armazenados, assim como tempo de estocagem, giro e custos, o entrevistado responde: *os produtos são armazenados em câmaras frias com temperatura de -20° C (20 graus centígrados negativos). O entrevistado considera um “gargalo”.*

Este é nosso maior gargalo, pois a empresa esta crescendo em média 20% ao ano, e com isso precisamos programar a compra de matéria prima considerando este aumento. E nosso produto é diferente de muitos, onde é só fazer a programação e os fornecedores entregam a mercadoria. Dependemos de espaço nas câmaras, de investimentos constantes, tanto em estrutura como em aumento do estoque em função da previsão de venda.

Indagado como ocorre a previsão de demanda e sua margem? A empresa necessita elaborar um plano de ação para superar os principais gargalos, uma vez que já foram identificados. Aperfeiçoar seus produtos e usar apoio para comercialização, formar novas parcerias, como coligar-se a outras empresas, desenvolver novas tecnologias de armazenamento são algumas soluções. Superando os gargalos acredita-se que os bons reflexos do crescimento deverão ser permanentes, como fatores que vão impulsionar o crescimento da empresa e seguir sua trajetória ascendente.

Hoje a empresa vende em média 600 toneladas de produto mês, e mantém um estoque em média de 3 mil toneladas. Portanto se não houver limitação na capacidade produtiva, interessa o produto que produz maior Margem de Contribuição por unidade e

muitas vezes é este o fator limitante da capacidade. Conforme (Martins, 2000, p. 210) “o fato que limita a capacidade pode ser o mesmo durante um longo período de tempo, ou ser temporário, matéria-prima, hora-homem, hora máquina de certo equipamento ou de um departamento”. Fazer diferença é fundamental nas empresas que desejam crescer. E, como ocorre a formação de preço no segmento? Isso depende de vários fatores, entre os quais a percepção das expectativas do mercado. Mas as soluções que tornam um produto competitivo começam nas idéias inteligentes que as empresas devem observar em seu quadro funcional.

A atividade de desenvolver produtos, na maioria das vezes, é encarada como uma seqüência de esforços técnicos - científico, que necessita ser gerida com muita segurança, de maneira a buscar a otimização de fatores, como rapidez, qualidade e custo, (ZUIN, 2006, p. 327).

Para Goldratt e Fox (1997), os gargalos representam restrições à saída (ou *output*) do sistema de produção. Pelo fato de ser a principal restrição do sistema, a qualidade de sua administração é essencial para atender à demanda, o que significa manter o estágio gargalo do sistema no processo de transformação (manufatura) de insumos disponível pelo maior tempo possível, reduzindo ao máximo o tempo de espera entre tarefas sucessivas e outras variáveis que afetam essa condição, como as relacionadas às filas de espera nos estágios anteriores de produção (estoque em processamento) e, eventualmente, interrupções de processamento. Para aumentar a eficiência do sistema produtivo, o estágio gargalo deve ter sua administração destacada em relação ao restante do sistema, uma vez que qualquer perda de desempenho nesse recurso significa perda direta estendida a todo o sistema, enquanto uma eventual perda em outro recurso pode ser mais facilmente recuperada e diluída no tempo da produção.

Com relação às embalagens e demais insumos; quem faz de onde vêm, quais os custos, [...] marcas.

Enfim, quando o assunto é gargalo na produção é preciso pensar muito bem, pois não basta eliminá-los. É preciso eliminá-los de forma correta. Em relação às embalagens e demais insumos, são provenientes de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, sempre preservando a qualidade e o aspecto visual. A ênfase na apresentação da embalagem plástica laminada para os pontos de vendas diretamente ao consumidor. Os tambores em aço servem para acondicionar a matéria prima.

Existem características que geram conceitos e imagens para melhor percepção. Segundo Blessa (2003), durante a compra, a visão é o primeiro sentido humano responsável

pelo processo de escolha, pois é o primeiro estímulo que faz o cérebro reagir na direção da compra”.

Sabe-se que a atenção e a percepção de um produto podem ser distinguidas num objeto em segundos. “o cérebro, impulsionado pela visão, envia a mão ao produto certo, 83% pela visão” (BLESSA, 2003, p. 30).

4.2.1 Origem dos produtos

Fazer uma análise evolutiva da empresa desde a sua entrada [...] pontos fortes e fracos.

O atacadista de polpa fez uma análise evolutiva do mercado desde sua entrada, com produtos em ascensão, queda, a margem, saturação do mercado, concorrência e de onde vêm as Pequenas Frutas, trabalha num mercado em ascensão em virtude das pessoas estarem preocupadas com a importância em consumir produtos naturais. Seus fornecedores de Pequenas Frutas são oriundos de pequenos produtores dos Campos de Cima da Serra, bem como indústrias de polpas de outras regiões como São Paulo- SP, que entregam a polpa de fruta congelada em tambores de aço. Isso se tornou necessário para suprir a falta do produto local. Para facilitar o processo e minimizar custos, optou-se por instalar a nova unidade na cidade de Jarinú em São Paulo.

[...], é só sair uma reportagem que determinado produto faz bem para alguma coisa, o reflexo na venda é imediato. O caso mais recente foi do suco de uva, onde houve toda uma divulgação sobre benefícios que trás para o coração, e a venda praticamente dobrou [...].

Se os critérios acima forem cumpridos, um anúncio faria bem em incluir uma campanha publicitária de apoio na TV. “A televisão é um grande meio para o apoio por poder atingir um número maior de pessoas em menos tempo do que qualquer outro veículo”, (WITEK, 1994, p. 41).

Com isto o entrevistado afirma e corrobora com Witek (1994), onde afirma que os produtos que não estão na mídia podem ficar fora do mercado, pois o consumidor da preferência a estes produtos. O processo inverso aconteceu com o *Kiwi*, “que por ter um sabor diferenciado e não tão popular, nos últimos anos tem vendido menos”.

Em função da economia estável e a adequação dos custos precisou-se aumentar a produção para manter os custos dos contratos e desta forma o lucro ficou aquém do

planejado. Houve necessidade de encontrar soluções para absorver os custos fixos, eles ainda podem ser classificados em fixos, repetitivos e não-repetitivos, outro aspecto importante é que eles não são, mesmo os repetitivos, eternamente no mesmo valor, (MARTINS, 2000, p. 54), pois estes sempre sofrem acréscimos. Como a entrada de novas Leis principalmente a substituição tributária. A empresa ressentiu-se em relação às *empresas “de fundo de quintal e outras que trabalham de forma incorreta”*. O entrevistado refere-se a “*forma incorreta*” e “*empresas de fundo de quintal*” as empresas que atuam na informalidade.

A empresa tem uma visão, de produzir alimentos congelados em especial polpa de frutas com técnicas desenvolvidas para o bem estar do cliente com produtos de qualidade. Para atender as necessidades de seus clientes buscam estar sempre dentro das normas técnicas e técnicas desenvolvidas para fazer diferença de seus concorrentes e, assim oferecer um diferencial.

Quando perguntado, quais são as tendências para o mercado, nos quesitos de tecnologia, cultivo nos afirma que; a empresa está preocupada com o mercado, especialmente no quesito qualidade e ainda identificando mercados, que garantem ao público o acesso aos produtos novos, procurando assim identificar as peculiaridades locais, características e modo de vida. Só assim é possível planejar uma campanha publicitária que certamente alcançará os resultados desejados.

4.2.2 Relacionamento dos atacadistas com os demais elos da cadeia

Como você vê a associação de classe e iniciativas de parcerias? Participa de alguma? Na cadeia produtiva de Pequenas Frutas, os produtores são considerados o elo central, uma vez que, na opinião dos atacadistas são eles quem determina as mudanças e promovem a evolução do setor em termos de inovações e disponibilidade de produto. Assim como também da mídia para divulgação das Pequenas Frutas, pois estas ainda não são populares. É necessário desenvolver novas tecnologias para minimizar os custos de produção e, desta forma quando o produto chegar ao mercado estará com preço acessível.

O fluxo de informações de uma ponta a outra da cadeia produtiva é permeada por fatores e influências que dependem além das adversidades climatológicas. (Benetti, et al. 1998, p. 38), 03 novos desafios têm pressionado a cadeia agro alimentar, a passar por um

processo de ajustamento para se adequar à nova realidade. Essa mudança deve se verificar em todos os elos da cadeia. O contato com o elo principal que é a produção é feito através do presidente da APPF (Associação dos Produtores de Pequenas Frutas). O serviço de transporte da produção até o distribuidor é feito por serviço terceirizado, e este não é especializado.

Hoje, o consumidor compra polpa das Pequenas Frutas por ser um produto saudável e saboroso, na maioria das vezes é para o preparo de suco natural. Entende-se que é necessário quebrar paradigmas, e para isso exige coragem, pois pode implicar verdadeira revolução. Constata-se que os empresários são carentes de informações, não tem tempo para buscar conhecimento e, muitas vezes, não se dá conta das falhas existentes no processo de gestão da sua empresa. Indagado sobre o que pode ser feito para incrementar o desempenho do setor? E se existe iniciativas para a resolução do problema? Os produtores deveriam ter noções básicas de produção. Conforme Pereira, produtividade é:

O conceito de produtividade como sendo a melhor relação entre o volume produzido e os recursos consumidos, vem de encontro com o assunto abordado, isso porque, percebe-se a relação sistêmica da cadeia de produção. Se aturarmos em um mercado que a demanda por produtos é grande, ou crescente, para realizarmos os ganhos de produtividade obtidos, temos que nos focar em aumentar a nossa oferta de produtos, mantendo, e se possível reduzindo o consumo dos recursos necessários para a execução (2007, p. 3).

Conforme informação do entrevistado identificou-se que há elos fracos na cadeia, constatando-se ainda a falta de integração entre alguns elos, como o fornecedor da matéria prima, pois necessitam estar constantemente fazendo trabalho de conscientização para utilizarem as boas práticas agrícolas na lavoura, bem como da importância da utilização correta dos defensivos agrícolas. *O maior desafio é ter fornecedor que atenda a demanda a maior parte do tempo possível durante o ano.* Os serviços terceirizados também compõem o elo fraco, por muitas vezes atenderem a várias empresas ao mesmo tempo, são contratos feitos para transporte do produtor até a indústria. Com base nessa evidência sugere-se proporcionar treinamento aos prestadores de serviços. E, ainda formar uma comissão para atender a todos os elos da cadeia produtiva, ao invés de manter a dependência única e exclusivamente do presidente da APPF (Associação dos Produtores de Pequenas Frutas). Percebe-se que os produtores estão na dependência do presidente da APPF, para comercializar as frutas produzidas. Não acompanham o preço do mercado e também não questionam se o preço é correto, ou seja, não existe uma comissão que estuda a oferta e procura das Pequenas Frutas.

A produção de Pequenas Frutas é absorvida na totalidade pela empresa “Mais Frutas” de Antonio Prado. Não existindo estratégias específicas ou a necessidade de garantia

de uma quantidade pré-definida para cada produtor. Sendo assim os produtores sempre estão na incerteza se haverá mercado comprador para a sua produção.

4.2.3 Critérios de escolha de produtos, fornecedores e clientes

Como é feita a escolha dos clientes?

A escolha dos clientes depende de muitos fatores, assim como um mix de produtos disponíveis para atender as mais diversas exigências do gosto do consumidor. Para entender o que o consumidor quer e espera do produto participam de feiras e eventos onde é feita degustação, segundo, (BLESSA, 2003, p. 97) “é a ação que permite aos consumidores, experimentar algum alimento ou bebida”. Conforme relato do entrevistado:

Fazemos trabalhos em feiras, com degustação para sentir realmente qual é a opinião do consumidor sobre nosso produto. É vital esse contato, pois com isso podemos avaliar os próximos passos e possíveis lançamentos.

A preocupação da empresa está defendida por (Witek, 1994, p. 33), “os clientes precisam saber que podem experimentar antes de comprar”. Agindo desta forma os clientes ficam conhecendo o produto e evitando o ceticismo em aderir produtos novos. Muitas vezes não o fazem por receio de não agradar o paladar, no caso em estudo e ainda por temer prejuízos na compra. O contrario pode acontecer se existir campanhas para garantir a imagem e desenvolver no subconsciente do consumidor que o produto é bom e tem qualidade. Corroborando com o enunciado (Witek, 1994, p. 33), “conforme afirmam os comerciais, eles não estão disponíveis em lojas, e essa exclusividade é um grande ponto de venda, pois o produto só pode ser obtido através da resposta ao comercial”.

Na atividade de industrialização das Pequenas O que falta *Frutas não existe muita determinação sobre quais frutas devam ser industrializadas primeiro, nem modismos ou lucratividade, o que tem sido feito é; trabalha-se com as frutas que os produtores disponibilizam no momento, não existe nada de produção empurrada ou puxada. São incentivos para os produtores diversificarem a sua produção e assim produzirem novas variedades de frutas. Os produtos que mais vendem são os tradicionais como “morango, uva, abacaxi e acerola”.*

À medida que se intensifica o processo de mudanças no mundo dos negócios, torna-se cada vez maior e necessária a utilização por parte dos atores econômicos, de novas

técnicas, novas estratégias e estruturas de valores, bem como, ter consciência de sua missão e ter flexibilidade o suficiente para uma visão crítica dos fatores que interagem na dinâmica do processo de transformações comerciais.

Adotaram-se critérios rigorosos para os fornecedores de polpa e de Pequenas Frutas. Para os fornecedores de polpa processada é necessário possuir no mínimo os BPF (Boas Práticas de fabricação), na sua fábrica, solicitando sempre laudos técnicos com fichas técnicas do lote ofertado, para manter o padrão de qualidade. Para manter-se como fornecedor a empresa deverá fazer um cronograma de entrega de produto que atenda boa parte do ano.

Enquanto que para os produtores de Pequenas Frutas, *adotou-se um trabalho de conscientização da necessidade de utilizar as BPA (Boas práticas agrícolas) na lavoura, bem como a importância da utilização correta dos defensivos agrícolas.*

O processo de comercialização está distribuído da seguinte forma; 22% para redes de supermercados através de representante nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. 56% para distribuidoras nos estados Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal, Goiás e Minas Gerais, com entregas semanais. 22% para indústria do mesmo segmento da Mais Frutas, principalmente polpas de frutas como uva e pêsego, e ainda empresa que vendem os produtos com suas marcas próprias, é o caso das empresas que não dispõe de equipamentos para congelar frutas e nem capacidade de armazenamento.

4.2.4 Distribuição e logística

Como é feito o transporte dos produtos (custos, perdas, cuidados, equipamentos veículos utilizados, especialização de mão-de-obra)?

O atacadista possui caminhões refrigerados, para efetuar as entregas de seus produtos em adequadas condições de conservação. Os caminhões são climatizados e possuem toda a estrutura necessária para transportar o produto em perfeitas condições.

O atacadista prefere terceirizar o transporte das Pequenas Frutas das propriedades ate o distribuidor, aproveitando-se de empresas que conhecem os locais da produção. No entanto, prejudica a qualidade do produto, pois nem sempre os horários favorecem a conservação do produto. Além disso, muitos não são baús refrigerados.

A distribuição das Pequenas Frutas é feita por caminhões menores, que se deslocam para os pontos de entrega para o interior do Estado do Rio Grande do Sul e demais estados do Brasil como, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal, Goiás e Minas Gerais. A quantidade entregue é 600 toneladas ao mês e os estados que mais absorvem seus produtos são Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal, Goiás e Minas Gerais, o que representa 56% da sua produção. Além da entrega dos pedidos, também são realizadas visitas buscando prospectar novos clientes.

A distribuição é um setor de atividade econômica que assegura uma função essencial de intermediação entre produtores e consumidores. Definir uma política de distribuição é escolher os meios de distribuição melhor adaptados ao desenvolvimento das vendas de uma determinada gama de produtos. Pressupõe uma cadeia de transformações, transportes e armazenamentos que coloca produtos e serviços em estado de serem consumidos. É o último elo da cadeia de transformação.

Todavia a logística não é, como possa parecer, um modismo; ela veio para ficar. Empresas brasileiras e estrangeiras descobriram que é imprescindível aderir a essa tendência, ou correm o risco de serem excluídas do núcleo produtivo do país. Ela cria estratégias de mercado com diferencial competitivo. É dinâmica porque, para cada situação, há estratégias próprias, pois os resultados esperados são também especiais. Enfatiza a soberania da equipe comprometida e usa meios, mais variados, tecnológicos e de comunicação, para atingir a sua finalidade.

Logística é a inteligência na administração do processo. Há, no entanto, algumas premissas para a adoção plena da logística, tais como: flexibilidade, visão de futuro, capacidade de mudança, espírito de equipe, comunicação e informação. Ela força colaboração, pois cada elo da corrente se especializa num objetivo especial, necessitando da participação de todos os demais elos.

Discorrendo sobre suas prováveis causas explicativas Neves diz;

São muitas as empresas que estão insatisfeitas com a distribuição de seus produtos. Logo a distribuição, ainda uma forte fonte de vantagem competitiva sustentável disponível para as empresas. No produto, a rápida transferência de tecnologia entre empresas e a competição global possibilitam que empresas competidoras consigam igualdade de condições [...] é um item importante de diferenciação. (NEVES, 1999, p. 2)

4.2.5 Publicidade e propaganda

Como você divulga sua empresa?

Em relação à divulgação, o atacadista entrevistado divulga através de feiras com degustação de produtos, participa de programas sociais, como escolhinha esportiva no município sede, onde atende mais de 400 crianças que participam em competições regionais, reforçando a marca da empresa. Corrobora com o entrevistado (Bressa, 2003, p. 96), “são ações que não visam vender, e sim reforçar a imagem da empresa. Pretendem valorizar a instituição e obter ganhos para a imagem corporativa e de marca”. E os caminhões da empresa são identificados com adesivos.

Permite-nos inferir que a empresa usa métodos diferenciados para fazer publicidade e propaganda. Corrobora com o enunciado:

“Ao longo dos anos, os ativos intangíveis têm contribuído de forma efetiva para a geração de valor nas empresas pela dificuldade de serem copiadas pelos concorrentes em curto prazo. Dentre delas, a marca é o ativo intangível que assume maior importância e representatividade na sua determinação do valor de uma empresa por sua capacidade de diferenciar uma organização da concorrência e por influenciar o processo de decisão de um produto, (OLIVEIRA, et al, 2010, p. 87)”.

Tão interessantes quanto comerciais específicos que usam dispositivos de ação em vídeo, a criação de novos gêneros completos de comerciais de resposta será o trabalho mais recompensador que podemos esperar.

O enunciado faz uma inferência ao autor, Witek como relata:

Comerciais de “ação-jogo” seriam particularmente poderosos. Eles dependeriam de movimento, que em si é motivador, além de também pedirem às pessoas que tomem decisões com rapidez do que a propaganda de resposta jamais pediu. A iniciativa seria fazê-lo já, realmente agora, ou pensar: não pensar. As chances de que, quando o espaço entre a reflexão e a ação for estreitado, a ação será favorecida (WITEK, 1994, p. 89).

Percebe-se que a empresa esta usando métodos diferenciados para divulgar sua marca, e uma forma de interagir com a sociedade. E ainda formando jovens com conduta, ética e moral. Incentivando desta forma o associativismo e trabalho em conjunto, todos os esportes coletivos colaboram para desenvolvimento de resultados coletivos.

“Em sentido mais amplo, a marca inclui uma resposta de valor, que é criada pela sua identidade, trazendo benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão”, OLIVEIRA (2010, p. 87).

4.2.6 Formação de preço e concorrência

Como ocorre a formação de preço no segmento?

Diferentemente de outros setores, no entanto, a cadeia produtiva de Pequenas Frutas apresenta um varejo pulverizado e pouco especializado. Com isso, a formação de preços das Pequenas Frutas na Região dos Campos de Cima da Serra, normalmente quem determina o preço é o mercado. Ele por vezes quer qualidade e outras vezes somente preço. O entrevistado salienta que procura manter o cliente sempre bem atendido, reservando sempre um diferencial em seus produtos, com isso quando necessitar repassar o custo do produto pela falta da matéria prima disponível no mercado local consegue repassar o custo sem perder o cliente.

Existe sazonalidade? E qual época? E quais produtos?

A sazonalidade se acentua no sul do Brasil muito em função do inverno, praticamente não colhem nada. Nos meses de Fevereiro e março processam mais de 2 mil toneladas de uva, para atender a demanda do restante do ano.

E assim são os demais produtos produzidos no Rio Grande do Sul, como amora [...] sendo somente o morango com um período mais longo de oferta. Os produtos de outras regiões também enfrentam sazonalidades, mas por um período mais curto, pois sempre tem produto em outro estado.

Indagaram-se, quais as principais diferenças entre os produtos importados e os gaúchos com relação à qualidade e preço?

Em 2009 e 2010 o atacadista importou produtos do Chile e Argentina. O mercado exportador está estruturado com qualidade tanto no produto como nos serviços. *Eles estão estruturados no padrão para exportação.* Além do clima favorável ao cultivo e exigindo menos tratamentos com defensivos, menos mão-de-obra. E o resultado disso é um sabor melhor e o grau de brix (quantidade de açúcar na fruta) mais elevado que o produto nacional. *Pela falta do produto nacional foi necessário importar matéria prima do Chile e Argentina. Não houve necessidade de repassar o preço ao consumidor final, com o dólar abaixo da cotação, o preço ficou equivalente ao local.*

Uma empresa que pode obter e sustentar uma diferenciação será um competidor acima da média. Conforme salienta Porter:

Neste tipo de estratégia, uma empresa procura ser a única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos, que muitos compradores numa indústria consideram

importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades (PORTER, 2002, p. 12).

Com a Globalização surgiu o desenvolvimento acelerado dos diversos meios de comunicação, causando impacto sobre a sociedade e as empresas. Corrobora com o enunciado Barcellos:

As conseqüências deste processo têm impacto significativo no cotidiano da gestão empresarial e a competitividade – decorrente do tratamento dispensado pelos competidores à qualidade definida pelo mercado – torna-se, como jamais o fora, o nome do jogo. Essa mudança radical em andamento significa nova e mais poderosa forma de fazer negócios. Forma emergente que requer agilidade e recursos para competir melhor e com maior vigor frente à selvagem concorrência global e aos fugazes momentos de oportunidade divisados. Forma que está intimamente ligada à estratégia e, por último, ao desempenho empresarial, (BARCELLOS, 2002, p. 39).

Por isso é muito importante o desenvolvimento de capacidade de produção diferenciada, e inovar para conquistar vantagem competitiva.

Em relação aos concorrentes, o entrevistado mencionou que os concorrentes são “*de fundo de quintal e outras que trabalham de forma incorreta*” o entrevistado refere-se a forma incorreta por ser empresas que estão na informalidade.

4.2.7 Associativismo

Como você vê a associação de classe e iniciativas de parcerias? Participa de alguma?

Percebe-se que o atacadista entrevistado não participa de associação de classes. Comentou o mesmo: “*Nossa classe é desorganizada, é cada um para si*”. O entrevistado ainda comentou “*... foram agendadas 3 ou 4 reuniões com o objetivo de formar a associação, mas não surtiu efeito e hoje as decisões são tomadas na individualidade*”. Ressalta a importância de ter um grupo onde possam ser avaliadas as decisões em conjunto e buscar apoio dos órgãos governamentais. Como é o caso da APPF (Associação de Produtores de Pequenas Frutas), sente-se feliz por ter contribuído para o crescimento desta associação dos produtores de Pequenas Frutas. *Acredita que agora é o momento de se fazer produção integrada e de forma orgânica.* Com a organização desta associação eles passaram a fazer a comercialização coletiva. Ressalta o entrevistado: “*até o ano passado eles entregavam praticamente toda a produção para nossa empresa*”.

Percebe-se que as empresas necessitam de união para vencer obstáculos impostos pelas grandes organizações. Parece-nos que seria injusto inferir que as empresas de pequeno porte conseguiram sobreviver sozinhas, mas Benetti define muito bem a questão:

A solução encontrada pelas cooperativas e associações foi a de associar-se a grandes empresas industriais não cooperativadas, passando-lhes preferencialmente a produção entregue pelo associado, (BENETTI, et al, 1998, p. 33).

A solução, para o futuro, estaria na busca de parcerias comerciais com indústria e outras cooperativas.

A cooperativa que montar um eficiente sistema de distribuição, construir uma marca industrial forte e dar tratamento diferenciado aos clientes não deverá ter maiores problemas de mercado. Todas as cooperativas prevêm que deverá estabelecer-se uma diferenciação socioeconômica muito grande no segmento dos pequenos produtores, privilegiando aqueles que forem capazes de adotar as novas tecnologias e integrar-se às novas cadeias de produção (BENETTI, et al, 1998, p. 36).

A posição das cooperativas como grandes comerciantes de produtos primários tampouco é suficiente para lhes assegurar uma posição vantajosa. Estas informações estão assentadas no artigo de autoria de Carmo:

Todos estes trabalhos caracterizam as mudanças que se desenvolvem em zonas rurais localizadas não muito longe de determinadas zonas urbanas e ou industriais de média ou grande dimensão que, por seu lado, estão sofrendo um intenso processo de modernização socioeconômica. As mudanças vividas nestas propriedades rurais dizem respeito não só à alteração dos modos de produção capitalista, mas também às modalidades de industrialização e de terceirização que se generalizam e tendem a afetar as economias locais (CARMO, 2010, p. 15).

Estas janelas de oportunidades, não deixam dúvidas de que as mesmas se consolidarão com o associativismo, como uma das grandes oportunidades econômicas para os produtores de Pequenas Frutas.

4.2.8 políticas para a cadeia produtiva de Pequenas Frutas

Com relação aos impostos incidentes na atividade, os atacadistas comentaram que no Rio Grande do Sul existe a Substituição Tributária, onde onera ainda mais as empresas como é o caso do ICMS (Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços) e IPI (Imposto

produto Industrializado). Para trabalhar de forma legalizada existe o custo de manutenção destes impostos.

A gestão Estratégica de Custos surgiu da necessidade das empresas se adaptarem a nova ordem econômica onde predomina o mundo globalizado. Castro (2007) elucida bem a questão:

Sugere que o critério seja chamado de eficiência de canal, pois envolve o grau com que os investimentos totais em vários recursos necessários, que afetam as decisões em um canal, podem ser otimizados em tempos de resultados. Assim quanto maior o grau de otimização dos recursos na execução de atividades de um canal, maior será sua eficiência e vice-versa (CASTRO, 2007, p. 171).

Gerenciar uma organização é definir a prioridade com que seus recursos físicos, financeiros, humanos, tecnológicos, serão consumidos, visando a alcançar os objetivos predeterminados, acompanhando assim sistematicamente como esses recursos são alocados e convertidos em ação operacional. (MIRANDA, 2003).

Como os impostos estão incluídos na atividade, o distribuidor deverá utilizar de outras formas para manter a competitividade, como melhorar o nível de rentabilidade no processo de pleno atendimento do mercado e satisfação ao cliente. Com retorno garantido ao empreendedor, através de planejamento, organização e controles efetivos, para as atividades de armazenamento, programas de produção e entrega de produtos e serviços com fluxos facilitadores do sistema organizacional.

Conforme o entrevistado, *falta uma política pública para a cadeia*, ainda se expressou *“é importante com certeza, termos um grupo para avaliarmos a situação e com isso buscar apoio dos órgãos governamentais para determinadas situações”*.

4.2.9 Tendências

Quais são as perspectivas para o futuro do mercado?

Entre as tendências identificadas pelo atacadista, está a melhoria da logística e redução de custos, pois ele entende que esta é a hora da produção integrada e de produtos orgânicos. Estão investido mais de 10 milhões de reais em uma nova planta onde serão produzidos sucos concentrados e envasados assepticamente, sem necessidade de refrigeração,

com objetivo de eliminar o processo de armazenamento em câmaras frias e buscar novos segmentos de mercado.

O incentivo é para a produção de alimentos para a merenda escolar. E em termos de produção dar garantias ao produtor que ele deve investir em novos produtos, aumentar a produção e de sua parte a comercialização estará garantida. Existe limitação para o mercado de congelados, pois o custo de armazenagem, transporte e processo são elevados, inviabilizando a exportação. Ao contrário da popa concentrada e integral sem congelamento. Afirmam que existe comercialização garantida e os volumes de vendas também. São unânimes, sem estes fatores não haverá progresso na atividade.

As atividades de logística devem ser vistas por meio de duas grandes ações que são denominadas de primária e de apoio. A atividade primária é de importância fundamental para a obtenção dos objetivos logísticos, contribuindo com maior parcela do custo total da logística como, transporte, manutenção do estoque e processamento de pedidos. Já as atividades de apoio incluem armazenagem, manutenção de materiais, embalagem, suprimentos, planejamento e sistema de informação, (MARTINS, 2004).

4.3 Resultados dos produtores de Pequenas Frutas

O elo da produção na região estudada é composto por uma amostra de 60 produtores, entre os quais há diversidade quanto ao uso de técnicas e tecnologias de gestão, assim como também a quantidade de hectares que são utilizados na produção de Pequenas Frutas. Seus agentes participam em outros elos da cadeia como, na produção de outras variedades de frutas, as quais comercializam diretamente ao consumidor final e varejista.

Conforme os resultados obtidos nas entrevistas pode-se constatar que este elo tem papel fundamental na cadeia, mas sua colocação e a debilidade de seus agentes se organizarem para a defesa dos interesses comerciais, impossibilita o poder de negociar frente aos fortes elos com os quais se referencia diretamente: fornecedor de insumos, a montante, e atacado, a jusante.

O resultado da pesquisa encontra-se n Apêndice I. Observou-se na pesquisa que o elo produtivo é composto por vários produtores, muitos dos quais despreparados para o mercado. O despreparo basicamente que se pode observar é em função de não haver barreiras a novos entrantes.

Com relação o perfil demográfico dos produtores rurais entrevistados pode-se observar que:

- a quantidade média de pessoas que trabalham na propriedade é de 3 pessoas;

- a idade mínima é de 27 anos e máxima de 78 anos, sendo que existem 6 entrevistados com 76 anos, 3 entrevistados com 66 anos e 2 entrevistados com 60 anos;

- quanto a escolaridade do chefe de família 46,67% possuem ensino fundamental incompleto, 15% têm ensino médio completo, 20% possuem ensino médio incompleto, 8,33% não alfabetizados, 5% possuem ensino fundamental completo, 3,33% é técnico agrícola e 2,67% possuem ensino superior completo;

- a escolaridade dos seus filhos são: 38,33% possuem ensino fundamental incompleto, ensino médio completo 18,33%, ensino médio incompleto é de 15%, superior completo é de 8,33% e não alfabetizados é de 5%.

- em 28,33% casos não sabem o quanto da receita da propriedade advém da venda das pequenas frutas, 15% dos entrevistados disseram que 100% a renda familiar é composta da comercialização das pequenas frutas, 3,33% disseram que 90% da receita advém da comercialização das pequenas frutas, 3,33% disseram que 80% da receita advém das pequenas frutas, 3,33% disseram que 70% advém das pequenas frutas, 3,33% disseram que 60% advém das pequenas frutas, 3,33% disseram que 40% advém das pequenas frutas, 6,67% disseram que 30% advém das pequenas frutas, 11,67% disseram que 20% da receita advém das pequenas frutas, e 3,34% disseram que 5% advém das pequenas frutas.

- em 45,4% dos casos, a compra dos insumos utilizados é adquirida da empresa Sotrima Agrícola, 10% afirmaram não utilizar produtos químicos, e 9,1% da empresa Semer, é 6% utiliza somente produtos orgânicos.

- em 76,2% vendem sua produção de Pequenas Frutas para a empresa “Mais Frutas”. E 4,8% vendem para a indústria de sucos, as demais vendas ficaram distribuídas em igual percentual de 2,4% para as seguintes empresas: Empresa Sabor do Campo, Italbraz, Jamir Agroindustrial do Ipê, Rizzoto, Semear, Supermercado Kelermannn, Mercado Público e Vinícola Campestre LTDA.

- na determinação do preço de venda dos produtos: 63,33% não souberam avaliar como fazem o preço de venda, e dos que afirmaram saber 50,40% relatam que quem faz o preço da venda dos produtos é a APPF (Associação de Produtores de Pequenas), 3,6% pela média,

3,6% quem faz o preço é o cliente, 3,6% é o comprador que determina, 3,6% baseado no Ceasa de São Paulo, e 3,6% conforme o mercado da época.

- se referindo à quais os aspectos que o cliente valoriza: 93,3% a possibilidade de pagar a prazo, 91,7% comodidade na compra, 90% promoção, 88,3% atendimento, 80% ambiente comercial, 75% preço, 61,7% Qualidade, e 11,7% não respostas.

- 75% dos casos são afilhados a alguma associação o (equivalente a 45 citações), e 25% não é afilhada a nenhuma associação.

- a escolha de cultivo de Pequenas Frutas é em função de: 33,3% é pelo custo da produção, 23,3% pelo conhecimento técnico prévio, 20% pelo baixo risco associado ao cultivo, 18,3% pelo valor de mercado e 5% não responderam.

- 100% dos casos relatam que a vantagem de pertencer associação é a possibilidade de facilidade de crédito e financiamento e organizar viagens técnicas, 90% comprar insumos conjuntamente, 60% oferecer assistência técnica especializada subsidiada pela Associação, 38,3% disponibilizar cursos e palestras e 11,7% não responderam.

- quando questionados se existe controle dos custos de produção: 70% possuem anotações em cadernos, 20% relata não existir, 6,7% anotações em planilhas eletrônicas e 3,3% não responderam.

- com relação aos itens que têm maior custo de produção: 35,% pagamento de mão-de-obra assalariada, 16,7% infra-estrutura, 15% no transporte, 13,3% defensivos, 6,7% mudas, 6,7% impostos e taxas e 6,7% não responderam.

- 54,2% dos produtores responderam que a Amora é o produto que apresenta maior rentabilidade, 25,8% a Framboesa, 13,4% o Morango, 3,4% o Physalis, e 3,2% o Mertilo.

Esta colocação está em consonância com o que relata Cole (2010) “atualmente, na produção de amora temos 122 produtores, 100 hectares de área e produzindo 800 toneladas. A framboesa é produzida em 10,7 hectares por 11 produtores e resultando numa produção de 80 toneladas. No mirtilo são 12 produtores, 16,4 hectares de área e uma produção de 60 toneladas. No morango são 43 produtores em 23,0 hectares e uma produção de 1.104 toneladas”.

- com relação à expansão do volume de produção neste momento, os produtores entrevistados responderam que: 45% uma central de comercialização, 13,3% mais conhecimento sobre cultivo, 11,7% presença de mão-de-obra qualificada, 11,7% crédito para

financiamento da expansão da estrutura de produção, 8,3% disponibilidade de área física para plantio, 8,3% não responderam e 1,7% conhecimento sobre possíveis novas culturas.

- os produtores identificaram que as perdas de produtos ocorrem: 26,7% no transporte, 18,3% no desenvolvimento, 16,7% na comercialização e 11,7% no transplante.

- quando perguntados sobre se fazem propaganda para divulgar seus produtos, 65% não responderam, 15% através de placas de identificação, 6,7% cartão de visita, 6,7% anúncios em mídia, 5% identificação da propriedade nas embalagens e 1,7% telemarketing.

- na pergunta sobre se as pessoas que trabalham na produção recebem algum tipo de treinamento formal ao começarem o trabalho: 58,3% responderam que sim, 38,3% não e 3,3 não responderam.

- quando questionados se o pessoal da empresa faz curso de atualização, 51,5% responderam que não, 14,4% uma vez ao ano, e 9,1% sim.

- em relação à contratação de Assistência Técnica especializada, 61,% responderam que não, 16,67% algumas vezes, e 6,5% sim.

- quanto ao nível da assistência técnica disponível, 53,3% responderam que é bom, 11,7% não sabem, 6,7% ótima, 6,7 péssima, 5% muito bom e 5% não responderam.

A maioria dos entrevistados da amostra (46,67%) possui ensino fundamental incompleto. Também neste caso deve-se levar em consideração que os entrevistados na amostra, residem longe dos centros urbanos e das escolas. Assim como a sustentabilidade financeira da família advêm do seu trabalho rural.

4.4 Situação passada, presente e futura das pequenas frutas nos Campos de Cima da Serra

No quadro 2, procurou-se caracterizar como foi a evolução da cadeia das Pequenas Frutas na região dos Campos de Cima da Serra, na opinião dos produtores e do atacadista entrevistados.

Observa-se que a situação presente, apesar das Pequenas Frutas já constituir numa nova alternativa para produtores da região, ainda se sente a necessidade de uma melhor

organização nesse sentido; uma primeira caracterização através da cadeia de valor já é útil. Entretanto, existe a necessidade de incluir os produtores e os outros atores de pequeno porte nesse processo.

Quadro 2: Situação das pequenas frutas nos Campos de Cima da Serra - uma análise do que o mercado requer versus o que a cadeia das pequenas frutas dispõe

PASSADO	PRESENTE	FUTURO
Vinculado a uma matriz produtiva com base na pecuária extensiva.	Matriz produtiva modificada com a introdução de uma nova alternativa a fruticultura- maçã.	Cadeia Produtiva organizada da fruticultura.
Insegurança quanto à comercialização e remuneração dos produtores rurais na matriz produtiva daquele momento.	Segurança quanto a comercialização e remuneração dos agentes de produção através de práticas e técnicas de manejo compatíveis com a produção.	Rede regional de micro, pequenos e médios produtores em plena atividade. <i>Packing-hause</i> em pleno funcionamento.
Necessidade de aumentar a renda da propriedade, sem maior preocupação com a qualidade do produto.	Novas e promissoras perspectivas para o produtor rural, a partir de um trabalho fortemente voltado para a qualificação do produto.	Rigorosa observância da produção integrada de Pequenas Frutas
Produtor rural vinculado a fatores externos – oferta e demanda.	Vínculo contínuo com a força do mercado, através de um trabalho cujos resultados dependem de um lado, do que é feito na propriedade rural e de outro, das condições do mercado, atendendo as necessidades dos consumidores.	Projeção da região dos Campos de Cima da Serra-RS como produtora de Pequenas Frutas e de qualidade. Segmentação do espírito associativo, atividades comuns em forma de rede; compras, comercialização, treinamento e ainda novas variáveis.
Atividade produtiva individual; cada um por si.	Substituída por uma atividade coletiva.	Adequada distribuição do valor agregado a fruta através da cadeia produtiva.
Inexistência de uma cadeia produtiva.	Embrião formador da cadeia produtiva da rede de micros, pequenos e médios produtores e seus pontos de contato com a cadeia de valor.	Integração entre os parceiros, elos, atores ou agentes.
Mão-de-obra qualificada para o exercício de diversas atividades.	Criação de novos postos de trabalho com mão-de-obra em processo de educação e especialização.	Criação de cursos profissionalizantes na área de Pequenas Frutas para o preparo de mão-de-obra que atue de forma autônoma em épocas específicas; prestadores de serviços.
Produtor rural sem maiores preocupações com controle da gestão econômica-financeira.	Emprego de controles contábeis e de custos da produção sem a utilização de ferramentas de gestão.	Aplicação na rotina do dia-a-dia do produtor e demais atores, das modernas ferramentas de gestão.

Fonte: pesquisa realizada com os produtores dos Campos de Cima da Serra - RS.

A análise de evolução da Cadeia de Pequenas Frutas da Região dos Campos de Cima da Serra - RS, apresenta-se a existência de ações organizadas pelos atores envolvidos no quadro 02. Em que a situação presente sinaliza a formação de estrutura em rede, ainda de forma embrionária, pode ser vista como uma rede de micros, pequenos e médios produtores da região dos Campos de Cima da Serra. Dessa forma, a associação do funcionamento da Cadeia de Pequenas Frutas ao modelo defendido por Casarotto Filho & Pires, (1998), pode ser útil na continuação do processo de organização da Cadeia como um todo, buscando atingir patamares superiores de competitividade e de afirmação dos laços relacionais dentro do processo associativo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho de pesquisa permitiu traçar a estrutura da cadeia de pequenas frutas da região dos Campos de Cima da Serra- RS, deixando as respostas dos entrevistados antever à complexidade dos inter-relacionamentos setoriais, tornando-se mais do que uma necessidade, uma exigência básica para compreensão de tudo que ocorre, a montante e a jusante de cada elo, ator ou agente, envolvendo ações que tem seu ponto de partida antes da porteira da propriedade rural, e que tem continuidade além da porteira do pomar de Pequenas Frutas, passando por diversos elos até chegar ao consumidor final, razão primeira e última de toda a atividade produtiva.

A cadeia produtiva de pequenas frutas da região dos Campos de Cima da Serra RS, demonstra os vínculos, laços e relacionamentos detectados pelo autor e pelas respostas dos produtores da associação não há dúvidas da importância dessa parceria para existência de uma Cadeia Produtiva de Pequenas Frutas na região dos Campos de Cima da Serra, ou em processo de formação devido a sua complexidade.

A cadeia produtiva de frutas vem sofrendo um rápido processo de transformação do padrão e de competição centrado nas empresas individuais para coordenação da cadeia produtiva.

Foi observado neste estudo que tanto o atacadista como os produtores rurais, percebem a necessidade de ter um fluxograma da cadeia produtiva de pequenas frutas, com a caracterização do setor produtivo da referida cadeia e suas relações à jusante.

Apesar da importância das Pequenas Frutas para os Campos de Cima da Serra, existe deficiência de informações quanto ao desempenho desta cultura para o agronegócio, tanto no Estado como no País, ou seja, a falta de informações precisas impossibilita uma avaliação correta do que está ocorrendo nos diversos elos da cadeia produtiva.

Com esta pesquisa pode-se traçar a estrutura da cadeia produtiva de pequenas frutas da Região dos Campos de Cima da Serra- RS. Com base nas respostas dos entrevistados, pode-se observar à complexidade dos inter-relacionamentos setoriais.

A partir dos dados obtidos com o atacadista, pode-se conhecer que já está no mercado há 15 anos principalmente no ramo de polpa de frutas congeladas, e pela necessidade de usar o excedente de frutas em época de sazonalidade, e ainda com a exigência do mercado passaram a comercializar seus produtos. Hoje o negócio da empresa é a compra da matéria prima como forma de agregar valor ao produto.

A gestão dos empreendimentos rurais é complexa devido à dependência dos recursos naturais à sazonalidade de mercado, a perecibilidade dos produtos, ciclo biológico, ao tempo de maturação dos produtos e à impossibilidade de mudanças imediatas na produção.

O atacadista afirma que seus fornecedores da matéria prima são selecionados para atender as duas unidades da empresa. Com isso, o maior desafio é manter com os fornecedores a entrega constante do produto o ano todo. Quando isso não ocorre os custos podem ser alterados em função principalmente dos custos fixos que mesmo com a sazonalidade de determinados produtos, eles permanecem.

O atacadista entrevistado apresenta características bem definidas, com a saúde do consumidor, qualidade na matéria prima pela adoção de práticas técnicas compatíveis e severa observância de normas, critérios e cuidados, oferecendo à sociedade uma fruta e matéria prima saudável, apesar de ter um custo elevado quando da aplicação de tecnologias modernas, de forma mais profissional.

Outro fator que deve ser ressaltado é a observância e o melhor entendimento técnico dos padrões e exigências, no meio rural. Cada produto é produzido por um grande número de propriedades, que tem influencia pouco significativa nas funções agregadoras de oferta e procura. Os baixos níveis de densidade tecnológica e educacional e a distância geográfica entre outros agentes de uma cadeia produtiva, também caracterizam problemas que freqüentemente dificultam a gestão dos empreendimentos rurais.

No tocante ao processo de comercialização o entrevistado sinaliza que está sendo feito um bom trabalho para atender os seus clientes no Rio Grande do Sul e demais estados como Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal, Goiás, e Minas Gerais. Além da entrega dos pedidos, também faz visitas buscando prospectar novos clientes. A distribuição é um setor de atividade econômica que assegura uma função essencial de intermediação entre produtores e consumidores.

Os produtores entrevistados definiram e elegeram de forma clara como única e expressa via de acesso aos canais de comercialização de sua produção a Associação de Pequenas Frutas dos Campos de Cima da Serra (APPF), como canal exclusivo de dependência de comercialização.

A maioria vende sua produção de Pequenas Frutas para a empresa Mais Frutas é quem faz o preço de venda dos produtos é APP. Percebeu-se a preocupação dos entrevistados, que para haver uma expansão na produção é necessário uma central de comercialização. O atendimento dos objetivos propostos estão apresentados no Quadro 3.

Quadro 3: Objetivos específicos da pesquisa, procedimentos e resultados

Objetivos	Procedimentos	Resultados
Mapear a cadeia produtiva das pequenas frutas	Através do referencial teórico e das respostas das entrevistas com os produtores e o atacadista	Item 4.1 e Figura 4
Identificar o posicionamento do atacadista com relação aos aspectos relacionados com as pequenas frutas	Questionário do atacadista	Item 4.2
Identificar o posicionamento dos produtores rurais quanto à cadeia produtiva das pequenas frutas	Questionário dos produtores rurais	Item 4.3
Relacionar a situação passada, presente e futura das pequenas frutas nos Campos de Cima da Serra	Através da análise das respostas das entrevistas com os produtores e o atacadista	Item 4.4

Como os objetivos específicos foram atingidos, pode-se afirmar que o objetivo geral também, como consequência foram respondidas as questões de pesquisa inicialmente evidenciadas.

As contribuições para o conhecimento do assunto foram, portanto, foram os resultados encontrados através do posicionamento dos produtores rurais e do atacadista que fizeram parte da pesquisa.

A partir deste estudo focado no assunto diagnóstico da cadeia produtiva de pequenas frutas da Região dos Campos de Cima da Serra, pode-se perceber que diversos outros trabalhos podem ser feitos. Vale dizer que o setor carece de estudos ligados a canais de distribuição. São destacados alguns a seguir:

- Estudo de dimensões dos agentes atacadistas e distribuição, produção, seja atacado, varejo ou serviços.
- Implantação de novos estudos sobre o fator produtivo de pequenas frutas versus escolaridade dos membros envolvidos nas propriedades.
- Ausência de questões específicas sobre o uso de tratamentos agroquímicos nas pequenas frutas.
- Caracterização da produção mundial de pequenas frutas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALARCAN, J. S. M. A. et al. **Sistema Produtivo de Mertilho**. Anais 1º seminário brasileiro sobre Pequenas Frutas. Embrapa uva e vinho.

ANTUNES, Junico; Álvares, Roberto; BORTOLOTTI; Klippel, Pedro Marcelo; Pelegrin, Ivan de. **Sistemas de Produção**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ATTILIO, Lisa Borges; BOLIANI, Aparecida Conceição; TARISTONA, Maria Aparecida Anselmo - Custos de produção de Amora-preta em região tropical. **Revista Brasileira de Fruticultura**. v. 31, ano 4, Jaboticabal, dezembro, 2009.

BATALHA, M. O. (coord.). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. (org.). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2007.

BUENO, C. R. F ; SACHS, R. C. C.; MARGARIDO, M. A. **Perspectivas para o mercado brasileiro de frutas desidratadas**. XX congresso Brasileiro de Fruticultura. Vitória/ ES, 2008.

BUAINAIN, Antonio Marcio e Mario Antonio Batalha. Brasil Ministério da agricultura, pecuária e abastecimento. **Cadeia produtiva de frutas/ministério da Agricultura, pecuária e abastecimento**, Secretaria da Política Agrícola, Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura; Antonio Marcio Buainain e Mario Otavio Batalha (coordenadores) – Brasília: IICA:MARPA/SPA, AGRONEGOCIO; v.7, 2007.

BUENO, S. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: FDT, LISA, 1996.

BRYNE, P. de., HERMAN,J., SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, F. Alves, 1997.

CASARATTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local – Estratégias para a Conquista da Competitividade Global com Base na Experiência Italiana**. São Paulo: Atlas, 1998, p.11-67

CRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos** São Paulo: Ed. Pioneira, 1997, 240p.

_____. **Logística e Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhorias dos serviços**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1997.

CHING, H. Y. **Gestão de Estoques na Cadeia Logística Integrada: Supply Chain**. São Paulo: Atlas, 1999.

CLEGG, S. HRDY, C. **Introdução: Organização e Estudos Organizacionais**. 2008.

CLEGG, S. NORD, W. (org). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998, p. 27-57.

SCHIMIDT, P. **Controladoria: Agregando Valor Para Empresa**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2002.

DAVIS, J. H. e GOLBERG, R. A. **A Concepto of agribusiness**. Division of Research. Graduate School of Business Administration. Harvard University, Boston, 1957.

DANTAS, A. KERTSNTZKY, J: PROCHNIK V. **Firma**, Indústria e Mercados: more than a new name for logistics. The international Journal of Logistics Management. V.8, 1997.

DURSKI, Gislaine Regina. Avaliação de Desempenho em Cadeias de Suprimentos. **Revista FAE**, Curitiba, V.6, n. 1, p.29 janeiro a abril 2003.

ELISEI, M.. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas. 2004.

FARINA, M. M. A.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S.. **Níveis Analíticos - Competitividade: mercado, estado e organização**, São Paulo: Singular, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 6ª Ed., 2002.

GOLBERG, R. A. **Agribusiness coordination: a systems approach to the Wheat, soybean and Florida orange economies**. Division of Research. Graduate School of Business Administration. Harvard University, Boston, 1968.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2 Mar/abril 1995 a , p. 57 – 63.

GOLDRATT, E.; FOX, J. **A meta: um processo de aprimoramento contínuo**. São Paulo: Educador, 1997.

HOFFMANN, A. et al. EMBRAPA Uva e Vinho, Bento Gonçalves. III Seminário Brasileiro sobre Pequenas Frutas, julho, 2005.

LABONNE, Michel. **Sur Le concept de filière em economie agroalimentaire**. Montrprllier:institut Nacional de La Recherche Agronomique. Anais da Reunião MAS-CEGET, 13-14 de junho de 1985.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G.. **Medição de Desempenho (Controladoria, agregando valor para a empresa**.

PLAZA, L. E. Cooperativa Fruticola de Curicó COPERFRUT, Curicó, Chile Anais 1º seminário brasileiro sobre pequenas frutas. Embrapa uva e vinho 2003.

MACHADO, E. L. O papel da reputação na coordenação vertical da cadeia produtiva de frutas, legumes e verduras frescas. 2002. **Tese de Doutorado** – Faculdade de Economia e Administração (FEA/USP), São Paulo.

MALAFAIA, G. C. As convenções Sociais de Qualidade Como Suporte à Configuração de Sistemas Agroalimentares Locais Competitivo: Um estudo *Cross Coutry* na Pecuária de Corte. **Tese de Doutorado**. CEPAN. UFRGS. 2007.

MENDES, J. T. G. **Agronegócio – Uma Abordagem Econômica**. Ed Pearson Prentice Hall. 2007.

MONTIGAUD, J.C.L. **Analyse des filières agro-alimentaires: méthodes et premiers résultats**. Economies et Sociétés, série AG, n.21,1992.

MOREIRA, J.M.B. **Aproveitamento industrial de amora-preta**. Hirtisul, Pelotas, v. 1, nº 0, p.17-18, 1989.

MORVAN, Y. **Filière de Production**: Fondements d'Economie industrielle. Paris: Economica, 1985.

MOURA, A. D. de; LÍRIO, V. S; FIGUEIREDO, A.M.R; GOMES,M.F.M. **Pecuária eficiente conhecimento integrado**- Anais da IV Jornada Técnica em sistemas de produção de bovinos de corte e cadeia produtiva. Porto Alegre, setembro de 2009.

NEVES, M. F. **Agronegócio do Brasil**. Ed Saraiva, 2006.

PAGOT, Eduardo. **Demanda e Contribuições para inovação em pequenas frutas**- IV Seminário Brasileiro Sobre Pequenas Frutas – Vacaria, RS, Julho, 2007.

PARRA, I. **Fertirrigación de Arándanos**- IV Seminário Brasileiro Sobre Pequenas Frutas – Vacaria, RS, Julho, 2007.

PATERNIANI, E. **Ciência, agricultura e sociedade**. Embrapa informação Tecnológica, Distrito Federal, 2006.

PAULILO, L. F. **Os entraves organizacionais no setor agroindustrial citrícola do Estado de São Paulo Organizações Rurais e Agroindustriais**. Ed. UFLA. Universidade Federal Lavras, v. 9, nº 01. 2007.

PEDROZO, E. Á.; ESTIVALETE, V. F. B.; BEGNIS. **Análise do ambiente competitivo como determinante das escolhas estratégicas no agronegócio: um estudo de caso em uma unidade de produção avícola**. Enanpad. 2004.3/9.

PEREIRA, R. S. **A Estatística e Suas Aplicações**. Porto Alegre: Edição do Autor, 1979.

PERRIEN, J.; CHÉRON, E. J.; ZINS, M. **Recherche en marketing; méthodes et décisions**. Montreal, Gaetan Morin Editeur, 1984. 615p.

PIO, R.; CHAGAS, E. A. **XX Congresso Brasileiro de Fruticultura**- Vitória-ES. Cultivo de pequenas frutas vermelhas e frutas de caroço em regiões tropicais/ Rafael Pio, Edvan Alves Chagas. Vitória, ES: Incaper, 2008. 28p. (Incaper. Documentos,003).

POIRIER, C. C. I, REITER, S. E., **Otimizando sua Rede de Negócios de Futura**, 1997.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva – criando e sustentando um desempenho superior**. São Paulo: Editora Campus. 2002.

RAINELLI, M; GARROUSTE, P; E BRANDT, J; TORREA, A; **Lês Filière de production. Traité D`economie industrielle.** In: ARENA, R., RAINELLI, M & TORRE A. Filière et découpages productifs. In: ARENA, Richard.,m BENZONI, Laurent., DE BANDT e ROMANI, Paul – Marie. Traité d`Economie industrielle. Ed. Paris: Economica, 1991.

RAUEN, Andre Tortato - **Custos de transação e governança**- Revista Espaço Acadêmico, nº 69 ano VI .

SILVA, P, R. **Mercado e Comercialização de Pequenas Frutas.** - IV Seminário Brasileiro Sobre Pequenas Frutas – Vacaria, RS, Julho, 2007..

VALCESCHINI, E. **Contrat, coordination et institutions: problematiques et methodologies de l`economie rurale.** In ALLAIRE, G.; BOYER, R. (Eds.) La grande transformation de l`agriculture. Paris: INRA – Economica, 1995.p. 241-257.

VERGARA, S. M. A. **Projeto de Estagio e de Pesquisa em Administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

WANKE, P. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.** São Paulo: Atlas, 2003.

WILKINSON, Joseph W.; CERULLLO, Michael J. **Accounting Information systems.** HF5679.W523, 2000. John Wiley & Sons.

WOOD Jr. e ZUFFO, Supply Chain Management. RAE – **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: 1998, v. 38, n. 3, p. 55-63.

YIN, R. K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZUIN, L, F. S; et al. 2006, **Agronegócios Gestão e Inovação.** São Paulo: Saraiva, 2006.

ZYLBERSZTAJN, D. (org.) **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares.** São Paulo: Pioneira, 2000.

TINOCO, J, E,P; et al. 2011, **Contabilidade e Gestão Ambiental.** 3ª ed.São Paulo: Atlas

APÊNDICES

APÊNDICE I

RESULTADOS DA PESQUISA COM OS PRODUTORES

Quadro 1 - Número de pessoas da família que trabalham na propriedade rural

Número de pessoas da família	Quantidades	Percentual
7	2	3,4
6	2	3,4
5	5	8,6
4	10	17,2
3	16	27,6
2	19	32,8
1	6	10
TOTAL	60	100

Média de 3 pessoas por família

Quadro 2 - Idade do chefe da família

Idade do chefe da família	Quantidades	Percentual
78	1	1,8
76	6	1,8
73	1	1,8
71	1	1,8
69	1	1,8
68	1	1,8
66	3	5,3
65	1	1,8
64	1	1,8
62	1	1,8
61	1	1,8
60	2	3,5
TOTAL	20	100

Quadro 3 - Escolaridade do chefe da família

Escolaridade do chefe da família	Quantidades	Percentual %
Não alfabetizado	5	8,33
Ensino Fundamental incompleto	28	46,67
Ensino Fundamental completo	3	5,0
Ensino Médio incompleto	12	20,0
Ensino Médio completo	9	15,0
Técnico Agrícola	2	3,33
Superior completo	1	1,67
TOTAL	60	100

Quadro 4 - Escolaridade dos filhos

Escolaridade dos filhos	Quantidades	Percentual %
Não alfabetizado	3	5.0
Ensino Fundamental incompleto	23	38.33
Ensino Fundamental completo	9	15.0
Ensino Médio completo	11	18.33
Ensino Médio incompleto	9	15.0
Superior completo	5	8.33
TOTAL	60	100

Quadro 5 - Receita da propriedade advém das Pequenas Frutas

Receita da propriedade advém das Pequenas Frutas	Quantidades	Percentual
5%	2	3,34
10%	6	10,0
20%	7	11,67
30%	4	6,67
40%	2	3,33
60%	3	5,0
70%	2	3,33
80%	3	3,33
90%	3	3,33
100%	9	15,0
Não souberam dimensionar o percentual	4	6,67
Não sabem	17	28,33
TOTAL	60	100

Quadro 6 - De quem compram os insumos utilizados na produção?

De quem compra os insumos utilizados na produção	Quantidades	Percentual
Sotrima Agrícola	15	25.00
Semer	3	5.0
Não utiliza produtos químicos	2	3.33
Utiliza somente produtos orgânicos	2	3.33
Não responderam	38	63.33
TOTAL	60	100

Quadro 7 - Para quem vendem seus produtos?

Para quem vendem seus produtos	Quantidades	Percentual %
Mais Frutas	32	53.32
Empresa Sabor do Campo	1	1.67
Indústrias de sucos	2	3.33
Italbraz	1	1.67
Jamir agroindustrial do Ipê	1	1.67
Rizzoto	1	1.67
Semear	1	1.67
Super Mercado Kelermann	1	1.67
Mercado Publico	1	1.67
Vinícola Campestre LTDA	1	1.67
Não responderam	18	30,0
TOTAL	60	100

Quadro 8 - Como fazem o preço de venda dos produtos?

Como fazem o preço de venda dos produtos	Quantidades	Percentual
Pela Associação APPFrutas	14	23.33
Média	1	1.67
O cliente faz o preço	1	1.67
O comprador determina	1	1.67
Baseado no Ceasa de São Paulo	1	1.67
Conforme o mercado	1	1.67
Não responderam	41	68.33
TOTAL	60	100

Quadro 9 - Quais os aspectos que o cliente valoriza?

Quais os aspectos que o cliente valoriza	Quantidades	Percentual
Qualidade	37	61.7
Preço	45	75
Tradição	47	78
Ambiente comercial	48	80
Atendimento	53	88,3
Promoção	54	90
Comodidade na compra	55	91.7
Possibilidade de pagar a prazo	56	93.3
Status	60	100
Não responderam	7	11.7
TOTAL	60	100

Quadro 10 - É afiliado a alguma associação?

Afiliado a alguma associação	Quantidades	Percentual
Sim	45	75
Não	5	8.33
Não responderam	10	16.67
TOTAL	60	100

Quadro 11 - A Escolha de cultivo de Pequenas Frutas é em função de que?

Escolha de cultivo de Pequenas Frutas é em função de:	Qt.cit	Freq. %
Conhecimento técnico prévio	14	23,3
Custo de produção	20	33,3
Baixo risco associado ao cultivo	12	20
Valor de mercado	11	18,3
Não responderam	3	5,0
Total	60	100

Quadro 12 - O que a associação ou cooperativa oferece

O que a associação ou cooperativa oferece	Quantidades	Percentual
São disponibilizados cursos	8	13,3
Receber assistência técnica especializada	38	63,3
Possibilidade de comercializar produtos conjuntamente com maior margem	47	78,3
TOTAL	60	100

Ainda os entrevistados listaram as seguintes vantagens de serem associados:

- organização;
- venda de produtos em conjunto;
- na hora da venda;
- vantagem na venda;
- compra de produtos, cursos de capacitação;
- troca de experiências, comprar insumos mais baratos;
- em grupo se torna mais fácil;
- ter um comprador certo.

Quadro 13 - Que serviços você espera que a cooperativa ofereça?

Serviços você espera que a cooperativa ofereça	Quantidades	Percentual
Disponibilizar cursos, palestras	23	38,3
Oferecer assistência técnica especializada subsidiada pela associação	36	60,0
Comprar insumos conjuntamente	54	90,0
Facilidade de crédito e financiamento	60	100
Organizar viagens técnicas	60	100
Não responderam	7	11,7
TOTAL	60	100

Quadro 14 - Existe controle dos custos de produção?

Existe controle dos custos de produção	Quantidades	Percentual
Não responderam	2	3,3
Anotações em cadernos	42	70,0
Planilha eletrônica	4	6,7
Não existe.	12	20,0
TOTAL	60	100

Quadro 15 - Qual dos itens tem o maior custo de produção?

Qual dos itens tem o maior custo de produção.	Quantidades	Percentual
Não respostas	4	6,7
Pagamento de mão-de-obra assalariada	21	35,0
Impostos e taxas	4	6,7
Mudas	4	6,7
Infra-estrutura	10	16,7
Defensivos	8	13,3
Transporte	9	15,0
TOTAL	60	100

Quadro 16 - Qual produto tem maior lucratividade?

Produto tem maior lucratividade	Percentual
Amora	54,2
Framboesa	25,8
Morango	13,4,
Physalis	3,4
Mertilo	3,2
TOTAL	100

Quadro 17 - O que possibilita expandir o volume de produção neste momento. (Questão com múltipla escolha)

O que possibilita expandir o volume de produção neste momento.	Quantidade	Percentual
Não respostas	5	8,3
Uma central de comercialização	27	45,0
Disponibilidade de área física para plantio	5	8,3
Crédito para financiamento da expansão da estrutura de produção	7	11,7
Mais conhecimento sobre cultivos	8	13,3
Conhecimento sobre possíveis novas culturas	1	1,7
Presença de mão-de-obra qualificada	7	11,7
TOTAL	60	100

Quadro 18 - Há perda de produto? E quando?

Há perda de produto? E quando?	Quantidades	Percentual
Transplante	7	11,7
Desenvolvimento	11	18,3
Comercialização	10	16,7
Transporte	16	26,7
Não responderam	16	26,6
TOTAL	60	100

Quadro 19 - Mecanismos utilizados para divulgar os produtos.

Faz propaganda para divulgar seus produtos	Quantidades	Percentual
Placa de identificação	9	15
Cartão de visita	4	6,7
Anúncios em mídia	4	6,7
Identificação da propriedade nas embalagens	3	5
Telemarketing	1	1,7
Não responderam	39	65,0
TOTAL	60	100

Quadro 20 - As pessoas que trabalham na produção recebem algum tipo de treinamento formal ao começarem.

	Quantidades	Percentual
Sim	35	58,3
Não	23	38,3
Não responderam	2	3,3
TOTAL OBS	60	100

Quadro 21 - O pessoal da empresa faz curso de atualização.

O pessoal da empresa faz curso de atualização	Quantidades	Frequência %
Sim	6	9,1
Não	30	51,5
Uma vez ao ano	24	14,4
Não responderam	0	0
TOTAL	60	100

Quadro 22 - Contrata Assistência Técnica especializada

Contrata Assistência Técnica especializada	Quantidades	Percentual
Sim	2	6,5
Não	19	61,3
Algumas vezes	10	16,67
TOTAL	60	100

Quadro 23 - O que acha do nível técnico da assistência técnica disponível.

O que acha do nível técnico da assistência técnica disponível.	Quantidades	Percentual
Péssima	4	6,7
Ruim	7	11,7
Bom	32	53,3
Muito bom	3	5,0
Ótima	4	6,7
Não sabem	7	11,7
Não responderam	3	5,0
TOTAL	60	100

APENDICE II

ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM PRODUTORES DE PEQUENAS FRUTAS

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Empresa:

Contato:

Fone: Fone: Fax:

Cel.: E-mail:

Endereço da propriedade:

Cidade: CEP:

Endereço para correspondência:

Cidade: CEP:

1. CARACTERIZAÇÃO DA PROPRIEDADE

1.2 Quantas pessoas da família trabalham na propriedade rural?

1.3 Qual é a idade do chefe da família?

1.4 Qual é a escolaridade dos membros da família

1.4.1 Esposo _____

1.4.2 Esposa _____

1.4.3 Filhos _____

1.5 Área total do imóvel () m²() ha Área total: a CÉU ABERTO () m²() ha

1.6 Área arrendada p/ fruticultura. () m²() ha com ESTUFA () m²() ha

1.7 Quanto da receita da propriedade é da venda de pequenas frutas?

2. A ESCOLHA DE CULTIVO DE PEQUENAS FRUTAS É EM FUNÇÃO DE:

() conhecimento prévio das técnicas de cultivo

- custo de produção
- baixo risco associado ao cultivo
- valor de mercado do produto
- cálculo de lucratividade do produto
- contrato com comprador (es)
- o que os outros produtores estão produzindo
- limitações climáticas ao cultivo de outras espécies
- pedido de algum comprador

3. RELAÇÕES A MONTANTE DA PRODUÇÃO

3.1 De quem compra os insumos utilizados na produção?

3.2 Qual a fonte de recursos para compra dos insumos?

- venda da produção bancos recursos próprios.

3.3 Há escassez de algum insumo em alguma época do ano?

- sim não

3.4 Os fornecedores indicam a maneira correta de uso dos insumos?

- sim não

4. RELAÇÕES A JUSANTE DA PRODUÇÃO

4.1 Para quem vende seus produtos?

4.2 Qual a forma de cobrança?

- Depósito bancário Cobrança com boleto avista

Quem transporta os produtos após a venda?

- frete terceirizado próprio comprador transportadora

4.3 Como faz o preço de venda dos produtos?

4.4 Quais os aspectos que o cliente valoriza? (enumerar em ordem crescente de importância) sendo 01 mais importante, e o 10 o menos importante.

- qualidade preço tradição

- ambiente comercial atendimento promoção
- variedade comodidade na compra possibilidade de pagar a prazo
- status O que sugere para melhoria do sistema de comercialização?

5. ASSOCIATIVISMO/COOPERATIVISMO

5.1 É filiado a alguma associação/cooperativa?

- sim não

5.2. O que a associação/cooperativa oferece?

- são disponibilizados cursos/palestras técnicas subsidiados para os associados/cooperados
- receber assistência técnica especializada subsidiada pela associação/cooperativa
- possibilidade de comercializar produtos conjuntamente com maior margem do que individualmente
- comprar insumos conjuntamente com custos menores do que individualmente facilitação de crédito/financiamento da produção junto a bancos e/ou instituições
- receber informações de mercado
- participar de viagens técnicas organizadas pela associação/cooperativa

5.3 Quais as vantagens e desvantagens de ser associado/cooperado?

Vantagens: _____

Desvantagens: _____

6. QUE SERVIÇOS VOCÊ ESPERA QUE A COOPERATIVA TE OFEREÇA?

- disponibilizar cursos/palestras técnicas subsidiados para os associados/cooperados
- oferecer assistência técnica especializada subsidiada pela associação/cooperativa
- possibilitar comercializar produtos conjuntamente com maior margem do que individualmente
- comprar insumos conjuntamente com custos menores do que individualmente
- facilitação de crédito/financiamento da produção junto a bancos e/ou instituições
- levantamento, organização e repasse de informações de mercado
- organizar viagens técnicas

7. GERENCIAMENTO DA EMPRESA

7.1 Existem controles dos custos de produção?

- anotações em caderno
- planilha eletrônica em computador
- não existe

7.2 Qual o(s) item(s) de maior peso no custo de produção?

- pagamento de mão-de-obra assalariada
- impostos/taxas
- mudas
- infra-estrutura
- defensivos
- substratos
- arrendamento
- transporte da produção comercializada

8. QUAL PRODUTO TEM MAIOR LUCRATIVIDADE?

8.1 O que possibilitaria expandir o volume de produção nesse momento?

- uma central de comercialização
- disponibilidade de área física para plantio
- crédito para financiamento da expansão da estrutura de produção
- mais conhecimento sobre o(s) cultivo(s) presente(s)
- conhecimento sobre possíveis novos cultivos
- presença de mão-de-obra capacitada

9. HÁ PERDAS DE PRODUTOS? QUANDO E POR QUÊ?

Momento	Motivo
Transplante	
Desenvolvimento	
Comercialização	
Transporte	

10. FAZ PROPAGANDA PARA DIVULGAR SEUS PRODUTOS? DE QUE MANEIRA?

- placa identificando a propriedade
- cartão de visitas

- () anúncios na mídia
- () identificação da propriedade nas embalagens
- () telemarketing
- () calendários promocionais

11. AS PESSOAS QUE TRABALHAM NA PRODUÇÃO RECEBEM ALGUM TIPO DE TREINAMENTO FORMAL AO COMEÇAREM?

- () sim () não

12. O PESSOAL DA EMPRESA FAZ CURSOS DE ATUALIZAÇÃO TÉCNICA/PROFISSIONAL? EM QUE ÁREAS? QUAL A FREQUÊNCIA?

13. CONTRATA ASSISTÊNCIA TÉCNICA ESPECIALIZADA?

Com que frequência e em que ocasiões?

14. O QUE ACHA DO NÍVEL TÉCNICO DA ASSISTÊNCIA TÉCNICA DISPONÍVEL?

1 – péssimo 3 - ruim 5 – bom 7 - muito bom 9 - ótimo não sei

1-Péssimo	3- Ruim	5- Bom	7- Muito bom	9- Ótimo	Não sei

APÊNDICE III

ROTEIRO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE DE ATACADISTAS E VAREJISTAS

1. Há quanto tempo está no negócio de? Por que entrou? Este é seu principal ramo de atuação? (experiência) Quais são as atividades desempenhadas?
2. Quem são seus fornecedores? (localização, tamanho, volume de produção, tipo de produto, nível de conhecimento e especialização, eficiência operacional) Quais são os critérios de escolha para fornecedores adotados pela empresa? E para os produtos?
3. Como se dá o processo de comercialização (explorar o relacionamento entre os membros do canal a jusante e a montante, contratos, intermediários, prazos de pagamento, regularidade, compras em quantidade preestabelecida, definir os agentes, etc.)? Onde e quando os produtos são concentrados, sortidos e dispersados?
4. Com relação a perdas de produtos no seu segmento:
 - Percentual
 - Motivos
 - Produtos com maior potencial de deterioração
 - Relação entre potencial de deterioração x preço final
 - Relação entre perdas e tempo de distribuição
5. Como é feito o transporte dos produtos (custo, perdas, cuidados, equipamentos veículos utilizados, especialização da mão-de-obra)?
6. Como e onde os produtos são armazenados (galpões, tempo de estocagem – giro, custo)?

7. Com relação à embalagem e demais insumos (fitas, papel, cesta para varejista e pedras, adubos, outros para atacadistas):

- Quem faz e de onde vem
- Qual sua função e importância (aspecto visual, divisão de lotes, proteção)
- Tipo de material preferido
- Qualidade do material
- Custo
- Marcas

8. Procurar fazer uma análise evolutiva do mercado desde a sua entrada (produtos em ascensão e queda, margens, saturação do mercado, concorrência com vendedores de esquina, supermercados – de onde vem as pequenas frutas).

9. Procurar fazer uma análise evolutiva da empresa desde a sua entrada (momentos de alta, de baixa, competitividade, número de fornecedores, clientes, especialização, demanda). Comente sobre os pontos fortes e fracos.

10. Quem são seus clientes (localização, tamanho, volume de compras, nível de conhecimento e especialização)?

11. Por que o consumidor compra pequenas frutas? Em que situações (finalidade, uso)? Como o consumidor escolhe o mercado)

12. Como é seu relacionamento com o consumidor final? Qual a função do varejista no momento da escolha

13. Quem (ou o que) determina quais frutas devem ser produzidas (consumidor, modismos, canal, lucratividade, tecnologia, etc.)? Existe fluxo de demanda, empurrado pela produção ou misto?

14. Como ocorre a previsão de demanda (forma, meios, margem de erro)?

15. Como ocorre a formação de preço no segmento?

16. Existe sazonalidade (qual época, quais produtos em específico)? Que estratégias são utilizadas para minimizar seus efeitos?

17. Quais são as principais diferenças entre os produtos importados e gaúchos com relação à qualidade, preço, disponibilidade, tamanho do lote? Qual o percentual importado no mercado gaúcho? Você está satisfeito com a oferta disponível no mercado?

18. Como você divulga sua empresa (explorar comunicação)?

19. Quais são as tendências para este mercado (explorar necessidade de tecnologia – estufa, cultivo protegido e uso da internet na comercialização)?

20. Como você vê a associação de classe e iniciativas de parcerias? Participa de alguma? Como a organização ajuda no desenvolvimento do setor? Conhece a APPE Frutas e seu papel?

21. O que pode ser feito para incrementar o desempenho do setor? Existem iniciativas para resolução de problemas (treinamentos, consultorias, associativismo, soluções conjuntas, centrais de comercialização organizadas)? Como é feita a profissionalização do setor?

22. Perspectivas para o futuro do mercado.