

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

DIMENSÕES COMPETITIVAS NA ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO E  
DISTRIBUIÇÃO DAS AGROINDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE SUCO DE  
LARANJA DE SERGIPE

ALUNO: Morgan Yuri Oliveira Teles Machado

PORTO ALEGRE-RS  
2005

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

DIMENSÕES COMPETITIVAS NA ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO E  
DISTRIBUIÇÃO DAS AGROINDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE SUCO DE  
LARANJA DE SERGIPE

ALUNO: Morgan Yuri Oliveira Teles Machado  
ORIENTADORA: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Tania Nunes da Silva

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

PORTO ALEGRE-RS  
2005

MORGAN YURI OLIVEIRA TELES MACHADO

DIMENSÕES COMPETITIVAS NA ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO E  
DISTRIBUIÇÃO DAS AGROINDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE SUCO DE  
LARANJA DE SERGIPE

---

Profa. Dra. Tania Nunes da Silva  
Orientador

---

Prof. Dr. Eugenio Avila Pedrozo  
Examinador

---

Profa. Dr. Paulo Dabdab Waquil  
Examinador

---

Prof. Dr. Paulo Vítor Dutra de Souza  
Examinador

## DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação ao meu pai, pelos ensinamentos deixados, mesmo não estando mais fisicamente entre nós, mas, com certeza, presente em orações para todos. Também à minha mãe, por ser uma guerreira e por estar sempre ao meu lado em todos os momentos.

## AGRADECIMENTOS

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq pelo auxílio financeiro;

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul;

Aos meus pais, pelo apoio nos momentos mais difíceis;

Aos meus irmãos, Alex e Thathi, pelo carinho de sempre;

Aos meus familiares, em especial à tia Olívia e tia Lêda, pelas palavras e gestos de incentivo e por acreditarem no meu potencial;

À professora, Dr<sup>a</sup>. Tânia Nunes da Silva, minha orientadora, pela compreensão e dedicação;

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da UFRGS;

À Banca de defesa de dissertação, pelo aceite em avaliar e contribuir com este trabalho;

Aos servidores do CEPAN e IEPE, em especial à Luci e Paulo pela disposição de sempre em solucionar os nossos problemas;

Aos membros da Maratá Sucos do Nordeste e da Tropfruit Nordeste S/A pelas informações prestadas para a realização deste trabalho;

Aos colegas do CEPAN, pela convivência agradável e harmoniosa neste tempo;

Aos meus amigos, Lucas, Fernanda, Normanda, Airi, Tereza, Edna, pelos intensos momentos de descontração e pela grande família que formamos;

À amiga Chris pelo incentivo e apoio incondicional neste processo;

Ao amigo Elder, um agradecimento especial por ter me aturado neste tempo e por dividir comigo momentos de muita felicidade;

À Cleide, que soube ter paciência nos meus momentos de stress e compartilhou comigo momentos inesquecíveis;

Enfim, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para minha formação.

## SUMÁRIO

RESUMO	
ABSTRACT	
LISTA DE FIGURAS	
LISTA DE TABELAS	
LISTA DE QUADROS	
LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E SÍMBOLOS	
1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	15
<b>Objetivo geral</b> .....	15
<b>Objetivos Específicos</b> .....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	17
2.1 ANÁLISE ESTRATÉGICA EXTERNA.....	17
<b>Meio Ambiente Operacional (MAO)</b> .....	17
<b>Meio Ambiente Expandido (MAEX)</b> .....	18
2.2 ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO.....	18
2.3 CRITÉRIOS COMPETITIVOS.....	22
<b>Qualidade segundo Slack et al. (1997)</b> .....	24
<b>Rapidez</b> .....	24
<b>Confiabilidade</b> .....	25
<b>Flexibilidade</b> .....	25
<b>Custos</b> .....	26
2.4 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO INTERNACIONAIS.....	28
2.5 COMÉRCIO INTERNACIONAL E BARREIRAS.....	32
<b>Definições de Barreiras Comerciais</b> .....	33

Síntese da Revisão da Literatura.....	35
3 MÉTODO.....	36
4 RESULTADOS.....	40
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	40
Agronegócio.....	40
História da industrialização da laranja.....	41
Suco de laranja brasileiro no mundo.....	43
Citros em Sergipe.....	44
4.2 AS EMPRESAS.....	47
4.2.1 Maratá Sucos do Nordeste.....	47
4.2.2 Tropfruit Nordeste S/A.....	48
4.2.3 Sucocítrico Cutrale Ltda.....	49
4.3 ANÁLISE DAS EMPRESAS SERGIPANAS EXPORTADORAS DE SUCO DE LARANJA DE ACORDO COM OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS E A EMPRESA LÍDER NO SETOR.....	50
4.3.1 identificar como as empresas sergipanas exportadoras de suco de laranja buscam vantagem competitiva de acordo com o modelo de estratégia de produção de Slack et al. (1997).....	51
4.3.1.1 Maratá Sucos do Nordeste.....	51
4.3.1.2 Tropfruit Nordeste S/A.....	56
4.3.1.3 Sucocítrico Cutrale Ltda.....	59
Análise de como as empresas sergipanas exportadoras de suco de laranja buscam vantagem competitiva de acordo com o Referencial Teórico do presente trabalho e uma comparação com a empresa líder no setor.....	62
4.3.2 verificar quais canais de distribuição são utilizados para colocar o suco de laranja brasileiro e sergipano no mercado externo.....	70
4.3.2.1 Maratá Sucos do Nordeste.....	70
4.3.2.2 Tropfruit Nordeste S/A.....	70
4.3.2.3 Sucocítrico Cutrale Ltda.....	71

Análise dos canais de distribuição das empresas sergipanas exportadoras de suco de laranja em comparação com a líder no setor, de acordo com o referencial teórico.....	72
4.3.3 verificar se as barreiras existentes nos principais mercados importadores do suco de laranja brasileiro (tributação, fitossanitárias, transporte, barreiras, etc.) afetam a competitividade das empresas sergipanas.....	75
4.3.3.1 Maratá Sucos do Nordeste.....	75
4.3.3.2 Tropfruit Nordeste S/A.....	75
4.3.3.3 Sucocítrico Cutrale Ltda.....	76
Análise das barreiras existentes nos principais mercados importadores do suco de laranja sergipano de acordo com o referencial teórico e comparação com a empresa líder.....	77
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
APÊNDICE	



## RESUMO

Com a internacionalização dos mercados, o sucesso de uma empresa, principalmente no agronegócio, depende cada vez mais da inter-relação entre fornecedores, produtores de matéria-prima, processadores e distribuidores. Portanto, percebe-se claramente que a Estratégia de uma firma deve estar em sintonia com todos os elos da cadeia da qual a mesma faça parte. No presente trabalho, analisou-se dois elos da cadeia da laranja no Estado de Sergipe, o da industrialização e o da comercialização, no que diz respeito ao enfrentamento de uma séria crise estrutural, perdurando até os dias atuais. Desse modo, o objetivo da dissertação foi estudar as empresas que atuam na exportação de suco de laranja em Sergipe em suas dimensões competitivas de estratégia de produção e distribuição, buscando responder a seguinte questão de pesquisa: As empresas exportadoras de suco de laranja de Sergipe são competitivas na sua estratégia de produção e distribuição? O referencial teórico que serviu de base para a discussão foi o de Estratégia de Produção, Critérios Competitivos, Canais de Distribuição, Comércio Internacional e Barreiras, e o método utilizado foi o de entrevistas com membros das empresas exportadoras de suco de laranja de Sergipe. Como resultado, tem-se que, apesar da produção de laranja no Estado de Sergipe vir passando, ao longo dos anos, por sérias dificuldades em nível estrutural, pôde-se observar que, suas empresas produtoras e exportadoras de suco de laranja, contribuem com a geração de emprego e renda para o Estado, pois, mesmo com a crise no cultivo da fruta *in-natura*, as organizações responsáveis pelo processamento da laranja procuram sempre estratégias de produção e distribuição coerentes com a realidade do mercado mundial, utilizando sempre, inovações tecnológicas e estruturais, buscando novos mercados, usando mão-de-obra especializada, dentre outras maneiras de garantir a competitividade. Mas, apesar da estratégia das empresas aqui estudadas estarem em harmonia com o ambiente, as mesmas necessitam dar uma maior atenção aos produtores de laranja, estreitando mais as relações com os mesmos, visto que, é neste elo o grande problema na industrialização da laranja para o suco.

Palavras-chave: Laranja; Estratégia; Competitividade e Agronegócios.

## ABSTRACT

With the internationalization of the markets, the success of a company, mainly in the agribusiness, more depends each time on the interrelation between suppliers, producers of raw material, processors and deliverers. Therefore, one perceives clearly that the Strategy of one firms must be in tuning with all the links of the chain of which the same one is part. In the present work, it analyzed if two links of the chain of the orange in the State of Sergipe, of the industrialization and of the commercialization, in that it says respect to the confrontation of a serious structural crisis, lasting until the current days. In this way, the objective of the dissertation was to study the companies who act in the orange juice exportation in Sergipe in its competitive dimensions of strategy of production and distribution, being searched to answer the following question of research: The exporting orange juice companies of Sergipe are competitive in its strategy of production and distribution? The bibliography that served of base for the quarrel was of Strategy of Production, Competitive Criteria, Canals of Distribution, International trade and Barriers, and the used method was of interviews with members of the exporting orange juice companies of Sergipe. As result, it is had that, despite the production of orange in the State of Sergipe coming passing, to the long one of the years, for serious difficulties in structural level, it could be observed that, its producing and exporting companies of orange juice, contribute with the generation of job and income for the State, therefore, exactly with the crisis in the culture of the fruit in-natura, the responsible organizations for the processing of the orange always look to technological and structural strategies of coherent production and distribution with the reality of the world-wide market, using always, innovations, searching new markets, using specialized man power, amongst other ways of guaranteeing the competitiveness. But, despite the strategy of the companies studied here to be in harmony with the environment, the same ones need to give to a bigger attention to the orange producers, narrowing more the relations to the same ones, since, are in this link the great problem in the industrialization of the orange for the juice.

Key-Word: Orange; Strategy; Competitiveness and Agribusiness.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Evolução dos canais de distribuição nos Estados Unidos.....	31
Figura 2- <i>Design</i> da Pesquisa.....	39

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Principais produtores de suco de laranja concentrado congelado do mundo - 1999/00.....	43
Tabela 2- Principais Produtos de Exportação - Sergipe.....	46
Tabela 3- Destino das Exportações - Sergipe.....	47

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Síntese da Revisão de Literatura.....	35
Quadro 2- Ligação da Revisão de Literatura com os objetivos da pesquisa.....	38
Quadro 3- Síntese da Estratégia de Produção das empresas estudadas.....	68
Quadro 4- Síntese da análise das Dimensões Competitivas de Slack et al. (1997) nas empresas estudadas.....	69
Quadro 5- Síntese dos Canais de Distribuição das empresas estudadas e suas funções.....	74
Quadro 6- Síntese das Barreiras enfrentadas pelas empresas estudadas e suas ações para enfrentá-las.....	77

## LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

ABECITRUS - Associação Brasileira dos Exportadores de Cítricos

BNB - Banco do Nordeste do Brasil

BNTs - Barreiras Não-Tarifárias

CSA - *Commodity System Approach*

FAO - Food and Agriculture Organization

GATT - Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MAEX - Meio Ambiente Expandido

MAO - Meio Ambiente Operacional

MDIC - Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior

NAFTA - Acordo de Livre Comércio entre a América do Norte

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

PDs - Países Desenvolvidos

PEA - População Economicamente Ativa

PEDs - Países em Desenvolvimento

SAGRI - Secretaria Executiva de Agricultura

SAI - Sistema agroindustrial

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SECEX - Secretaria de Comércio Exterior

UNCTAD - Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento

USDA - United States Department of Agriculture

## 1 INTRODUÇÃO

O comportamento da economia mundial apresenta-se como um fator de grande importância e influência nas estratégias das empresas em geral. O cenário econômico atual pode ser caracterizado por alguns fatores marcantes, tais como: a forte concorrência, velocidade de disseminação de informações, evolução e renovação rápida da tecnologia, diferenciação dos produtos no mercado e descentralização produtiva.

A reestruturação produtiva veio em resposta à necessidade de ajustamento frente aos padrões internacionais de produtividade e de qualidade, elemento considerado, hoje, básico na competitividade nesse novo cenário. Esta reestruturação trouxe à tona questionamentos como o da inadequação dos princípios Tayloristas/Fordistas às novas condições do mercado, assim como difundiu novos conceitos como de automação, flexibilidade, qualidade total e valor percebido pelo cliente.

As mudanças que estão ocorrendo não são meras tendências, mas sim conseqüências da necessidade das empresas buscarem novas tecnologias, novos sistemas de gestão, novos mercados e conseqüentemente uma redefinição dos seus processos e negócios.

Porém, o Brasil manteve-se por muito tempo distante de uma posição comercial mais aberta. Isto ocorreu devido ao relativo fechamento do mercado brasileiro à competição internacional nas décadas de 1970 e 1980. Durante o período em que isto ocorreu, não havia grandes preocupações por parte da indústria em relação à competição internacional. Sendo que “Só as empresas exportadoras preocupavam-se com aspectos como o *benchmarking* em relação às melhores práticas mundiais” (CORRÊA e GIANESI, 1993). No entanto, com a gradual derrubada das barreiras alfandegárias, este panorama mudou drasticamente.

Com o acirramento da concorrência internacional e a intensificação da globalização da economia, a partir da década de 1970, em nível mundial, e do início dos anos 1990, no Brasil, o padrão de acumulação de capital entrou em crise devido a fatores como a saturação do mercado de bens duráveis, a perda do poder

aquisitivo, a entrada de novos países produtores e a formação de blocos regionais. Assim, começou-se a buscar novos padrões, novos modelos de organizações, para fazer frente a estes desafios de competitividade, através dos quais as empresas poderiam sobreviver. São as estratégias que as empresas estão buscando para os desafios citados anteriormente que o presente trabalho procura focalizar.

Para tanto, este estudo está dividido em seis partes. A primeira refere-se à contextualização do tema, onde são abordados, o histórico da industrialização da laranja no Brasil, a realidade mundial do suco de laranja, como Sergipe está situado no cenário citrícola brasileiro. Também nesta parte é abordado o problema de pesquisa, onde se situa a atual problemática referente à competitividade das empresas citrícolas do Estado de Sergipe; depois uma justificativa da presente pesquisa, mostrando porque é importante a realização de um trabalho abordando os critérios competitivos adotados pelas empresas; e por último nesta primeira parte têm-se os objetivos a serem alcançados com o estudo aqui presente. A segunda contém o referencial teórico adotado para auxiliar no entendimento dos dados referentes às empresas serem competitivas no mercado atual, tratando da estratégia de produção para adquirir competitividade, as dimensões competitivas, a literatura de canais de distribuição, e de comércio internacional e barreiras comerciais. A terceira parte contém o método da pesquisa; na quarta parte têm-se os resultados encontrados; na quinta, as referências bibliográficas; e por fim, o apêndice, onde consta o roteiro de perguntas das entrevistas semi-estruturadas realizadas.

## 1.1 PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Existem fatores que dificultam a participação efetiva de Sergipe no mercado citrícola nacional e internacional, como por exemplo, os problemas fitossanitários, que são de grande relevância para a citricultura sergipana, visto que, afetam a qualidade e a confiabilidade da laranja, tanto *in-natura* quanto para o suco. As chamadas barreiras não-tarifárias: licença de importação, monitoramento e requerimentos técnicos, sanitários, fitossanitários e de saúde animal, fazem parte do cotidiano das empresas tanto sergipanas quanto brasileiras que desejam exportar os seus produtos (NASCIMENTO, 2001).

Outro grande entrave para a exportação de laranja em Sergipe, são os baixos investimentos feitos pelos produtores na reposição do plantio, o que, ao mesmo tempo, reduz os custos da produção, e também, diminui a flexibilidade do produto caso apareça novos pedidos para outros mercados (BNB, 2004).

Os problemas de ordem estruturais e conjunturais que causam fortes pressões na cadeia citrícola como um todo no Estado, são agravados pelo efeito da seca, diminuindo, assim, a flexibilidade de entrega do produto no exterior, visto que, nem sempre se pode cumprir os prazos quando os efeitos do clima são fortes (LEITE & ALMEIDA, 1998).

Infelizmente, com deficiências crônicas na sua organização, o agronegócio sergipano na fruticultura possui grandes problemas, apesar de seu enorme potencial. Muitas ações implementadas no passado se tornaram inúteis porque não tiveram solução de continuidade, os problemas variam e são de natureza interna e externa. No mercado externo, as barreiras tarifárias e sanitárias impostas pelos países consumidores constituem obstáculos a serem superados; e do lado doméstico, exceto em alguns poucos produtos, a deficiência é generalizada, sendo que as perdas são grandes na colheita e pós-colheita, há heterogeneidade nos serviços de classificação e embalagem e uma marcante ausência de *marketing* (MDIC/SECEX, 2004).

Mas, como menciona Silva (2000), a tendência ao acirramento da concorrência internacional - expresso na generalização de práticas de *dumping*, subsídios à produção doméstica e às exportações, medidas protecionistas com crescente ênfase em barreiras técnicas ambientais ou sanitárias, etc. - forçam as empresas a adotarem estratégias extremamente ofensivas para penetrarem em novos mercados ou mesmo manterem as posições já conquistadas. No comércio de bens pode-se identificar três principais grupos de barreiras e classificá-las como barreiras tarifárias (tarifas de importação, outras taxas e valoração aduaneira), barreiras não-tarifárias (quotas tarifárias, restrições quantitativas, restrições à mão-de-obra escrava e ao trabalho infantil) e barreiras técnicas (normas e regulamentos técnicos, sanitários, fitossanitários e de saúde animal).

Uma barreira comercial pode ser entendida, segundo Silva (2000), como qualquer lei, regulamento, política, medida ou prática governamental que restrinja ou distorça o comércio de bens e serviços. As barreiras não-tarifárias podem ser um instrumento governamental ou outra prática qualquer que não sendo tarifária impede

diretamente a entrada de produtos importados no país, discriminando-os, e não se aplicando com igual força no setor doméstico de produção ou de distribuição.

Enquanto os países se articulam, estabelecendo acordos para elevar suas relações de troca, os exportadores brasileiros de frutas e suco precisam desenvolver estratégias para se posicionar frente à nova ordem mundial, sem ignorar as barreiras e normas impostas ao seu produto nos diversos mercados. E, estar em sintonia com as mudanças e tendências de novos mercados pode resultar em expansão de negócios e lucros.

Para tanto, é necessário uma atenção maior à citricultura do Estado de Sergipe, e em especial às exportações de suco de laranja, que é o foco do presente trabalho. E, essa preocupação levou à seguinte questão de pesquisa: As empresas exportadoras de suco de laranja de Sergipe são competitivas na sua estratégia de produção e distribuição?

## 1.2 OBJETIVOS

### Objetivo geral

Analisar as empresas que atuam na exportação de suco de laranja em Sergipe em suas dimensões competitivas de estratégia de produção e distribuição.

### Objetivos Específicos

- analisar a estratégia de produção e distribuição das empresas exportadoras de suco de laranja em Sergipe, estabelecendo uma comparação, com base em referências da empresa líder no setor;
- identificar como as empresas sergipanas exportadoras de suco de laranja buscam vantagem competitiva de acordo com o modelo de estratégia de produção de Slack et al. (1997);
- verificar quais canais de distribuição são utilizados para colocar o suco de laranja brasileiro e sergipano no mercado externo;



- verificar se as barreiras existentes nos principais mercados importadores do suco de laranja brasileiro (tributação, fitossanitárias, transporte, barreiras, etc.) afetam a competitividade das empresas sergipanas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Somente a laranja, explorada economicamente em um terço dos municípios sergipanos, até pouco tempo, proporcionava ocupação para cerca de 100 mil pessoas. Segundo Lacerda (1999), em condições normais, os municípios que formam o pólo citricultor do Estado de Sergipe chegavam a produzir juntos 600 mil toneladas de laranja por ano, em uma área plantada de aproximadamente 50 mil hectares. Em 2003, foi gerada uma receita superior a 16 milhões de dólares, grande parte, oriunda da exportação de suco concentrado de laranja para a Europa, os Estados Unidos e outros países (MDIC/SECEX, 2004).

No que tange à laranja, é uma das explorações agrícolas mais importantes da economia estadual. Como já foi citado, a cadeia produtiva representada pela produção agrícola, indústria de sucos e setor de comércio e serviços, constitui-se em um complexo dos mais significativos no que diz respeito à arrecadação de tributos estaduais. Além da importância econômica dessa cadeia, ela desempenha um papel social de grande relevância na geração de emprego, empregos estes que decresceram sensivelmente nos últimos dez anos. Apesar dos problemas, a citricultura do Estado vem se recuperando, através de novos investimentos que estão sendo gerados para este fim.

Devido a esta realidade do Estado de Sergipe, mais especificamente da cadeia produtiva da laranja e do suco, no que tange à importância que tem no cenário nacional e internacional, e que vem perdendo com o passar dos anos; é de grande interesse para a região novos estudos que venham a contribuir para reerguer essa atividade no Estado.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Análise Estratégica Externa

É na análise do meio externo da organização, onde há a possibilidade de conhecimento das forças restritivas e das forças impulsionadas, condicionantes para a atuação da firma. Para tanto, é preciso levar em consideração dois blocos: o meio ambiente operacional e o meio ambiente expandido (TACHIZAWA & REZENDE, 2000).

#### Meio Ambiente Operacional (MAO)

O MAO de empresas produtoras de bens de uso não-durável, como empresas de bebidas, de fumo, farmacêutica, de laticínios, de conservas etc., tem as seguintes características básicas:

- o esforço de vendas requer *mark-up* elevado para cobrir despesas de publicidade e propaganda, sendo mais usual a competição via preços, por se tratar de bens de demanda complementar;
- os gastos com publicidade tem por objetivo, além de aumentar a participação de mercado, reforçar a lealdade e a preferência dos consumidores, dificultar a entrada de novos concorrentes e aumentar a demanda primária do setor;
- a existência de número considerável de empresas de porte médio ou pequeno é viabilizada em função da publicidade das maiores ou da segmentação geográfica de mercado;
- a diferenciação dos produtos e a lealdade conquistada são sustentadas por base objetiva: tecnologia, desenho, qualidade, desempenho etc.; ou subjetiva: propaganda e publicidade, liderança etc.;
- a pesquisa de produto é fundamental, pois, além de ser o motor do processo

competitivo, dá condições de lançamentos de novos produtos para fazer frente aos concorrentes ou tê-los em "estoque" para que possam ser rapidamente lançados em função de mudança no mercado;

- introdução de várias marcas / modelos competindo dentro do próprio mix de produtos da empresa, com a finalidade de evitar perda de mercado para concorrentes;
- criação de vínculo entre o produtor e o consumidor para enfraquecer o poder dos intermediários, evitando a integração vertical e o aparecimento de novos concorrentes ou a proliferação de marcas próprias dos agentes intermediários;
- o acesso à rede de distribuição ou comercialização é uma barreira importante, fazendo com que intermediários e atacadistas tenham enorme poder de barganha, levando à constituição de rede de revendedores próprios ou exclusivos e ao estabelecimento de franquias;
- a associação com o capital estrangeiro pode representar uma arma segura para promover saltos tecnológicos e fortalecer a posição competitiva.

#### Meio Ambiente Expandido (MAEX)

A definição de MAEX é tida como um conjunto de agentes, entidades e relações fora do âmbito interno/operacional da organização, porém, tendo nos comportamentos, tendências e dinâmica, fortíssimas influências sobre suas ações. Esta influência se dá através da percepção dos responsáveis quanto às decisões estratégicas de uma empresa (produção, comercialização e distribuição), quanto ao presente e o futuro do MAEX e sua influência direta sobre as atividades da organização ou sobre as ações dos agentes que formam o MAO.

#### 2.2 Estratégia de Produção

O Planejamento Estratégico da Produção visa a maximização dos resultados e minimização dos riscos no processo de tomada de decisão na organização, de forma a manter níveis de competitividade que assegurem sua permanência no

mercado. Em nível de produção, esse planejamento caracteriza um conjunto de políticas que darão sustentação à posição competitiva da unidade de negócios da empresa, a longo prazo, especificando como a produção suportará essa vantagem, e como apoiará as demais estratégias (TUBINO, 1997).

O desenvolvimento de uma Estratégia de Produção para a organização sustenta-se num conjunto de normas ou princípios que orientem a tomada de decisão em direção aos objetivos de longo prazo da organização, situando-a na hierarquia da estratégia geral da empresa, que engloba todas as estratégias funcionais e de negócio, e priorizando os objetivos de desempenho de produção de maneira a vinculá-los às necessidades dos consumidores e ao comportamento dos concorrentes (PLATT, 1999).

Algumas definições apresentadas por Slack et al. (1997, p. 91) ajudam a entender o conceito de estratégia, como:

- "o padrão global de decisões e ações, que define o papel, os objetivos e as atividades da produção de forma que estes apoiem e contribuam para a estratégia de negócios da organização";
- "... uma seqüência de decisões que, ao longo do tempo, permitem que um negócio atinja uma estrutura e uma infra-estrutura de manufatura e um conjunto de capacitações específicas desejadas";
- "... a maneira e grau pelos quais a gerência coloca em risco os recursos de manufatura da empresa com a finalidade de apoiar e atingir seu objetivo global escolhido".

Segundo Slack et al. (1997), uma distinção comum em estratégia de produção é de decisões que determinam a estrutura, e as relativas à infra-estrutura. As primeiras influenciam as atividades de projeto, enquanto as seguintes inspiram o planejamento e controle e a melhoria.

Diversos autores, como Mintzberg (1987) e Mintzberg e McHugh (1985), formulam definições e teorias concorrentes sobre estratégia que na maioria das vezes se complementam em algum aspecto, mas que não são universalmente aceitas. Em linhas gerais, as definições encontradas na literatura tratam a estratégia como meio utilizado para adaptar a organização às condições ambientais. Este item focaliza as definições mais importantes dentro do contexto considerado.

A estratégia de uma empresa, conforme Mintzberg (1987), pode assumir 5 formas: um plano, um padrão de decisões, uma posição, uma tática e uma perspectiva.

1. Como um plano – É o resultado de um processo de planejamento da empresa, cujas ações devem dar origem às metas, políticas e programas que norteiam as decisões da empresa. Os líderes tentam estabelecer a direção para a organização colocá-la em cursos pré-determinados de ações. Através dos planejamentos estratégicos formais, a organização traça objetivos e estabelece cenários a curto, médio e longo prazos, utilizando-se de modelos racionais para otimizar os seus recursos.
2. Como padrão de decisões – A estratégia tem consistência no comportamento da organização, quer intencionado ou não, o tempo todo. Se forma à partir de decisões bem sucedidas da organização que se juntam em um padrão de ações que se tornam sua estratégia.
3. Como uma posição – Trata de situar-se estrategicamente quanto a determinação de um produto específico para um mercado particular. Busca-se o domínio do produto no mercado direcionado, ao mesmo tempo que, alcançado o objetivo, protegem-se dos demais competidores.
4. Como uma tática – É uma estratégia específica que leva a organização para dentro da competição direta, onde ameaças e simulações (e várias outras manobras) são empregadas para obter vantagem. A estratégia refere-se a coisas importantes e as táticas são para os detalhes. Movimentos dos concorrentes provocam contra-movimentos da organização.
5. Como uma perspectiva – Enquanto as 4 definições anteriores localizam a organização no ambiente externo, esta olha para dentro da mesma. A estratégia é uma perspectiva e o seu conteúdo consiste não somente numa posição escolhida, mas na maneira peculiar de perceber o mercado em que atua. Leva em consideração questões sobre o aspecto da intenção e comportamento dentro de um contexto coletivo. Focaliza a atenção nos reflexos e ações da coletividade.

Para Andrews, *citado por Mintzberg et al.* (1992), a essência da estratégia da empresa é um padrão de comportamento que se forma a partir das inúmeras decisões que a organização toma ao longo do tempo, na tentativa de adaptar-se ao ambiente. Durante essa trajetória, a empresa aprende com os seus erros e responde ao ambiente de uma maneira desestruturada e flexível, na maioria das vezes reativa, sem um curso de ação ou plano previamente formulado a ser seguido. Apenas "uma idéia puxa a outra até que um novo padrão é formado, a ação precedeu a racionalidade: uma estratégia emergiu" (MINTZBERG, 1987, p. 11-24).

Segundo Mintzberg e McHugh (1985) existem as estratégias planejadas, as não-realizadas, as deliberadas, as emergentes e as realizadas. A tipologia proposta por estes autores, trata da relação entre estratégias realizadas e não-realizadas. As estratégias deliberadas são as estratégias planejadas que foram realizadas, enquanto as emergentes são sempre realizadas, visto que emergiram de ações já implementadas.

Pode-se questionar que nem todas as estratégias planejadas são de fato realizadas, ou assumidas pela organização. Porém, a estratégia como um padrão sempre é realizada, pois emerge das ações da empresa.

De acordo com Giambiagi e Moreira (1999), as indústrias estão classificadas segundo suas estratégias da seguinte forma:

1. Abridores de fronteiras tecnológicas

Orientadas para P&D

Produtos diferenciados com preços altos

2. Exploradores de tecnologia

Exploram ao máximo o ciclo de vida do produto

Grandes quantidades com preços baixos

3. Empresas voltadas para o cliente

Baixo volume de produção sob a especificação do cliente

Alta flexibilidade

4. Empresas de alta tecnologia voltadas para o cliente

Desenvolvem tecnologia sob encomenda

Excelência em qualidade e flexibilidade

5. Empresas voltadas para o cliente a custo mínimo

Trabalham com produtos já existentes com preços competitivos

### Pequenos *lead-times* e alta flexibilidade

#### 6. Empresas minimizadoras de custo

Trabalham com grandes quantidades com rapidez e baixo custo

Slack et al. (1997) mencionam ainda que a análise de custos, receitas, capital de giro, qualidade, velocidade de resposta à demanda, confiabilidade e flexibilidade são objetivos de desempenho que influenciam nas decisões quanto a políticas de capacidade. Os *custos* são afetados pelo equilíbrio entre capacidade e demanda. As *receitas* também são afetadas pelo equilíbrio entre capacidade e demanda, mas de forma oposta. O *capital de giro* é influenciado pela produção de estoques, que apesar de permitir antecipação à demanda, será reduzida a sua circulação na empresa. Já quando o planejamento e controle de capacidade permitem variações, exigindo adaptações em instalações, horas extras, contratação de pessoal temporário, tendem a afetar a *qualidade* do produto ou serviço. A *velocidade* de resposta à demanda pode ser alcançada com a formação de estoques ou provisão de excedentes. Já a *confiabilidade* é influenciada pela proximidade dos níveis de demanda e de capacidade. E, quanto a *flexibilidade*, a capacidade excedente permite o atendimento a eventualidades como explosões no consumo. Isso tudo mostra a influência das decisões quanto às dimensões competitivas junto à estratégia da empresa para adquirir competitividade no atual cenário econômico.

#### 2.3 Critérios competitivos

Cada vez mais as empresas brasileiras de manufatura têm buscado incessantemente padrões mais elevados de produtividade, flexibilidade, qualidade e confiabilidade, para eliminar a defasagem de competitividade em relação à indústria internacional (SLACK et al., 1997).

Conforme Corrêa e Giansi (1993), o grande desafio das empresas, na busca da competitividade, está centrado na capacidade de desenvolvimento de novas tecnologias, novos mercados e novos métodos de gerenciamento que permitam elevar a flexibilidade das empresas, favorecendo o aumento da produtividade.

Dessa forma, a necessidade de implementar mudanças na organização que a capacite a poder operar de forma mais ágil e adaptável ao mercado, se torna

prioridade. Por exemplo, se a empresa escolhe competir em variedade de modelos de produtos, precisa ter rapidez na preparação das máquinas e rapidez na manufatura. Se escolher competir em novos produtos, precisa de agilidade para projetar, preparar protótipos, construir o ferramental, divulgar o novo produto, estudar processos, preparar máquinas e fabricar. Se escolher competir em prazo de entrega, precisa de rapidez na produção (ZACARELLI, 1987).

A chave para o desenvolvimento de uma estratégia de produção efetiva está em compreender como criar ou agregar valor para os clientes. Especificamente, o valor é agregado através do critério ou dos critérios competitivos que são selecionados para apoiar uma determinada estratégia (DAVIS, AQUILANO e CHASE, 2001).

Portanto, para qualquer organização que deseja ser bem sucedida a longo prazo, a contribuição de sua função produção torna-se vital. De acordo com Slack *et al.* (1997), a administração da produção dá à organização uma vantagem baseada em produção, a qual pode ser obtida através da utilização dos cinco critérios competitivos descritos abaixo:

- Vantagem em Qualidade: satisfação dos consumidores através do fornecimento de bens e serviços isentos de erros e adequados a seus propósitos;
- Vantagem em Rapidez: minimizar o tempo entre o consumidor solicitar os bens ou serviços e recebê-los, com isso, a disponibilidade de bens e serviços para os consumidores aumenta;
- Vantagem em Confiabilidade: produzir em tempo adequado para manter os compromissos de entrega assumidos com seus consumidores. Isto pode significar estar preparado para estimar, rigorosamente, uma data de entrega (ou, talvez, até aceitar a data de entrega exigida pelo consumidor), comunicá-la claramente ao consumidor e, depois, entregar exatamente em tempo;
- Vantagem em Flexibilidade: estar em condições de mudar ou de adaptar as atividades de produção para enfrentar circunstâncias inesperadas, como por exemplo, um consumidor mudando de idéia, ou talvez, consumidores além do esperado;
- Vantagem em Custo: produzir bens e serviços a custo que possibilite fixar preços apropriados ao mercado e ainda permitir retorno à organização.



Qualidade segundo Slack et al. (1997)

A qualidade na produção varia de acordo com o tipo de operação dentro da empresa, ou seja, pode-se primar mais pela qualidade no processamento do que na comercialização de determinado bem. Algumas empresas até fazem o seu marketing pessoal através da qualidade do seu desempenho ou sistema de qualidade, tornando, em alguns casos, esta dimensão dentro da firma, a mais visível.

Qualidade também é algo que o consumidor facilmente visualiza em seu julgamento, visto que, ela exerce grande influência sobre a satisfação ou insatisfação dos clientes. Produtos e serviços de boa qualidade significam que além da satisfação do consumidor, ele retorna e confia no produto que está adquirindo.

Em relação às operações dentro da organização, quanto menos erros houver por unidade de produção, decorrente de um maior cuidado com a qualidade, menos tempo será necessário para correção dos mesmos e, conseqüentemente, menos gastos com estes transtornos.

Rapidez segundo Slack et al. (1997)

A rapidez dentro de uma firma pode ser levada em consideração de várias formas, como na reposição de estoques, nos serviços oferecidos aos clientes, e por fim, rapidez na entrega do produto, que está aliado à agilidade em todo o processamento dentro da fábrica para chegar até a comercialização do bem.

A rapidez na reposição de estoque faz com que a firma trabalhe com planos de entrega de produtos em um curto espaço de tempo, dificultando o aparecimento de transtornos caso haja novos pedidos, e até mesmo para que o processo de comercialização seja o mais ágil possível.

Os serviços oferecidos aos clientes precisam ser rápidos, para que a satisfação com relação aos produtos seja alta, isto porque a porta de entrada de uma compra é a negociação, e esta precisa ser adequada aos anseios dos clientes.

Para que o bem seja entregue rapidamente aos clientes, é preciso maior agilidade nas operações dentro da indústria, visto que, sempre que o produto for solicitado, há uma maior possibilidade de atendimento dos pedidos e há grandes chances de, com velocidade aliada à qualidade no processo produtivo, os estoques

não se acumulem nas fábricas, e também que o risco de acúmulo dos mesmos e possíveis perdas posteriormente não aconteçam.

Confiabilidade segundo Slack et al. (1997)

A confiabilidade é um critério difícil de se perceber da primeira vez que se seleciona um produto ou serviço, visto que o consumidor não terá qualquer referência quanto à esta dimensão. Assim, o nível de confiabilidade afetará a possibilidade de o cliente adquirir aquele produto ou serviço novamente. Entretanto, não importa o preço de determinado produto se este não estiver sempre disponível para o consumidor, ou seja, com o passar do tempo a confiabilidade pode se tornar mais importante do que qualquer outro critério, tornando o produto não-confiável se a disponibilidade deste for baixa (SLACK et al., 1997).

E, dentro de uma firma, as micro-operações estão sempre à prova em termos de confiabilidade, visto que, só são confiáveis se estas operações proporcionarem entrega pontual dos produtos, ou seja, este critério para a competitividade, colocado desta forma pode economizar tempo e dinheiro, além de dar estabilidade, no sentido de que sempre os produtos estarão disponíveis sem quaisquer atrasos.

Flexibilidade segundo Slack et al. (1997)

Existem quatro tipos de exigências em flexibilidade nas operações das empresas:

- flexibilidade de produto/serviço – habilidade de a operação introduzir produtos e serviços diferentes;
- flexibilidade de composto (mix) – ampla variedade ou composto de produtos e serviços;
- flexibilidade de volume – quantidade ou volumes diferentes de produtos e serviços em caso de demanda flutuante, ou seja, desníveis na curva de demanda por certo período de tempo;

- flexibilidade de entrega – tempos de entrega diferentes, ou seja, capacidade de antecipar o fornecimento por solicitação do cliente, maximizando o tempo e a resposta, mantendo a confiabilidade.

A empresa pode escolher competir em um único tipo de flexibilidade, ou em vários tipos, desde que seja através dos menores custos possíveis.

Custo segundo Slack et al. (1997)

Na maioria, ou em todos os casos de escolha de critérios para a competitividade, os custos são afetados por outros objetivos de desempenho, como por exemplo (SLACK et al., 1997):

- produtos ou serviços de alta qualidade não demandam tempo com desperdícios, conseqüentemente, o índice de imperfeição é muito baixo, o que significa custos baixos para a organização;
- a rapidez no processo reduz os estoques entre as micro-operações, diminuindo, desta forma, os custos administrativos indiretos, assim, reduzindo o custo global das operações como um todo;
- se as operações dentro da organização são confiáveis, há uma alta probabilidade de não causar surpresas desagradáveis para os clientes internos. Visto que, confiabilidade elimina o risco de interrupção nas micro-operações e conseqüentemente, os custos são reduzidos;
- flexibilidade nas operações faz com que a firma adapte-se rapidamente às adversidades, não precisando interromper o restante da operação global, reduzindo, desta forma, os desperdícios com tempo e capacidade, conseqüentemente, diminuindo novamente os custos.

Martins (1999) também observou que, não existe consenso quanto à maneira como a empresa deve trabalhar estes critérios, pois alguns autores defendem a necessidade de se realizar *trade-offs* entre os mesmos; e outros lançam dúvidas sobre estas compensações entre dimensões para atingir competitividade no mercado.

Uma vez definidos os critérios, o segundo passo consiste em definir como eles serão perseguidos internamente pela organização. Para Slack (1993), estas duas etapas levam em consideração os dois tipos de desempenho relacionados com a empresa:

- desempenho externo - desempenho que a empresa deve apresentar no mercado, em função dos critérios competitivos escolhidos;
- desempenho interno - a empresa deve escolher a configuração mais adequada de critérios a serem perseguidos ao longo dos seus processos, de modo a fornecer o desempenho externo almejado.

Exemplificando, num mercado que valorize um prazo curto de entrega de produtos, a empresa pode trabalhar o critério velocidade não só através da redução do tempo de cada operação, mas também através:

- da melhoria da qualidade fornecida por cada etapa do processo produtivo, de modo a diminuir as paradas em função de peças defeituosas;
- do aumento da confiabilidade de entrega entre as etapas, de modo a evitar paradas por falta de peças;
- das ações integradas dos três caminhos apontados.

Além de todos os critérios que auxiliam as empresas a desenvolverem produtos competitivos no mercado globalizado ao qual a economia se encontra, é preciso se preocupar também com a produção após a sua fabricação, ou seja, com a sua comercialização e distribuição, visto que, é através dos canais de distribuição dos bens que os mesmos chegam ao seu destino final dentro das exportações. Para tanto, uma boa estratégia de produção deve levar em consideração a ligação entre todas as operações de uma empresa (fornecimento de matéria-prima, processamento, comercialização e distribuição).

## 2.4 Canais de Distribuição Internacionais

De acordo com Stern, El Ansary e Coughlan (1996), os canais de distribuição tornam o produto ou serviço da empresa disponível para o consumo ou uso, sendo estes canais formados por organizações inter-dependentes. São as organizações envolvidas nos fluxos das *commodities* brasileiras até o destino final, (*tradings*, atacados, centrais de compras, varejos, setor de serviços de alimentação, entre outros). Ou seja, é a parte do Sistema Agroalimentar entre a empresa (fazenda, agroindústria ou outra) e o consumidor final.

Para tanto, as principais funções dos canais de distribuição são as de monitoramento e execução dos seguintes fluxos (STERN, EL ANSARY E COUGHLAN, 1996):

- Posse física: parte em que predomina a logística, que se refere ao fluxo físico do produto do fabricante até o consumidor final;
- Propriedade: é ter o direito de propriedade sobre o produto;
- Promoção: é a atividade desempenhada para gerar demanda através da promoção do produto;
- Negociação: existe em todas as etapas do canal;
- Financiamentos: são as formas de pagamentos e de fluxos financeiros ligadas ao custo de capital;
- Riscos: os riscos estão sempre envolvidos no fluxo do produto, visto que, estão presentes através de: obsolescência, enchentes, incêndios, sazonalidade, crescimento da competição, problemas econômicos, baixa aceitação dos produtos, entre outros;
- Pedidos: é o fluxo de pedidos de produtos;
- Informações: é a comunicação adequada entre os agentes, passando as opiniões de cada um sobre os produtos e serviços;
- Pagamentos: é o fluxo dos pagamentos existentes no sistema.

Para entender melhor os canais de distribuição, é interessante conhecer as razões do crescimento dessas estruturas no ambiente competitivo ao qual as empresas estão inseridas; para tanto, é necessário responder a seguinte questão: Qual a importância dos canais de distribuição para as empresas?

Para compreender os canais de distribuição, é interessante conhecer as razões da existência dessas estruturas:

- ü Intermediários surgem nas trocas de *commodities* pois podem aumentar a eficiência do processo, trazendo um menor número de transações internacionais (COREY, CESPEDES & RANGAN, 1989);
- ü Intermediários aparecem para ajustar as discrepâncias, principalmente através de padronização da oferta, acumulação de diversas ofertas de diversas fontes de um mesmo produto em um lote, alocação de grandes lotes em lotes menores e até individuais e, finalmente, juntando produtos diferentes para venda (BERMAN, 1996);
- ü Os canais de distribuição tornam os produtos mais disponíveis (PELTRON, STRUTTON & LUMPKIN, 1997);
- ü Contato com consumidores, que acontece antes, durante e após as vendas (COREY, CESPEDES & RANGAN, 1989);
- ü Especialização em atividades. Cada agente tenta desempenhar a sua atividade central (ROSEMBLOON, 1999).

Como alguns autores sugerem (WEITZ & JAP, 1995; ANDERSON, DAY & RANGAN, 1997), os canais de distribuição têm se tornado redes dinâmicas, compreendendo vários caminhos diretos e indiretos para alcançar e servir os clientes. De acordo com Anderson, Day & Rangan (1997), quatro forças estão mudando as regras de gestão do canal:

- diversificação das necessidades dos clientes – que pode ser obtida com aumento de endereçamento e variedade, combinando tecnologia de banco de dados e manufatura flexível;
- diversidade de canais, nos quais tanto distribuidores quanto indústrias estão tirando vantagens de automatização de ordens de recebimento, despacho, gestão de inventários e reposição de estoques; e customização das expectativas;
- mudanças no balanço de poder do canal, com vantagens para os varejistas de grandes volumes, trazendo consigo consolidação no número de

competidores diretos e surgimento de grupos/centrais de compra que permitem a pequenos varejistas melhorar seu poder de compra;

- mudanças nas prioridades estratégicas, buscando-se oferecer maior valor para os clientes ao extrapolar os limites dentro da organização;

Com o intuito de ajustar-se às mudanças do ambiente, os canais de distribuição vêm evoluindo ao longo do tempo. Segundo Stern, El Ansary & Coughlan (1996), o aparecimento destes canais se deu por uma necessidade de eficiência nos processos de troca, buscando sempre minimizar as discrepâncias desde o suprimento de um bem, até a sua chegada ao consumidor final.

A seguir, de forma resumida (Figura 1), é mostrado o que aconteceu nos Estados Unidos, em termos de canais, desde a distribuição dos mercados de massa (anos 1950 e 1960), passando pela evolução e ampliação do uso da rede do distribuidor nos anos 1970 e 1980, e chegando-se à conhecida matriz dos anos 1990, que é bem mais complexa, já que considera o uso dos sistemas informatizados de vendas, parcerias, marcas próprias e outros formatos (STERN, EL ANSARY & COUGHLAN, 1996).

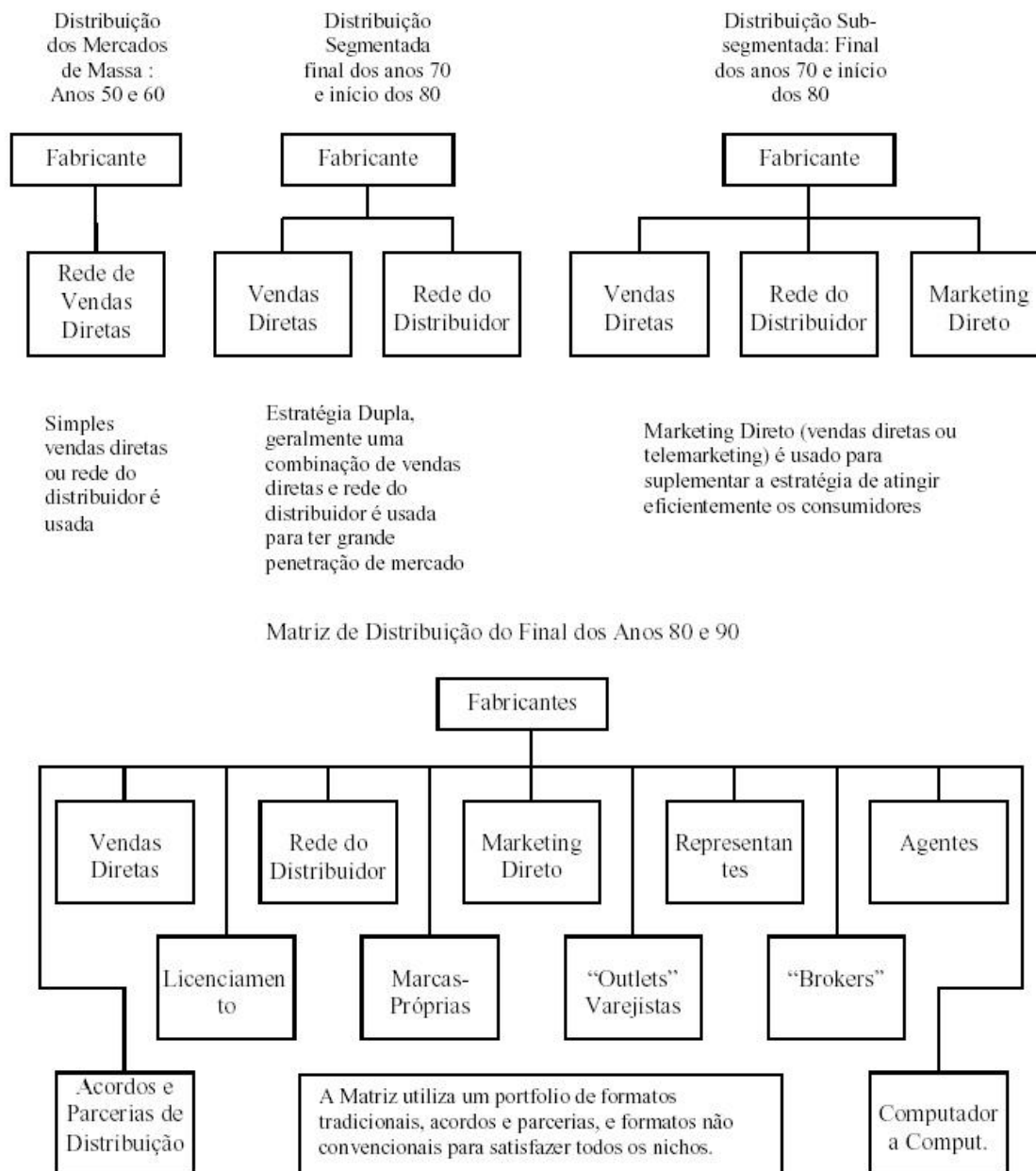


Figura 1- Evolução dos canais de distribuição nos Estados Unidos

Fonte: STERN, L.; EL ANSARY, A.I. & COUGHLAN, A. Marketing Channels – 5 th. Edition, Prentice Hall, 1996 p. 13.

Os canais de distribuição, que são maneiras de enviar o produto até o consumidor final, precisam estar em sintonia perfeita com a realidade do comércio internacional, assim como, as estratégias utilizadas para escolha de um canal de distribuição devem levar em consideração as barreiras que os países têm com relação aos produtos a serem importados pelos mesmos.



## 2.5 Comércio Internacional e Barreiras

Horta, Waddington & Souza (1993) e Castelar Pinheiro & Horta (1992) mencionam a diversidade de variáveis que influenciam a competitividade: tecnologia disponível e eficiência na sua adoção, preços domésticos, insumos de produção, taxas de câmbio e de paridade, distância dos mercados de exportação, custos portuários e de transporte, estrutura de incentivos e subsídios, barreiras tarifárias e não-tarifárias, qualidade e imagem do produto, gosto dos consumidores, entre outros.

O fato é que a competitividade cada vez mais se relaciona a fatores que dependem dos gostos e preferências dos mercados compradores, e, portanto, fogem da alçada de controle do país exportador, ao qual resta adequar seus produtos e processos. Aliado a essas dificuldades, decorrentes dos novos paradigmas do comércio internacional e da demanda do consumidor, persiste ainda, em grande escala, o uso de instrumentos que tornam o exercício da competitividade ainda mais difícil. É o montante de subsídios que os Países Desenvolvidos (PDs) desembolsam anualmente para a produção e exportação de produtos de origem agropecuária (JANK, 1996).

Além do mecanismo de subsídio, outra dificuldade com que o Brasil e outros Países em Desenvolvimento (PEDs) se defrontam no comércio internacional é a estrutura tarifária vigente.

Segundo Castilho (1996), o reaquecimento da economia mundial, após a Segunda Grande Guerra, foi acompanhado da intensificação dos fluxos internacionais de comércio e de um processo de liberalização dos países desenvolvidos, conduzido pelo GATT (Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio) em suas negociações multilaterais. Os países desenvolvidos rebaixaram suas tarifas alfandegárias, e as taxas de crescimento do comércio nesse período foram elevadas.

Após o choque do petróleo, na década de 1970, um novo padrão de protecionismo configurou-se, com maior utilização de instrumentos não-tarifários. Pereira (1989) caracteriza-o pelo seu caráter discriminatório, com a implementação de barreiras protecionistas setoriais e direcionadas a exportações específicas de determinados países.

Feenstra (1989), justifica que a maior razão para o crescimento na aplicação das Barreiras Não-Tarifárias (BNTs) é que seus efeitos redistributivos podem ser apenas supostos. Assim, a reação política a esse tipo de barreira é menos direta em relação à que existiria perante uma medida tarifária, cujo efeito sobre a redistribuição de renda fosse equivalente ao dessas medidas.

#### Definições de Barreiras Comerciais

Tratando-se, inicialmente, de barreiras comerciais de forma genérica, Castilho (1996) considera dois grupos básicos de instrumentos de proteção: o imposto de importação e as Barreiras Não-Tarifárias. O imposto de importação ou tarifa consiste em tributo incidente sobre as importações efetuadas por um país, podendo ser um valor previamente fixado (tarifa específica), um percentual do valor importado (tarifa *ad valorem*) ou uma tarifa mista (incidência simultânea de ambas).

Laird (1996) entende que o termo Barreiras Não-Tarifárias foi definido para incluir restrições à exportação e subsídios à exportação e produção, ou medidas com efeito similar, e não apenas restrições à importação, o que seria uma distorção, e Baldwin (1970) define distorção não-tarifária como qualquer medida (pública ou privada) que leva a serem alocados, bens e serviços comercializados internacionalmente, ou recursos utilizados na produção desses bens, reduzindo, desta forma, a renda mundial real potencial.

Castilho (1996) apresenta a definição de BNTs da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 1985), como sendo todas as regulações públicas e práticas governamentais que tratam de forma desigual bens domésticos e bens estrangeiros de produção igual ou similar.

Na realidade, as definições expostas acima são condizentes com o que se observa em termos de medidas para restringir o mercado livre de produtos e serviços. Cabe ressaltar que alguns dos instrumentos compreendidos por essas definições não são considerados, na sua concepção pura, como barreiras comerciais. Contudo, o tipo de utilização que os países fazem dos mesmos, muitas vezes de forma arbitrária, e afeta as transações comerciais.

A classificação adotada neste trabalho, para fins de ordenamento e interpretação das barreiras, utilizada por Castilho (1996), foi proposta por Deardoff &

Stern (1985). Essa classificação agrupa as BNTs segundo sua natureza em: a) restrições quantitativas e limitações específicas similares; b) medidas não-tarifárias e políticas correlatas que afetam as importações; c) participação governamental no comércio e outras práticas que afetam o comércio; d) procedimentos alfandegários e práticas administrativas e; e) barreiras técnicas.

As Restrições Quantitativas e Limitações Específicas Similares são os tipos mais frequentes de BNTs, sendo diretas, com efeitos restritivos sobre o volume transacionado. É o caso das cotas.

Entre as medidas Não-Tarifárias e Políticas Correlatas que afetam as importações, Castilho (1996) destaca que as ações anti-dumping e os direitos compensatórios, à semelhança das salvaguardas, são instrumentos de política comercial, reconhecidos e regulamentados pelo GATT. Eles têm como meta proteger e evitar danos às indústrias domésticas, causados por práticas desleais de comércio.

Esses instrumentos envolvem avaliações e critérios de preços e de danos à indústria com graus de subjetividade, arbitrariedade e complexidade que possibilitam seu uso como BNTs. As legislações nacionais, embora devam ser compatíveis com os códigos do GATT, prevalecem sobre esses. O acionamento desses mecanismos não é oneroso e durante as investigações são aplicadas penalidades às importações (direitos provisórios).

A categoria dos Procedimentos Alfandegários e Práticas Administrativas caracteriza-se por ser uma das mais complexas em termos de mensuração dos impactos. Consiste de empecilhos à comercialização dos produtos.

A quinta e última categoria é a das Barreiras Técnicas. Castilho (1996) explica que tais barreiras se caracterizam pelo estabelecimento de normas visando a harmonização de regulações técnicas, padrões e normas de inspeção. Essas normas têm efeito restritivo ao comércio a partir do momento em que diferem entre os países, podendo ser compulsórias ou voluntárias. Elas contemplam, também, normas industriais, de segurança, embalagens e de mídia. Na sua concepção, incluem, ainda, as normas sanitárias.

## Síntese da Revisão da Literatura

Com relação ao referencial teórico utilizado no presente trabalho, cada tópico foi tratado no desenvolvimento da pesquisa, servindo como base para a construção da dissertação, conforme consta no Quadro 1.

Na revisão foi tratada a Estratégia de Produção e Distribuição das empresas, no que diz respeito aos critérios competitivos de Slack et al. (1997), levando-se em consideração, também, as barreiras que as organizações enfrentam para colocarem seus produtos no mercado externo.

Itens	Sub-itens	Referências utilizadas
Estratégia de Produção	Conceito de Estratégia	Slack et al. (1997)
	Estratégia da Empresa	Mintzberg (1987); Andrews (1971) apud Mintzberg et al. (1992)
	Classificação das Estratégias	Giambiagi e Moreira (1999)
Critérios Competitivos	Dimensões Competitivas	Slack et al. (1997)
	Busca da Competitividade	Corrêa & Giansi (1993); Davis, Aquilano e Chase (2001)
	Mudança Organizacional	Zacarelli (1987)
Canais de Distribuição	Conceito de canais de distribuição	Stern, El Ansary & Coughlan (1996)
	Razões da existência de canais	Corey, Céspedes & Rangan (1989)
	Características dos canais para servir os clientes	Anderson, Day & Rangan (1997)
Comércio Internacional e Barreiras Comerciais	Grupos de barreiras Impostos de importação	Castilho (1994)
	Natureza das barreiras	Deardoff (1985)

Quadro 1- Síntese da Revisão de Literatura

### 3 MÉTODO

Considerando-se a questão de investigação básica a ser respondida, pode-se dizer que esta pesquisa enquadra-se como um estudo descritivo e exploratório. Descritivo porque o interesse é descrever um fato ou fenômeno, através de um levantamento das características da escolha dos critérios de competitividade por parte das empresas exportadoras de suco de laranja do Estado de Sergipe; e exploratório porque visa criar maior familiaridade com o tema competitividade, explorando a real situação do problema do presente trabalho (SANTOS, 2000).

O método empregado foi o estudo de caso, que é caracterizado pelo estudo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1991). A técnica de coleta de dados primários foi a entrevista em profundidade, onde o objetivo primário é entender o significado que os entrevistados atribuem a contextos que não foram estruturados anteriormente (ROESCH, 1999). Estas entrevistas foram feitas porque para Yin (1994), a entrevista é uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso, pois constitui uma fonte essencial de evidências para este método. Participaram das entrevistas os membros das duas únicas empresas exportadoras de suco de laranja de Sergipe (Maratá Sucos do Nordeste e Tropfruit Nordeste S/A), ou seja, um gerente industrial, um membro do departamento de logística, uma chefe do controle de qualidade e um dirigente administrativo. Estas entrevistas aconteceram no mês de junho do ano de 2004, nas duas únicas empresas exportadoras de suco de laranja do Estado de Sergipe. Estes dados foram levantados a partir de um roteiro que serviu como base para as entrevistas, onde constam 86 questões detalhadas no apêndice desta dissertação.

Já os dados secundários se basearam em documentos dos órgãos de pesquisas brasileiros referentes à principal empresa exportadora de suco de laranja do mundo, localizada no Estado de São Paulo, a Sucocítrico Cutrale Ltda. assim como, foram utilizados, também, publicações periódicas e impressos diversos para auxiliarem no enriquecimento teórico do presente trabalho.

Os dados primários foram interpretados, de acordo com Triviños (1987), através da análise de conteúdo, com o propósito de entender e capturar a perspectiva dos respondentes, havendo a triangulação dos mesmos com o referencial teórico da pesquisa (YIN, 1994).

A análise de conteúdo visa obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às mensagens coletadas. Para tanto, a informação surge da apreciação objetiva da mensagem, depois se classifica os conceitos, se codifica e por fim, categoriza os mesmos. Porém, para Bardin (1979), todo este suporte não adianta de nada se o pesquisador não tem um amplo campo de clareza teórica. E, essa preocupação esteve presente na realização da análise dos dados do presente trabalho.

Os dados coletados através do roteiro semi-estruturado foram analisados a partir dos seguintes aspectos:

- ü Com relação à literatura sobre estratégia de produção, foram coletadas informações sobre o que as empresas exportadoras de suco de laranja do Estado de Sergipe estão fazendo em termos de dimensões competitivas para sobreviverem frente à realidade do mercado atual. Para tanto, esta parte da revisão está baseada nos critérios competitivos de Slack (1993) e Slack et al. (1997). Neste tópico, estabeleceu-se uma comparação com a empresa líder do setor de suco de laranja no Brasil;
- ü Quanto à referência sobre canais de distribuição, foram coletados dados, através de entrevistas que empregou roteiro semi-estruturado, junto às empresas exportadoras de suco de laranja do Estado de Sergipe;
- ü Na literatura sobre Comércio Internacional e Barreiras Comerciais, foram levantadas as barreiras encontradas pelas empresas sergipanas exportadoras de suco de laranja, nos diferentes países para os quais mandam seus produtos. Também foi discutido neste tópico, quais as ferramentas utilizadas pelas empresas para lidarem com tais barreiras;
- ü Os dados secundários foram confrontados com os primários, estabelecendo uma comparação da competitividade das empresas sergipanas exportadoras de suco de laranja com a principal empresa do setor no mundo.

Após o cruzamento dos dados, foram elaboradas considerações sobre os mesmos, baseadas nos objetivos deste trabalho (Quadro 2).

Objetivos Específicos	Referencial teórico	Roteiro das entrevistas
analisar a estratégia de produção e distribuição das empresas exportadoras de suco de laranja em Sergipe, estabelecendo uma comparação, com base em referências da empresa líder no setor.	Estratégia de Produção	Trabalhos realizados com a empresa líder no setor
identificar como as empresas sergipanas exportadoras de suco de laranja buscam vantagem competitiva de acordo com o modelo de estratégia de produção de Slack et al. (1997);	Estratégia de Produção Critérios Competitivos	Questões 16 a 68
verificar quais canais de distribuição são utilizados para colocar o suco de laranja brasileiro e sergipano no mercado externo;	Canais de distribuição	Questões 69 a 90
verificar se as barreiras existentes nos principais mercados importadores do suco de laranja brasileiro (tributação, fitossanitárias, transporte, barreiras, etc.) afetam a competitividade das empresas sergipanas;	Comércio Internacional e Barreiras Comerciais	Questões 12 a 15
As questões de 1 a 11 são referentes às informações gerais das empresas exportadoras de suco de laranja de Sergipe.		

Quadro 2- Ligação da Revisão de Literatura com os objetivos da pesquisa

O esquema de como serão amarradas todas as partes desta dissertação até chegar às considerações finais se encontra na Figura 2, a seguir:

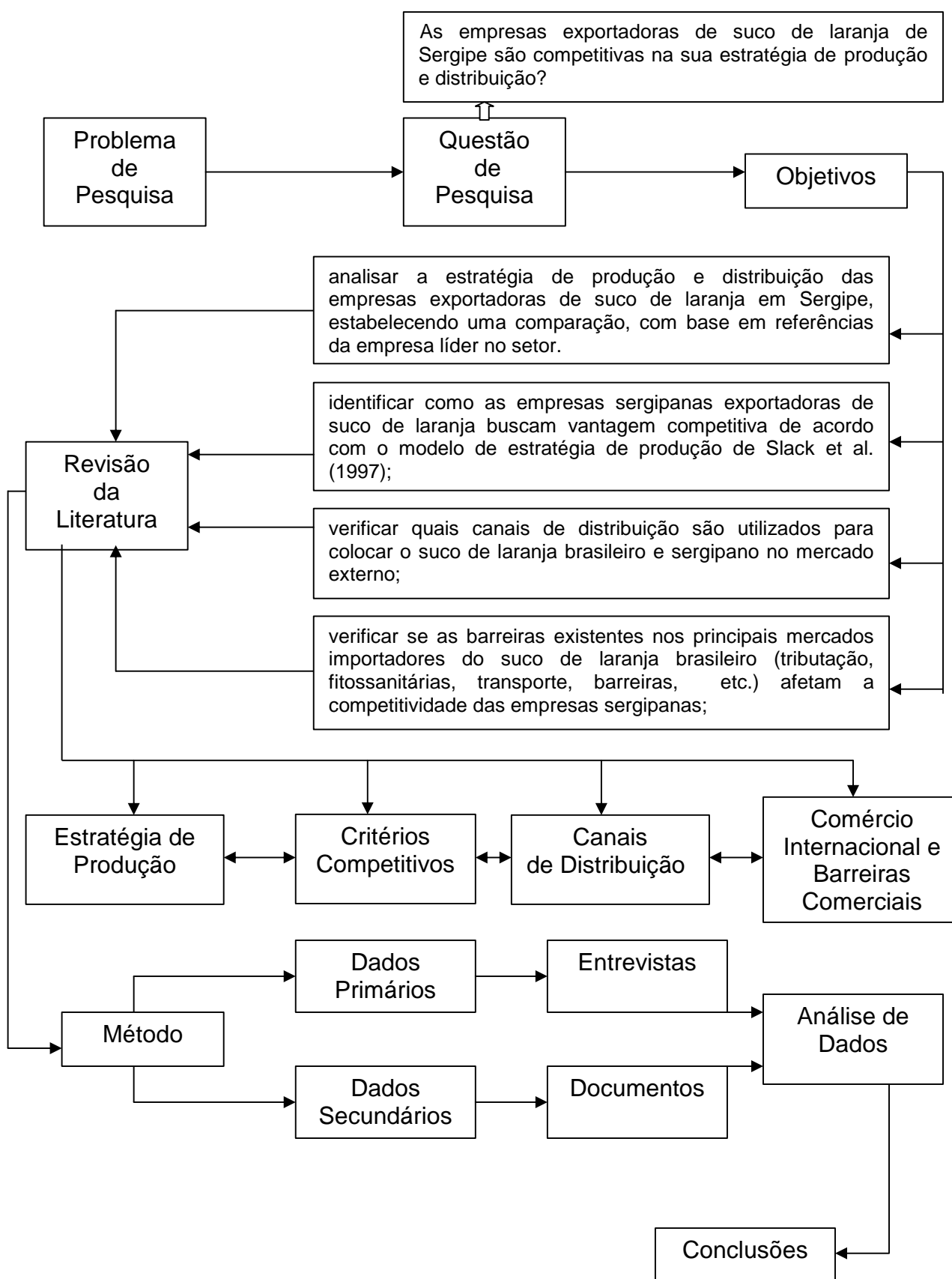


Figura 2- *Design* da Pesquisa



## 4 RESULTADOS

### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

#### Agronegócio

Os trabalhos realizados por Davis & Goldberg, em 1957, e Goldberg, em 1968, que estudaram o comportamento dos sistemas de produção da laranja, trigo e soja, nos Estados Unidos, no final da década de 1950 e na década de 1960, foram de suma importância para o agronegócio, visto que, contribuíram para a criação da *Commodity System Approach (CSA)*, baseados na Organização Industrial. O agronegócio, nestas referências, foi definido como “a soma das operações desde os insumos da produção até o consumidor final” (PEDROZO et al., 1999).

Com a globalização de mercados, o sucesso de uma empresa, principalmente no agronegócio, depende cada vez mais da inter-relação entre fornecedores, produtores de matéria-prima, processadores e distribuidores. E, a divisão tradicional entre indústria, serviço e agricultura é inadequada. Desse modo, percebe-se claramente que o conceito de agronegócios envolve os fornecedores de bens e serviços para a agricultura, os produtores rurais, os setores de processamento de matérias-primas agropecuárias e os distribuidores e agentes envolvidos na geração e fluxo de produtos desde a sua origem até o consumidor final (FARINA & ZYLBERSTAJN, 1993).

Estima-se que, atualmente, segundo dados referentes ao ano de 2003, cerca de 18,2 milhões de pessoas estejam empregados somente na produção agrícola, o que corresponde a 26% da População Economicamente Ativa (PEA). Já quando se considera todo o agronegócio brasileiro, a ocupação se expande para algo em torno de 52% da PEA, representando mais de 36 milhões de pessoas empregadas no setor. Nos últimos anos, os meios empresarial, político, científico, nacional e internacional, vêm atentando, cada vez mais, para as potencialidades que o sistema agroindustrial (SAI) apresenta no campo social e econômico. Desenvolver a agroindústria como forma de agregar valor aos produtos agropecuários produzidos

localmente é um desafio que todas as grandes economias mundiais estão enfrentando (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2004), e o mesmo está ocorrendo nos mercados nacional e regionais no Brasil, como é o caso do suco de laranja.

### História da industrialização da laranja

Sem contar as indústrias caseiras de doces e bebidas, que já existiam bem antes de 1900, segundo a ABECITRUS (2004), a primeira fábrica de suco de laranja não-concentrado foi montada no Brasil durante a II Guerra Mundial para o fornecimento no mercado interno, pelo governo do Estado de São Paulo para evitar o desperdício da fruta. Porém, a mesma fracassou por falta de mercado consumidor. A febre de produção de óleo essencial para fabricação de medicamentos, durante a guerra também foi fugaz, sendo importante mencionar que, nenhuma das primeiras iniciativas permaneceu, pois eram resultantes de projetos de emergência, em decorrência da sobra do produto.

A recuperação das exportações de laranja com o fim da Segunda Guerra Mundial, que tanto animou os citricultores, era insuficiente para absorver toda a laranja disponível a cada safra. E, como o mercado interno era pouco desenvolvido, a idéia de industrialização do excedente ganhou adeptos entusiasmados (ABECITRUS, 2004).

O grande impulso para o desenvolvimento da indústria cítrica brasileira foi a geada que atingiu os pomares da Flórida em 1962, destruindo grande parte da produção americana naquele ano. Assim, como os norte-americanos não tinham matéria-prima para abastecer o seu mercado interno e o mercado europeu, o Brasil fortaleceu-se para preencher essa lacuna, acelerando o desenvolvimento da indústria de processamento de laranja. No início da década de 1960 o Brasil fez as primeiras exportações experimentais de suco concentrado de laranja, embora a indústria de suco voltada para a exportação tenha nascido mesmo em 1963. A partir de 1966, as vendas se firmaram e a indústria cítrica brasileira entrou numa fase de franca expansão. Até 1971, pode-se dizer que a indústria cresceu ocupando brechas no mercado internacional e aproveitando a legislação brasileira que beneficiava as exportações. Na história da industrialização de produtos cítricos, esse período foi de aprendizado, amadurecimento e estruturação. E, com o passar do tempo a indústria

cítrica brasileira superou em nível tecnológico os países mais avançados do setor (ABECITRUS, 2004).

Ainda segundo a ABECITRUS (2004), na década de 1980 o Brasil se tornou o maior produtor mundial de laranjas, superando os Estados Unidos. À medida que a indústria se firmava como um figurante de peso na pauta das exportações do país, diminuía os embarques de laranja *in natura*. Já em 1981 as exportações brasileiras de suco de laranja concentrado ultrapassavam 600 mil toneladas anuais.

Para os citricultores, entregar a fruta para a indústria se tornou uma alternativa mais segura. Nos últimos anos, mais ou menos 3/4 da produção brasileira de laranja destinou-se à indústria do suco, que está concentrada no Estado de São Paulo (FAO, 2002). O setor emprega diretamente cerca de 400 mil pessoas, e é uma atividade econômica essencial para 204 municípios paulistas e alguns do Triângulo Mineiro; gera divisas da ordem de US\$ 1,5 bilhões por ano, responde pela metade do suco de laranja produzido no mundo, e por 80% do suco concentrado que transita pelo mercado internacional (ABECITRUS, 2004).

Com investimentos em tecnologia e conservação do suco, a indústria brasileira processadora de laranja assumiu rapidamente um perfil exportador. Hoje, o Brasil é o maior produtor mundial de laranja. O levantamento da *Food and Agriculture Organization* (FAO), de 2002, mostra que 28,2% da laranja consumida no planeta é de origem brasileira. O Brasil, é, também, o maior exportador de suco de laranja, detendo cerca de 53% do mercado mundial. Na última medição feita pela FAO (2002), dos 18 milhões de toneladas de laranja colhidos no Brasil na safra 2001/2002, 13 milhões foram destinados ao processamento, e cerca de um milhão de toneladas de suco foram exportadas.

O Brasil detém um pouco mais de 1/3 da produção mundial de laranja que, também, se distribui de forma desigual entre os Estados brasileiros. Segundo o IBGE (2004), apenas 5 Estados produziram cerca de 94% da produção em 2003, ou seja: São Paulo (78,9%), Bahia (4,6%), Sergipe (4,1%), Minas Gerais (3,9%), e o Rio Grande do Sul (2,1%). A produção brasileira, em 2004, foi de 18,5 milhões de toneladas de laranja, e a área colhida foi de 828.846 hectares.

## Suco de laranja brasileiro no mundo

Os citros são as frutas mais cultivadas em todo o mundo. Na safra 2001/2002, foram 96,6 milhões de toneladas. Entre as variedades cítricas, a laranja é a principal, com uma produção mundial de 64,5 milhões de toneladas. A produção de laranjas e a industrialização do suco concentram-se em quatro países. O principal é o Brasil, que respondeu por quase um terço (28,2%) da produção da fruta na safra 2001-2002 (FAO, 2002) e por 47% do suco fabricado em todo o mundo na safra de 1999-2000 (USDA, 2001). Os Estados Unidos vêm em seguida, com 16,6% da produção mundial de laranja (FAO, 2002) e 44% de suco; e, logo depois, aparecem México e Espanha (Tabela 1).

Tabela 1- Principais produtores de suco de laranja concentrado congelado do mundo – 1999/00

País	Suco concentrado (65° Brix) (em t)**	
	toneladas	%
<b>Brasil</b>	<b>1.106.000</b>	<b>47</b>
EUA	1.064.102	44
México	44.000	2
Espanha	45.500	2
Outros	116.529	5
<b>Total</b>	<b>2.376.131</b>	<b>100</b>

Fontes: \*USDA – United States Department of Agriculture - World Horticultural Trade & U.S. Export Opportunities – February 2001. \*\*National Agricultural Statistics Service and U.S. Department of Commerce, Bureau of Census. Florida Department of Citrus. Reports from U.S. Agricultural Counselors and Attaches and/or USDA/FAS Estimates.

A cadeia citrícola brasileira é a mais competitiva do mundo, com custos de produção agrícola e industrial imbatíveis. A indústria processadora de suco coordena toda a cadeia produtiva a partir do plantio dos laranjais, e atua, também, na distribuição internacional até os embaladores, na comercialização de frutas *in natura* para os mercados interno e internacional. A União Européia é o principal destino dos embarques de suco de laranja concentrado do Brasil, visto que, em 2003, 66,7% do total produzido foi destinado a esse mercado. Para o NAFTA (Acordo de Livre

Comércio entre a América do Norte), seguiram outros 17,2%. A Ásia é o terceiro maior importador do suco de laranja brasileiro, com 11,4 %; e uma parcela irrisória se destina ao Mercosul, ou seja, 0,04% das exportações de suco de laranja concentrado congelado (ABECITRUS, 2004).

Em relação aos países que mais importam o suco de laranja brasileiro, tem-se, na safra 2002, que o principal foi a Bélgica, com 38,9% de todo o suco exportado pelo Brasil neste ano. Em segundo lugar ficou com os Países Baixos (Holanda), com 30,9%; em terceiro os Estados Unidos com 15,9%; e em quarto o Japão, com 5,8% (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2004). É necessário frisar que os países da Europa citados neste parágrafo servem de receptores para distribuição posterior por todo o continente.

O suco de laranja concentrado congelado já ocupou a 8ª. posição no *ranking* de exportações do país, em 1999, dentre todos os produtos destinados ao exterior. Na última medição feita no ano de 2003, pelo MDIC/SECEX (2004), o suco de laranja ocupou a 17ª. posição entre as exportações brasileiras, perdendo espaço para outros produtos, como: açúcar, café, automóveis, minério de ferro, dentre outros, que tiveram aumento significativo na produção. Segundo a ABECITRUS (2004), o suco de laranja foi, também, o segundo item mais importante entre os exportados pelo Estado de São Paulo, principal produtor nacional.

### Citros em Sergipe

No Pólo Sul de Sergipe, as atividades econômicas mais fortes são a fruticultura e a pecuária. Na fruticultura, o destaque é para o cultivo de frutas cítricas. Sergipe situa-se como o segundo produtor de laranja no Nordeste (40,5%), estando atrás apenas da Bahia, com 54,6%. Sergipe ocupa a quarta posição no *ranking* nacional; sendo que, até o ano de 1994, ocupava a segunda posição na produção nacional de laranja (IBGE, 2004).

O Pólo Sul de Sergipe, região onde se situa quase toda a produção citrícola do Estado, ocupa uma área de 5.441,8 km<sup>2</sup>, compreendendo os municípios de: Boquim, Arauá, Cristinápolis, Itabaianinha, Pedrinha, Salgado, Riachão dos Dantas, Estância, Santa Luzia do Itanhi, Itaporanga d'Ajuda, Umbaúba, Tomar do Geru, Indiaroba e Lagarto. O município de Boquim é o principal centro de polarização da

região em função da grande produção de laranja, sendo o maior produtor do Estado. Esse município está distante de Aracaju 69 km em linha reta (BNB, 2004).

Praticamente todo mercado do Nordeste é suprido pela citricultura do Sul de Sergipe e áreas adjacentes do norte da Bahia. Além da citricultura, a região encontra-se em fase avançada de diversificação com plantios de maracujá, coco e fumo. Vale lembrar que os plantios são em sua maioria de sequeiro, ou seja, sem uso de irrigação, o que diminui sensivelmente os custos de produção (BOQUIM, 2004).

O início do cultivo da laranja em Sergipe se deu no município de Boquim, que ficou conhecido como um dos maiores produtores de laranja do Brasil. Tudo começou em 1920, quando chegaram mudas de laranjeiras provenientes do município de Alagoinhas, na Bahia. Naquela época predominava na região o plantio do algodão e a criação de gado. A tímida cultura da laranja começou a ser feita consorciada com o coqueiro. E, com muita persistência e trabalho, em 1966, a laranja deu a Boquim a liderança da cultura no Nordeste. Por causa da laranja, outros 13 municípios sergipanos passaram a produzir este fruto. O resultado foi que o Estado passou a ser um dos maiores produtores brasileiros (CINFORM, 2004).

Da produção de citros em Sergipe, 80% (oitenta por cento) destina-se para outros Estados, principalmente Pernambuco, Ceará, Alagoas, Paraíba e Rio Grande do Norte. Mais ou menos 15% (quinze por cento) são destinados à indústria e o restante é consumido internamente. A parte industrializada é exportada para os Estados Unidos e Europa (BOQUIM, 2004). Grande parte da produção é obtida através de pequenos plantios, pulverizados entre pequenos produtores, o que vem a tornar essa atividade distribuidora de renda e emprego (BNB, 2004).

A laranja é uma das explorações agrícolas mais importantes da economia estadual, sendo, o milho, o feijão e o coco-da-baía, também explorados em grande escala em Sergipe (IBGE, 2004). A cadeia produtiva representada pela produção agrícola, indústria de sucos e setor de comércio e serviços, constitui-se em um complexo dos mais significativos no tocante à arrecadação de tributos estaduais, visto que, é o 1º. Produto agrícola do Estado em arrecadação de impostos (SEBRAE, 2004). Além da importância econômica, essa cultura desempenha um papel social de grande relevância na geração de emprego, visto que, na década de 1990, a cadeia produtiva da laranja em Sergipe chegou a ocupar cem mil pessoas, número que decresceu sensivelmente nos últimos anos. Muito embora os dados

estatísticos não o expressem, a cultura está entrando em uma fase de novos investimentos destinados à sua recuperação, expansão e diversificação (SAGRI, 2004).

Analisando os anos mais recentes da economia sergipana, tem-se que em 2003, 61,83% das exportações do Estado foram de bens de consumo (consumo duráveis e consumo não-duráveis); 38,04% bens intermediários (alimentos/bebidas destinados à indústria e insumos industriais); 0,06% bens de capital (equipamentos de uso industrial/transportes) e 0,07% para as demais operações. Os seis principais produtos da pauta de exportações de Sergipe, conforme a Tabela 2, representaram 86,25% das exportações em 2003, e 90,7% em 2002; demonstrando com muita evidência a concentração das exportações, tendo o suco de laranja congelado/não fermentando mantido a liderança das exportações do Estado de Sergipe, apesar do seu franco declínio, visto que, as exportações deste produto representaram no ano anterior (2002), 61,86% (MDIC/SECEX, 2004).

Tabela 2 – Principais Produtos de Exportação - Sergipe

Produtos	2002 - % na pauta e colocação	2003 - % na pauta
suco de laranja concentrado congelado	61,86 (1)	42,51
cimentos "Portland", comuns	-	12,82
ureia com teor de nitrogenio >45% em peso	20,78 (2)	12,01
sucos de abacaxi	0,49 (14)	8,42
tecido de algodao >=85%, fio color. denim, indigo	1,04 (9)	6,95
outros oleos essenciais, de laranja	3,33 (3)	3,54

Fonte : MDIC/SECEX- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2004)

Na Tabela 3, observa-se que, além da concentração de produtos na pauta de exportações, tem-se, também, uma grande concentração na distribuição, visto que, os sete principais destinos representaram 88,26% da pauta de exportações em 2003 (SECEX/MDIC, 2004).

Tabela 3 – Destino das Exportações - Sergipe

Países	2003 - % na pauta
Países Baixos (Holanda)	39,25
Estados Unidos	13,97
Argentina	11,13
México	10,54
Espanha	6,12
Israel	4,04
Paraguai	3,21

Fonte : MDIC/SECEX- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2004)

A citricultura sergipana passa por uma crise aguda, que se iniciou com o crescimento da cadeia de citros do Estado de São Paulo, vindo a deixar os outros estados produtores de laranja em má situação, visto que, esta crise acarretou: perda de receita, dificuldades de renovação dos pomares, baixa produtividade, elevado índice de desemprego, utilização do trabalho infantil como forma de barateamento dos custos de produção e fechamento de empresas beneficiadoras e agroindústrias de suco concentrado de laranja existentes na região (LACERDA, 1999).

## 4.2 AS EMPRESAS

Aqui neste tópico será abordado o histórico das empresas estudadas nesse trabalho, assim como, algumas informações relativas à operacionalização das mesmas.

### 4.2.1 Maratá Sucos do Nordeste

A empresa produz em torno de 25 a 30 mil toneladas de suco de laranja por ano, sendo 90% deste suco destinado à exportação e os outros 10% vão para o setor de refrigerantes em São Paulo, Salvador e Aracaju.

A empresa participa da produção da laranja destinada ao processamento, em um percentual de 16% da fruta que entra na fábrica é das próprias propriedades da



empresa, localizadas nos municípios de Itaporanga e Neópolis (Sergipe) e Rio Real (Bahia).

Os fornecedores da empresa estão situados nos municípios próximos de Estância, assim como em Rio Real, Itapicurú, Sapé e Lagoa do Neópolis, todos estes na Bahia. A empresa está sempre em contato com os fornecedores, no intuito de melhorar ao máximo o fornecimento de laranja com especificações de alta qualidade para o mercado competitivo.

Hoje existem empregados na empresa 130 pessoas, além daqueles funcionários que são terceirizados da área de vigilância e construção. A carga horária destes funcionários é de 3 turnos de 8 horas, de domingo a domingo, no período de safra (maio a setembro).

A empresa não trabalha mais com contratação temporária, já tendo tido este tipo de atividade, mas sem sucesso pelas dificuldades ocasionadas com a inexperiência dos contratados.

#### 4.2.2 Tropicfruit Nordeste S/A

A empresa produz cerca de 15.000 toneladas por ano de suco de laranja concentrado congelado, sendo 98% desta produção destinados ao mercado externo e apenas 2% ficam no Brasil. Os principais destinos do suco de laranja para o exterior são: Alemanha, Inglaterra, Espanha, França e uma pequena quantidade para o Canadá. Também são processados nesta organização o abacaxi e o maracujá, mas em uma proporção muito inferior ao da laranja; 90% do processamento é de laranja, 5% de abacaxi e 5% de maracujá, onde, como já mencionado, a laranja é mais comercializada no exterior e as outras duas frutas ficam em sua maioria no mercado interno.

Parte da laranja processada é produzida por um dos sócios da empresa, mais ou menos um quarto, e a grande maioria, três quartos, é comprada a produtores da região. Com isso, a empresa participa de todos os elos da cadeia, desde os fornecedores de bens para a agricultura, visto que há a orientação dos produtores nos cuidados com a laranja; passando pela produção da laranja, onde, além dos cuidados já citados, a empresa promove palestras, encontros técnicos com estes agricultores; pelo processamento da mesma, já que a fábrica atua diretamente com a extração do suco da laranja; pela comercialização e distribuição do suco de

laranja, já que tem um agente, funcionário da empresa, atuando diretamente nestes dos setores, fazendo uma ponte entre a empresa e o consumidor final do suco de laranja.

Existem 160 pessoas efetivas trabalhando na empresa atualmente, contando com o setor administrativo, sendo 85-90% destas pessoas no setor industrial, onde a carga horária é de 44 horas semanais, e a divisão se dá em três turnos de 8 horas por dia, sendo que, no período da safra (maio a setembro), esta carga é de domingo a domingo. Normalmente não há a contratação temporária dentro da empresa, visto que, a mesma está buscando compensar a ociosidade dos funcionários fora da safra da laranja com o processamento de outras frutas, como abacaxi e maracujá, já mencionado, e como plano para o ano de 2005, manga, goiaba, umbu e mangaba. Também não há a terceirização de funcionários, o que acontece na Maratá, onde, além dos seus 130 funcionários fixos, a vigilância e construção é terceirizada.

Há a preocupação com a especialização dos funcionários da empresa aqui estudada, por estes estarem sempre sendo submetidos a treinamentos, tanto na parte operacional, no que se refere aos fabricantes das máquinas no que se refere à forma mais adequada de utilização das mesmas, como também, existe um instituto alemão, chamado SGF, que credencia as empresas para a exportação dos seus produtos para a Europa, o que acontece duas vezes por ano através de treinamentos onde são verificados se a fábrica tem ou não condições de mandar os seus produtos para o mercado europeu. Estes treinamentos são registrados pelo instituto Alemão que credencia a empresa para mandar seus produtos para a Europa.

#### 4.2.3 Sucocítrico Cutrale Ltda. (História)

A história do grupo Cutrale confunde-se com a história da vida de seu fundador, o empresário José Cutrale Júnior, brasileiro, filho de imigrante italiano, que trouxe, ao Brasil, o negócio tradicional da família, o comércio de laranjas. No mercado municipal de São Paulo, seu pai plantou a semente do império atual.

Na venda da laranja, as margens são pequenas, a concorrência grande, o poder de negociação dos compradores suplanta normalmente as forças da empresa para ditar o preço do produto. Logo, Cutrale percebeu que precisava melhorar seu

poder de barganha junto aos seus fornecedores. Assim sendo, adquiriu em 1952 a primeira fazenda do grupo. Com a produção de suas próprias laranjas conseguiu equilibrar sua força de negociação com a força de seus fornecedores, pois não dependia exclusivamente da compra de laranjas para revenda, agora possuía produção própria e uma real arma para negociar com seus fornecedores.

Em 1967, numa ação ousada, Cutrale adquiriu a Suconasa, empresa pioneira na fabricação de suco de laranja, que atendia principalmente o mercado externo, mas devido aos problemas de má gestão estava em estado falimentar. Para Cutrale, o mercado de suco de laranja era promissor, e não tardou que suas previsões se confirmassem. No mesmo ano, devido à geada na Flórida, o preço internacional do suco de laranja disparou. Com isso, Cutrale pagou a aquisição e todos os investimentos do novo negócio.

Acreditando fortemente na expansão da sua parcela de mercado interno e externo, capacidade de produção, tecnologia e verticalização da empresa, Cutrale imprimiu forte crescimento a sua empresa nas décadas de 1980 e 1990. Adquiriu navios e terminais portuários para formação de estoque de suco concentrado e conseqüentemente, interferir no controle de preços nacionais e internacionais. Ele precisava adaptar-se às novas tendências, visto que seu principal concorrente global, a Cargill, um ano antes já havia adquirido o primeiro navio para transporte de suco de laranja a granel.

Dando seqüência a sua estratégia de alcançar a liderança mundial da indústria de laranja, a Cutrale adquiriu, em 2000, aproximadamente 15.000 hectares de terras na Flórida para plantio e produção da sua fundamental matéria-prima, a laranja. Nascia, então, o braço americano do grupo, a Cutrale juices.

#### 4.3 ANÁLISE DAS EMPRESAS SERGIPANAS EXPORTADORAS DE SUCO DE LARANJA DE ACORDO COM OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS E A EMPRESA LÍDER NO SETOR

O atingimento do primeiro objetivo específico, que consiste em analisar a estratégia de produção e distribuição das empresas exportadoras de suco de laranja em Sergipe, estabelecendo uma comparação, com base em referências da empresa líder no setor, está contido na análise que diz respeito aos outros objetivos, ou seja,

a cada objetivo, foi feita uma análise das empresas sergipanas em comparação com a empresa líder no setor de suco de laranja. A comparação com base em material já estudado se deu pelo fato da empresa líder ter se recusado a fornecer quaisquer informações.

4.3.1 Identificar como as empresas sergipanas exportadoras de suco de laranja buscam vantagem competitiva de acordo com o modelo de estratégia de produção de Slack et al. (1997)

4.3.1.1 Maratá Sucos do Nordeste

A maioria dos funcionários da empresa está situada no setor de processamento, onde há uma preocupação muito grande com a especialização destes funcionários, visto que, são oferecidos cursos pelos gerentes industriais, pelos químicos e pelos próprios funcionários com experiência em suas áreas, para passar seus conhecimentos para os colegas. Além dos cursos técnicos para o processamento, existem também palestras sobre higiene pessoal, industrial, de linha de montagem e higiene da área de processamento.

A hierarquia dentro da empresa está assim disposta: Diretores, gerência geral, gerência industrial, controle de qualidade e encarregados de turno. Mas, hoje a empresa adota um sistema onde a hierarquia é mantida, mas “há um papo aberto com todos” segundo o responsável pelo controle de qualidade da empresa. Há inter-relação entre os diferentes setores, uns ajudando aos outros. Para tanto, a empresa incentiva os seus funcionários através de prêmios em dinheiro para os que apontarem melhoras para a fábrica. A empresa também tem um prêmio para incentivar os funcionários a se preocuparem com a qualidade do suco que estão produzindo, um exemplo é que, quanto mais o suco sair com características próximas às consideradas ótimas, menos tempo a fábrica fica parada durante o mês, e o prêmio aumenta.

A infra-estrutura pertencente à empresa, em termos de edificações está assim disposta: prédio de recebimento de fruta (com laboratório preliminar), área de

produção, laboratórios de controle de qualidade (microbiológico e central) e setor administrativo.

Com relação às máquinas, nem todas são da empresa, visto que, existem máquinas terceirizadas também. A empresa trabalha com máquinas americanas de uma firma de Araraquara-SP (FMC) que produz máquinas com tecnologia mais avançada e que propiciam maior rapidez e qualidade na produção. A FMC tem um funcionário 24 horas na empresa aqui estudada. As únicas máquinas que são da própria empresa são as da linha de limpeza da fruta e classificação por tamanho, estas duas vindo com a compra da empresa que operava nas instalações da Maratá.

Existem projetos de expansão infra-estrutural dentro da empresa, que é adquirir a tecnologia *tetra-pack* e fazer o suco pronto para beber, voltado para o mercado interno. Também a empresa está comprando mais evaporadores para aumentar a produção de suco de laranja, e uma outra medida é a aquisição, no futuro, de linhas novas de produção voltadas aos frutos tropicais tanto para exportação quanto para importação.

A empresa também processa, além da laranja para suco, abacaxi, maracujá, acerola, manga, mangaba, graviola e umbu, que também são exportadas, embora a maioria se destine ao mercado interno, visto que o externo ainda não é muito aberto aos sucos tropicais.

As decisões são tomadas não por produto e sim por setor, como por exemplo, tudo que está voltado à exportação é tratado no setor de exportações existentes dentro da empresa.

Quem formula os projetos visando à expansão nas edificações da empresa é a gerência geral, que passa pela aprovação da diretoria e depois vai para a execução.

As metas da empresa são traçadas pela gerência geral em conjunto com a diretoria e a gerência comercial. A parte comercial é responsável pela execução das metas.

A empresa tem a intenção de atingir o mercado chinês na exportação de suco de laranja, para tanto, participou da missão do governo federal, em maio de 2004, através de uma representante, de rodadas de negociação do governo Lula com empresas da China para o estreitamento de relações comerciais entre os dois países.

A empresa toma suas decisões estratégicas a partir do mercado global, pois “não adianta dizer que só vende o produto por x se o mercado só tá pagando x-1”, mencionou o responsável pelas exportações da empresa. Para desenvolver novos produtos ou novas tecnologias, as decisões são tomadas a partir de uma necessidade, ou seja, as vezes a concorrência dá um indício do que pode ser criado para atender melhor determinado mercado consumidor, mas também leva-se em consideração outros fatores, como o potencial de um país para o consumo de suco. Por exemplo, quando há um verão muito forte em alguns países, então, há uma tendência de maior consumo de sucos.

Existe diferenciação do suco de laranja da empresa com relação ao da concorrência, principalmente no que diz respeito ao suco de laranja de São Paulo, visto que, o suco produzido no Nordeste do Brasil é sempre considerado com qualidade inferior à qualidade no mercado internacional, porque a qualidade da fruta produzida em São Paulo é melhor do que a produzida no Nordeste.

A Maratá passou por várias modificações na parte técnica e estratégica com relação à compra da fruta, para que a diferença mostrada no parágrafo anterior fosse menor. Adotou-se estratégias em nível de gerência, compra de matéria-prima, equipamentos de última geração, tudo que é encontrado nas fábricas de ponta do mundo inteiro. “O que a Maratá pode fazer ela faz e tem conseguido uma melhora de mais ou menos 10% em termos de qualidade em relação à planta antiga pertencente à antiga Frutene, hoje Maratá”, mencionou o responsável pelas exportações da empresa.

Há o desenvolvimento de novas tecnologias através dos pedidos dos clientes. Um exemplo é que a empresa está fazendo polpas baixas, com 3 a 6% de polpa, onde a faixa normal é de 12%. Os clientes às vezes também querem uma polpa com mais óleo, mais essência ou mesmo sem óleo. Então, é preciso desenvolver tecnologias que possibilitem obter esses produtos. Para entrar no mercado interno, foram desenvolvidas algumas formulações de polpas, mesmo sem ter havido uma demanda por parte do consumidor.

A Maratá está sempre à procura do que há de mais avançado, sempre aproveitando ao máximo tudo, como por exemplo: só se tinha no processamento da essência da polpa o óleo, e era descartada a cera do óleo. Mas, com a compra de um concentrador, a cera agora é utilizada no concentrador de delimoneno. O lema

da empresa é aproveitar o máximo, até para melhorar a qualidade do efluente e não contaminar o meio ambiente.

A agregação de valor no produto é trabalhada para que a empresa possa melhorar sua competitividade, como por exemplo, as variações desenvolvidas para a polpa de acordo com os pedidos dos clientes, como já foi mencionado.

Não há muitos erros no processamento, pois, segundo a chefe do controle de qualidade “agente trabalha sem ter erros, se tem é um desastre”. Para tanto a empresa tem pessoas especializadas, como o analista que recebe a fruta, verificando se a matéria-prima está em condições para o processo. Também tem outro analista durante o processo, que acompanha a laranja saindo do estoque até o produto final e a chegada na câmara fria.

O marketing da empresa está baseado fundamentalmente na qualidade do produto, visto que, existe uma pessoa na Alemanha que faz o marketing da Maratá baseado no controle rígido no processo, de um brix, que é o teor de sólidos solúveis (açúcares) no padrão, um sabor e cor característicos, visto que, evita-se a entrada de fruta verde, que deixa a cor do suco menos acentuada.

São controlados durante o processo de fabricação do suco de laranja, o *brix*, sabor, cor, defeito, existindo uma analista que verifica se a Mecat (máquina de prensagem do suco) está na prensagem ideal, verificando também o *brix* do suco integral, depois o do suco concentrado, para o operador do evaporador trabalhar com *brix* ideal. De meia em meia hora é coletada uma amostra do suco concentrado no evaporador, que é diluída para se verificar se não há defeito. “Estas preocupações durante o processo é para o produto estar ok quando o analista for liberar o mesmo”, disse a encarregada do controle de qualidade.

A empresa trabalha com uma polpa com a melhor qualidade possível de sabor. Hoje ela possui duas linhas de produção, onde em uma pode processar um *ratio* (teor de sólidos solúveis ou açúcares pelo de ácidos inorgânicos) mais alto e em outra um mais baixo, ou então, nas duas linhas passar um *ratio* mais alto e depois passar nas duas também um *ratio* mais baixo, tendo assim, duas opções de trabalho.

O *ratio* ideal é o 14-16, e, enquanto esse patamar não é atingido, vai se separando para fazer um suco inferior. Depois se separa a melhor matéria-prima e faz um *ratio* melhor. Com estas preocupações dos encarregados da produção e controle sempre integrados, (encarregados de produção, analista de processo,

analista preliminar e a pessoa que está no silo), no final do processo, o analista libera o suco pronto (concentrado), que deve estar com o sabor ideal e sem defeito (espiridina, ponto marrom e ponto preto). Preocupada dessa forma com a qualidade do suco de laranja, a Maratá nunca houve importador que recusasse seus produtos.

A empresa está sempre tendo visitas de ingleses, holandeses, e representantes de outras nações para avaliar a qualidade do suco de laranja. Também tem uma empresa alemã, a SGF, que faz auditoria nas empresas não só exportadoras de suco de laranja, mas também de outros alimentos, para certificar a qualidade dos mesmos e credenciar a venda para o mercado externo. A SGF fornece um certificado de qualidade do produto e do processo. Existe, também, uma empresa israelita, que também fornece um certificado para estes fins, atuando na Maratá Sucos.

Existe uma característica marcante nas exigências de qualidade do produto por país importador, que é o *ratio*, visto que, existem países que preferem um *ratio* mais baixo, ou um suco mais amargo, e outros que só compram suco com *ratio* alto, ou mais doces.

As especificidades de um contrato de importação do suco de laranja da empresa são: tempo de entrega, preço, tipo de produto (qualidade mínima ou máxima), qual o porto que exporta o produto, seguro da carga e tipo de pagamento.

Sempre que há pedidos, a empresa tem estoque suficiente de suco de laranja, se mostrando flexível nestas operações. A empresa tem estoque na Alemanha, apesar de preferir deixar no Brasil que é mais barato. Às vezes acontece uma greve em um porto brasileiro e atrasa algum pedido, mas o consumidor acaba compreendendo.

Atualmente existem 20 clientes fiéis que adquirem o suco de laranja da Maratá no exterior.

Os maiores custos para a empresa em ordem decrescente são: matéria-prima, embalagens, mão-de-obra, equipamentos e vapor (lenha e gás), conseqüentemente, a operação que mais demanda custo para a empresa é o processamento. Os custos são controlados para manter a qualidade do produto, “porque a qualidade depende principalmente da matéria-prima, também do acompanhamento do processo, tendo pessoas qualificadas e com as máquinas mais modernas”, informou a responsável pelo controle de qualidade.



#### 4.3.1.2 Tropicfruit Nordeste S/A

A Tropicfruit busca sempre o aprimoramento dos funcionários, através de cursos e estágios no exterior, assim como acontece frequentemente um aperfeiçoamento tecnológico dentro da empresa, como, por exemplo, está sendo concluída a instalação de três equipamentos novos, de última geração; uma caldeira computadorizada para a geração de vapor de alta qualidade, servindo para melhorar as condições da unidade e diminuir os custos, um operador todo informatizado, seguindo a tendência mundial de informatização de tudo, e, por fim, está sendo instalada uma linha complementar dentro da fábrica, somente para frutas tropicais, como: manga, goiaba, umbu, mangaba e outros, o que cobrirá a ociosidade da fábrica em alguns períodos do ano, ou seja, fora da safra da laranja.

A hierarquia dentro da empresa está assim dividida: corpo de direção – diretor geral, gerente industrial, chefes de setores, chefes de fábrica e chefes de qualidade; e os encarregados de turno – operadores e funcionários da fábrica que fazem o serviço de seleção de fruta, mecânicos, instrumentistas, eletricitas, pedreiros e toda a manutenção.

A empresa só tem a fábrica que foi visitada para a realização dessa pesquisa, localizada no município de Estância-SE, onde todas as máquinas utilizadas na produção de suco de laranja são voltadas tanto para a exportação quanto para a distribuição no mercado interno.

Além da laranja, a empresa também processa abacaxi e maracujá, representando apenas 10% da produção total de suco da fábrica. A maioria da produção de suco de abacaxi e maracujá é distribuída no mercado interno.

As decisões dentro da fábrica são tomadas de uma maneira geral, ou seja, não se separa por produto, mas sempre que necessário se particulariza, visto que, existem momentos onde a empresa só processa determinada fruta em decorrência da safra. Além disso, se valoriza muito o cliente na hora de tomar qualquer decisão, pois é de acordo com as características do suco pretendido por este que são tomadas providências para a fabricação.

Existem projetos para expansão infra-estrutural dentro da empresa, tanto máquinas, como já foi colocado anteriormente, quanto edificações, visto que, em 2004, a capacidade de evaporação era de 40 mil libras por hora, estando atualmente com 65 mil libras, e, pretendendo-se ainda para 2005, aumentar esta capacidade

para 75 mil libras, permitindo no final um incremento de 40% na capacidade de extração de água do suco. Para tanto, o projeto de expansão coloca uma área maior dentro da empresa de 40% da que já possui.

A formulação dos projetos para a expansão infra-estrutural é discutida entre a diretoria e os gerentes, e quando necessário, contrata-se consultores, ou, as vezes, os próprios fabricantes de equipamentos tem o seu próprio departamento que auxilia nos projetos da firma.

As metas da empresa são traçadas pela diretoria, e os programas e políticas que norteiam as decisões da empresa para alcançar estas metas são feitos pelos diretores industrial, financeiro, administrativo e comercial; e quem executa as metas são os representantes da área industrial.

As metas da empresa para o ano de 2005 são: um incremento de 40% na capacidade de esmagamento, redução em 10% do custo final do produto com mudanças nas embalagens, implementação de uma nova caldeira, saindo do uso do gás natural e passando a utilizar a lenha, aliando este uso ao reflorestamento da madeira utilizada, e, por último, abrir novos mercados, pois, pretende-se exportar a produção de suco laranja também para a Ásia, Rússia, Austrália e Países Baixos (Finlândia e Noruega).

A empresa toma decisões estratégicas para a sua produção de suco de laranja baseando-se no mercado global, ou seja, o que o ambiente globalizado norteia para garantir a competitividade, a empresa busca para si. Estas estratégias são planejadas, mas nem sempre são realizadas, como por exemplo, quando não há aceitação de produtos novos desenvolvidos pela organização.

Não existe diferenciação do suco de laranja da empresa com relação ao da concorrência dentro do Estado, visto que, ambas processam a variedade pêra rio, ou seja, o preço do suco é o mesmo para as duas empresas exportadoras de suco de laranja de Sergipe.

Através de pedidos dos clientes, há o desenvolvimento de novas tecnologias, como por exemplo, uma caracterização de aroma específico, mais forte (floral, ácido, mandarin etc.), cores mais fortes ou mais fracas, sabores mais característicos e a acidez do suco. Estes fatores não mudam muito com relação ao mercado externo, já no interno há maiores mudanças quanto aos mesmos.

Há uma preocupação por parte da empresa em minimizar os erros na operação através de treinamentos freqüentes dos funcionários, máquinas mais

modernas, informatização na produção, tudo isto, além de suprimir os erros também garantem a qualidade do produto final, aumentando a confiabilidade do suco produzido.

A confiabilidade do suco de laranja da empresa é colocada como o principal critério de competitividade, visto que, é através do incremento em todos os outros critérios: qualidade, custos, rapidez e flexibilidade que se garante um produto confiável, proporcionando sempre uma boa imagem junto aos consumidores.

Para se efetuar a compra do suco de laranja da empresa, os clientes sempre pedem uma amostra do mesmo, visando analisar todas as características e comprovar os atributos que atendam ao consumidor final. Um aspecto muito avaliado pelos clientes é o *ratio*, que é a relação entre os sólidos solúveis ou açúcares com o teor de ácidos inorgânicos. Um suco com *ratio* baixo, ou seja, mais amargo, não é apreciado por todos os consumidores, sendo a Europa, maior apreciadora de sucos mais amargos, já os Estados Unidos, preferem o suco de laranja com teor de açúcares mais elevado.

Na empresa existem pessoas especializadas em verificar as características físico-químicas do suco de laranja em todo o processamento, que são: engenheiro químico, químico industrial e analistas de processo.

O percentual de perdas no processamento da laranja é insignificante para a empresa, só acontecendo quando fica suco na casca, mesmo assim, estes resíduos são em quantidades ínfimas, por isso, não sendo computados como perdas.

Em um contrato de exportação de suco de laranja feito com a presente empresa, consta a quantidade que o cliente necessita, o preço de venda, visto que, este fator é variável de acordo com as especificações do produto, se mais ácido ou não, outra especificidade é a condição de paramento e também o prazo que a empresa precisa para entregar o suco. Já houve ocasião em que a empresa pediu para mudar a cláusula de um contrato estabelecido, como por exemplo, em relação ao preço, devido a oscilação do mesmo para cima na época de entrega.

A Tropfruit considera estar dentro de todos os padrões mundiais de competitividade, assegurando um processamento rápido, diferenciando somente de outras empresas, na quantidade de extratoras. Hoje, a empresa tem uma capacidade de extrair 600 a 700 toneladas de suco de laranja por dia.

Nem sempre há a disponibilidade de estoques, que variam de acordo com a demanda, ou seja, às vezes o cliente quer um suco com um *ratio* mais alto, ou seja,

um suco mais doce, e a empresa não possui um produto com esta característica naquele momento, é então pedido um tempo para a aquisição de frutas que atendam às especificações do cliente. Quando a empresa não dispõe mesmo daquele produto específico, o cliente é comunicado, e estima-se um prazo em que o produto será atendido.

Já aconteceu de atrasar um pedido por motivo de greve no porto e o navio para envio da carga ter sido cancelado, outro fator de atraso no pedido é quando o mesmo é feito por estimativa e acontece problemas de natureza meteorológica.

Há uma certa flexibilidade com relação aos pedidos e a capacidade de processamento do suco por parte da empresa, visto que, em caso de uma demanda muito grande, opta-se por trabalhar também aos domingos e feriados.

Em uma escala decrescente, os maiores custos para a empresa são: matéria-prima, embalagens, custo industrial (vapor, energia elétrica, mão-de-obra). Já a operação que mais demanda custos é o processamento.

A empresa se preocupa em manter a qualidade dos produtos e, conseqüentemente, diminuir os custos, através: da busca constante de novas tecnologias para o processamento nas operações; equipamentos mais modernos, como por exemplo, uma caldeira a lenha, onde irá reduzir consideravelmente o custo de vapor; ampliar a capacidade de moagem dentro do menor tempo possível reduzindo a ociosidade; treinamento freqüente de pessoal feito por equipes altamente capacitadas, através de palestras e visitas de consultores experientes, evitando, desta forma, erros; manutenção mais eficiente das máquinas, para que as mesmas não quebrem; e, por fim, procurar alternativas de embalagens mais baratas, mantendo a competitividade.

Os custos com estoques no exterior são muitos altos, R\$ 20 por tonelada a cada quinzena, o que faz com que a empresa estoque o mínimo no menor tempo possível em outros países.

#### 4.3.1.3 Sucocítrico Cutrale Ltda.

A Cutrale, ao longo dos anos, conseguiu um aumento da escala de produção compatível com a capacidade e estrutura vigente no momento, pois um aumento na produção poderia implicar em deseconomias, maior custo de coordenação,

penalidades por não cumprir prazos e outras, e ser incompatível com o momento da empresa.

A Cutrale desde o início adquiriu, nos diversos níveis de sua cadeia de produção, fazendas para produção da laranja, indústrias de processamento de suco de laranja, ampliação e modernização de suas fábricas elevando paulatinamente sua capacidade de processamento.

Na Cutrale, os principais colaboradores são premiados devido ao bom trabalho desempenhado. Certa vez, o comandante holandês, de um dos navios da empresa, atravessou uma tempestade em alto mar sem causar danos a embarcação. No retorno, ganhou uma casa na Holanda. Não é difícil encontrar um diretor que não tenha ganhado um sítio como recompensa de um bom trabalho. Em Araraquara, sede do grupo, a Cutrale construiu um condomínio fechado em uma área enorme, com opções de lazer, segurança e belas casas para seus principais executivos. A Cutrale investe nos seus principais colaboradores. Com aprendizagem e manutenção do seu quadro principal, ela garante a evolução contínua da empresa (ALMEIDA e OLIVA, 2001).

A Cutrale mantém contratos com os produtores de laranja. Mesmo com uma produção interna de 50 milhões de caixas de laranja, a Cutrale necessita de opções externas para atingir plena ocupação de suas fábricas que têm capacidade de processamento de 70 milhões de caixas. Vários contratos de compra antecipada da produção de laranjas são feitos com agricultores das regiões produtoras.

De acordo com Almeida e Oliva (2001), na Cutrale, o suco de laranja tem características próprias, como o sabor, a acidez e a cor. Em cada país, ou até mesmo em cada região, as exigências quanto a estas características diferem. Assim, a Cutrale dedica grandes esforços em pesquisa para descobrir o gosto de seus clientes, e diferenciar-se em relação aos demais concorrentes. Investe maciçamente, de 4% a 5% de seu faturamento, em pesquisa e desenvolvimento no plantio da laranja, extração e conservação do suco para atender as exigências do mercado e alcançar a liderança de custo.

A Cutrale tem dedicado parcelas significativas dos seus lucros para reinvestir em seu próprio negócio, investindo em tecnologia, aumento de capacidade e aquisições. Ela entende que com a globalização deve posicionar-se como uma líder no mercado mundial e para tanto deve dispor de recursos financeiros (ALMEIDA e OLIVA, 2001).

Na medida que a Cutrale vai derrubando barreiras para a sua entrada nos principais mercados, vai criando novas barreiras de entrada para potenciais entrantes. Graças a sua vocação para o negócio da laranja, investe maciçamente seus recursos e concentra suas atividades no seu *core business*, a empresa é pouco voltada à diversificação. Aliada à aplicação de recursos, a integração vertical cria barreiras fortes para novos entrantes, que caso queiram competir na liderança do mercado, deveram integrar-se, caso contrário, iniciarão suas atividades com uma desvantagem grande em relação à empresa líder. O resultado é uma imagem sólida que intimida a entrada de novos *players* no mercado mundial (ALMEIDA e OLIVA, 2001).

A Cutrale e a Citrosuco se associaram num terminal portuário em Osaka-Japão. A Frutax e a Bascitrus se associaram com a Citrovida na comercialização para a União Européia. As associações visam economia de escala, principalmente na estocagem e transporte, permitindo que empresas que só poderiam exportar em tambores, utilizem o sistema granel (*Tank-Farm*). Hoje, 80% das exportações brasileiras são feitas através deste sistema, cujos custos de implementação são altos, mas são compensados pelo baixo custo de operação (BNDES, 1996).

De acordo com Marino e Scare (1999), a localização dos Terminais de Embarque e Desembarque do Suco de Laranja Concentrado Congelado da Cutrale no mundo são: Santos – Brasil; Rotherdam – Holanda; Japão e EUA.

E isso dá competitividade à Cutrale, pois, possuindo terminais próprios, a empresa ganha agilidade nas atividades portuárias por não depender das instalações locais. Existe uma sensível redução de custo neste âmbito, especialmente no caso do porto de Santos, onde enfrenta-se enormes problemas, como o tempo de espera para atracagem. No caso da Cutrale, por exemplo, o tempo de espera é reduzido em razão de seu terminal localizar-se na entrada do porto (MARINO e SCARE, 1999).

Análise de como as empresas sergipanas exportadoras de suco de laranja buscam vantagem competitiva de acordo com o Referencial Teórico do presente trabalho e uma comparação com a empresa líder no setor.

Tubino (1997) coloca que o Planejamento Estratégico da Produção visa a maximização dos resultados e conseqüente minimização dos riscos na organização, como foi verificado nas três empresas pesquisadas, onde todas elas estão preocupadas em desenvolver estratégias voltadas para: a especialização dos seus funcionários; o uso de tecnologias das mais avançadas que existem; projetos de expansão; desenvolvimento de novas tecnologias de acordo com os interesses dos consumidores; controle rigoroso no processamento, tudo isto visando a qualidade no produto e a minimização dos erros no processamento.

O desenvolvimento de uma estratégia dentro da empresa engloba todas as estratégias funcionais e de negócios, priorizando os objetivos de desempenho de maneira à vincula-los às necessidades dos consumidores e ao comportamento dos concorrentes (PLATT, 1999). É desta forma que as três empresas se comportam com relação à estratégia a ser adotada para o aumento dos seus desempenhos, visto que as decisões estratégicas a serem tomadas levam em consideração, principalmente, as necessidades dos consumidores e o comportamento dos concorrentes.

Corroborando com os conceitos de estratégia apresentados por Slack et al. (1997), tem-se que a Maratá Sucos e a Tropfruit tomam suas decisões estratégicas baseadas no mercado global, ou seja, o mercado definindo o papel, os objetivos e as atividades da produção dentro da organização.

Outro conceito colocado por Slack et al. (1997), quanto a estratégia, diz respeito à uma seqüência de decisões até atingir uma estrutura e infra-estrutura desejada. Como acontece na Maratá Sucos, como já mencionado, no que diz respeito aos projetos de expansão infra-estrutural, através da aquisição de novas tecnologias. Na Tropfruit há um freqüente aperfeiçoamento tecnológico dentro da empresa, tanto no que tange à instalação de equipamentos novos e na expansão das edificações. Na Sucocítrico Cutrale, o processo de tomada de decisão, quanto à expansão estrutural e infra-estrutural, está, ao longo dos tempos, em torno da aquisição de fazendas para produção de laranja, indústrias para processamento, e na ampliação e modernização de suas fábricas.

Como já mencionado anteriormente, onde as empresas estudadas buscam adaptar-se às condições ambientais, tem-se que, este aspecto se enquadra em uma definição de estratégia proposto por Mintzberg (1987) e Mintzberg e McHugh (1985).

De acordo com Mintzberg (1987), existem 5 formas de estratégia de uma empresa, e estas foram identificadas em todas as organizações pesquisadas, visto que: há um estabelecimento de direção por parte dos líderes das firmas, para nortear as decisões, como na estratégia como um plano; existem decisões que são bem sucedidas, exemplificando o desenvolvimento de tecnologias que são aceitas pelo mercado consumidor, esta estratégia como um padrão de decisões; há desenvolvimento de uma nova tecnologia visando um nicho de mercado específico, como é o caso da estratégia como uma posição; nos contra-movimentos decorrentes dos movimentos dos concorrentes, na estratégia como uma tática; e na intenção e comportamento dentro de um contexto coletivo dentro da organização, em uma estratégia como uma perspectiva.

De acordo com Mintzberg e McHugh (1985), existe uma tipologia que trata da relação das estratégias realizadas e as não-realizadas, que é a estratégia deliberada e a emergente. A primeira faz parte das estratégias que foram planejadas e realizadas, como no exemplo das empresas sergipanas, que desenvolvem tecnologias que são perfeitamente aceitas por determinado mercado consumidor. Às vezes, estas tecnologias não têm uma boa aceitação, por isso, são planejadas, mas não realizadas. As estratégias emergentes são sempre realizadas, pois emergiram de ações já implementadas, como por exemplo, tem-se que as empresas pesquisadas identificam um nicho de mercado para determinada tecnologia e aí sim parte para o desenvolvimento da mesma.

Nas empresas pesquisadas, identificou-se a classificação de Giambiagi e Moreira (1999) quanto às suas estratégias: elas são organizações de alta tecnologia voltadas para o cliente, visto que, desenvolvem tecnologia sob encomenda e possuem excelência em qualidade e flexibilidade, apesar do suco de laranja das empresas sergipanas ser de uma qualidade inferior ao da empresa líder no setor, pois a laranja utilizada no estado nordestino não possui as mesmas qualidades que a de São Paulo.

De acordo com Slack et al. (1997), as empresas precisam elevar seus padrões de produtividade, flexibilidade, qualidade e confiabilidade, isto tudo, para eliminar a defasagem de competitividade. Nas empresas pesquisadas em Sergipe,



isto é evidente, pois, para competir com as empresas líderes mundiais, elas investem maciçamente nos critérios competitivos aqui estudados.

Para uma empresa buscar a competitividade, precisa sempre desenvolver novas tecnologias, procurar novos mercados e atuar com métodos de gerenciamento renovados (CORRÊA e GIANESI, 1993). Em todas as três empresas pesquisadas, há uma procura freqüente por novas tecnologias, como no caso da Maratá, que quer adquirir a tecnologia *tetra-pack*; a Tropfruit, que preza por equipamentos novos, de última geração; e a Cutrale, investindo na modernização freqüente de suas fábricas.

Ainda de acordo com os autores citados no parágrafo anterior, tem-se que essas empresas também investem na busca de novos mercados, como por exemplo: a Maratá tem como meta colocar o seu produto na China e intensificar a produção para o mercado interno; a Tropfruit está trabalhando para conseguir exportar para a Ásia, Rússia, Austrália e Países Baixos (Finlândia e Noruega); e a Cutrale, através da quebra de barreiras no mercado externo, vai expandido as suas exportações e consolidando a sua posição de líder mundial em suco de laranja congelado concentrado.

Quanto aos métodos de gerenciamento no auxílio da competitividade, as empresas em questão promovem o aperfeiçoamento dos funcionários através de cursos, palestras, como no caso da Maratá e Tropfruit, e, além desses dois itens, a Cutrale oferece prêmios para os funcionários que se destacam.

Outro elemento importante na presente análise é que, para uma firma competir em variedade de modelos de produtos, precisa de rapidez na preparação das máquinas e também na manufatura (ZACARELLI, 1987). A Maratá compete em novos produtos, além de características diversas do suco de laranja, para atender as especificações do cliente, também pretende iniciar a fabricação do suco pronto para beber, mais voltado para o mercado interno. Para colocar em prática estes modos de incremento na empresa, no que diz respeito a se tornar mais competitiva, a mesma investe na aquisição de novos equipamentos, como no caso da compra de evaporadores para o aumento da capacidade de produção.

Quanto às maneiras que a Trofruit usa para atuar no mercado competitivo ao qual se encontra, tem-se que, a empresa procura desenvolver novas tecnologias de acordo com o pedido dos clientes, e, para tanto, há uma preocupação freqüente com a infra-estrutura voltada a estas modificações, como é o caso de uma meta da

empresa para o ano de 2005, comprar mais esmagadoras para que haja um incremento de 40% na capacidade de esmagamento da laranja.

Na Cutrale, o suco de laranja também é desenvolvido a partir das especificações do cliente, quanto à cor, sabor, acidez, etc. A empresa busca sempre a inovação tecnológica de suas fábricas, para garantir o desenvolvimento de um produto de alta qualidade, como mencionado anteriormente.

Se uma empresa escolher competir com novos produtos, ela precisa de agilidade para projetar, preparar protótipos, construir o ferramental, divulgar o novo produto, estudar processos, preparar máquinas e fabricar (ZACARELLI, 1987). Identificou-se nas empresas sergipanas que, ambas, estão preocupadas no processamento de outras frutas, e, para tanto, a Maratá, por exemplo, está adquirindo novas linhas de produção voltadas exclusivamente às frutas tropicais. Na Tropfruit já existe uma linha complementar dentro da fábrica, somente para frutos tropicais. A Cutrale trabalha exclusivamente com a laranja e seus derivados, e é através dessa fruta que se tornou líder mundial em processamento da mesma.

Para Slack et al. (1997), a qualidade na produção varia de acordo com o tipo de operação dentro da empresa, podendo a mesma primar mais pela qualidade no processamento do que na comercialização. Identificou-se nas empresas sergipanas que, elas prezam bastante o controle no processamento, para que saia um produto de qualidade. A Maratá faz o seu marketing, junto aos seus clientes, exaltando todos os critérios no controle do processamento da laranja (máquinas de última geração, matéria-prima selecionada, mão de obra qualificada, desenvolvimento de novas tecnologias de processamento, controle de *brix*, cor, sabor e defeito), já na Tropfruit foi dito que, há uma preocupação idêntica com todos os critérios aqui estudados, todos eles para que o suco da empresa seja confiável. Na Cutrale, todas estas ações para o aumento da qualidade do suco de laranja são evidentes.

Slack et al. (1997) colocaram também, que quanto menos erros houver por unidade de produção, menos tempo será necessário para a correção dos mesmos, e, conseqüentemente, menos gastos com estes transtornos. Nas empresas sergipanas e também na Cutrale, foi visto que, quase não existem erros, isto, por causa de todos os cuidados com relação à qualidade no processamento já descritos anteriormente.

A rapidez dentro de uma firma, segundo Slack et al. (1997), pode ser levada em consideração de diversas formas, como por exemplo, na reposição de estoques.

A Maratá está preocupada com este critério de competitividade, visto que, possui duas linhas de produção, podendo processar, ao mesmo tempo, polpas com *ratio* mais alto e mais baixo, desta forma, a empresa sempre tem estoques suficientes para atender aos seus clientes. Na Tropfruit, a dimensão rapidez, é enfatizada no que diz respeito ao processamento, visto que, devido as máquinas serem de última geração, este processo é considerado rápido frente às grandes empresas do setor, como é o caso da Cutrale. Na Tropfruit, os estoques nem sempre estão disponíveis para o consumidor, sendo que a oferta do suco de laranja está de acordo com a demanda.

Na Cutrale, o critério rapidez está evidente também, além de todas as ações descritas anteriormente, no que diz respeito à aquisição de navios e terminais portuários, fazendo com que o suco não demore muito a chegar aos destinos.

A confiabilidade de uma empresa está diretamente ligada à possibilidade de um cliente adquirir determinado produto ou serviço novamente, é o que colocou Slack et al. (1997). Na Maratá, o suco de laranja nunca foi recusado pelos seus consumidores, isto pela grande preocupação que a firma tem em todas as suas fases do processamento, como já foi mencionado anteriormente com maiores detalhes. O mesmo acontece com a Tropfruit, visto que, além do exposto acima, as duas empresas têm seu produto credenciado através de certificação para as vendas no mercado externo.

Como é mencionado por Slack et al. (1997), existem quatro tipos de flexibilidade nas operações das empresas, como, de produto/serviço, de composto, de volume e flexibilidade de entrega. Levantou-se nas empresas estudadas, que a Maratá e a Tropfruit possuem flexibilidade de produtos, através do desenvolvimento de variações no suco, de acordo com o pedido dos clientes; a Maratá tem flexibilidade de volume, através de estoques para atender rapidamente os pedidos, coisa que na tropfruit não foi identificado, pois não priorizam a formação de estoques; quanto à flexibilidade de entrega, a Maratá se mostrou flexível, também devido à formação de estoques, coisa que na Tropfruit não foi identificado. A flexibilidade de composto não foi identificada em nenhuma das empresas estudadas.

Também como mencionado por Slack et al. (1997), quanto aos custos de uma empresa, onde produtos de alta qualidade não demandam tempo com desperdícios, conseqüentemente o índice de imperfeição é muito baixo, significando custos baixos

para a organização. Estes aspectos foram identificados nas empresas exportadoras de suco de laranja em Sergipe.

Outra operação que reduz os custos dentro da organização é a rapidez no processo, reduzindo desta forma, os estoques. Coisa que também foi visto dentro das duas empresas de Sergipe, pois, trabalham com tecnologias avançadas e mão-de-obra altamente capacitada, mantendo, desta forma, um processamento rápido.

Além das iniciativas expostas acima para redução nos custos para uma empresa, tem-se que, a Cutrale atua na distribuição do seu suco de laranja, com navios e terminais portuários próprios, reduzindo, desta forma, os custos com transporte e estoques nos portos.

Em ambas as empresas sergipanas produtoras e exportadoras de suco de laranja, os maiores custos dizem respeito à matéria-prima, seguido das embalagens e depois do custo industrial, como vapor, energia elétrica, mão-de-obra e outros.

Foi observado na coleta de dados dentro das empresas sergipanas, que não existe um consenso quanto aos critérios prioritários para adquirir competitividade frente ao mercado, o que existe é uma inter-ligação das cinco dimensões competitivas tratadas neste trabalho, aliadas ao pós-processamento, como a comercialização e a distribuição.

EMPRESA	AÇÕES
Maratá	Especialização dos funcionários
	Tecnologias Avançadas
	Projetos de expansão
	Novas tecnologias no processamento do suco (cor, sabor, acidez etc.)
	Controle rigoroso no processamento
	Busca de novos mercados
	Novos produtos (processamento de outras frutas e suco de laranja pronto para beber)
Tropfruit	Especialização dos funcionários
	Tecnologias Avançadas
	Projetos de expansão
	novas tecnologias no processamento do suco (cor, sabor, acidez etc.)
	Controle rigoroso no processamento
	Busca de novos mercados
	Novos produtos (processamento de outras frutas)
Cutrale	Especialização dos funcionários
	Tecnologias Avançadas
	Projetos de expansão (aquisição de fazendas e indústrias nos EUA e ampliação e modernização das fábricas)
	Novas tecnologias no processamento do suco (cor, sabor, acidez etc.)
	Controle rigoroso no processamento
	Busca de novos mercados

Quadro 3- Síntese da Estratégia de Produção das empresas estudadas

EMPRESA	DIMENSÕES	AÇÕES
Maratá	Qualidade	Controle no processamento
		Máquinas de última geração
		Matéria-prima selecionada
		Mão-de-obra qualificada
	Rapidez	Poucos erros no processamento
		Duas linhas de produção Formação de Estoques suficientes
	Confiabilidade	Suco nunca recusado
		Certificação
	Flexibilidade	De produto- variações no suco
		De volume- estoques
		De entrega- estoques
	Custos	Produtos de alta qualidade
		Poucos erros
Rapidez no processo		
Tropfruit	Qualidade	Controle no processamento
		Máquinas de última geração
		Matéria-prima selecionada
		Mão-de-obra qualificada
	Rapidez	Poucos erros no processamento
		Oferta de acordo com a demanda
	Confiabilidade	Suco nunca recusado
		Certificação
	Flexibilidade	De produtos- variações no suco
	Custos	Produtos de alta qualidade
Poucos erros		
Rapidez no processo		
Cutrale	Qualidade	Controle no processamento
		Máquinas de última geração
		Matéria-prima selecionada
		Mão-de-obra qualificada
	Rapidez	Poucos erros no processamento
		Elevados estoques Aquisição de navios e terminais portuários
	Confiabilidade	Tecnologia
		Marketing
	Flexibilidade	Aumento de capacidade
	Custos	Terminais portuários próprios
Critérios no processamento		

Quadro 4- Síntese da análise das Dimensões Competitivas de Slack et al. (1997) nas empresas estudadas

4.3.2 Verificar quais canais de distribuição são utilizados para colocar o suco de laranja brasileiro e sergipano no mercado externo

#### 4.3.2.1 Maratá Sucos do Nordeste

A empresa não possui filiais no exterior, e 90% de toda a produção de suco de laranja é exportado, através de navios, os outros 10% que ficam no mercado interno é transportado por meio rodoviário.

A empresa conta com câmaras frigoríficas terceirizadas na Alemanha e Holanda, onde é armazenado o suco de laranja. Toda a intermediação entre a Maratá e os consumidores na Europa é feita por um agente Alemão, chamado “Müller”, que já trabalhava para a Frutene, antiga detentora da planta que a Maratá Sucos ocupa hoje. Na época da safra, de maio a setembro, a empresa também manda o seu suco para câmaras em Salvador e, às vezes, Recife, sempre tendo alguém da empresa nestes lugares para fazer o embarque do suco.

Os pedidos da Maratá são processados pela internet, através do “Müller”, ou ainda diretamente com o setor de exportação da empresa.

A Maratá Sucos trabalha com empresas de seguros no exterior, seguro este que cobre as operações desde a saída do suco da fábrica até a entrega ao consumidor no exterior.

A empresa não trabalha com agências financeiras no exterior.

#### 4.3.2.2 Tropfruit Nordeste S/A

A principal forma de distribuição do suco de laranja da empresa Tropfruit para o mercado externo é por navio (90% da produção), tendo ainda o rodoviário, feito em carretas frigoríficas, que é mais utilizado no mercado interno e para países da América do Sul.

Sem contar com filiais no exterior, a empresa trabalha com uma agente para intermediar a relação com os clientes externos, esta agente é contratada e comissionada para fazer o intermédio da Tropfruit com os consumidores na Europa. Para colocar o produto no exterior são utilizadas *tradings*, ou seja, empresas

comerciais importadoras e exportadoras, que, às vezes, são atravessadoras, comprando o suco de laranja da empresa para revender em outros países; e em outras situações, só armazenam no exterior para posteriormente distribuí-lo. Um local terceirizado no exterior (*trading*) para armazenar o suco de laranja da empresa torna a distribuição e comercialização muito dispendiosa, compensando mais armazenar o mesmo no Brasil.

A Tropfruit não trabalha com empresas de processamento de pedidos, pois estes, são feitos através da própria agente da mesma, ou também pela internet.

A divulgação dos produtos da empresa é feita através da agente, que negocia direto com os clientes. As pesquisas de mercado, para identificar futuros consumidores do suco de laranja, também são feitas pela agente, que posteriormente apresenta os resultados da pesquisa à tropfruit.

Toda a carga da empresa é segurada, visto que, as companhias marítimas quando fecham o frete, o fazem com o seguro embutido.

A empresa também não trabalha com agências financeiras no exterior, assim como, também não dispõe de filiais em outros países.

#### 4.3.2.3 Sucocítrico Cutrale Ltda.

Grandes exportadores brasileiros já eram parceiros de grandes processadoras americanas, como a Coca-Cola e a Procter & Gamble. Mas, o suco tinha que sair do interior de São Paulo, ser embarcado para os Estados Unidos através do Porto de Santos, e, uma vez desembarcado, ser transportado para a Flórida para ser envasado e ganhar a marca da empresa local. “É um processo caro e demorado e esse foi um dos motivos que levou a Cutrale a produzir diretamente na Flórida” diz Dimas Ferreira, da FMC, maior fornecedora de maquinário para processamento de laranja no Brasil (REVISTA UPDATE, 1999).

Ao mesmo tempo em que o Brasil tem fortes multinacionais que operam no ramo de suco de laranja, como a Cutrale, perde porque essa produção poderia estar sendo exportada a partir de suas fábricas brasileiras. Esse é o lado preocupante da ida de empresas brasileiras para a Flórida.

As vantagens de estar na Flórida não se restringem a ter maior participação no mercado americano. Márcio Queiroz, diretor jurídico da Cutrale, explica que um



dos motivos é mesmo a logística, pois “A Flórida está muito mais perto da Europa do que o Brasil”, afirma. Para os processadores, estar mais próximo do mercado europeu é uma razão tão boa quanto estar dentro do mercado americano. A Europa é hoje a maior compradora de suco concentrado brasileiro. Segundo a Abecitrus, entre julho de 1998 e julho de 1999, foram exportados 754 mil toneladas de suco para os países da União Européia (REVISTA UPDATE, 1999).

Análise dos canais de distribuição das empresas sergipanas exportadoras de suco de laranja em comparação com a líder no setor, de acordo com o referencial teórico.

De acordo com Stern, El Ansary e Coughlan (1996), os canais de distribuição tornam o produto ou serviço da empresa disponível para o consumo ou uso, sendo estes canais formados por organizações inter-dependentes. Nas empresas pesquisadas, acontece da mesma forma, ou seja, na Maratá, existe um agente alemão que faz toda a intermediação da empresa com o consumidor final, atuando também na terceirização das câmaras frigoríficas no exterior para posterior distribuição. Na Tropfruit a intermediação com o consumidor também acontece por meio de uma agente, mas, além disso, a empresa também trabalha com *tradings*, que servem de atravessadoras do suco de laranja da empresa. A empresa líder já atua de forma um pouco diferente em termos de distribuição do seu produto para os outros países, visto que, possui filiais nos Estados Unidos, isto para combater a proteção alfandegária do país e também para ficar mais perto do maior mercado importador de suco de laranja do mundo, que é a Europa.

Com relação às principais funções dos canais de distribuição, citadas por Stern et al. (1996), tem-se que, na Maratá Sucos, o agente que atua como intermediário na relação com o consumidor final, trabalha com as seguintes funções: posse física do produto até o consumidor final; promoção do suco de laranja da empresa no exterior; negociação do produto; pedidos dos importadores junto à empresa e no fluxo de informações entre os importadores e a própria Maratá. Na Tropfruit, as funções dos canais de distribuição, tanto a agente quanto a *tradings*, são as seguintes: a agente da empresa trabalha com a posse física do produto; promoção do mesmo; negociação entre a empresa e os importadores do suco de

laranja; pedidos e informações do produto no mercado externo. Já as *tradings* que atuam junto à Tropicfruit atuam: na posse física do produto; direito de propriedade do mesmo, atuando como atravessadores; promoção junto aos consumidores; negociação do suco; pedidos dos clientes junto à empresa e no fluxo de informações.

Os canais de distribuição tornam os produtos mais disponíveis (PELTRON, STRUTTON & LUMPKIN, 1997), acontecendo o contato com os consumidores antes, durante e após as vendas (COREY, CESPEDES & RANGAN, 1989), visto que, além de atuarem como intermediários das empresas, como é o caso da Maratá Sucos e Tropicfruit também fazem o marketing dos produtos no mercado externo. Já a Cutrale, além dos motivos acima descritos para tornar o suco da empresa mais disponível no mercado, também atua com filiais no exterior, o que torna o produto disponível no mercado americano, pois combate as barreiras alfandegárias, como também, deixa o suco estrategicamente posicionado com relação ao mercado europeu.

Como é mencionado por Weitz & Jap (1995) e Anderson, Day e Rangan (1997), no que tange aos caminhos diretos e indiretos que os canais de distribuição utilizam para alcançar e servir os clientes, tem-se quatro forças que estão mudando as regras de gestão dos canais: na Cutrale, acontece um aumento de endereçamento, através das suas filiais no exterior, combinando tecnologia e manufatura flexível. Na Tropicfruit há uma diversidade de canais, já que trabalham, tanto com agentes, como também com *tradings*, estas, atuando como armazenadores do suco da empresa, e também como atravessadores no mercado europeu. Na Maratá acontece somente o uso de agentes como canais de distribuição, mas, em contrapartida, assim como na Tropicfruit, há um aumento na variedade de produtos, visto que, estão atuando no processamento de outras frutas, como abacaxi e maracujá, diversificando suas atividades para atender as necessidades dos clientes internos numa primeira etapa.

EMPRESA	AÇÕES	FUNÇÕES
Maratá	Agente	Posse física do produto até o consumidor final
		Promoção do suco de laranja da empresa
		Negociação do produto com os consumidores externos
		Intermediário nos pedidos
		Fluxo de informações
	Terceirização de câmaras frigoríficas	Aumento da capacidade de estoques
Tropfruit	Agente	Posso física do produto
		Promoção do suco de laranja da empresa
		Negociação com os consumidores externos
		Processamento de pedidos
		Fluxo de informações
	<i>Tradings</i>	Posso física do produto
		Direito de propriedade (atravessadores)
		Promoção do produto da empresa
		Negociação com os consumidores externos
		Processamento de pedidos junto à empresa
		Fluxo de informações
Cutrale	Filiais nos EUA	<b>Combater os impostos americanos</b>
		<b>Posição estratégica quanto ao mercado europeu</b>
	Aquisição de navios e terminais portuários	<b>Redução nos custos com transporte</b>
		<b>Rapidez no transporte</b>

Quadro 5- Síntese dos Canais de Distribuição das empresas estudadas e suas funções

4.3.3 Verificar se as barreiras existentes nos principais mercados importadores do suco de laranja brasileiro (tributação, fitossanitárias, transporte, barreiras, etc.) afetam a competitividade das empresas sergipanas

#### 4.3.3.1 Maratá Sucos do Nordeste

Para a Europa não existem barreiras ao suco de laranja da empresa, mas para os Estados Unidos existem barreiras de proteção tarifária. Estes impostos servem para proteger o suco de laranja americano, visto que este país é o segundo maior produtor do mundo de suco de laranja, só perdendo para o Brasil.

Em termos de importação, a Europa prefere o suco de laranja do Nordeste do Brasil, devido a este ter o sabor mais ácido, já os Estados Unidos preferem o suco de São Paulo.

A empresa manda o seu suco de laranja para o mercado externo principalmente para a Alemanha, mas olhando-se o fluxo real de exportação, constata-se que 90% vai para a Holanda, mas a empresa estoca o produto na Holanda o ano inteiro para facilitar a questão logística, onde o agente terceirizado vende o suco para a Alemanha, Bélgica, França, Inglaterra, Suíça, Espanha, Israel, Rússia e Latger.

Não existiu até agora nenhuma tentativa frustrada da empresa em termos de não conseguir mandar o seu suco para algum país por causa de alguma barreira, até porque, o que a empresa faz é tentar consolidar os mercados que já possui. Quem faz a pesquisa de mercado na Europa é uma agente terceirizado pela empresa, tendo este uma empresa que presta serviços de representação e agenciamento.

#### 4.3.3.2 Tropfruit Nordeste S/A

Quanto às barreiras impostas pelos países importadores de suco de laranja desta empresa, constata-se que, para a Europa não existem tais barreiras, o que não acontece com os sucos de abacaxi e maracujá, também exportados pela

empresa para este continente, onde são cobrados até 14% do valor do produto. Já para a América do Norte, mais especificamente para os Estados Unidos, país para onde esta empresa não manda o seu suco de laranja, há barreira tarifária para este produto, sendo cobrado cerca de US\$ 492 dólares por tonelada de suco, representando 50% do preço do suco exportado pelo Nordeste do Brasil. Esta tarifação imposta pelos Estados Unidos serve para proteger o suco americano, visto que, o país é o segundo maior produtor do mundo de suco de laranja concentrado congelado.

Esta empresa exporta o seu suco de laranja para diversos países, dentre os quais: Alemanha (o maior consumidor de suco de laranja do mundo), Inglaterra, Espanha, França e uma pequena quantidade para o Canadá.

#### 4.3.3.3 Sucocítrico Cutrale Ltda.

O grande diferencial entre São Paulo e Flórida se dá no preço. O custo de colheita e do transporte por caixa na Flórida é quase quatro vezes mais alto do que em São Paulo. A diferença se deve principalmente ao peso da mão-de-obra no preço final, que no Brasil é muito mais baixo. Os Estados Unidos compensam a desvantagem comparativa com tarifas alfandegárias elevadas. No fim dos anos 1990, a Cutrale conseguiu entrar em solo americano ao comprar da Coca-Cola duas fábricas de suco localizadas na Flórida. Com isso, ocupou uma posição estratégica. Ela produz e lucra no Brasil em razão da mão-de-obra barata, e nos Estados Unidos em razão da alíquota alfandegária elevada (VEJA, 2003).

Em outra jogada arrojada, a Cutrale adquiriu, em 2000, 15 mil hectares de terras na Flórida, nos Estados Unidos, segundo Hugh Thompson, gerente geral da Cutrale Juices, o braço americano do grupo. É um lance de longo prazo. Os laranjais darão os primeiros frutos dentro de 2 anos. Na avaliação de Cutrale, a produção local é a única forma de vencer as barreiras impostas pelos americanos ao suco exportado pelo Brasil (ISTO É DINHEIRO, 2004).

Análise das barreiras existentes nos principais mercados importadores do suco de laranja sergipano de acordo com o referencial teórico e comparação com a empresa líder.

Como colocado por Castilho (1996), existem dois grupos básicos de instrumento de proteção aos produtos importados por determinado país: o imposto de importação e a barreira não-tarifária. As duas empresas exportadoras de suco de laranja do Estado de Sergipe enfrentam dificuldade de entrar no mercado americano, justamente pelos pesados impostos que incidem sobre o suco que chega nos Estados Unidos. Estes impostos altos sobre os itens importados pelos americanos, também fazem parte do cotidiano da empresa líder no setor de suco de laranja no mundo, só que com uma ressalva, a Sucocítrico Cutrale S/A busca driblar esta barreira, através da implantação de filiais em solo americano, assim como, boa parte da produção da laranja da Cutrale para o processamento estar concentrada naquele país.

Horta et al. (1993) e Castelar Pinheiro (1992) mencionam que a competitividade é influenciada por uma infinidade de variáveis, dentre as quais: tecnologia disponível e eficiência na sua adoção, como acontece em ambas as empresas de Sergipe, onde há o desenvolvimento de produtos diferenciados para atender a novos consumidores; distância dos mercados de exportação, onde a Sucocítrico Cutrale procura alternativas, através do envio do suco de laranja da empresa para a Europa a partir dos Estados Unidos, devido à proximidade geográfica; por fim, uma outra variável a ser destacada na influência da competitividade é o gosto dos consumidores, onde as empresas aqui estudadas buscam desenvolver produtos com características de acordo com o interesse dos clientes.

EMPRESA	BARREIRAS	AÇÕES
Maratá	Tarifárias	Exportação para outros países
Tropfruit	Tarifárias	Exportação para outros países
Cutrale	Tarifárias	Filiais em solo americano
		Produção de laranja nos EUA

Quadro 6- Síntese das Barreiras enfrentadas pelas empresas estudadas e suas ações para enfrentá-las

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi devido ao cenário de grande competitividade no qual as empresas se encontram, através da forte concorrência, velocidade de disseminação de informações, evolução e renovação rápida de tecnologia, diferenciação dos produtos no mercado e descentralização produtiva, isto tudo com bastante evidência no setor de produção e exportação de suco de laranja; que o objetivo do presente trabalho foi: Analisar as empresas que atuam na exportação de suco de laranja em Sergipe em suas dimensões competitivas de estratégia de produção e distribuição.

Com a revisão bibliográfica e os dados primários e secundários, foi possível constatar a mudança no cenário onde essas empresas estão inseridas, as quais estão percebendo a importância das dimensões competitivas como instrumento de atuarem no mercado acirrado no qual elas atuam.

Outro aspecto que foi ressaltado pela revisão bibliográfica, foi a importância de um planejamento estratégico da organização, preciso, claro e coerente, neste caso em particular em relação à produção. Os aspectos estratégicos devem ser formulados com base na adequação às necessidades dos clientes e, também, comparados com os aspectos estratégicos dos concorrentes. Constatou-se que, para que a produção tenha um desempenho satisfatório, os objetivos estratégicos da produção devem levar em consideração os aspectos internos (os recursos disponíveis) e os aspectos externos (mercado, concorrência, oportunidades, políticas governamentais, etc).

Este trabalho trouxe à tona uma discussão freqüente quanto à citricultura no Estado de Sergipe, no que diz respeito ao processamento da laranja, quando elencou à seguinte questão de pesquisa: As empresas exportadoras de suco de laranja de Sergipe são competitivas na sua estratégia de produção e distribuição?

Por isso se trabalhou com uma literatura que aborda a importância de alguns elementos indispensáveis para o alcance de uma vantagem competitiva desejada. Especificou-se quais fatores críticos de sucesso da produção foram necessários para desenvolver/gerenciar/alcançar determinados objetivos estratégicos das

empresas analisadas. Isso por si só, é indispensável para alinhar os esforços na produção.

Com vistas a verificar se os objetivos específicos propostos inicialmente foram atingidos, algumas observações são apontadas a seguir.

Quanto ao primeiro objetivo específico, o qual buscava analisar a estratégia de produção e distribuição das empresas exportadoras de suco de laranja de Sergipe, estabelecendo uma comparação com base em referências da empresa líder no setor, foram levantados aspectos como: as empresas sergipanas fazem o possível no que diz respeito ao incremento de tecnologias, utilização de mão-de-obra qualificada, inter-relações em todos os elos do processamento e emprego de matéria-prima a melhor possível, só que, devido à fragilidade na cadeia citrícola do Estado, o grande entrave é justamente no fornecimento de laranja, onde a mesma proporciona um suco com características menos apreciadas no mercado externo, quando comparada com a fruta de São Paulo, por exemplo, de onde sai a matéria-prima da empresa líder no setor. Portanto, é necessário se preocupar também com a qualificação dos produtores de laranja, não só com a dos funcionários que trabalham no processamento.

O segundo objetivo específico visava identificar como as empresas sergipanas exportadoras de suco de laranja buscam vantagem competitiva de acordo com o modelo de estratégia de produção de Slack et al. (1997). Como comentado no parágrafo anterior, as empresas de Sergipe atuam de forma competitiva no mercado, procurando utilizar, de forma relacionada, as cinco dimensões competitivas de Slack et al. (1997).

O terceiro objetivo específico buscava verificar quais canais de distribuição são utilizados para colocar o suco de laranja brasileiro e sergipano no mercado externo. Identificou-se que a empresa líder no segmento de suco de laranja no Brasil, atua de forma mais agressiva quanto à sua distribuição para o mercado externo, com relação às empresas sergipanas, isto porque a Cutrale possui filiais nos EUA, facilitando, desta forma, a distribuição do seu suco para países da Europa e a compreensão de mercado.

O quarto e último objetivo específico buscava verificar, se as barreiras existentes nos principais mercados importadores do suco de laranja, afetam a competitividade das empresas sergipanas. Constatou-se que, só os Estados Unidos possuem barreiras, do tipo tributárias, que dificultam a entrada do suco de laranja de



Sergipe. O que não acontece com a Cutrale, empresa líder, pois esta, busca, através de suas filiais em solo americano, e também de fazendas de produção de laranja neste país, contornar estas barreiras.

Conhecer essas particularidades do meio externo das organizações (através do Meio Ambiente Operacional, e suas características básicas para as empresas competirem, como por exemplo, por preços, preferência dos consumidores e outras formas), assim como do Meio Ambiente Expandido (consistindo nos agentes e entidades fora do âmbito da organização) é importante, pois eles perfazem todos os modos que contribuem para uma estratégia de produção e distribuição coerente com a realidade ambiental de uma empresa.

Apesar da citricultura no Estado de Sergipe vir passando, ao longo dos anos, por sérias dificuldades em nível estrutural, pôde-se verificar, através deste estudo, que as empresas produtoras e exportadoras de suco de laranja de Sergipe analisadas, contribuem, com a geração de emprego e renda para o Estado, pois, mesmo com a crise no cultivo da fruta, as organizações responsáveis pelo processamento da laranja buscam sempre estratégias de produção e distribuição coerentes com a necessidade do mercado mundial.

#### Limitações do Estudo

Devido o Estado de Sergipe só possuir duas empresas produtoras e exportadoras de suco de laranja, as conclusões deste trabalho ficaram mais gerais, com relação à estratégia de produção e distribuição.

Uma outra limitação deste trabalho, é que o roteiro de questões aplicado nas empresas sergipanas deveria ter sido aplicado também na empresa líder, para que a comparação com a mesma tivesse sido mais criteriosa quanto aos assuntos abordados. Infelizmente o acesso a essa empresa não foi disponibilizado.

## Resposta às Empresas

É preciso mais estudos, onde o foco seja a produção primária aliado ao processamento da laranja no Estado de Sergipe, isto porque é a fruta in-natura o grande entrave para a melhoria da qualidade do suco da região.

As empresas sergipanas precisam desenvolver parcerias com os produtores de laranja, como por exemplo, através de prêmios por melhor qualidade da fruta oferecida as empresas processadoras da fruta, agir em conjunto com os produtores no que diz respeito às questões políticas da citricultura do Estado, visando uma pressão maior na busca de uma maior competitividade com relação aos citros.

Pode-se dizer que, no que diz respeito ao uso das dimensões competitivas dentro de uma estratégia de produção e distribuição coerentes com a realidade mundial, as empresas sergipanas têm buscado atuarem de forma a garantir a competitividade das mesmas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. I. R. & OLIVA, F. L. Criação de Empresas: Ameaças e Oportunidades pelos Caminhos das Estratégias Genéricas. ANAIS DO II EGEPE, Londrina/PR, Novembro/2001;

ANDERSON, E.; DAY, G.S. & RANGAN, V.K. Strategic channel design. *Sloan Management Review*, v. 38, n. 4, Summer – 1997;

ANDREWS, K.R. The Concept of Corporate Strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. The Strategy Process. Prentice-Hall, 1992;

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS EXPORTADORES DE CITRICUS (ABECITRUS) – retirado do site: <http://www.abecitrus.com.br> na data 20/02/2004;

BALDWIN, R. Non-tariff distortions in International Trade. Washington D.C.: The Brookings Institution. 1970;

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL (BNB) – retirado do site: <http://www.bnb.gov.br> na data 13/03/2004;

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Laranja. Informe Setorial n. 7 de 25 de Março de 1996;

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1979;

BERMAN, B. Marketing Channels, John Wiley And Sons, USA, 1996;

BOQUIM – retirado do site: <http://www.boquim.com/historia/hlaranja.htm> na data 20/03/2004;

CASTELAR PINHEIRO, A. & HORTA, M. H. A competitividade das exportações brasileiras no período 1980/88. *Pesquisa e Planejamento Econômico*, v.22, n. 3, 1992;

CASTILHO, M.R. Uma investigação sobre as barreiras não-tarifárias impostas às exportações brasileiras. Revista Brasileira de Comércio Exterior. n. 47, jan./mar. - 1996;

CINFORM JORNAL – retirado do site: <http://www.infonet.com.br/cinformmunicipios> na data 05/03/2004;

COREY, E. R.; CESPEDES, F. V. & RANGAN, V. K.. Going to Market - Distribution Systems for Industrial Products. Harvard Business School Press, Boston MA, USA, 1989;

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. Just in Time, MRP, OPT: um enfoque estratégico. São Paulo: Atlas, 1993;

DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J. e CHASE, R.B. Fundamentos da Administração da Produção. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001;

DEARDOFF, A., STERN, R. *Methods of measurement of non-tariff barriers to trade*. Unctad, 1985;

FARINA, E. Q. M.; ZYLBERSZTAJN, D. Agribusiness: coordenação das relações de conflito e cooperação. São Paulo: PENSA, 1993;

FEENSTRA, R.C. (Ed.) *Empirical methods for international trade*. Cambridge: MIT Press, 1989;

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (FAO). Citrus Fruit- Fresh and Processed. Annual Statistics, 2002;

GIAMBIAGI, F. & MOREIRA, M. M. (org.) *A Economia Brasileira nos Anos 90*. BNDES, Rio de Janeiro, julho 1999;

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991;

HORTA, M. H.; WADDINGTON, S.; SOUZA, C. F. Perspectivas da Economia Brasileira (Fontes de crescimento das exportações brasileiras na década de 80). Rio de Janeiro: IPEA, 1993;

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE) – retirado do site: [www.sidra.ibge.gov.br](http://www.sidra.ibge.gov.br) na data 07/02/2004;

ISTO É DINHEIRO – retirado do site <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/153/negocios/laranja1.htm> na data 20/11/2004;

JANK, M. S. Competitividade do agribusiness brasileiro: discussão teórica e evidências no sistema de carnes. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996;

LACERDA, Ricardo. Perspectivas de Geração de Renda e Emprego na Economia Sergipana. Aracaju-SE. Mimeo, 1999;

LAIRD, S. Quantifying commercial policies. Genève: World Trade Organization, 1996. (Staff Working Paper. World Trade Organization);

LEITE, C. E. & ALMEIDA, C. O. A citricultura e os sinais dos tempos. Jornal do Comércio - Recife, 16 de junho de 1998;

MARINO, M. K. & SCARE, R. F. Logística de Distribuição de Suco de Laranja Concentrado Congelado como Fator de Vantagem Competitiva. IV SEMEAD – São Paulo, Outubro de 1999;

MARTINS, R. A. Sistema de Medição de Desempenho: um modelo para estruturação do uso. Tese de Doutorado – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo - 1999;

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. Exportações Brasileiras de Sucos de Frutas – retirado do site: [www.agricultura.gov.br](http://www.agricultura.gov.br) na data:15/02/2004;

Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio (MDIC/SECEX) – retirado do site: [www.desenvolvimento.gov.br/indicadores](http://www.desenvolvimento.gov.br/indicadores) na data 06/02/2004;

MINTZBERG, H.; McHUGH, A. Strategy formation in a adhocracy. Administrative Science Quarterly, v.30, n.1, 1985;

MINTZBERG, H. The strategy concept: Five P's for strategy. California Management Review, v. 30, n. 1, 1987;

NASCIMENTO, S. S. Seguro de Crédito às Exportações – Uma Vantagem Competitiva para os Exportadores. Artigo do Portal SANTAJUS. Santos-SP, 2001;

PEDROZO, E. A.; FENSTERSEIFER, J. E.; PADULA, A. D.; WAQUIL, P. D. & MIELITZ NETO, C. G. A.. O “Sistema Agronegocial” (SIAN): Uma visão interdisciplinar e sistêmica. II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares – PENSA/FEA/USP. Ribeirão Preto-SP, 1999;

PELTRON, L.E; STRUTTON, D. & LUMPKIN, J.R.. Marketing Channels: A Relationship Management Approach – Times Mirror Books, 1997, 728 p.;

PEREIRA, L.V. Indicadores de incidência das barreiras não-tarifárias praticadas pelos países desenvolvidos contra as exportações brasileiras. Rio de Janeiro: FGV, 1989. (Texto para Discussão Interna, 22);

PLATT, A. A. Uma Metodologia para Adequação de Serviços ao Mercado- um estudo de caso no setor de alimentos. Dissertação de Mestrado. Florianópolis-SC, Março de 1999;

REVISTA UPDATE. *Made in Flórida: Porque empresas brasileiras estão investindo para fazer suco de laranja nos Estados Unidos. nº 349, Setembro de 1999;*

REVISTA VEJA. O campeão mundial do suco de laranja. Edição 1802 - 14 de maio de 2003;

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Elaboração de Projetos para o Curso de Administração*. São Paulo: Atlas, 1996;

ROSEMBLOON, B. *Marketing Channels – 6th. Edition*, The Dryden Press, 688 p., 1999;

SANTOS, A. R. dos. *Metodologia Científica: a construção do conhecimento*. 3ª. Ed. – Rio de Janeiro:DP&A editora, 2000;

SEBRAE – retirado do site: [www.se.sebrae.com.br](http://www.se.sebrae.com.br) na data 30/05/2004;

SECRETARIA DE ESTADO DA AGRICULTURA DE SERGIPE (SAGRI) – retirado do site: <http://www.sagri.se.gov.br> na data 15/03/2004;

SILVA, O.M. Normas e Regulamentos como Barreiras Comerciais aos Produtos Agrícolas. Boletim Economia Rural: UFV. Viçosa, ano 11, n.1, jan./jul. 2000;

SLACK, N. Vantagem Competitiva na Manufatura – atingindo competitividade nas operações industriais. Editora Atlas, São Paulo - 1993;

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A. e JOHNSTON, R.. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 1997;

STERN, L.; EL ANSARY, A.I. & COUGHLAN, A. Marketing Channels – 5 th. Edition, Prentice Hall, 1996;

TACHIZAWA, T. & REZENDE, W. Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios – Um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books, 2000;

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987;

TUBINO, D. F. Manual de planejamento e controle da produção. São Paulo: Atlas, 1997;

USDA – United States Department of Agriculture - World Horticultural Trade & U.S. Export Opportunities. \*\*National Agricultural Statistics Service and U.S. Department of Commerce, Bureau of Census. Florida Department of Citrus. Reports from U.S. Agricultural Counselors and Attaches and/or USDA/FAS Estimates. February - 2001;

WEITZ, B.A. & JAP, S.D. Relationship marketing and distribution channels. *Journal of The Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, 1995;

YIN, Roberto K. Case study research: design and methods. Thousands Oaks: SAGE, 1994;

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. Programação e controle da produção. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

## APÊNDICE



## QUESTIONÁRIO

### AGRONEGÓCIOS

1) Qual a produção da empresa de suco de laranja congelado concentrado?

---

---

---

2) Quanto da produção é destinado à exportação?

---

---

---

3) Quais os outros destinos?

---

---

---

4) A empresa produz a laranja destinada à fabricação do suco? Se não, de onde vem a laranja para ser processada pela empresa?

---

---

---

5) A empresa participa de todos os elos da cadeia, desde os fornecedores de bens para a agricultura, passando pela produção da laranja, pelo processamento, comercialização e por fim a distribuição do suco de laranja? Se não, quais os elos que participa e quem executa os outros elos?

---

---

---

6) Quantas pessoas estão empregadas na empresa?

---

---

---

7) Qual a carga horária dos funcionários?

---

---

---

8) Há contratação temporária na empresa? Como se dá esta contratação?

---

---

---

9) Quantas pessoas têm em cada setor?

---

---

---

10) Há preocupação com a especialização dos funcionários nos seus referidos setores dentro da cadeia? (fornecedores, produtores, processadores, vendedores e distribuidores?)

---

---

---

11) Há inter-relação entre pessoas dos diferentes setores citados na questão anterior? Como?

---

---

---

#### COMÉRCIO INTERNACIONAL E BARREIRAS

12) Quais as barreiras impostas pelos países importadores ao suco de laranja produzido na empresa?

---

---

---

13) Existem diferentes barreiras impostas por cada país? Exemplifique?

---

---

---

14) Tem algum lugar que o suco de laranja da empresa ainda não conseguiu entrar por causa de uma barreira difícil de ser resolvida? Onde? E para quais países a empresa exporta seus produtos?

---

---

---

15) Qual a barreira mais encontrada nas transações internacionais? (fitossanitária, triutária etc...)

---

---

---

ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO

16) A empresa está sempre buscando inovações e aprimoramento dos funcionários? Como se dão estes aprimoramentos?

---

---

---

17) Quem toma as decisões nos seus referidos setores?

---

---

---

18) Qual a hierarquia da empresa na tomada de decisão?

---

---

---

19) Qual a infra-estrutura (edificações) da empresa?

---

---

---

20) Qual a infra-estrutura (máquinas) que a empresa possui?

---

---

---

21) Quais edificações são exclusivas das exportações?

---

---

---

22) Quais as máquinas exclusivas para exportação?

---

---

---

23) Existe adaptação quanto a edificações e máquinas voltadas à exportação?

---

---

---

24) Existem outros produtos que a empresa também processe? Quais?

---

---

---

25) Se sim, as decisões são tomadas separadas por produto ou como setor de processamento em geral?

---

---

---

26) Existem projetos para expansão infra-estrutural (edificações e máquinas)?

---

---

---

27) E projetos de expansão infra-estrutural voltadas somente para exportações?

---

---

---

28) Quem formula os projetos visando expansão nas edificações e máquinas da empresa?

---

---

---

29) Quem traça as metas da empresa?

---

---

---

30) Quais as metas da empresa?

---

---

---

31) Quem traça as políticas e programas que norteiam as decisões da empresa para alcançar as metas referidas na questão anterior?

---

---

---

32) Qual a intenção econômica que a empresa almeja para sua própria economia e para seus funcionários e consumidores?

---

---

---

33) A empresa toma decisões estratégicas a partir de que? (ambiente, situação da própria empresa, concorrência etc.)

---

---

---

34) Existem estratégias que são planejadas mas não são realizadas pela empresa? Dê exemplos?

---

---

---

35) Existe diferenciação do suco de laranja da empresa com relação ao da concorrência? Essa diferenciação contribui para o aumento do preço do suco?

---

---

---

36) A empresa produz em quantidades elevadas para reduzir os preços?

---

---

---

37) Há o desenvolvimento de novas tecnologias através de pedidos dos clientes?

---

---

---

#### CRITÉRIOS COMPETITIVOS

38) A empresa está preocupada com o desenvolvimento de novas tecnologias?

---

---

---

39) Há a busca de novos mercados por parte da empresa?

---

---

---

40) Há agregação de valor do produto para adquirir competitividade?

---

---

---

41) Para adquirir vantagem competitiva a empresa busca sempre minimizar os erros com o aumento da qualidade do produto?

---

---

---

42) A empresa coloca a qualidade do produto como carro chefe?

---

---

---

43) O marketing da empresa está baseado fundamentalmente na qualidade do produto?

---

---

---

44) A empresa já realizou alguma avaliação junto aos clientes quanto a qualidade do produto?

---

---

---

45) Há algo de fundamental sobre qualidade do produto? Há uniformidade do produto?

---

---

---

46) Há alguém especializado para verificar a qualidade no processamento da laranja? Quem?

---

---

---

47) Existe diferenciação na qualidade do produto por país importador do suco de laranja da empresa? Quais?

---

---

---

48) Há preocupação por conta da empresa quanto à redução nas perdas no processamento? O que é feito?

---

---

---

49) As perdas no processamento da laranja representam uma parcela considerável do faturamento? Qual?

---

---

---

50) Há testes de qualidade na operação em todas as etapas do processamento ou somente no final? Como são feitos?

---

---

---

51) Há muita recusa por parte dos importadores do suco de laranja da empresa quanto a qualidade do mesmo?

---

---

---

52) Em termos de qualidade a empresa é eficiente ou ainda tem muito caminho pela frente?

---

---

---

53) Quanto tempo leva a laranja desde a produção até a sua comercialização e distribuição?

---

---

---

54) A partir de um pedido de importação, quanto tempo a empresa leva para entregar o mesmo?

---

---

---

55) Quando há um pedido a empresa busca rapidez na entrega? Como?

---

---

---

56) Dentro dos padrões atuais no Brasil e no mundo quanto ao processamento de laranja para suco, a empresa considera rápido o processo de industrialização e entrega do produto? O que precisa melhorar?

---

---

---

57) Sempre que há pedidos a empresa possui estoques ou a produção é de acordo com a demanda?

---

---

---

58) A empresa investe em rapidez como principal critério de competitividade?

---

---

---

59) A empresa já atrasou algum pedido? Qual o motivo?

---

---

---

60) Sempre que um país importa o produto da empresa ela o adquire novamente, ou já aconteceram casos que não?

---

---

---

61) A empresa está estabilizada em termos de oferta, ou seja, as micro-operações ocorrem de maneira correta e sem perdas, economizando tempo e dinheiro, conseqüentemente, não há surpresas desagradáveis quanto aos pedidos?

---

---

---

62) A empresa coloca a confiabilidade dos clientes como carro chefe para a competitividade?

---

---

---

63) A empresa procura ser flexível nos seus pedidos? Há matéria-prima sempre disponível para pedidos não programados?

---

---

---

64) A empresa tem condições de diminuir o tempo de beneficiamento para atender novos pedidos?

---

---

---

65) A empresa coloca a flexibilidade como carro chefe para a competitividade?

---

---

---

66) Quais os maiores custos para a empresa? (funcionários, equipamentos etc.)

---

---

---

67) Até que ponto para a empresa a qualidade influencia nos custos da mesma?

---

---

---



68) A empresa tem custos altos com estoques?

---

---

---

69) Qual a operação que mais demanda custo? (processamento, comercialização etc.)

---

---

---

70) Até que ponto para a empresa a flexibilidade influencia nos custos da mesma?

---

---

---

71) A empresa coloca os custos como carro chefe na competitividade?

---

---

---

#### CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

72) Quais as formas de distribuição (transporte) para o exterior do suco de laranja? Quem são os distribuidores?

---

---

---

73) Quais as quantidades de suco de laranja exportado por forma de distribuição?

---

---

---

74) Onde estão localizados no mundo os distribuidores desta empresa?

---

---

---

75) Como se dá a distribuição por volume de produção?

---

---

---

76) Como são feitos os contratos com os distribuidores?

---

---

---

77) Através de que aspecto é escolhido um canal de distribuição?

---

---

---

78) Quais as funções dos canais de distribuição para a empresa?

---

---

---

79) Esta firma trabalha com empresas transportadoras dos produtos para o exterior? Como?

---

---

---

80) Esta firma trabalha com empresas de estocagem no exterior?

---

---

---

81) Esta firma trabalha com empresas de processamento de pedidos?

---

---

---

82) Esta firma trabalha com empresas de propaganda no exterior?

---

---

---

83) Esta firma trabalha com agências financeiras no exterior?

---

---

---

84) Esta firma trabalha com empresas de seguros no exterior?

---

---

---

85) Esta firma trabalha com empresas de pesquisa de mercado no exterior?

---

---

---

86) Esta firma trabalha com empresas de certificação no exterior?

---

---

---

87) Quais as formas de comunicação da empresa com o consumidor final no exterior?

---

---

---

88) Quais as relações entre os canais de distribuição com esta empresa?

---

---

---

89) A empresa promove o seu produto no mercado externo? Ou fica a cargo dos distribuidores?

---

---

---

90) A empresa dispõe de filiais no exterior?

---

---

---