**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO**
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

SANDRO GRANJA RIBEIRO

# MERCADO DE SUCOS: potencialidades do Submédio do São Francisco

Juazeiro-BA

2009

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO**
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

SANDRO GRANJA RIBEIRO

# MERCADO DE SUCOS: potencialidades do Submédio do São Francisco

Trabalho apresentado a Universidade Federal do Vale do São Francisco UNIVASF, Campus de Juazeiro-BA, como requisito da obtenção do título de Engenheiro de Produção.
Orientador: Dr. José Luiz Moreira de Carvalho

Juazeiro-BA

2009

Ribeiro, Sandro Granja
R484m Mercado de sucos : potencialidade do submédio São Francisco / Sandro Granja Ribeiro.-- 2009.

90 f. : il. ; 28 cm

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal do Vale do São Francisco, Campus Juazeiro -BA, 2009.
Orientador: Dr. José Luiz Moreira de Carvalho.

Inclui bibliografia

1.Mercado de sucos. 2. Submédio São Francisco. 3. Diversificação. 4. Integração Vertical. I. Título. II. Carvalho, José Luiz Moreira de.

CDD 338.1

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Integrado de Biblioteca SIBI/UNIVASF

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO**
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

FOLHA DE APROVAÇÃO

SANDRO GRANJA RIBEIRO

MERCADO DE SUCOS: potencialidades do Submédio do São Francisco

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Produção, pela Universidade Federal do Vale do São Francisco.

José Luiz Moreira de Carvalho, Dr. – UNIVASF
Orientador

Nildo Ferreira Cassundé Júnior, MSc. - UNIVASF
Avaliador Interno

José Raimundo Cordeiro Neto, Especialista - UNIVASF
Avaliador Externo

Aprovado pelo Colegiado de Engenharia de Produção em 04 / 12 /2009

Dedico este trabalho aos meus pais por sempre me apoiarem em todos os momentos, por desde sempre me ensinarem a importância da educação e me proporcionarem oportunidades que eles não tiveram.

# AGRADECIMENTOS


- Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado as possibilidades para desenvolver muitas tarefas;

- Ao meu orientador, Prof. José Luiz Moreira de Carvalho, com sua visão do mundo empresarial e acadêmico e pelo seu perfil prático e de realização que muito ajudou a focar este trabalho e conseguir terminá-lo;

- A UNIVASF – Universidade Federal do Vale do São Francisco, que, desde 2004, me abriga como discente, e na qual fiz muitos amigos entre todos meus professores, sua pequena e eficiente equipe de funcionários e alunos;

- A meus amigos, que às vezes sem perceber, me apoiaram nessa caminhada;

- A minha mãe, pela pessoa batalhadora que é, que nunca mediu esforços para proporcionar uma vida melhor para mim e meus irmãos;

- A minha madrinha ,e segunda mãe, Auxiliadora que me inspira como um exemplo de pessoa que nunca desistiu de acreditar nos seus sonhos;

- Em especial, gostaria de agradecer a meu primo Mário, pelas conversas, que entre elas absorvo muitos conselhos. Pelos momentos de apoio que muitas vezes preciso;

- Finalmente, a minha Família, composta de pessoas maravilhosas, no qual me sinto privilegiado em ter. A todos os Tios e Tias, Avôs e Avós (mesmos os não mais presentes), Primos e Primas. A minha vó Nanú que não está mais entre nós, mas que não poderia deixar de lembrá-la.

**“Se, a princípio, a idéia não é absurda, então não há esperança para ela.”**

**Albert Einstein**

## RESUMO

O mercado de sucos tem um forte potencial de crescimento no Brasil. Segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas não Alcoólicas (ABIR), no ano de 2008 foram comercializados mais de 476 milhões de litros de sucos prontos, representando um faturamento de 1,92 bilhões de reais. A região do Submédio São Francisco é grande produtora de manga e uva, além de outras frutas. Porém, não se observa um crescimento da indústria de sucos na região. O objetivo deste trabalho é investigar os fatores que favorecem e os que dificultam o desenvolvimento da indústria de sucos na região do Submédio do São Francisco, identificando os mecanismos de incentivos fiscais existentes, as estratégias de diversificação das vinícolas da região em relação ao mercado de sucos, as estratégias das produtoras de frutas da região em relação à integração vertical para frente e o apoio tecnológico. Busca-se, com isso, contribuir no planejamento de estratégias para o desenvolvimento deste tipo de indústria na região. Para isso, foram feitas entrevistas em uma indústria de polpas atuante na região, duas vinícolas, uma cooperativa de produtores de frutas, além de consultas a órgãos governamentais. Dessa forma, foi possível observar o potencial produtivo (abundância de matéria-prima durante todo o ano) como principal fator de atratividade para a instalação de indústrias de sucos na região, além da existência de incentivos fiscais municipais e estaduais. Em se tratando de dificuldades, destaca-se a falta de profissionalização da mão-de-obra e, no caso específico da uva, a insuficiência de matéria-prima destinada à indústria. Grande parte da produção do Submédio do São Francisco é destinada à exportação *in natura*, que são variedades de uva diferentes das utilizadas na indústria brasileira. Apesar desses problemas, foi observada a entrada de uma vinícola no mercado de sucos e o interesse de outra nesse processo de diversificação, trabalhando juntamente com a Embrapa no desenvolvimento de variedades de uvas aptas à produção de suco na região. Quanto à integração vertical, para os produtores de uva e manga da região foi observado que não existe interesse de verticalizar sua produção atuando também no mercado de sucos.



Palavras-Chave: Mercado de sucos. Submédio São Francisco. Diversificação.

Integração vertical.

## ABSTRACT

The juice market has strong growth potential in Brazil. According to the Brazilian Association of Manufacturers of soft drinks and non alcoholic beverages (ABIR) in 2008 were sold over 476 million liters of prepared juices, representing a turnover of 1.92 billion reais. The region of the Submédio São Francisco is a major producer of mangoes and grapes, and other fruits. However, we can't observe development in the juice industry in the region. The objective of this study is to investigate the factors that favor or hinder the development of the fruit juice industry in the Submédio São Francisco, identifying the mechanisms of tax incentives, the diversification strategies of wineries in the region relative to the market of juices, the strategies of fruit-producing in the region in relation to vertical integration forward and technological support. For this, interviews were made with a pulp industry in the region, two wineries, a cooperative of fruit, and consultations with government agencies. Our objective is to contribute in planning strategies for the development of this industry in the region. Thus, we observed the production potential (plenty of raw material throughout the year) as the main factor of attraction for the installation of juice industries for the region as well as tax incentives. Talking about difficulties, there is a lack of professionalization of the labor force and, in the case of the grape, the lack of raw materials for industry. A major part of the Submédio São Francisco production is exported fresh, which are different varieties of grapes used in the industry. Despite of these problems, we observed the entrance of a wine on the market of juices and other interests in this process of diversification, working closely with Embrapa in developing grape varieties suitable for juice production in the region. Regarding vertical integration, for producers of grapes and mangoes in the region, has been observed that there isn't interest in verticalize the production, acting on the juice market too.



Keywords: Juices market. Submédio São Francisco. Diversification. Vertical integration.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Enfoque de sistemas Agroindustriais (SAG)..... 22
Figura 2 - Elementos que compõe o Sistema Agro-Industrial..... 23
Figura 3 - O fluxo do agronegócio..... 26
Figura 4 - A cadeia de valor em uma organização..... 33
Figura 5 - Evolução do Volume de Comercialização de Sucos no Brasil..... 42
Figura 6 - Mapa da região vinícola do Vale do São Francisco..... 49
Figura 7 - Suco produzido na vinícola C..... 55
Figura 8 - Planta piloto de Laboratório de suco de uva – Embrapa..... 64
Figura 9 - Sucos produzidos na planta Piloto do Laboratório de suco de uva..... 64
Figura 10 - Variedade *Vitis labrusca* utilizadas na fabricação de suco..... 65

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01- Porcentagem mínima de polpa: suco das principais bebidas de frutas..... 37
Tabela 02 - Participação de sabores na comercialização 2005-2009..... 42
Tabela 03 - Dados produção de frutas do Pólo Petrolina/Juazeiro..... 44
Tabela 04 - Exportação de uva e manga do Vale do São Francisco e Brasil..... 45
Tabela 05 – Portfólio da vinícola C..... 54
Tabela 06 – Culturas e variedades produzidas pela cooperativa..... 56
Tabela 07 - Exemplo de nomenclatura dada à uva no mercado interno/externo..... 57
Tabela 08 - Classes de enquadramento nos incentivos fiscais..... 61
Tabela 09 - Motivos de atratividade das Indústrias pesquisadas para região..... 67
Tabela 10 - Principais dificuldades enfrentadas pelas indústrias da região..... 70

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**ABIR –** Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas não Alcoólicas

**ABDI** – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial

**CEMAR** - Coordenadoria de Estudos Macroeconômicos e Regionais

**CODEVASF** - Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco e do Parnaíba.

**CSA** - Commodity Systems Approach

**DESENVOLVE** - Programa de Desenvolvimento Industrial e de Integração Econômica

**EMBRAPA** - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

**FIESP-** Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

**IAA** – Indústrias Agroalimentares

**IBRAF –** Instituto Brasileiro de Frutas

**IFET** - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia

**MAPA –** Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento

**PENSA** - Centro de Conhecimento em Agronegócios

**P&D** – Pesquisa e Desenvolvimento

**PIB** – Produto Interno Bruto

**Proinfe** – Programa de Incentivos Fiscais

**PINS**- Projeto Integrado de Negócios Sustentáveis

**SAG** - Sistema Agroindustrial

**Secex** - Secretária do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior

**SENAC** - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

**SENAI** – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

**SICM** – Secretária da Indústria, Comércio e Mineração do Estado da Bahia

**VALEXPORT** - Associação dos Produtores Exportadores de Hortigranjeiros e Derivados do Vale do São Francisco.

**SUMÁRIO**


**1. INTRODUÇÃO..... 13**

**1.1 Problema de pesquisa..... 14**

**1.2 Objetivos..... 15**

**1.3 Justificativa..... 15**

**1.4 Metodologia..... 16**

1.4.1. Tipo de estudo..... 16
1.4.2. Campo de atuação..... 17
1.4.3. Sujeitos da pesquisa..... 18
1.4.4. Procedimentos de coleta de dados..... 19
1.4.5. Procedimentos de Análise de dados..... 20

**1.5 Estrutura do trabalho..... 20**

**2. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS APLICADAS À AGROINDÚSTRIA..... 21**

**2.1. Sistema Agroindustrial (SAG) ..... 21**

2.1.1 Cadeia de produção agroindustrial..... 24
2.1.2 Agroindústria..... 26

**2.2. Estratégias competitivas na agroindústria..... 27**

2.2.1. Integração vertical..... 28
2.2.2. Estratégia de diversificação..... 29
2.2.3. Inovação..... 31
2.2.4. Agregação de valor à cadeia produtiva..... 32

**3. MERCADO DE SUCOS / CARACTARIZAÇÃO DO SUBMÉDIO DO SÃO FRANCISCO ..... 35**

**3.1 Mercado de sucos..... 35**

3.1.1 Principais Produtos ..... 35
3.1.2. Cenário mundial..... 38
3.1.3. Cenário nacional..... 40

**3.2. Vale do São Francisco..... 43**

3.2.1. Produção/Exportação de frutas..... 44
3.2.2. Agroindústria no Vale..... 46
3.2.3. O caso especifico da Agroindústria da uva (Vinícolas)..... 47

**4. PESQUISA DE CAMPO..... 51**

**4.1 As empresas/órgãos estudados**..... **51**

4.1.1. Indústria..... 51
a) Indústria A..... 51
4.1.2 Vinícolas..... 52

a) Vinícola B..... 53
b) Vinícola C..... 54
4.1.3 Cooperativa..... 56
4.1.4 Órgãos governamentais..... 58
a) CODEVASF..... 59
b) SICM ..... 59
c)Prefeitura de Juazeiro..... 61
d) Embrapa semi-árido..... 63
**4.2 Resultados e discussões..... 66**
4.2.1 Entraves/vantagens na produção de sucos no Vale..... 66
**5. CONCLUSÔES E RECOMENDAÇÕES..... 73**
**Referências..... 75**
**APÊNDICE A..... 81**
**APÊNDICE B..... 85**
**APÊNDICE C..... 88**

## CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÂO

O segmento de sucos industrializados vem evidenciando um forte potencial de crescimento no Brasil. Segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas não Alcoólicas (ABIR), no ano de 2008 foram comercializados mais de 476 milhões de litros de sucos prontos, representando um faturamento de 1,92 bilhões de reais (aumento de 11,33 % em relação a 2007). Com um consumo nacional per capita próximo a 2,5 litros por ano, bem abaixo do mercado americano (40 litros/ano), os fabricantes brasileiros apostam em inovações, tanto em sabores quanto em *design* de embalagens para conquistar cada vez mais o mercado nacional (ABIR, 2008). Além disso, o crescimento do setor tem incentivado o ingresso de várias empresas nesse mercado, como é o caso da Coca-Cola, além de motivar as já tradicionais a ampliarem sua participação, mediante a abertura de novas unidades em mercados com perspectivas de consumo (ROSA; CONSENZA e LEÃO, 2006).

Ainda segundo Rosa; Cosenza e Leão (2006), o Brasil é um dos maiores pólos mundiais de produção de sucos de frutas. Em 2004, as exportações do setor alcançaram US$ 1,3 bilhão. É importante observar que as empresas deste setor se concentram no Sul (40,1%) e no Sudeste (24,1%) (IBRAF, 2007), figurando a região Sul como a maior produtora de sucos de uva do Brasil. Trata-se de uma viticultura de pequenas propriedades, com média de 15 ha de área total, sendo destes 40% a 60% de área útil e 2,5 ha de vinhedos, pouco mecanizada devido à topografia acidentada, onde predomina o uso da mão-de-obra familiar, cada propriedade dispondo em média de 4 pessoas. Cerca de 80% da produção é constituída de uvas americanas (*V. labrusca, V. bourquina*) e híbridas, sendo a Isabel a cultivar de maior expressão. As condições ambientais determinam um período de repouso hibernal à videira. A poda é realizada em julho-agosto e a colheita e a produção de sucos e vinhos está concentrada em janeiro e fevereiro (PROTAS *et. al.*, 2009).

A este último fator citado, a região do Submédio São Francisco, se destaca frente às outras regiões do país. Segundo Pereira (2007), o Vale do São Francisco trata da única região do mundo que produz uvas o ano todo, sendo possível, dependendo do cultivar, colher até três safras anualmente, podendo essa região contribuir para mudança dessa concentração.

A região do Submédio do São Francisco tem sua economia centrada na fruticultura irrigada, e, devido aos aspectos favoráveis, o pólo tornou-se a principal região exportadora de frutas frescas com maior ênfase para a produção da manga e da uva (LACERDA e LACERDA, 2004). São exportadas principalmente para a União Européia, Estados Unidos e Canadá (MAPA, 2009). Entretanto, a crise financeira mundial e a conseqüente queda do consumo no exterior trouxeram dificuldades para os produtores do Vale do São Francisco exportarem os produtos da safra passada, que acabou sendo vendida com preço abaixo do mercado. O prejuízo resultou em 12 mil demissões além das 40 mil que já são causadas por conta da entressafra (MAROSINI, 2009); o que mostra a dependência das empresas produtoras dessa região frente ao mercado externo.

## 1.1 Problema de pesquisa

Diante do contexto apresentado, um fator relevante para a temática em questão é considerado: quais os fatores que favorecem e quais dificultam o desenvolvimento da indústria de sucos na região do Submédio São Francisco?

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo deste trabalho é investigar os fatores que favorecem e os fatores que dificultam o desenvolvimento da indústria de sucos na região do Submédio São Francisco.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Investigar a participação do Vale do São Francisco na Indústria Brasileira de Sucos;

- Identificar os entraves e os atrativos à entrada de indústrias de sucos na região.
- Investigar a existência de políticas de incentivo à implantação de indústrias de sucos na região;
- Investigar a existência de estratégias de diversificação das vinícolas da região em relação ao mercado de sucos;
- Diagnosticar como são percebidas as potencialidades do Vale do São Francisco pelas indústrias da região;
- Identificar as estratégias de produtores de frutas da região do Submédio São Francisco em relação à integração vertical para o mercado de sucos;

## 1.3 Justificativa

As mudanças de hábitos do brasileiro impactaram positivamente a indústria de bebidas não alcoólicas nos últimos anos, que para crescer investiu em conveniência para o consumidor e também em produtos mais naturais, pois as pessoas buscam uma alimentação mais saudável (FATOR BRASIL, 2008).

Segundo a ABIR (Associação Brasileira da Indústria de Refrigerantes e Bebidas Não-alcoólicas), as bebidas prontas para beber (sucos, néctares, refrescos, bebidas à base de soja, chás, mate e água de coco) tiveram um crescimento composto de 14% nos últimos cinco anos. Somente o segmento de sucos prontos para beber movimentou 476 milhões de litros em 2008, o equivalente a R$ 1,92 bilhões. Apesar de parecer um volume imenso, o consumo nacional de sucos prontos para beber ainda tem muito a ser explorado. O Vale do São Francisco, em especial o Submédio São Francisco, apresenta características que podem contribuir para o crescimento deste setor.

A produção de uva e manga – as duas principais frutas cultivadas no Vale do São Francisco – tem crescido a cada ano. Dados da Associação dos Produtores Exportadores de Hortigranjeiros e Derivados do Vale do São Francisco (VALEXPORT, 2009) mostram que em 1997 foram exportadas 3,7 mil toneladas de uvas e 21,5 mil toneladas de manga, enquanto em 2008 este número subiu para 81,5 mil e 117,5 mil, respectivamente. Ainda segundo informações da Valexport

(2009), o Vale participou com 99% das exportações de uva e 87% das de manga do país em 2008. Com todo esse potencial para produção de frutas frescas, as empresas da região podem pensar em atuar em outro segmento de mercado.

Apesar de todo esse direcionamento dos produtores para a exportação, observa-se que no ano de 2008 a quantidade exportada de manga e a quantidade exportada de uva representaram apenas 25,43% e 33,81% da quantidade total de manga e uva, respectivamente, produzidas no Submédio São Francisco (VALEXPORT, 2009). Isso demonstra a disponibilidade dessas duas frutas na região. Podendo este excedente ser utilizado, entre outros, para o mercado de sucos.

Assim, este trabalho buscou apresentar os fatores que favorecem ou dificultam o desenvolvimento da indústria de sucos na região do Submédio do São Francisco, identificando os mecanismos de incentivos fiscais existentes, as estratégias de diversificação das vinícolas da região em relação ao mercado de sucos, as estratégias das produtoras de frutas da região em relação à integração vertical para frente e o apoio tecnológico. O conhecimento destes fatores e destas articulações poderá contribuir no planejamento de estratégias para o desenvolvimento desta indústria na região.

## 1.4 Metodologia

### 1.4.1 Tipo de Estudo

O estudo em questão consistiu em uma pesquisa de campo de natureza exploratória, pois visou identificar as potencialidades no desenvolvimento da indústria de sucos na região do Submédio São Francisco.

Diz-se exploratório, pois, o tema escolhido foi, até então, pouco explorado em trabalhos anteriores. Sendo assim, torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. Segundo Cervo (2002, p. 69) “a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma”.

Segundo Selltiz *et. al.* (1967 apud Gil, 2002) a pesquisa exploratória têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou para formar hipóteses. Ainda segundo o mesmo autor, na maioria dos casos, esse tipo de pesquisa envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão”

Ainda em relação à natureza de pesquisa, o trabalho foi desenvolvido sob o aspecto qualitativo. A aplicação do método qualitativo aplicou-se também pela situação de exploração do tema ser pouco conhecido e para buscar novos entendimentos de alguns aspectos ainda não estudados.

A principal motivação para a aplicação do foco qualitativo foi a natureza do problema em questão, consistiu numa pesquisa de campo de natureza exploratória, pois visou investigar os fatores que favorecem e dificultam o desenvolvimento do mercado de sucos na região do Submédio São Francisco junto a empresas já atuantes no setor e também as que pretendem entrar nesse mercado.

No método qualitativo a referência é dada a um processo não matemático e os dados nesse tipo de pesquisa consistem de entrevistas e observação, podendo ser usados ainda, dados que foram quantificados, tais quais estatísticas referentes ao tema em estudo (STRAUSS e CORBIN, 1998).

### 1.4.2 Campo de Atuação

O campo de atuação da pesquisa foi o setor primário e secundário da economia, especificamente a produção de Uvas e Mangas no Submédio do Vale do São Francisco e Indústrias produtoras de sucos e vinhos da mesma região.

Além disso, foram consultados órgãos como a 3ª Superintendência Regional de Petrolina-PE da Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco e do Parnaíba – CODEVASF, Prefeitura (Juazeiro), Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração da Bahia, Embrapa, para busca de informações e documentos que poderiam auxiliar na realização dos objetivos da pesquisa.

### 1.4.3 Sujeitos da pesquisa

Devido o interesse da pesquisa, os sujeitos a serem analisados no estudo foram divididos em três grupos principais alocados pelas competências dos mesmos:

*a) Órgãos públicos (CODEVASF, EMBRAPA, Prefeitura, Secretária da Indústria, Comércio e Mineração da Bahia)*

Objetivo desta etapa da pesquisa foi uma análise documental e de informações que envolviam aspectos relacionados ao desenvolvimento da indústria de sucos na região do Submédio do São Francisco. Com isso pretendeu-se atingir, em partes, o segundo e o terceiro objetivo específico desta pesquisa.

b) *Indústrias/Vinícolas da região*

Neste grupo o principal objetivo foi conhecer as indústrias da região avaliando as dificuldades e as oportunidades que estes enfrentam na produção de sucos na região. Esta etapa auxiliou no alcance do primeiro e segundo objetivo específico.

É válido ressaltar que a esse grupo foi incluso uma indústria de processamento de polpas instalada na região, pois em relação ao objetivo da pesquisa foi considerado que essa indústria enfrentaria, na sua maioria, as mesmas dificuldades e oportunidades enfrentadas por uma indústria de sucos.

Ainda estão inclusos nestes grupos duas vinícolas, onde foi investigada a existência do processo de diversificação para o mercado de sucos, objetivando atender o 4º objetivo específico desta pesquisa.

*c) Cooperativa de Produtores:*

Neste último grupo o objetivo maior foi descobrir o interesse dos produtores em relação à integração vertical para o mercado de sucos. Assim, pretendeu-se atingir o último objetivo específico desta pesquisa.

Vale destacar que além da cooperativa buscou-se o contato com duas grandes produtoras de frutas da região. São elas a UPA Agrícola e VDS Export,

porém em nenhuma delas foi possível uma resposta devido ao período das entrevistas realizadas ter se concentrado no período de safra destas empresas.

### 1.4.4 Procedimentos de Coleta de Dados

A primeira fase de aprimoramento teórico a ser dado na execução do projeto consistiu na pesquisa de material já elaborado, principalmente de livros e artigos científicos. Caracterizando uma pesquisa bibliográfica. Foram consultados dados da literatura referentes ao tema, visando a ampliação dos conceitos necessários para a execução do projeto.

Foi realizado um estudo de multicasos/casos em entidades inseridas nos seguimentos descritos no tópico 1.5.3 da metodologia. Esse enfoque visou o conhecimento, por parte das instituições e empresas, de fatores que relaciona-se ao desenvolvimento do setor de sucos no Sub-médio do São Francisco. As coletas das informações foram baseadas em entrevistas estruturadas como fonte informante para captar explicações e interpretações do que ocorre com os sujeitos envolvidos.

Cervo (2002, p. 46) afirma que recorre-se à entrevista sempre que se tem necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais e que podem ser fornecidos por certas pessoas. Cervo (2002) complementa que é necessária a entrevista quando não há fontes mais seguras para as informações desejadas ou quando se quiser completar dados extraídos de outras fontes.

Segundo Lakatos e Marconi (2005) a entrevista estruturada é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano.

As entrevistas foram estruturadas, elaboradas condizentemente com os objetivos de investigação, apoiados por roteiros específicos condizentes com os seus objetivos, disponível nos Apêndices A, B e C.

As entrevistas estruturadas foram aplicadas em entidades chaves das diferentes categorias sugeridas no item 4.3 da metodologia, ou seja, órgãos de

renome e *know-how* suficiente para levantar informações suficientes para se atingir os objetivos da pesquisa. Tais instituições quando não envolvidas no processo de desenvolvimento do setor eram empresas relacionadas com a atividade tão expressivas que são capazes de influenciar o setor, ditando características importantes para o objetivo do estudo.

### 1.4.5 Procedimentos de Análise de Dados

O tratamento dado aos dados obtidos e levantados foi de caráter qualitativo, sua interpretação e expressão baseadas na literatura referente ao tema.

Em relação ao aos sujeitos da pesquisa, em se tratando das indústrias e da cooperativa, seus nomes foram conservados nas análises dos dados, com intuito de preservá-las. Atribuindo o nome de Indústria A, para a indústria de processamento de polpas; Vinícola B e Vinícola C, para duas Vinícolas estudadas; e Cooperativa, para cooperativa de produtores investigada.

## 1.5. Estrutura do trabalho

Esse trabalho está estruturado em quatro capítulos além desse introdutório.

O segundo capítulo traz um resumo teórico dos conceitos que norteiam este trabalho, abordando os temas Sistema Agroindustrial, Cadeia de Produção, Agroindústria. Além disso, são apresentados alguns tipos de estratégias competitivas que podem ser utilizadas pelas agroindústrias.

O terceiro capítulo trata do Mercado de Sucos, apresentando os tipos de produtos, o cenário mundial e o cenário nacional. Além das características da região do Vale do São Francisco, apresentando a disponibilidade de frutas, as agroindústrias instaladas na região e algumas características delas.

O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos na pesquisa de campo e a análise dos mesmos.

Por fim, o quinto capítulo expõe as conclusões resultantes dos resultados obtidos, apresentando as limitações deste e as oportunidades para trabalhos futuros.

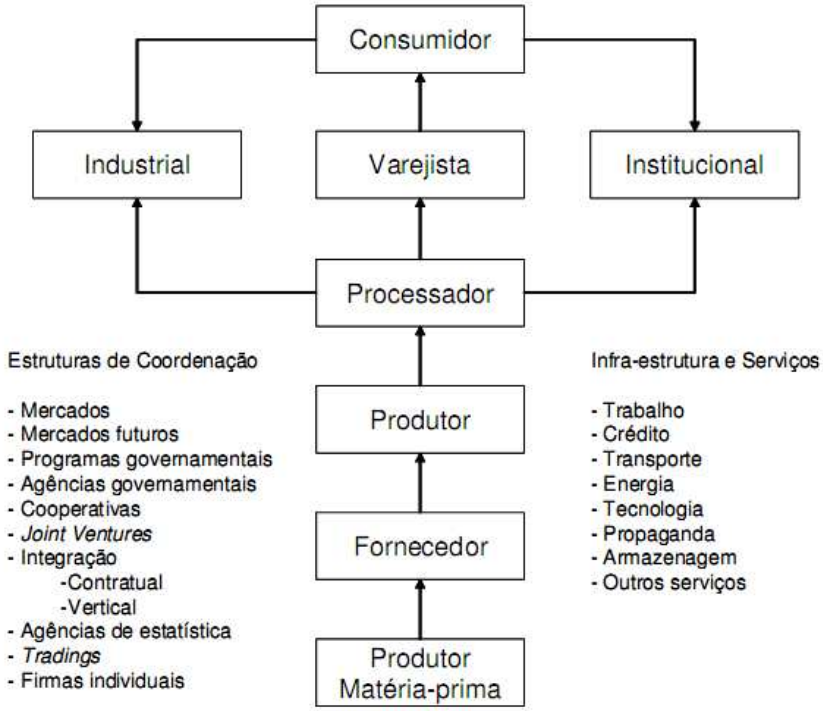
# CAPÍTULO 2 – ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS APLICADAS À AGROINDÚSTRIA

## 2.1. Sistema Agroindustrial (SAG)

A literatura usa o conceito de Sistema Agroindustrial (SAG) como o estudo de cadeias no ambiente do agronegócio. Zylbersztajn (1995) caracteriza um SAG como um enfoque sistêmico de evolução de diversos tipos de empresas atuantes nas atividades de produção agrícola e agropecuária, segundo a teoria conhecida como Enfoque do Sistema de Commodities, do inglês *Commodity Systems Approach* (CSA). Esta visão trouxe base para se introduzir a questão de dependência intersetorial e o grau de intensidade das ligações, como mostra a Figura 1.

Goldberg (1968, *apud* Zylbersztajn, 1995, p.118), define que:

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

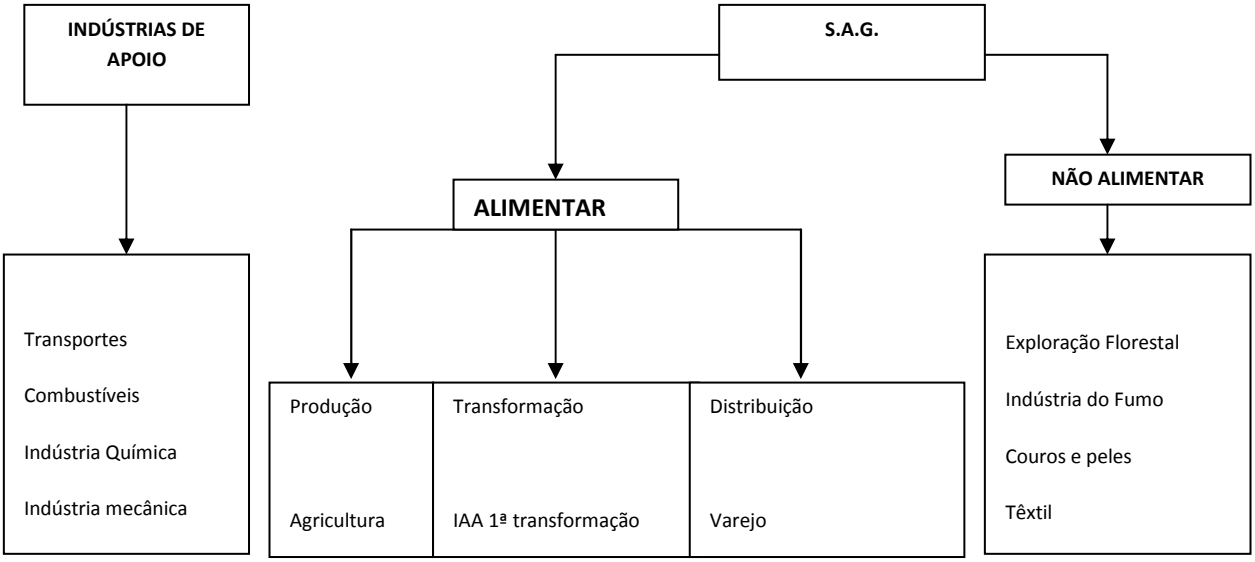



Fonte: adaptado de Zylberstajn (1995)

Figura 1: Enfoque de sistemas Agroindustriais (SAG)

No centro da figura 1 há a especificação da cadeia, aqui chamada de SAG, e duas visões analíticas: industrial e institucional. À direita do SAG, podem ser percebidas as atividades centrais da cadeia de valor e fatores-chave operacionais do seu funcionamento, batizados de infra-estrutura e serviços. À esquerda, estão as estruturas de coordenação possíveis para qualquer SAG.

O Sistema Agroindustrial ainda é definido por Batalha e Silva (2008) como o conjunto de atividades envolvidas na produção de produtos agroindustriais, que vão desde a produção de insumos até o consumidor final. Os autores destacam que o SAG não está associado a nenhuma matéria-prima agropecuária ou produto final específico. Portanto, seis conjuntos de atores são citados por Batalha e Silva (2008) para formar o SAG: agricultura, pecuária e pesca; indústrias agroalimentares (IAA); distribuição agrícola e alimentar; comércio internacional; consumidor; e indústrias de serviço de apoio. Esses conjuntos de atores são visualizados melhor na figura 2 à seguir:




Fonte: BATALHA e SILVA, 2008.

Figura 2: Elementos que compõe o Sistema Agro-Industrial.

Como pôde ser visto anteriormente, através da definição de Goldberg (1968, *apud* Zylbersztajn, 1995), ainda no conceito de Sistemas agroindustriais (SAG) estão inseridos importantes elementos de análise, como os agentes, as relações entre eles, os setores, as organizações de apoio e o ambiente institucional. Ressalta-se a importância do ambiente institucional e das organizações de suporte ao funcionamento da cadeia. O papel das instituições e os aspectos contratuais são identificados como mecanismos de coordenação dos Sistemas Agroindustriais (LEÃO *et. al*., 2008).

Leão *et. al.* (2008, p. 5) afirma que

> o ambiente institucional é representado pelas leis, tradições e costumes que caracterizam as diferentes sociedades. As organizações são aquelas estruturas que dão suportes ao funcionamento do SAG, tais como empresas, universidades, cooperativas e associações de produtores, entre outros. São os agentes que fazem o SAG funcionar.

Uma vez feita estas considerações teóricas preliminares, pode-se compreender os sistemas agroindustriais como um nexo de contratos, que vão desde o produtor e fornecedor de insumos até o consumidor final, o que permite identificar as formas de coordenação em cada relação entre os agentes. Destaca-se

a importância do conceito Sistemas agroindustriais (SAGs) na realização desse estudo.

### 2.1.1. Cadeia de produção agroindustrial

O conceito de cadeia (*Filière*) nasceu da economia industrial francesa não privilegiando a variável preço no processo de coordenação do sistema, dando preferência a aspectos distributivos do produto industrial. A definição de uma cadeia de produção é feita a partir da identificação de determinado produto final e, após essa definição, cabe ir encadeando de jusante a montante as várias operações técnicas, comerciais e logísticas, necessárias a sua produção (BATALHA e SILVA, 2008).

Morvan (1988 *apud* BATALHA e SILVA, 2008) procurando sintetizar e sistematizar a grande variedade de definições que existe da cadeia de produção, enumerou três séries de elementos que estariam implicitamente ligados a uma visão em termos do assunto, são eles: (1) a cadeia de produção é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico; (2) a cadeia de produção é também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante a jusante, entre fornecedores e clientes; e (3) a cadeia de produção é um conjunto de ações econômicas que presidem a valorização dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

Batalha e Silva (2008) afirmam que existe dentro da cadeia produtiva o mercado entre os produtores de insumos e os produtores rurais, entre os produtores rurais e agroindústrias, entre agroindústrias e distribuidores e por fim entre os distribuidores e consumidores finais. Ressalta que cada um deles possuem características diferenciadas.

Pizzolatti (2004) cita que dentro das atividades do agronegócio podem-se identificar três setores da cadeia agroalimentar:

1. Antes da Porteira: insumos, bens de produção e serviços para a agropecuária;

2. Dentro da Porteira: Produção agropecuária;

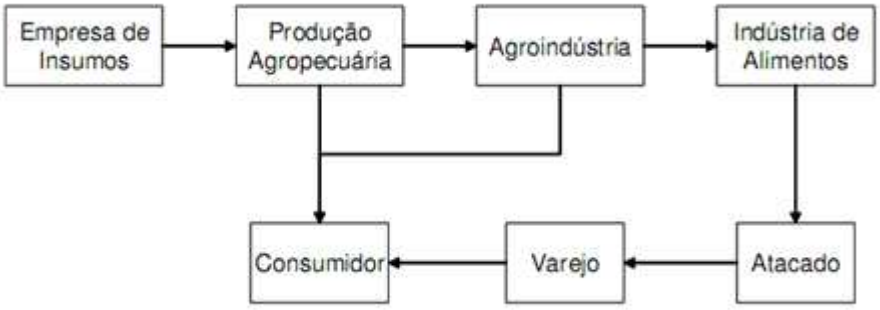
3. Depois da Porteira: Processamento agroindustrial e distribuição.

Para Batalha e Silva (2008), uma cadeia de produção agroindustrial pode ser segmentada em três macrossegmentos, o de produção de matérias-primas, de industrialização e o de comercialização. Nesse caso, os autores não consideram o setor de produção de insumos como um dos macrossegmentos principais da cadeia, mas destaca a importância deste para o funcionamento do sistema agroindustrial.

Para esses autores, o macrossegmento da produção de matérias-primas é representado pelas firmas fornecedoras de matérias-primas iniciais que possibilitam que outras empresas transformem a matéria avançando no processo de produção. O segundo, definido como Industrialização, é composto pelas firmas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais para o consumidor. Por fim, o macrossegmento de comercialização que é formado pelas empresas que se relacionam com o consumidor final, viabilizando o consumo e o comércio dos produtos.

Além disso, a cadeia de produção também está relacionada com a cadeia de suprimentos, que segundo Ballou (2006) é um conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoques, etc) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor.

A cadeia de suprimentos envolve todas as atividades relacionadas com o fluxo e transformação de mercadorias desde o estágio da matéria-prima (extração) até o usuário final, bem como os respectivos fluxos de informação (HANDIFIELD e NICHOLS apud BALLOU, 2006). Neves; Chaddad e Lazzarini (2000) definem o ambiente do agronegócio como uma cadeia de suprimentos envolvendo diversas empresas do ramo de alimentos e agronegócios. A figura 3 mostra esquematicamente o fluxo do produto entre os componentes da cadeia.




Fonte: adaptado de Neves; Chaddad e Lazzarini (2000)

Figura 3: O fluxo do agronegócio

Para o ambiente do agronegócio, as empresas de insumos são as fornecedoras de nível 3 para a indústria de alimentos, mas são as primeiras fornecedoras da cadeia. Elas podem ser tanto de insumos diretos para a produção, envolvendo fertilizantes, adubos, sementes etc., como indiretos, abrangendo máquinas e equipamentos. Tais insumos serão utilizados na produção agropecuária responsável pela produção propriamente dita.

A agroindústria é conhecida como a parte do negócio, ou da cadeia, responsável pelo que vem “depois das porteiras das fazendas”, podendo preparar o produto para consumo final ou para a etapa de industrialização.

As indústrias de alimentos são as transformadoras e processadoras dos produtos. Via de regra, elas agregam valor ao produto e industrializam o alimento antes de encaminhá-lo aos canais de distribuição. Atacado, varejo e consumidor são os responsáveis pela distribuição dos produtos, sendo que não há mais transformação, apenas agregação de valor por serviço e participação dos canais de distribuição.

### 2.1.2. Agroindústria

A agroindústria é um dos principais segmentos da economia brasileira, com importância tanto no abastecimento interno como no desempenho exportador do Brasil. Uma avaliação recente estima que sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) seja de 12%, tendo uma posição de destaque entre os setores da economia, junto a com a química e a petroquímica (SILVEIRA, 2007).

A agroindústria brasileira cresceu e se diversificou significativamente nas últimas décadas. Atualmente, envolve um amplo conjunto de empresas e atividades produtivas relacionadas à transformação de matérias-primas provenientes da agricultura, pecuária, pesca, aqüicultura, extrativismo vegetal e silvicultura; distribuídas ao longo de todo o território nacional. É um dos principais segmentos da indústria brasileira, contribuindo tanto para o abastecimento doméstico como para o desempenho exportador do País (CEMAR, 2008).

A Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP, 2004) considera que a agroindústria brasileira tem uma trajetória longa e crescente de relação com o comércio internacional. Um dos determinantes do diferencial de competitividade da agroindústria nacional foi a competição no mercado externo.

Assim, a sinergia que produziu o sucesso da agroindústria é derivada da conjugação do desenvolvimento de um mercado crescente (interno e externo), da abertura comercial com uma estrutura de financiamento que se mostrou adequada e tecnologia eficiente. Trata-se de uma sinergia dinâmica, que exigiu e continua exigindo aperfeiçoamentos em cada um dos componentes envolvidos, de modo a adequá-los às exigências que vão se apresentando na economia (FIESP, 2004).

Outros fatores relevantes para esse bom desempenho foram a adoção de inovações tecnológicas fundamentadas em pesquisas desenvolvidas por instituições nacionais e o aporte de recursos financeiros ofertados pelas instituições financeiras do Governo Federal (CEMAR, 2008).

Em relação à localização, apesar da agroindústria ser, geralmente, a primeira indústria a se instalar em qualquer região, ela tende a se concentrar nas regiões mais populosas, de poder aquisitivo e próximas a fornecedores de matéria-prima (LORENZANI e SILVA, 2000).

## 2.2. Estratégias competitivas na agroindústria

Para Breitenbach (2008), a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria/setor é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa defender-se, da melhor forma possível, das forças competitivas,

ou então influenciá-las em seu favor. Portanto, uma análise estrutural é essencial para a formulação de estratégias competitivas.

Assim, existem diversas estratégias que podem ser utilizadas na agroindústria para auxiliá-la no alcance dos resultados esperados.

Para Silva e Batalha (2008, p. 139), “toda e qualquer metodologia de análise estratégica deve proporcionar ao analista subsídios para que ele possa determinar qual é a melhor opção estratégica para que a empresa alcance os objetivos pretendidos”. Sendo assim, serão apresentados opções de estratégias para um melhor entendimento do contexto.

### 2.2.1. Integração vertical

A integração vertical é a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa (PORTER, 2004). A empresa, após integrar-se verticalmente, assume o controle sobre diferentes estágios (ou etapas) associados à progressiva transformação de insumos em produtos finais (KUPFER e HASENCLEVER, 2002).

Segundo Porter (2004), a integração vertical assegura à empresa o recebimento dos suprimentos disponíveis em períodos difíceis de escassez ou que terá um meio de escoamento para os seus produtos em períodos de baixa demanda geral. Além disso, ele afirma que uma empresa pode, algumas vezes, aumentar os seus retornos globais sobre os investimentos por meio da integração vertical e como conseqüência deve proporcionar retornos superiores ou iguais ao custo de oportunidade do capital da empresa.

Para Azevedo (2008) através do processo de integração vertical a empresa detém um maior controle da cadeia produtiva, o que resulta para empresa a facilidade em ações voltadas à redução de custos, ação estratégica contra os concorrentes, e ainda ações que visem atingir o mercado de consumo do produto final.

A integração vertical, entretanto, possui também algumas desvantagens. Porter (2004) afirma que integração vertical eleva a proporção de custos fixos de uma empresa, além disso consome recursos de capital, os quais têm um custo de

oportunidade dentro da empresa, ao passo que a negociação com entidades independentes utiliza capital de investimento de terceiros. Assim, considera-se importante ressaltar que o volume de capital necessário nas decisões de verticalização pode ser excessivo, por se tratar de aquisições de ativos industriais ou bens de produção de elevado valor (SOUZA, 2007).

A integração vertical pode ser dividida em Integração Vertical para frente e Integração Vertical para trás. Quando a empresa passa a atuar em estágios anteriores na cadeia produtiva, há uma integração para trás (*upstream*) ou à montante na cadeia produtiva. De maneira análoga, quando a empresa atua em estágios posteriores, há uma integração para frente (*downstream*) ou à jusante. A integração para trás não modifica a natureza do produto da empresa e permite reduzir os custos dos suprimentos, enquanto a integração para frente pode incluir a entrada em atividades diferenciadas, como a distribuição, e permite maior eficiência, eliminando práticas oportunistas (FREITAS, 2003).

Especificamente no caso de agroindústrias, outras justificativas para a integração vertical podem ser relacionadas. Entre elas, destaca-se a busca de: barreiras naturais contra elevações de custos; redução dos problemas na cadeia de suprimentos; redução dos problemas de controle de qualidade; eliminação da necessidade de negociação de preços; e barreira natural contra a desvalorização de moedas estrangeiras, no caso de agroindústrias exportadoras (SOUZA, 2007).

### 2.2.2. Estratégia de diversificação

Uma estratégia forte, que auxilia no desenvolvimento de uma empresa é para Kupfer e Hasenclever (2002), a estratégia de diversificação. Essa estratégia pode assumir alguns aspectos, dentre eles podem-se destacar:

a) diversificação horizontal – onde a empresa concentra o seu capital, pela compra ou associação com empresas similares;

b) diversificação vertical – onde a empresa passa a produzir novo produto ou serviço, que se acha entre o seu mercado de matérias-primas e o consumidor final do produto que já se fabrica;

c) diversificação concêntrica – diversificação da linha de produtos, com aproveitamento da mesma tecnologia ou força de vendas, oferecendo uma quantidade maior de produtos no mesmo mercado;

d) diversificação conglomerativa – diversificação de negócios em que a empresa não aproveitará a mesma tecnologia ou força de vendas.

A busca de diversificação está relacionada com a obtenção de maiores lucros e com a manutenção do crescimento de longo prazo, mas também pode estar ligada à sobrevivência da empresa que atua em mercados com tendência à estagnação, retração e concentração técnica e de capitais (BELIK, RAMOS e VIAN, 1998).

Para Kupfer e Hasenclever (2002) o fenômeno da diversificação refere-se à expansão da empresa para novos mercados de sua área original de atuação. Ainda segundo esses autores, esta estratégia é extremamente interessante no processo de viabilizar o crescimento da empresa, na medida em que permite superar os limites de seus mercados concorrentes, ao mesmo tempo em que possibilita, através da gestão de um conjunto de diversas atividades, ampliar o “potencial de acumulação” que influencia a dinâmica do crescimento empresarial.

A diversificação permite pensar na possibilidade de elaborar outra estratégia que vise a expansão de uma firma, ou seja, permite que uma firma desenvolva uma estratégia de introdução de um novo produto em um mercado no qual ainda não participe, modificando sua linha de produtos, diversificando suas atividades (FOERNGES, 2006).

A diversificação pode ser decorrente de três grupos distintos de fatores que proporcionam uma série de benefícios que permitem acelerar o ritmo de acumulação e crescimento da empresa. O primeiro está relacionado à busca de novas áreas de atuação como uma possibilidade para impulsionar o ritmo de crescimento da empresa. O segundo grupo de fatores envolve benefícios associados aos incrementos da eficiência técnico-produtiva das empresas, envolvendo a exploração de sinergias e melhor utilização dos recursos disponíveis. Por último, o terceiro grupo de fatores envolve benefícios relacionados à ampliação da rentabilidade da empresa ao longo do tempo (KUPFER e HASENCLEVER, 2002).

Para Silva e Batalha (2008, p. 140)

> os motivos que levam uma empresa a adotar este tipo de estratégia estão fundamentalmente ligados a três fatores. O primeiro deles está relacionado às dificuldades encontradas nos mercados originais da empresa (aumento da concorrência, diminuição da demanda, novo paradigma tecnológico etc.), o segundo à diminuição dos riscos proporcionada pela não-concentração das atividades da empresa em um setor e, finalmente, o terceiro diz respeito a um melhor equilíbrio dos fluxos financeiros, em que as atividades mais rentáveis gerariam recursos suficientes para suportar essas atividades ainda em fase de implantação ou expansão de mercado.

A opção de diversificação segue uma lógica diferente da estratégia de integração vertical. A estratégia de diversificação pode se dá basicamente através da diversificação via produtos ou via mercados. Uma empresa pode optar por se diversificar através da entrada em mercados em que não atuava, utilizando os mesmos produtos ou produtos diferentes (SILVA e BATALHA, 2008). Com isso, é válido ressaltar que o processo de diversificação, ao ser viabilizado, amplia o espaço da concorrência para mais além de mercado particulares, convertendo-se em instrumento que permite às empresas sustentar suas posições relativas frente a outras empresas também diversificadas, em um contexto associado à evolução do sistema econômico como um todo (KUPFER e HASENCLEVER, 2002).

### 2.2.3. Inovação

Segundo Kupfer e Hasenclever (2002, p. 130)

> O processo de mudança tecnológica é resultado do esforço das empresas em investir em atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e na incorporação posterior de seus resultados em novos produtos, processos e formas organizacionais. Quando uma empresa produz um bem ou um serviço ou usa um método ou insumo que é novo para ela, está realizando uma mudança tecnológica. Sua ação é denominada inovação.

Existem três tipos de inovações tecnológicas: Inovação no produto; Inovação no Marketing; e Inovação no processo. A Inovação no produto pode ampliar o mercado e, consequentemente promover o crescimento da indústria e/ou pode acentuar a diferenciação do produto. Já Inovação no marketing pode influenciar a

estrutura da indústria diretamente com o aumento da demanda. Por último as inovações no processo podem tornar o processo mais ou menos intensivo de capital, aumentar ou diminuir as economias de escala, alterar a proporção dos custos fixos, aumentar ou diminuir a integração vertical, afetar o processo de acúmulo de experiência etc. – todos afetando a estrutura da indústria (PORTER, 2004).

Uma inovação tecnológica, em função de seu grau de proximidade (tecnologia, produtos e mercados) com as atividades originais da empresa, pode ser desenvolvida de maneira interna ou externa à mesma. Os parâmetros que norteiam o sucesso de uma inovação tecnológica estão ligados ao conhecimento do mercado em questão, à capacidade técnica da empresa em implementar a inovação (P&D e operações de produção) e ao apoio da direção geral (SILVA e BATALHA, 2008).

Vale ressaltar que uma inovação tecnológica em dado elo da cadeia agroindustrial pode ter repercussão sobre a dinâmica de funcionamento de todo o sistema (SILVA e BATALHA, 2008) e que ainda a inovação pode ocorrer em situações organizacionais de alta e baixa tecnologia, de produtos ou de serviços, grandes ou pequenas (MINTZBERG, 2006).

O contexto da inovação é aquele no qual a organização sempre deve lidar com tecnologias ou sistemas complexos sob condições de mudança dinâmica. Geralmente, as principais inovações exigem que diversos especialistas trabalhem juntos em direção a uma meta comum, normalmente liderado por um único defensor ou um pequeno grupo de pessoas comprometidas (MINTZBERG, 2006).

Wright (2007, p. 192) destaca que “embora normalmente se considere que as melhorias trazidas pela inovação reduzem os custos, elas também podem aumentar a diferenciação de produtos ou serviços”.

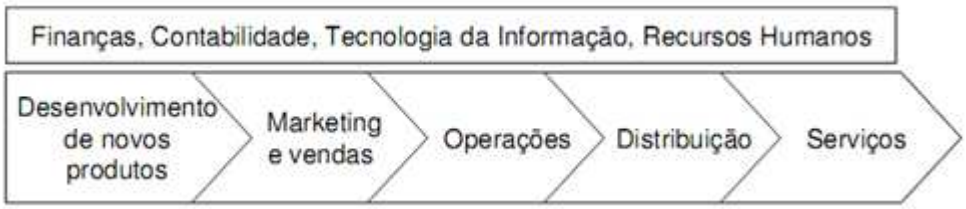
### 2.2.4. Agregação de valor à cadeia produtiva

O conceito agregação de valor, comumente utilizado, tem em Porter (1989), um dos grandes difusores. Segundo esse autor, as empresas são um conjunto de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto, e o modo como a empresa executa suas atividades individuais é um reflexo de sua história, de sua estratégia e método de implementação. O valor seria,

nesta ótica, o montante que os compradores (consumidores) estão dispostos a pagar pelo que uma empresa lhes fornece.

Já a cadeia de valores exibe o valor total, consistindo em margens e atividades de valor ao longo da cadeia de produção e distribuição. Estas atividades de valor são interdependentes, físicas e tecnologicamente distintas, e através das quais uma empresa cria um produto valioso para seus compradores. A margem da empresa é a diferença entre o valor total e o custo coletivo das atividades que foram responsáveis por este valor (PORTER, 1989).

Chopra e Meindl (2003) apresentam uma cadeia de valor adaptada do modelo inicial de Porter (1989), válida para qualquer organização (empresa) e dividida em funções, conforme ilustra a Figura 4.




Fonte: adaptado de Chopra e Meindl (2003)

Figura 4 – A cadeia de valor em uma organização

A cadeia de valor indicada é uma visão macro de funções que agregam valor, podendo diversas outras funções serem adicionadas à cadeia tanto na visão mais agregada como na menos agregada. Cada função é desenvolvida por um conjunto de atividades.

Há dois tipos essenciais de funções que criam valor ao produto. A primeira, de suporte, inclui aquelas atividades que facilitam o funcionamento da cadeia de valor (finanças/contabilidade, tecnologia de informação e recursos humanos). A segunda inclui as funções primárias, ou seja, aquelas que diretamente geram e criam valor para a cadeia de valor, tais como o desenvolvimento de novos produtos, marketing e vendas, operações, distribuição e serviço. Cada uma delas deve ser gerenciada, conduzida de forma estratégica e estar integrada às demais atividades.

Chopra e Meindl (2003) ressaltam que para colocar a estratégia competitiva da empresa em prática é necessário que todas essas funções, citadas anteriormente, desenvolvam sua própria estratégia (nesse caso, refere-se ao que

cada função tentará fazer particularmente bem), uma vez que cada uma tem o seu papel.

A estratégia de desenvolvimento do produto especifica o portfólio dos novos produtos que uma empresa vai tentar desenvolver, além de decidir se o trabalho será realizado internamente ou com serviços terceirizados. A estratégia de marketing e vendas especifica como o mercado será segmentado e como o produto será posicionado. Uma estratégia de cadeia de suprimentos determina a natureza da obtenção de matérias-primas, o transporte de materiais de e para a empresa, a fabricação do produto ou a operação para prover o serviço e a distribuição do produto ao consumidor, juntamente com eventuais serviços posteriores. Na perspectiva da cadeia de valor, esta última, especifica o que operações , distribuição e serviço deverão tentar fazer particularmente bem. (CHOPRA e MEINDL, 2003).

Para Porter (2004) o valor agregado, pode ainda, ser reforçado por uma integração para a frente da fabricação à distribuição ou ao varejo. O que pode neutralizar o poder dos compradores ou permitir uma maior diferenciação do produto por meio de um maior controle das condições de venda.

Como citado no subtópico 2.1.1, em se tratando do agronegócio, é importante perceber que os setores da cadeia produtiva como um todo se diferenciam em antes, dentro e depois da porteira.

As empresas que atuam no setor antes da porteira estão investindo pesado em tecnologia e pesquisa para aumentar sua competitividade. No setor dentro da porteira, a produção rural vem passando por significativo processo de concentração produtiva e aumento de eficiência e de produtividade. Finalmente, depois da porteira é onde se concentra o maior potencial de mercado e desenvolvimento dos negócios. A eficiência cada vez maior da cadeia competitiva do agribusiness barateia o produto final, estimula o consumo e contribui para o aumento do consumo de alimentos (PIZZOLATTI, 2004).

Segundo Mesquita (2006), o agronegócio brasileiro alcançou em 2004, invejáveis resultados onde o PIB do setor rural (dentro das porteiras das fazendas) contabilizou um valor da ordem de R$ 162,95 bilhões. Já o PIB do conjunto do agronegócio (dentro e depois das porteiras das fazendas) alcançou R$ 524,46 bilhões. Isso mostra a representatividade do setor depois da porteira, onde há uma maior agregação de valor ao produto final, para o PIB nacional.

# CAPÍTULO 3 – MERCADO DE SUCOS/CARACTERIZAÇÃO DO VALE DO SÃO FRANCISCO

## 3.1. Mercados de Sucos

### 3.1.1. Principais Produtos

Existem características pré-estabelecidas que influenciam diretamente na produção e comercialização dos sucos de frutas, entre elas tem-se o níveis de turbidez, a acidez, os nutrientes presentes e o perfil de aromas. Estas são características exigidas pelo mercado para cada um dos diferentes tipos de sucos. A empresa que pretende exportar seus produtos deve levar em consideração as exigências e a legislação do país que irá consumir esse produto (ROSENTHAL et. al, 2003).

Assim os principais produtos hoje comercializados a partir de sucos de frutas, definidos à partir do Decreto nº. 6.871 de 4/06/2009 (BRASIL, 2009a) são:

- **Suco de frutas** – bebida não-fermentada, não-concentrada (com exceção dos casos a seguir especificados) e não diluída em água, destinada ao consumo. É obtido da fruta madura e sadia, ou parte do vegetal de origem, por processamento tecnológico adequado, submetida a tratamento que assegure a sua apresentação e conservação até o momento do consumo. Para mais de uma fruta processada, a nomenclatura correta é sucos compostos ou *blends*.

  Os sucos ainda, segundo o referido decreto, são classificados em Tropical, Integral, Desidratado e Reconstituido.

  -*Tropical:* os sucos tropicais têm uma legislação específca e são bebidas obtidas pela dissolução em água potável da polpa de fruta de origem tropical. Os sucos de açaí, cupuaçu e manga são exemplos de sucos tropicais obtidos através da polpa da fruta. No entanto, sucos de caju, maracujá e abacaxi deverão ser obtidos sem dissolução em água. Os teores de polpas de frutas

utilizados na elaboração do suco tropical deverão ser superiores aos estabelecidos para o néctar das respectivas frutas.

-*Integral:* O único suco industrializado 100% suco de fruta é o que contém no rótulo a denominação *Suco Integral.* Esse se encontra na concentração original de suco extraído da fruta, sem adição de água e açúcar.

-*Desidratado:* O desidratado é o suco no estado sólido, obtido pela desidratação do suco integral e, no geral, mantidos os teores de sólidos solúveis originais do suco integral. A bebida em pó só pode ser considerada suco se não contiver aromatizantes químicos.

*Reconstituído:* é o suco obtido pela hidratação do suco concentrado ou desidratado e deve manter os teores de sólidos solúveis originais do suco integral ou o teor de sólidos solúveis mínimo estabelecido nos respectivos padrões de identidade e qualidade para cada tipo de suco.

- **Néctar –** É o produto não fermentado, obtido pela dissolução da polpa ou suco da fruta integral em água, adicionado de açúcares (sacarose, glicose e/ou frutose), acidulantes ou conservantes e que se destina ao consumo direto.
- **Refrescos e Refrigerantes –** Os refrescos são bebidas não fermentadas, obtidas pela diluição em água potável, do suco de fruta, polpa ou extrato vegetal de sua origem, adicionada o não de açúcares, mas sem a adição de aditivos ou conservadores. Os refrescos são diferentes dos refrigerantes com frutas e contém uma quantidade de fruta maior, porém inferior aos néctares.

Pirillo e Sabio (2009) em seu estudo realizado para revista Hortifruti Brasil destaca que nem tudo é suco nas bebidas de frutas. Essa afirmação vem do Decreto 6.871 de 6 de junho de 2009 (BRASIL, 2009a), que regulamenta a lei nº 8.918, de 14 de julho de 1994. O decreto prevê que só podem ser considerados como sucos aqueles casos em que a embalagem contenha 100% sucos de frutas, salvo as exceções de frutas muito viscosas que necessitam de alguma diluição, como a manga e a goiaba. As autoras ainda destacam que são poucos os consumidores que têm consciência sobre a diferença entre suco e as demais bebidas de frutas. A

tabela a seguir demonstra a porcentagem mínima de polpa/suco das principais bebidas de frutas.

Tabela 01: Porcentagem mínima de polpa:suco das principais bebidas de frutas

| | **Suco** | **Néctar** | **Refrescos** | **Refrigerantes** |
|---|---|---|---|---|
| **Fruta** | | **% de polpa de Fruta** | | |
| Uva | *100%* | *30%* | *30%* | *10%* |
| Manga | *60%* | *40%* | *20%* | *5%* |
| Mamão | *60%* | *35%* | *20%* | *5%* |
| Melão | *100%* | *30%* | *20%* | *5%* |
| Banana | * | *30%* | *20%* | *5%* |
| Laranja | *100%* | *30%* | *30%* | *10%* |
| Maçã | *100%* | *30%* | *25%* | *5%* |
| Frutas em Geral | *100%* | *30%* | *20%* | *Até 10%* |

*O percentual de suco de banana não está especificado na legislação e por se tratar de uma fruta tropical e viscosa, pode apresentar um potencial de suco inferior a 100% da fruta.

Fonte: Decreto nº 6.871 de 4/06/2009 (BRASIL, 2009a)

Segundo Rosa; Cosenza e Leão (2006), no Brasil os consumidores têm preferência por sucos naturais, espremidos na hora, e são ainda avessos a consumir sucos industrializados. Tal fato decorre da grande facilidade que o consumidor tem de adquirir frutas, principalmente as tropicais, a preços módicos, em qualquer época do ano. Apesar de não existirem estatísticas oficiais, estes autores citam que é elevada a transformação de frutas em sucos, tanto em residências quanto em estabelecimentos comerciais, o que torna o suco natural o nicho mais consumido no mercado brasileiro de sucos.

Em segundo lugar está o suco em pó, que movimentou 2,4 bilhões de litros em 2004 (medida inclui a água adicionada) e é o segmento que mais cresceu no país nos últimos dois anos. Características como preços baixos, praticidade, portabilidade e alto rendimento de cada envelope – 40 gramas de suco em pó rendem 1 litro de suco – garantem alta aceitação ao produto no mercado (ROSA; COSENZA e LEÃO, 2006).

Os mercados de sucos concentrados e de sucos de polpas procuram conquistar a preferência dos consumidores, baseando-se fundamentalmente, no aspecto da conservação das propriedades nutritivas das frutas. Em decorrência da praticidade de consumo e distribuição, os sucos concentrados são vendidos com

melhores preços unitários do que os sucos de polpas. A facilidade de conservação e transporte torna-o o principal segmento para exportação. Já no caso dos sucos de polpas, é necessário o uso de congelador para conservação, o que dificulta os seu transporte, fazendo com que supermecados e estabelecimentos comerciais seja os principais canais de distribuição desse produto (ROSA; CONSENZA e LEÃO, 2006).

### 3.1.2 Cenário mundial

Estima-se que o mercado mundial de sucos movimentou aproximadamente US$ 5 bilhões em 2004, estando o consumo global concentrado nos países da Europa e da América do Norte, onde a renda *per capita* é mais elevada. Em países em desenvolvimento, com níveis de renda menores, o consumo *per capita* é diminuto, não ultrapassando a marca de 4 litros por ano (ROSA; CONSENZA e LEÃO, 2006).

Com isso o consumo mundial de sucos de frutas e néctares no mercado está por volta de 80 bilhões de litros, enquanto a expectativa de crescimento e consumo nas nações desenvolvidas nos próximos anos é marginal; os analistas apostam que nas nações menos desenvolvidas o consumo deverá dobrar até 2020, fato esse que, se realizável, deverá ultrapassar a capacidade atual de processamento no mundo (IBRAF, 2004).

Em termos de sucos e néctares *versus* refrescos e outros drinques à base de frutas, a participação de mercado de cada grupo de produtos varia enormemente através das regiões do globo. O consumidor dos Estados Unidos bebe cerca de 50% de sucos e néctares contra 50% dos drinques (“*still drinks*”). A América do Sul consome cerca de 30% de sucos/ néctares. A Europa Ocidental e Oriental bebe 60% dede sucos / néctares, o Oriente Médio 30%, enquanto que a Ásia e Oceania consomem apenas 20% de drinques à base de frutas (IBRAF, 2004).

O consumo mundial de sucos, néctares e drinques à base de frutas se encontrava em torno de 53 bilhões de litros em 2007. A Europa Ocidental e a América do Norte concentravam conjuntamente quase 50% do mercado, com aproximadamente 13 bilhões de litros cada região. Em relação ao consumo *per capita* na União Européia, esse se encontrava em torno de 23,7 litros/ano em 2005, enquanto atingia 40 litros/ano nos EUA. (IBRAF, 2007)

O suco de laranja é o mais consumido no mercado internacional de sucos – representa 39,9% do total – e suas exportações alcançaram cerca de US$ 1,5 bilhão em 2004. Em segundo lugar está o suco de maçã, com um consumo equivalente a 25,4% do total. Já as exportações chegaram a US$ 732 milhões (ROSA; CONSENZA e LEÃO, 2006).

Os sucos de frutas são principalmente comercializados no mercado global na forma concentrada, pela facilidade de transporte e longa conservação do produto (ROSA; CONSENZA e LEÃO, 2006). Os quatro maiores exportadores de sucos de frutas são o Brasil, Estados Unidos, Espanha e México. No entanto, ainda que o Brasil seja o maior produtor mundial de suco de laranja, as exportações brasileiras referem-se ao produto processado básico, o qual é posteriormente colocado no mercado com marcas próprias por distribuidores locais (ROSA; CONSENZA e LEÃO, 2006).

É importante ressaltar que em nível mundial, a produção de bebidas à base de frutas encontra-se altamente fragmentada, pois participam desde processadores domésticos até as grandes multinacionais; nos Estados Unidos e na União Européia observa-se uma forte penetração de marcas e, ademais, nota-se também uma segmentação do consumo, de acordo com fatores como idade, nível de atividade física e preferência por produtos mais saudáveis como os orgânicos (IBRAF, 2004).

Em relação às exportações, os países das regiões em desenvolvimento (onde se situa o Brasil) representaram 34% do valor das exportações mundiais de sucos em 2001. A maior parte das exportações brasileiras consistiu em suco de laranja concentrado congelado e outros sucos cítricos, mas o Brasil também é um importante provedor de suco de maçã, maracujá, uva, abacaxi, e exporta outros sucos e polpas de frutas tropicais (IBRAF, 2004).

Quanto ao futuro, é de suma importância considerar as regiões de maior taxa de crescimento populacional. Em 2004, a Ásia possuía cerca de 54% da população mundial, dos quais 39% na China. As projeções apontam que a população asiática em 2020 deverá ser cinco vezes maior que a dos países desenvolvidos, gerando enorme potencial em termos de crescimento futuro em vendas de sucos de fruta (IBRAF, 2004).

### 3.1.3 Cenário nacional

O Brasil é um dos maiores pólos mundiais de produção de sucos de frutas. É responsável por 695 milhões de reais no que se refere ao comércio interno e 1,04 bilhão de dólares gerados pelas exportações (IBRAF, 2004).

Assim, seguindo uma tendência mundial, a maior demanda por produtos saudáveis beneficia o consumo de sucos no Brasil. Como a imagem dos refrigerantes vem sendo vinculada com problemas de obesidade, os sucos – potenciais substitutos próximos – encontram amplo espaço para se expandirem na preferência dos consumidores (ROSA; CONSENZA e LEÃO, 2006).

Esse mercado inclui, para efeito de análise, tradicionalmente, sucos concentrados, integrais e néctares/sucos prontos para beber, internacionalmente conhecido como drinques. Os sabores de sucos prontos mais vendidos no Brasil são laranja, manga, uva, maracujá e pêssego, respectivamente. O consumo de suco de uva foi o que apresentou o maior crescimento passando de um consumo *per capita* de 0,15 litro, até 1995, para 0,40 litro, em 2004 (ROSA; CONSENZA e LEÃO, 2006).

No que se refere ao suco de laranja, o produto concentrado e congelado é uma das principais exportações brasileiras. O consumo doméstico do mesmo nessas condições é muito baixo em termos internacionais, devido à disponibilidade da fruta fresca. Contudo, as vendas de sucos prontos a partir de 1987 têm crescido espontaneamente (IBRAF, 2004).

O suco de laranja sozinho correspondeu, em 2004, a 92,7% do total das exportações. Os 7,3% restantes são referentes aos sucos de maçã, uva, abacaxi, pomelo e demais frutas. Em 2004, o principal importador do produto brasileiro foi a União Européia, notoriamente Bélgica e Holanda, os quais representam juntos 65% do valor das exportações, visto que são os países que redistribuem o suco brasileiro pelo continente europeu. Os Estados Unidos e Japão também são importadores significativos e representam, respectivamente, 13% e 7% das vendas (ROSA; CONSENZA e LEÃO, 2006).

Em relação à renda, o mercado interno de sucos atende, principalmente, aos anseios das classes “A” e “B”, e 70% dos seus consumidores estão localizados na Região Sudeste. Uma segunda conseqüência do determinante renda está associada ao fato de o maior nicho de sucos industrializados ser o de sucos em pó, o qual

apresenta a menor relação preço por litro e é consumido por 85% das famílias brasileiras (ROSA; CONSENZA e LEÃO, 2006). Pirillo e Sabio (2009) destacam que o consumo de néctares, vem crescendo a taxas significadamente maiores que as do suco. Para elas isso se deve ao fato de que muitos consumidores não sabem diferenciar néctar do suco propriamente dito, ou seja, não sabem que estão adquirindo um produto com uma quantidade inferior de fruta e maiores quantidade de açucares e água que a do suco.

As principais empresas que atuam no setor de sucos no país são a Del Valle, Minute Maid +, Kapo, Skinka que participaram do volume total de comercialização no ano de 2008 no Brasil em 15,6%, 11,8%, 7,7% e 7,4% respectivamente, perfazendo mais de 40 % do mercado nacional (ABIR, 2009). De acordo com os dados do Ministério da Agricultura (MAPA) divulgados em publicação do IBRAF (2007), as empresas processadoras de suco de fruta se concentram no Sul (40,1%) e no Sudeste (24,1%), junto a importantes regiões de fruticultura e também de consumo interno. O estado do Rio Grande do Sul concentra 27,1% dos produtores de suco de frutas, seguido pelo estado de São Paulo com 15,5%.

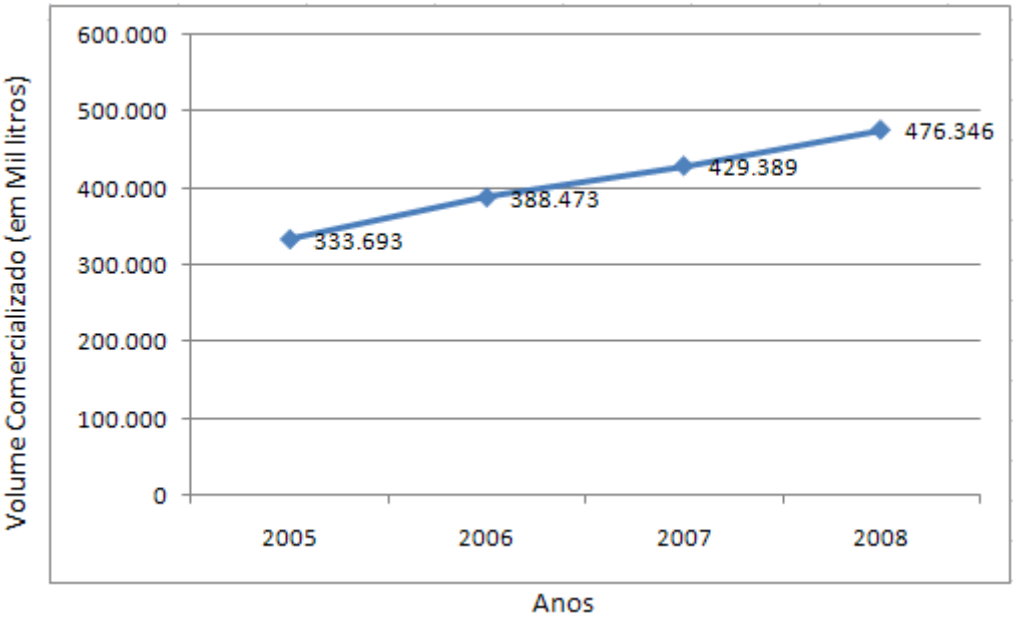
Segundo levantamento feito pela ABIR (2009) os sucos em caixinha são os preferidos dos brasileiros, representando 69,7% do total de sucos consumido no país em 2008. O sabor mais vendido no período foi o de uva (21,4%), seguido pelo de pêssego (21,1%) e o de laranja (9,6%), como pode ser visto na Tabela 02. Observa-se, ainda, nesse levantamento, que existe uma crescente tendência no volume comercializado de sucos no país. Chegando no ano de 2008 a mais de 476 mil litros de sucos comercializados, com um faturamento de R$ 1,9 bilhões. A figura 5 à seguir demonstra o aumento considerável na comercialização desse mercado.

Tabela 02 – Participação de sabores na comercialização 2005-2009 (%)

| Sabor | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009* |
|---|---|---|---|---|---|
| Uva | 21,90 | 23,20 | 21,40 | 21,40 | 22,20 |
| Pêssego | 13,20 | 12,80 | 12,50 | 12,10 | 12,60 |
| Laranja | 11,40 | 11,50 | 9,60 | 9,60 | 10,00 |
| Maracujá | 8,40 | 8,70 | 7,90 | 8,10 | 6,40 |
| Manga | 7,40 | 7,50 | 6,90 | 6,90 | 6,90 |
| Morango | 4,40 | 4,30 | 4,10 | 4,20 | 3,50 |
| Abacaxi | 2,60 | 2,40 | 2,30 | 2,30 | 2,30 |
| Outros Sabores | 30,80 | 29,50 | 35,30 | 35,60 | 36,10 |
| **Total** | **100,00** | **100,00** | **100,00** | **100,00** | **100,00** |

*Estimativa

Fonte: Elaborado a partir de dados da ABIR, 2009.




Fonte: Elaborado a partir de dados da ABIR, 2009.

Figura 5 – Gráfico da evolução do Volume de Comercialização de Sucos no Brasil

A ABIR (2009) ressalva que no mercado de sucos, o grande filão que ainda existe para ser explorado é a tendência para o aspecto "vida saudável" e que existe também uma capacidade de oferta ainda não consolidada, mas em permanente expansão, de frutas tropicais. Isso se configura como uma possível oportunidade de mercado para o Vale do São Francisco, responsável por uma significativa parcela dessas frutas produzidas no País.

## 3.2. Vale do São Francisco

O Vale do São Francisco abrange os estados de Minas Gerais, Bahia, Goiás, Pernambuco, Sergipe e Alagoas, além do Distrito Federal, com superfície de 639.219,4 $km^2$ e abrange 503 municípios. Dos 639.219,4 $km^2$ do Vale, 235.471,3 $km^2$ (36,8%) situam-se na região Sudeste (estado de Minas Gerais), 4.477,4 $km^2$ (0,7%) situam-se na região Centro-Oeste (estado de Goiás e Distrito Federal) e o restante pertence à região Nordeste: são 399.270,7 $km^2$ (62,5%) e 259 municípios (51%) (CODEVASF, 2009).

Além disso, o Vale do São Francisco é também dividido em quatro regiões fisiográficas: Alto do São Francisco, Médio do São Francisco, Submédio do São Francisco e Baixo São Francisco.

A região do submédio São Francisco, onde encontra-se o pólo Petrolina/Juazeiro, apresenta características favoráveis ao desenvolvimento da Agricultura. Possui clima semi-árido tropical, com área de mais de 360 mil hectares irrigáveis (VALEXPORT, 2009).

O sucesso do pólo de desenvolvimento Juazeiro-Petrolina é o resultado da conjunção de uma série de fatores. Entre os fatores físicos determinantes estão o clima seco e a disponibilidade de recursos hídricos próximos, aliados a uma topografia pouco acidentada e com terras aptas ao uso da irrigação. Outra facilidade foi a localização do pólo próximo aos grandes mercados e portos marítimos do Nordeste (CODEVASF, 2009).

Estas vantagens comparativas para a agricultura, propiciaram a instalação de seis projetos de irrigação públicos, implementados principalmente nas décadas de 70 e 80, através da CODEVASF, centrados no eixo Petrolina/Juazeiro. Atualmente, a área de cultivo irrigado implantado, estende-se por 120 mil hectares, com predominância de frutas, cana-de-açúcar, tomate, cebola e demais hortaliças (VALEXPORT, 2009).

### 3.2.1. Produção/Exportação de frutas

O Vale do São Francisco é conhecido internacionalmente pela produção de frutas tropicais. Destaque para região do Submédio do São Francisco responsável por uma grande parcela das frutas exportadas dessa região.

As principais culturas frutícolas são: uva, manga, banana, coco verde, goiaba, melão, acerola, limão, maracujá, papaia e pinha, entre outras frutas de menor expressão, perfazendo um volume aproximado de produção de frutas de 1 milhão de toneladas/ano (VALEXPORT, 2009). Dados da produção de algumas dessas culturas podem ser vistas na Tabela 03.

Tabela 03: Dados produção de frutas do Pólo Petrolina/Juazeiro em 2008.

| Produto | Total Plantado | % em formação | % Produção Crescente | % Plena Produção | % Produção decrescente | Produção Atual |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Manga | 23.300 ha | 20 % | 40 % | 38 % | 2% | 462.000 t |
| Uva | 12.100 ha | 20% | 25 % | 40 % | 15% | 241.300 t |
| Banana | 2.800 ha | 10 % | 15 % | 40 % | 35 % | 60.000 t |
| Goiaba | 3.500 ha | 25 % | 35 % | 35 % | 5% | 112.000 t |
| Coco Verde | 2.300 ha | 30 % | 50% | 20 % | - | 76.000.000 frutos/ano |
| Acerola | 1.100 há | 27 % | 50 % | 23 % | - | 22.500 t |

Fonte : VALEXPORT, 2009.

Entre as culturas que estão tecnologicamente mais avançadas, e por isso mais aceitas pelo mercado comprador e também mais plantadas pelas empresas da região, estão a uva e a manga (NÓBREGA, 2004). Estas apresentam uma participação nas exportações no âmbito nacional muito expressiva como pode ser visto na Tabela 04.

Esta tabela mostra a grande participação do Vale do São Francisco para as exportações brasileiras de uva e de manga. Entre os anos de 2002 e 2008, o Brasil exportou 365.200 toneladas de uva. Destas, 355.651 toneladas tinham sido plantadas no Vale, ou seja, 97,38% do total das exportações brasileiras de uva.

Das exportações de manga brasileira nestes sete anos, o Vale exportou 755.861 toneladas das 826.214 toneladas que foram exportadas pelo Brasil, ou seja, cerca 91,48%. Estes números expressam a importância da região para a economia do país.

Juntando as exportações de uva e manga destes sete anos apresentados na tabela, o Vale, conseguiu capitalizar um montante de 1.196,32 milhões de dólares, o que ressalta o tamanho do agronegócio que se desenvolve na região.

Tabela 04: Exportação de uva e manga do Vale do São Francisco e Brasil de 2002 a 2008.

| | Uva | | | | Manga | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Vale (t)** | **Brasil (t)** | **Vale (U$$ milhões)** | **Brasil (U$$ milhões)** | **Vale (t)** | **Brasil (t)** | **Vale (U$$ milhões)** | **Brasil (U$$ milhões)** |
| **2002** | 25.087 | 26.357 | 32,460 | 33,789 | 93.559 | 103.598 | 45,962 | 50,894 |
| **2003** | 36.848 | 37.600 | 58,740 | 59,939 | 124.620 | 133.330 | 68,256 | 73,394 |
| **2004** | 25.927 | 26.456 | 48,559 | 49,550 | 102.286 | 111.181 | 59,158 | 64,303 |
| **2005** | 48.652 | 51.213 | 101,912 | 107,276 | 104.657 | 113.758 | 66,724 | 72,526 |
| **2006** | 59.138 | 62.251 | 112,510 | 118,432 | 105.410 | 114.576 | 78,992 | 85,861 |
| **2007** | 78.404 | 79.081 | 168,243 | 169,696 | 107.812 | 116.047 | 83,281 | 89,643 |
| **2008** | 81.595 | 82.242 | 170,400 | 171,456 | 117.517 | 133.724 | 101,123 | 118,703 |
| **Total** | 355.651 | 365.200 | 692,824 | 710,138 | 755.861 | 826.214 | 503,496 | 555,324 |

Fonte: Valexport – Secex – IBRAF, 2009.

Ainda , com os dados das Tabela 03 e Tabela 04, observa-se que no ano de 2008 a quantidade exportada de manga (117.517 toneladas) e a quantidade exportada de uva (81.595 toneladas) representaram apenas 25, 43% e 33,81% da quantidade total de manga e uva, respectivamente, produzidas no Submédio São Francisco. Isso demonstra um excedente de mais de 344 mil toneladas de manga e 159 mil toneladas de uva. Assim, há disponibilidade dessas duas frutas, mesmo com todo um direcionamento para exportação, na região. Podendo este excedente ser utilizado, entre outros, para o mercado de sucos.

### 3.2.2. Agroindústria no Vale

Dos dez pólos de desenvolvimento da agroindústria no Nordeste, definidos através de documento elaborado pelo Banco do Nordeste, quatro pertencem ao Vale (CODEVASF, 2009). São eles Bacia Leiteira de Alagoas, Petrolina/Juazeiro, Oeste Baiano e Norte de Minas.

Para o objetivo deste estudo serão apresentadas algumas características do pólo Petrolina/Juazeiro. Esse, antes do início dos grandes investimentos em infra-estrutura de irrigação, no limiar da década de 70, já se destacava no cenário nordestino como uma das regiões interioranas de maior dinamismo. Para tanto, contava principalmente sua localização privilegiada, situada num ponto praticamente eqüidistante das principais capitais do Nordeste (distando cerca de 770 km do Recife; 520 km de Salvador e 850 Km de Fortaleza) (SILVA, REZENDE e SILVA, 2000).

Para a sustentação do representativo crescimento da região contribuíram não apenas as transformações ocorridas na agricultura – relativas à introdução de novas culturas e novas técnicas de cultivo, que se tornaram viáveis pelas modernas tecnologias de irrigação disponíveis, mas também o surgimento de outras atividades complementares à agricultura irrigada, relativas à instalação de um dinâmico parque agroindustrial (SILVA, REZENDE e SILVA, 2000).

Atualmente existem grandes agroindústrias instaladas no vale. Um exemplo a ser dado é a empresa Amacoco que se instalou na região de Petrolina com o objetivo de aproveitar a produção local de coco. Hoje, compra a matéria-prima de diversos produtores independentes em cerca de 800 hectares e também investiu em áreas próprias de produção. A água de coco tem tido boa aceitação nos segmentos de isotônicos, além de ter conseguido sucesso em áreas de cadeias de serviços de alimentação. A capacidade produtiva da unidade em Petrolina é de cerca de 70 mil litros de água de coco ao dia (PENSA, 2008). Recentemente essa empresa foi comprada pela empresa de alimentos PepsiCo. Esta aquisição fez com que o grupo Pepsi se tornasse líder do setor no país e aumentasse sua presença na América Latina. O contrato fechado inclui a compra de duas fábricas, uma situada em

Petrolina, em Pernambuco, e outra em São Mateus, no Espírito Santo (JORNAL DE DOMINGO, 2009).

Outro exemplo a ser dado é o da Agrovale, umas das agroindústrias pioneiras da região, é uma usina de cana-de-açúcar que direciona sua produção para açúcar, álcool e co-geração de energia. Sua produção se dá em cerca de 20 mil ha, com cerca de 1,5 milhões de toneladas de cana sendo moídas por safra. O plantio é totalmente irrigado, atingindo produtividades superiores a 110 toneladas por hectare. A produção no semi-árido brasileiro quebra paradigmas pela diferença de manejo em uma produção irrigada. A usina está instalada em um projeto da CODEVASF, denominado Tourão, na cidade de Juazeiro na Bahia. Toda sua produção é destinada ao abastecimento do próprio estado baiano (PENSA, 2008).

Assim, observa-se que as atividades agropecuárias no Vale tendem a apresentar maior dinamismo, sobretudo por conta da expansão da agricultura irrigada e pela crescente integração entre as atividades agrícolas e agroindustriais. Segundo a CODEVASF (2009) essa integração faz parte da estratégia de desenvolvimento posta em prática no Vale.

Para o objetivo do estudo serão apresentadas à seguir algumas características de uma agroindústria que vêm se desenvolvendo de forma expressiva na região do Submédio São Francisco, será apresentado o caso das vinícolas.

### 3.2.2.1 O caso específico da Agroindústria da Uva (Vinícolas)

A região do submédio São Francisco, localizado no semi-árido nordestino, apresenta características peculiares que garantem uma singularidade em relação a outras regiões produtoras de uvas ao redor do mundo. Pelo levantamento feito por Pereira (2007) - Instituto do Vinho do Vale do São Francisco publicado através de Nota Técnica, a região está localizada entre os paralelos 8 e 9ºS, cujo clima é caracterizado como tropical semi-árido, com temperatura média anual de 26ºC e pluviosidade de aproximadamente 500 mm. As águas do rio São Francisco figuram como o fator principal que permite que as videiras se desenvolvam o ano todo, possibilitando decidir quando iniciar uma nova safra e prever a data da colheita.

Estas características vêm fazendo com que o vale tenha devida reputação e seja tão reconhecido pelo grande potencial de produção de vinhos com rentabilidade (PEREIRA, 2007). Nesta região, e em condições irrigadas, as safras das videiras *vitis vinifera* podem ser programadas para diferentes épocas do ano, onde as vinícolas e os enólogos processam vinhos espumantes, brancos e tintos, originais e de excelente qualidade (EMBRAPA, 2009).

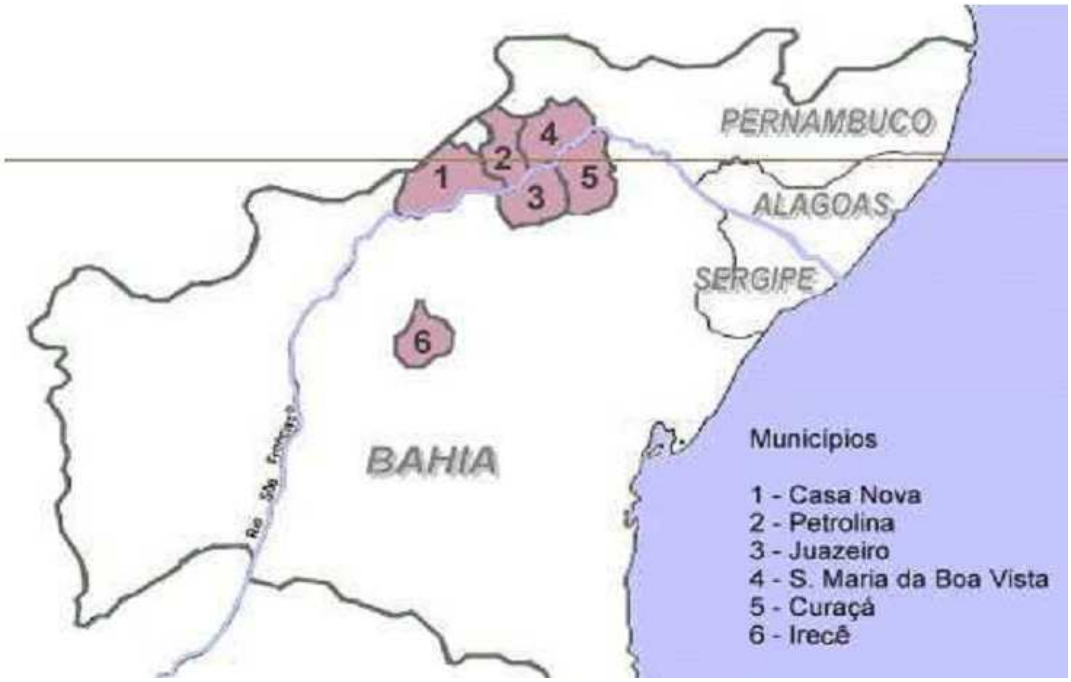
A vitivinicultura (produção de uvas destinadas à elaboração de vinhos) é uma atividade recente, onde iniciou na região do Vale do São Francisco em meados dos anos 80. Mas somente meados os anos 90 e no inicio dos anos 2000, houve a instalação de outras empresas na região (PEREIRA, 2007). Apesar das primeiras vinícolas terem começado a atuar na área há quase 30 anos, foi nos últimos cinco que realmente aumentou o investimento em pesquisas e na implementação de técnicas adequadas às peculiaridades do clima (FERRERA, 2008).

Segundo Gualberto (2008, apud Ferreira, 2008) há oito vinícolas na região, que começaram em 1984, com a Vinícola do Vale do São Francisco, que elabora os vinhos Botticelli. Ainda segundo o mesmo autor, um forte incremento ocorreu a partir de 1999, quando vieram investidores franceses, portugueses e gaúchos, atraídos pelas condições climáticas regionais e pelos muito bons vinhos que estavam sendo feitos.

A chegada dessas agroindústrias proporcionou um aumento significativo no volume de vinhos elaborados (PEREIRA, 2007). As vinícolas instaladas nos municípios de Lagoa Grande e Santa Maria da Boa Vista, em Pernambuco, e Casa Nova, na Bahia, processam cerca de 8 milhões de litros que já correspondem a 15% da produção nacional de vinhos finos (EMBRAPA, 2009).

A vitivinicultura dessa região se caracteriza por produzir vinhos jovens, aromatizados e frutados. São elaborados vinhos varietais, dentre ele o Carbenet Sauvignon e o Syrah, que representam 85% da produção dos tintos, e o Moscato Canelli  Chenin Blanc (90% dos vinhos brancos). Nos casos dos espumantes, as vinícolas têm usado I-tália, Chenir Blank e Syrah (EMBRAPA, 2009).

A figura 6 apresenta o mapa da região vinícola do vale do São Francisco.




Fonte: Vinho Brasileiro, 2007

Figura 6: Mapa da região vinícola do vale do São Francisco.

Segundo o Vinho Brasileiro (2007) no Vale do São Francisco as variedades utilizadas na fabricação de vinhos tintos são Syrah, Cabernet Sauvignon, já para fabricação dos vinhos brancos são Moscatel, Muskadel, Chardonnay, Sauvignon Blanc, Silvaner, Moscato Canelli distribuídos em uma área de plantio de 500 hectares.

Uma vinícola instalada nessa região, especificamente no município de Lagoa Grande, que chama a atenção pelo sucesso de mercado e projeção para a região, é a Vinibrasil. Idealizadora do projeto “Nova Latitude, Nova Atitude” a empresa tem, juntamente com outras vinícolas da região, ajudado a construir a marca do Vale do São Francisco. Originária de Portugal, a empresa testou e desenvolveu variedades na região, em fazenda própria com cerca de 200 hectares e projeção de crescimento. Algumas das marcas que o Brasil e o mundo têm conhecido e apreciado são o Rio Sol e a Adega do Brasil (PENSA, 2008).

Além disso, é importante destacar que duas das vinícolas da região estão diversificando sua produção atuando também no mercado de sucos. Maior região exportadora de uvas do país, o Vale do Rio São Francisco começa a transformar as frutas das parreiras em suco. A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

(Embrapa) está cultivando variedades de uva adaptadas ao clima semi-árido tropical destinadas à fabricação da bebida (VALOR ONLINE, 2007).

Segundo a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) (2009), a produção de suco de uva no Brasil está concentrada no Rio Grande do Sul, com base em uvas americanas e híbridas que representam mais de 80% do volume de uvas processadas no país. Entre as cultivares mais plantadas, a variedade Isabel responde por 50% do volume produzido, constituindo-se na matéria-prima básica para a elaboração do suco. Destaca ainda que o predomínio da uva ‘Isabel’ nas regiões tradicionais, assim como a sua expansão em novos pólos, decorre da facilidade de adaptação às diferentes condições ambientais e à qualidade da uva.

A Embrapa Uva e Vinho lançou as cultivares BRS Cora e a BRS Violeta que apresentam como principais características a elevada produtividade, alto teor de açúcares e intensa coloração. Já a Isabel Precoce, apresenta um ciclo mais curto permitindo a ampliação do período de colheita nas regiões de clima frio e a realização de duas colheitas ao ano nas regiões tropicais do Brasil. As novas cultivares estão dando suporte à maior competitividade do suco brasileiro e do vinho de mesa nas regiões tradicionais de produção (Sul) e viabilizaram a expansão do cultivo de uvas para suco nas regiões tropicais do Brasil (EMBRAPA, 2009).

Visto isto, serão detalhadas no decorrer do trabalho as duas vinícolas atuantes no setor de sucos e o papel da Embrapa no desenvolvimento desse setor na região do Submédio São Francisco.

# CAPÍTULO 4 – PESQUISA DE CAMPO

## 4.1 As empresas/órgãos estudados

### 4.1.1 Indústrias

A este grupo foi realizado uma entrevista *in loco,* onde foi possível observar, principalmente, as dificuldades e vantagens encontradas por cada indústria estudada. Vale destacar, mais uma vez, que esta é responsável pela fabricação de polpas, onde foi considerado para os objetivos do estudo que a analise era válida também para esse tipo de empresa, pois esta, em sua maioria, encontraria as mesmas dificuldades e oportunidades que uma indústria de sucos enfrentaria.

**a) Indústria A**

A empresa em estudo é uma empresa subsidiária de um grupo do Japão e atua no mercado de polpa desde o ano de 1992 na região do Vale do São Francisco. Caracterizada como uma empresa de sociedade limitada, possui 150 funcionários e diversas variedades nas opções das polpas. São elas polpas de acerola, uva, morango, abacaxi, maracujá, caju, açaí, goiaba e manga. Além disso, a empresa fabrica também concentrado de frutas e produz a própria fruta *in natura* congelada. Sua capacidade de produção é de 23.000 toneladas/ano de produtos em geral. É valido ressaltar que apesar de possuir essa diversidade de produção, o grande foco da empresa são os derivados da acerola (polpa, concentrado e a fruta *in natura* congelada), fabricando as outras variedades somente no período de entressafra da acerola para manter a empresa em funcionamento.

Em relação ao mercado, a empresa destina-se ao mercado Interno Nacional, especificamente o Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília e também o mercado externo (Europa, America e Ásia), este último é responsável por 80% do destino da produção da unidade.

A empresa compra cem por cento de sua matéria-prima de terceiros, para ela os custos de produzir a matéria prima são mais altos.

Os fatores de atração da empresa para a região foram a qualidade do fruto produzido localmente, destacando o potencial produtivo dela, os custos de financiamento, por serem mais baixos, e incentivos fiscais. Em relação a esses últimos a empresa nos primeiros 10 anos de vida recebeu isenção total de impostos do governo federal.

A principal vantagem encontrada pela empresa ao se instalar na região é devido ao grande potencial de produtividade que o Vale do São Francisco possui. Como principais desvantagens ou dificuldades enfrentadas pela empresa cita a insuficiência de matéria-prima destinada a indústria e a mão de obra desqualificada tanto na indústria, quanto no campo.

Preocupada com a qualidade da matéria-prima no seu processo, a empresa mesmo comprando as frutas de terceiros, dispõe de serviços e assistência técnica, orientações e acompanhamento no campo através de técnicos agrícolas contratados pela empresa. Destaca que os fornecedores são pessoas que normalmente praticam a agricultura familiar, e que culturalmente não tem um embasamento técnico, necessitando que a empresa supra essa necessidade.

Quando questionada sobre o que é preciso para desenvolver o setor de sucos e polpas aqui na região, mais uma vez citou o problema da profissionalização do pessoal, além da necessidade de variedades de frutas destinadas para indústria. Para ele a grande parte das empresas ou produtores da região do vale do São Francisco cultiva variedades destinadas à comercialização *in natura*, e cita a necessidade que o vale tem no desenvolvimento da indústria. Acredita que o mercado de frutas *in natura* irá saturar com o crescente plantio de variedades destinadas a isso. A empresa destaca a necessidade de investimento em tecnologia para o desenvolvimento do setor de sucos no Vale do São Francisco.

### 4.1.2 Vinícolas

Como pode ser visto anteriormente existem vinícolas da região que estão diversificando sua produção atuando no mercado de sucos. Com isso a esse grupo

está incluso o caso de duas vinícolas, uma já diversificada, atuante também no mercado de sucos, e outra em processo de diversificação.

**a) Vinícola B**

Localizada no municipio de Santa Maria-PE, a vinícola B s/a, pioneira na região, atua desde de 1984, quando investiu na importação das castas mais tradicionais da Europa e em pesquisa de desenvolvimento e adaptação de vinhedos. A idéia deu certo e o pionerismo deu resultado. Hoje, os vinhos da empresa têm sua qualidade reconhecida, atuando com suas vendas no Nordeste e Sudeste do país.

A vinícola passou de 40 a 150 hectares de vinhedos, e produziu 1,2 milhão de litros de vinho em 2004. Hoje, com 120 funcionários, a empresa possui essa mesma produção, com 300 mil litros/ano de vinho branco e 900 mil litros/ano de vinho tinto com uma capacidade de produção de até 2 milhões de litros/ano.

Ainda desde 2007, a empresa vem tentando diversificar sua produção para o mercado de sucos, onde, juntamente com a Embrapa, vem investindo em variedades de vinhedos destinadas a produção de sucos, são elas a Cora e Isabel.

Do total de uva utilizada na fabricação dos vinhos, cerca de 80% produzidos na empresa, os 20% restante são comprado de terceiros. Essa grande proporção de produção de matéria prima própria deve-se a insuficiência de matéria prima (uva) destinada a fabricação do vinho na região.

Como principais motivos que levaram essa empresa a se instalar na região está o potencial produtivo da região e os incentivos fiscais dados. A empresa recebe Incentivos fiscais através da isenção de Imposto de Renda, Isenção de ICMS e Crédito presumido de ICMS, partindo dos Governos Federal e estadual.

As principais dificuldades enfrentadas pela empresa são falta de recursos bancários para investimentos à longo prazo na agricultura e o volume de pesquisas, que para empresa, não atende a necessidade. Essas duas dificuldades também são as enfrentadas pela empresa no processo de diversificação. Em relação a esse processo a empresa vê no mercado de sucos um grande potencial com tendência de crescimento, vê como uma oportunidade de mercado

Para a empresa o que é necessário para desenvolver esse setor na região é basicamente estímulo para produção de matéria prima, principalmente dos

pequenos e médios produtores. Para ela sem a matéria-prima não tem como desenvolver o setor. Incluem-se também as pesquisas, que segundo dito na entrevista são fundamentais, bem como a disponibilidade de recursos para investimento a longo prazo.

**b) Vinícola C**

Localizada no município de Lagoa Grande-PE, a Vinícola C Ltda, atua desde de 2001 na região. Hoje a empresa possui cerca de 30 funcionários, trabalhando na produção de vinhos finos, vinhos de mesa e suco de uva. O portfólio da empresa com suas respectivas produções pode ser visto na tabela abaixo:

Tabela 05: Portfólio da Vinícola C

| LINHA DE PRODUÇÃO | *PRODUÇÃO |
|---|---|
| Vinhos marca A | 15.000 caixas/ano |
| Vinhos marca B | 15.000 caixas/ano |
| Vinhos marca C | 30.000 caixas/ano |
| Suco marca E | 30.000 caixas/ano |

*uma caixa equivale a 12 unidades de 750 ml para vinhos e de 500 ml para suco.
Fonte: Pesquisa de Campo

Em relação ao mercado, a empresa trabalha com o mercado interno regional, atendendo principalmente o Nordeste.

Na sua produção de matéria-prima, a empresa utiliza do sistema de arrendamento, no qual aluga terras para produção de suas uvas. Todo o processo de produção da uva é de responsabilidade da empresa, não utilizando compras de terceiros.

No caso dos sucos, utilizam-se apenas variedades de uvas especificas para esse destino, são elas a Isabel, Isabel Precoce e Cora. Essas também, em sua totalidade, são produzidas pela empresa. A produção de sucos na empresa é recente, não chegando a dois anos de produção. A figura a seguir apresenta a imagem de uma unidade do suco produzido por essa vitinícola.

Fonte: Pesquisa de campo

Figura 7 – Suco produzido na Vinícola C.

Os motivos que levaram a empresa a se instalar na região foram a consideração de uma nova fronteira com grande padrão de produção e os custos de produção também serem mais baixos, em comparação com outras regiões.

Já as dificuldades enfrentadas por essa empresa em geral, são a qualificação da mão de obra, considerada muito inferior à necessidade, seguido por uma carga tributária de 40% no preço final do Produto. Cita, ainda, outra dificuldade enfrentada, a falta de uma consciência associativista da categoria empresarial.

Para empresa, o mercado de sucos é um segmento com potencial de crescimento, onde objetivou-se, com a fabricação de sucos, uma melhoria no seu portfólio de vendas, além de atingir todos os segmentos de consumo. Esses fatores estão de acordo com os fatores citados por Kupfer e Hasenclever (2002) no que se refere aos motivos que faz com que as indústrias diversifiquem, onde citam a viabilização do crescimento da empresa através da expansão da empresa para novos mercados de sua área original de atuação.

As dificuldades encontradas por esta empresa no processo de diversificação foram dificuldades tecnológicas, no sentido de adaptação de cultivares, dificuldade de competitividade do produto no mercado e desenvolvimento de *design* de embalagens. Há também dificuldade com a logística de matérias e insumos, já que a localização da unidade fica a 800km de distância do fabricante da caixa e a 1000 km do fabricante da garrafa. Para ela a maior dificuldade encontrada para a indústria na região é a insuficiência de matéria prima para a produção do suco.

### 4.1.3. Cooperativa

Esta empresa, caracterizada como cooperativa, foi fundada no ano de 1994 e hoje possui 101 funcionários e 42 cooperados, possui cerca de 627 hectares de uva, 182 hectares de manga e 74 hectares de maracujá.

Cooperativa pode ser definida como reunião de um conjunto de pessoas que buscam mediante objetivos comuns, a obtenção de melhorias das condições de vida e de renda dos integrantes do grupo (ZANOTTI, 1999).

A tabela a seguir mostra as culturas e as variedades produzidas pelos cooperados:

Tabela 06: Culturas e variedades produzidas pela cooperativa

| **CULTURA:** | **UVA** | **CULTURA:** | **MANGA** |
|---|---|---|---|
| **VARIEDADE:** | | **VARIEDADE:** | |
| Itália | | Tommy | |
| Benitaka | | Hadem | |
| Brasil | | | |
| Red Globe | | **CULTURA:** | **MARACUJÁ** |
| Festival | | **VARIEDADE:** | |
| Thompson | | Amarelo | |
| Crimison | | Doce | |

Fonte: Pesquisa de Campo

A tabela da cultura da uva apresenta as sete variedades cultivadas pelos cooperados, destacam-se as variedades de uvas sem sementes: Festival, Thompson e Crimison. Já a tabela da cultura da manga só possui duas variedades, que são: Tommy e Haden, assim como na tabela da cultura do maracujá, que também só possui duas variedades produzidas pelos cooperados da cooperativa que são: maracujá amarelo e maracujá doce. A Cooperativa comercializa suas frutas tanto para o mercado externo e interno, na proporção de 60% das frutas destinadas ao mercado externo e 40% para o mercado interno, sendo que essas proporções às vezes podem variar.

A cooperativa trabalha com o mercado interno o ano inteiro e no caso das exportações trabalha dois meses do 1º semestre do ano e também dois meses do 2º semestre, os restantes dos meses as frutas são destinadas ao mercado interno. O padrão de qualidade é o mesmo para os dois mercados, o que diferencia é a nomenclatura da uva. Abaixo o exemplo da uva Itália, ver Tabela abaixo:

Tabela 07 - Exemplo de nomenclatura dada a uva no mercado interno/externo

| | Mercado Interno | Mercado Interno |
|---|---|---|
| Variedade, Nomenclatura | Itália 2a | Itália ne |
| Variedade, Nomenclatura | Itália 1a | Itália vs |

Fonte: Pesquisa de campo

No caso da tabela 07, tem-se o exemplo da variedade de uva Itália 2a, quando essa variedade é destinada ao mercado externo a representação é Itália ne, a diferença está apenas nas siglas após o tipo de variedade, porém o padrão de qualidade é o mesmo. Outro exemplo na tabela 05 é a uva Itália 1a para o mercado interno, quando destinada ao mercado externo a representação é Itália vs.

Em relação aos preços, estes são determinados pela lei da oferta e da procura. Uma semana antes da entrevista a cooperativa estava comercializando uva Itália de R$ 28,00 e na data da entrevista por R$ 32,00, houve uma maior procura e uma menor oferta, então houve o poder de barganha. Já quando a oferta é maior que a procura a Cooperativa tem de se submeter ao preço do mercado.

Em relação ao refugo, a cooperativa considera refugo as uvas que não servem para embalar e são destinadas para vendas a granel em contentores. Essas uvas geralmente vão para o mercado de feirantes, os refugos são uvas de descartes e também podem ter seu destino para a fabricação de vinagres. Os refugos são gerados nas fazendas dos cooperados e a cooperativa apenas comercializa esses refugos. Os cooperados devem entregar sua produção na cooperativa, sendo impedida a comercialização direta por eles. A cooperativa comercializa as uvas nas regiões Norte, Nordeste e Sudeste do país, sendo que seus clientes são redes de supermercados, delicatessens e feirantes.

A cooperativa relata que existem muitas dificuldades enfrentadas por ela na comercialização de frutas *in natura*, destacando duas delas, primeiro as condições climáticas, que nos últimos tempos vêm desfavorecendo o produtor devido às chuvas excessivas, a segunda é a falta de incentivo por parte do governo. Segundo foi dito na entrevista, o governo tem dado muitos subsídios à soja, enquanto que aqui no Nordeste não subsidia a uva, manga e outras frutas, a única coisa que o governo faz é custeio, e isso o produtor paga, subsidiar é ter um percentual dado pelo governo para continuar produzindo as culturas na região e desenvolvendo esse segmento agrícola.

Para a cooperativa, o vale possui bastante frutas para ser feito o beneficiamento na industria. Os produtores locais se perguntam o porquê da região ainda não possuir uma indústria de beneficiamento para produzir o suco da uva. Destaca que falta um empresariado com iniciativa empreendedora e um incentivo do governo para instalar fábricas aqui no pólo Petrolina/Juazeiro. Para ela existe época em que os preços da uva e da manga estão tão baixo que seria interessante processar essa fruta, destinando uma maior parte para a indústria e ficando uma menor quantidade para oferta no mercado, desta forma não se tem um volume muito grande para oferta no mercado de uva *in natura* e ofertando o excedente para indústria, pode-se assim melhorar o nível de preços do produto.

Porém, a cooperativa sozinha, através dos seus 42 cooperados ativos, não tem interesse na integração vertical, processando suas frutas, atuando no mercado de sucos, por exemplo. Os motivos levantados foram área insuficiente para investir numa beneficiadora e recursos insuficientes para isso. Ainda mais o foco da empresa é a produção de uvas, com variedades, citadas anteriormente, diferentes das utilizadas na indústria para fabricação do suco.

Em trabalho publicado por Ritschel e Camargo (2007), os autores apontam algumas variedades de uvas que são destinadas para a produção de suco de uva como: BRS Rúbea, Concord Clone 30, Isabel Precoce, BRS Cora e BRS Violeta. No referido trabalho os autores também apontam as indicações de cada cultura para as regiões mais apropriadas.

### 4.1.4 Órgãos governamentais

Foram consultados órgãos regionais como a CODEVASF, onde foi possível observar estudos de viabilidade de agroindústrias para a região.

Também foi possível destacar um órgão municipal (Prefeitura de Juazeiro) e o Governo Estadual da Bahia, a eles foram feitas uma análise dos incentivos fiscais existentes para a indústria. Nesses dois órgãos todas as informações deles coletadas foram baseadas em pesquisa em *websites* e jornal. Através dos *websites* do Governo de Pernambuco e da Prefeitura de Petrolina não foi possível observar políticas de incentivos.

Foi válido ressaltar, ainda nesse tópico, a Embrapa, pois devido à pesquisa *in loco* foi possível observar a importância dela para o estudo.

**a) CODEVASF**

Através da CODEVASF foi possível constatar que existem estudos de viabilidade para implementação de agroindústrias na região. Assim, o PENSA (Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial) foi convidado a estudar a viabilidade de implementação de sistemas agroindustriais completos na área de atuação da CODEVASF. O estudo foi realizado para abacaxi, apicultura, aves, banana, bioenergia, caprinos e ovinos, frutas secas, laranja, limão, piscicultura e vegetais semi-processados.

Segundo o PENSA (2008) o objetivo do projeto é atrair empresas do setor de alimentos e fibras, com forte inserção em mercados nacionais e internacionais, para ter nos produtores de perímetros públicos irrigados uma de suas fontes de suprimentos. Para isso foi estabelecido o Projeto Integrado de Negócios Sustentáveis (PINS), onde são desenvolvidas análises técnicas e de viabilidade econômica e financeira para empresas candidatas, são sugeridos mecanismos privados de contrato e relacionamentos entre agroindústrias e pequenos produtores, são calculadas taxas de retorno às agroindústrias âncoras, bem como a necessária renda interessante ao pequeno produtor familiar.

Apesar dessa primeira etapa do estudo do PINS não analisar a viabilidade de implementação de agroindústrias do setor de sucos, o material das outras pesquisas (PENSA, 2008) serviu de base bibliográfica na realização deste trabalho.

**b) Secretária da Indústria, Comércio e Mineração (SICM)**

Foi observado através do Governo do estado da Bahia, junto com a Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração (SICM) (2009), que existem programas de incentivos fiscais que podem enquadrar diversos segmentos, entre eles a indústria de sucos.

Para Buono (2000), existe uma ampla variedade de objetivos quando os governos intervêm na atividade econômica fomentando o desenvolvimento de determinadas regiões. Entre eles destacam-se as questões de eficiência, criação de emprego, melhora fiscal e da infra-estrutura física, desenvolvimento de certas regiões pobres, incremento de população e desenvolvimento de certos setores produtivos.

Entre os programas desenvolvidos pelo estado da Bahia, destaca-se o Programa de Desenvolvimento Industrial e de Integração Econômica (DESENVOLVE) que é a baseado na Lei nº. 7.980/2001 e Decreto nº. 8.205/2002. Este tem por finalidade incentivar a instalação de novos empreendimentos industriais ou agroindustriais e a expansão, reativação ou modernização de empreendimentos industriais ou agroindustriais já instalados.

Os segmentos beneficiado com esse programa são todos que não forem enquadrados em outros programas que possuem legislação específica, como o caso do setor automotivo.Os incentivos dados através desse programa são:

Desoneração do imposto estadual (ICMS) na aquisição de bens destinados ao ativo fixo nas seguintes hipóteses, conforme regra do Decreto:

- Nas operações de importação de bens do exterior;
- Nas operações internas relativas às aquisições de bens produzidos neste Estado;
- Nas aquisições de bens em outro Estado, relativamente ao diferencial de alíquotas.
- Diferimento na aquisição interna de insumos, conforme regra do Decreto:
- Dilação de prazo de 72 meses para o pagamento de 90%, 80% ou 70% do saldo devedor mensal do imposto estadual (ICMS), relativo às operações próprias, gerado em razão dos investimentos constantes do projeto a ser aprovado pelo Conselho Deliberativo. O percentual dilatado do imposto depende do enquadramento do projeto na Matriz de Aderência do programa;
- Conforme o percentual dilatado, deverá ser feito o pagamento de 10%, 20% ou 30% do valor do ICMS apurado no prazo normal. A liquidação antecipada da parcela do imposto cujo prazo tenha sido dilatado ensejará desconto de 90% ou 80%, resultando num benefício final, conforme a tabela 08;

- Sobre a parcela dilatada quando paga no prazo de fruição incidirão encargos financeiros correspondentes a um percentual no mínimo de 50% da taxa anual de juros de longo prazo (TJLP) capitalizada anualmente;
- A dilação do imposto dos empreendimentos já instalados incidirá o valor que exceder ao piso correspondente à média mensal dos saldos devedores de ICMS apurados em até 24 meses anteriores ao do pedido de incentivo, atualizada pela variação acumulada do IGP-M;
- O empreendimento que investir na substituição de, no mínimo, 75% da planta de produção, com utilização de maquinários e equipamentos novos, será equiparado a novo empreendimento, não se aplicando o piso.

Tabela 08 – Classes de enquadramento nos incentivos fiscais

| CLASSE | PRAZO DE FRUIÇÃO (ANOS) | CARÊNCIA (ANOS) | PERCENTUAL DO ICMS INCENTIVADO | DESCONTO NA ANTECIPAÇÃO (ANOS) | BENEFÍCIO SOBRE ANTECIPAÇÃO |
|---|---|---|---|---|---|
| I | 12 | 6 | 90% | 5 (90%) | 81% |
| II | 12 | 6 | 80% | 5 (80%) | 64% |
| III | 10 | 6 | 70% | 5 (80%) | 56% |

Fonte: SICM, 2009

Exemplo: Para um empreendimento enquadrado na Classe I, 10% do imposto devido serão pagos no prazo normal e caso antecipe em 5 anos o pagamento do saldo devedor mensal do ICMS postergado terá um desconto de 90%, resultando em um pagamento de mais 9%, totalizando 19%.

O enquadramento em uma das classes resulta da ponderação objetiva dos seguintes critérios legais: Ramo de Atividade, Integração da Cadeia Produtiva, Geração de Emprego, Desconcentração Espacial, Desenvolvimento Tecnológico, Impacto Ambiental e Responsabilidade Social.

**c) Prefeitura municipal de Juazeiro-BA**

Ainda foi observado um projeto de incentivos municipal para instalação de indústrias. Estes incentivos serão dados com a criação do Programa de Incentivos Fiscais - Proinfe, concedido pela Prefeitura de Juazeiro-BA.

Segundo Siqueira e Oliveira (2009) este Programa pretende facilitar a vida das empresas que se instalarem em Juazeiro. Concederá incentivos tributários e

promete simplificar a tramitação dos processos administrativos necessários à concessão dos respectivos incentivos às empresas de Produção de bens e de prestação de serviços. Com a criação do Proinfe, haverá redução no Imposto Sobre Serviço (ISS) de qualquer natureza e no Imposto Sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU). O ISS incidente sobre os serviços que venham a ser executados pioneiramente , por exemplo, terá uma redução de 60% no valor total pelo prazo máximo de cinco anos.

Em relação ao pagamento Sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU) e taxas municipais para as industrias e empreendimentos estratégico que venham a se instalar neste município, a dispensa varia conforme o número de empregos gerados. As alíquotas do IPTU para fábricas e indústrias em geral, com a criação do projeto de lei, terão redução de 50% (SIQUEIRA e OLIVEIRA, 2009).

O projeto foi aprovado no dia 1º de outubro de 2009 com objetivo de autorizar o Poder Executivo a conceder incentivos tributários e simplificar a tramitação dos processos administrativos necessários à concessão dos respectivos incentivos, às empresas de produção de bens e de prestação de serviços (DINIZ, 2009).

Em se tratando especificamente do setor de sucos, foi observado na pesquisa de campo que duas das indústrias receberam e recebem incentivos fiscais para instalação dela na região. A primeira recebe Incentivos fiscais, através da isenção de Imposto de Renda, Isenção de ICMS e Crédito presumido de ICMS, partindo do Governo Federal e estadual. A segunda recebeu nos primeiros dez anos de vida da empresa isenção total dos impostos, destacando como um dos principais motivos de atração da indústria para região.

Assim segundo Pirillo e Sabio (2009), a estrutura tributária sobre as bebidas de frutas é um fator importante a ser estudado. Segundo a Legislação do Imposto de Produtos Industrializados (BRASIL, 2009b), os sucos e as bebidas de frutas à base de soja e leite são isentos de IPI, enquanto sobre os néctares incidem 5% de Alíquota. Já o Pins/Cofins, cobrados sobre o lucro das empresas, de acordo com a lei 10.833/2003 (BRASIL, 2009c), para bebidas de frutas apresentam alíquotas de 1,65% de Pins e de 7,6% de Cofins. Quanto ao ICMS, depende de cada Estado.

Para ABIR (2009) a redução da carga tributária, no setor industrial de bebidas é um desafio a ser enfrentado, pois esse é um fator que trava o desenvolvimento e crescimento da atividade econômica. Segundo Pirillo e Sabio (2009) a desoneração

dos estados produtores sobre a cadeia de bebidas à base de frutas, com especial atenção à categoria de sucos, seria um estímulo para este segmento.

**d) Embrapa semi-árido**

Segundo a FIESP (2004), da observação da experiência agroindustrial sai uma primeira conclusão de que é preciso ter programas de pesquisa focados e com continuidade no tempo, olhando especialmente as especifidades locais e à natureza das matérias primas. Destaca ainda que no caso das agroindústrias, a proximidade da pesquisa com empresas é fundamental e decisiva para o bom desenvolvimento de projetos.

Através da pesquisa deste trabalho foi possível observar essa aproximação de vinícolas da região com um órgão de pesquisa, a Embrapa Semi-Árido, para o desenvolvimento de um projeto de desenvolvimento de variedades aptas para a região para o desenvolvimento de sucos de uvas.

Segundo o PENSA (2008) uma das organizações fundamentais para o desenvolvimento do semi-árido brasileiro é a Embrapa Semi-Árido. Desde 1975, quando foi criada, busca viabilizar soluções tecnológicas, competitivas e sustentáveis, para o agronegócio da região no semi-árido do país. Ainda segundo o PENSA (2008) um dos projetos essenciais é a diversificação de culturas necessárias à região.

Assim, esse projeto de desenvolvimento de variedades aptas para fabricação de sucos começou em 2007, com implantação de três áreas experimentais, uma na vinícola Garziera, outra na Vinícola São Francisco e uma outra na própria Embrapa. Foram implementadas 3 variedades Isabel Precoce, BRS-CORA, BRS-RUBEA, essas duas últimas o prefixo BRS indica que foram criadas no Brasil, especificamente pela Embrapa Uva e Vinho. Existe uma cooperação das duas unidades (Embrapa Uva e Vinho e Embrapa Semi-árido) para desenvolver especificamente vinho e suco na região do submédio do São Francisco.

Em 2005 foi criado o Laboratório de Enologia para Vinhos e depois vendo o potencial de sucos foi construído o Laboratório de Sucos, chamado de planta piloto de Laboratório de suco de uva. É uma estrutura entre experimental e industrial, como pode ser visto na figura abaixo:

Fonte: Pesquisa de campo

Figura 8: Planta piloto de Laboratório de suco de uva-Embrapa

Este foi elaborado para poder fazer testes com uvas de sucos que, segundo o pesquisador responsável pelo projeto, deram bons resultados. Segundo ele as videiras se adaptaram bem na região. Abaixo, a figura demonstra sucos de diferentes variedades produzidos na planta piloto, a esquerda da foto suco produzido a partir da variedade BRS Cora e a direita suco produzido à partir da variedade Isabel Precoce.

Fonte: Pesquisa de Campo

Figura 9 – Sucos produzidos na planta Piloto do Laboratório de suco de uva.

O pesquisador destaca que existem as variedades européias- *vitis* viníferas (Italia, festival, Thompson) que são consideradas uvas de mesa e as variedades americanas - *vitis labruscas* (Isabel, Cora), que pode ser vista na figura 10, que passaram a ser cultivadas também por empresas da região no início de 2000, fabricando principalmente vinhos comuns. Essas variedades americanas são destinadas também para suco e vinho de mesa. Ressalta que na Europa é proibida a entrada dessas variedades, devido essas variedades terem disseminado uma praga nos vinhedos europeus em 1868. Além disso, todos os produtos que tiverem como matéria-prima as uvas dessa variedade foram proibidos. Assim, as variedades americanas, que dão origem ao vinho comum, têm três finalidades, são elas: uva de mesa, para consumo *in natura*, uva de suco e uva para vinho.

Fonte: Pesquisa de Campo

Figura 10 – Variedade *Vitis labrusca* utilizadas na fabricação de suco.

Em relação às áreas experimentais, destaca-se que as variedades Isabel e a Cora produziram, razoavelmente, mas não o quanto eles esperavam, e a Rubia não produziu nas vinícolas. Porém, na área da Embrapa ela produziu muito bem e o suco apresentou características interessantes de açúcar e ácido. Assim, em termos de produção as variedades Isabel e BRS-Cora estão produzindo melhor, e a Rubia com a qual houve problemas nas vinícolas, na Embrapa houve bons resultados. Segundo o entrevistado, a Rubia é um potencial também a ser visto, pois está na primeira safra, a segunda vai ser em Julho de 2010. Enfim a planta ainda é muito nova para se ter resultados conclusivos.

O sucesso da Embrapa também se deve ao fato dela focar questões locais e usar matéria-prima nacional. Parte da pesquisa pode e deve ser desenvolvida em parceria com o setor privado. Na experiência da Agroindústria, além do empenho do setor público via Embrapa, o setor privado, ou seja, os próprios agricultores, investiram e investem em centro de pesquisa (FIESP, 2004).

Assim, segundo o pesquisador entrevistado, o que eles estão precisando agora para progredir nisso, juntamente com as vinícolas, é continuar desenvolvendo essas pesquisas para poder dar um impulso ao segmento de sucos na região, desenvolvendo variedades economicamente viáveis para indústria.

## 4.2 Resultados e discussões

### 4.2.1 Entraves/vantagens da produção de sucos no Vale

Conforme já assinalado anteriormente, segundo Pirillo e Sabio (2009), a fruticultura nacional pode encontrar no mercado de bebidas de frutas, especialmente no segmento de sucos um reforço importante para o escoamento da produção.

Tratando-se da fruticultura no vale do São Francisco, podem ser observadas algumas particularidades para o desenvolvimento deste setor em comparação com outras regiões do país.

Segundo o diretor da Vinícola B

> o suco do São Francisco se vier a concretizar-se economicamente ele terá vantagens qualitativas em função de você poder produzir ao longo do ano todo, diferentemente do Rio Grande do Sul que você tem que produzir em determinada época do ano e ter que armazená-lo, o que isso obriga a ter um custo maior. E não tem o mesmo chamamento de mercado de ser um suco sempre jovem, que é o caso do suco do vale do São Francisco, que eu vejo como diferencial.

O Gerente Geral da Vinícola C, complementa**,** destacando

> Nós temos vantagens para aproveitar as características de nossa região para também nos tornarmos produtores de sucos. As vantagens é que nós temos terras facilmente mecanizadas, agricultáveis, são planas. Existe uma mão de obra, comparada com o Sul, barata. Existe aqui inúmeros assentamentos que poderia ser viabilizados produzindo uvas para suco, num modelo associativista. Tem-se a possibilidade de produzir o ano todo, com variedades que produzem até três safras/ano. O investimento inicial é baixo, pois faz-se o escalonamento da produção, coisa que no Sul você não faz, é uma safra ano onde se faz todo investimento de capital de uma vez só.

Com isso, algumas das vantagens consideradas pelas empresas entrevistadas, que caracterizam-se como motivos de atratividade delas para região, podem ser vistas na tabela abaixo:

Tabela 09: Motivos de atratividade das Indústrias pesquisadas para região

| MOTIVOS FAVORÁVEIS A IMPLANTAÇÃO DA INDÚSTRIA NA REGIÃO | *Porcentagem de Indústrias que relataram os fatos (%) |
|---|---|
| Potencial Produtivo da Região | 100,00 |
| Incentivos Fiscais | 66,66 |
| Custos de financiamento mais baixos | 33,33 |
| Custos de produção mais baixos | 33,33 |

*Foram 3 indústrias analisadas.

Fonte: Pesquisa de campo

O principal fator observado foi o potencial produtivo da região, sendo destacadas por elas a qualidade dos frutos e a capacidade de produzir até três safras por ano, em se tratando da uva. Esse fator foi apontado por todas as indústrias entrevistadas. Outro fator levantado com significância refere-se às políticas de incentivos fiscais, que foi citado por duas das três indústrias investigadas. Destacando que a única indústria que não citou os incentivos fiscais como fator de atratividade, por não possuir, colocou a carga tributária como dificuldade enfrentada pela indústria, como será visto a seguir.

Assim, foram levantados também, através das indústrias, os fatores que dificultam o desenvolvimento do setor de sucos na região. Para a Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI (2008) alguns desafios se colocam para a indústria brasileira de processamento de frutas: (1) a integração entre a atividade industrial de processamento de frutas e a produção agrícola (fruticultura); (2) a capacidade de pesquisa, de inovação e de diferenciação de produto; (3) o

aperfeiçoamento do processo de produção, associado à sua modernização e racionalização, objetivando o aumento da produtividade e a redução de custos; (4) o desenvolvimento das atividades de promoção, comercialização e distribuição dos produtos, visando a ampliação do mercado consumidor interno e externo; e (5) o fortalecimento de sistemas locais de produção. Ainda segundo a ABDI (2008) faz-se necessário, igualmente, o desenvolvimento de matérias-primas (frutas) mais adequadas ao processamento, que estejam em conformidade com as normas sanitárias e fitossanitárias e com padrão de qualidade exigido do produto final, principalmente pelo mercado internacional, visando o incremento da inserção comercial externa do produto nacional.

Este último representa o principal problema enfrentado pelas indústrias produtoras de sucos e polpas aqui na região do vale do São Francisco.

Segundo o gerente financeiro da Indústria A,

> hoje o vale faz variedades destinadas à exportação de fruta, esse é um problema que eu vejo como sério, porque é um produto altamente elástico, depende de procura e oferta diretamente, não tem valor agregado nenhum, e um produto também com perecibilidade bem mais baixa. Esse ramo com o mercado de vinho, por exemplo, no Vale do São Francisco vai aumentar a quantidade e o preço fatalmente vai cair. Então vai ficar insustentável, a gente tem que buscar mais variedades destinadas a indústria e buscar tecnologia para agregar valor a essa produção.

Para Pirillo e Sabio (2009) é preciso reconhecer que o processamento da fruta ainda é um nicho de mercado quando comparado a outros destinos da fruta – a citricultura paulista é uma exceção, destinando entre 80% a 90% da sua produção para o mercado de sucos.

Outro entrave relatado pelas indústrias pesquisadas foi à qualidade da mão de obra, considerado por eles muito abaixo da necessidade. Foram consideradas por elas a insuficiência tanto na indústria quanto no campo.

O gerente financeiro da Indústria A destaca

> A gente tem que acompanhar, a gente tem que fazer a parte que falta neles, a gente tem assistência técnica, orientação, e acompanhamento no campo. Através de técnicos agrícolas contratados pela empresa. Para poder melhorar a qualidade produtividade. Então veja que a indústria saiu do papel dela pra corrigir um erro do sistema produtivo.

Segundo o gerente geral da Vinícola C

> A qualidade da mão de obra é um problema. A vitivinicultura nem se fala, a indústria pior ainda. A qualidade do ensino é terrível. Você tem funcionários que têm o fundamental dois e não sabe escrever. Falta apoio na qualificação da Mão de Obra.

A Vinícola C cita ainda como dificuldade a Carga Tributária alta sobre o preço final do produto. Que para ABIR (2009) a redução desta é um desafio a ser enfrentado, que segundo essa associação no setor industrial de bebidas não-alcoólicas, é o fator que trava o desenvolvimento e crescimento da atividade econômica. Cita ainda como dificuldade a logística de matérias e insumos, onde distam 800 km do fabricante da Caixa, 200 km do fabricante da Rolha e a 1000 km do fabricante da garrafa.

Já para o diretor da Vinícola B, além da insuficiência da matéria-prima destinada ao setor, enfrenta dificuldades com os recursos bancários para investimentos de longo prazo na agricultura e na indústria.

Buainain e Batalha (2007) destacam a necessidade de garantir disponibilidade a esse crédito, principalmente para os pequenos e médios empreendimentos, que pretendem investir na capacidade de inovação e de produção.

A vinícola B destaca ainda como dificuldade o volume de pesquisas que segundo o entrevistado, ainda não atende à necessidade. Para Buainain e Batalha (2007) a capacidade da pesquisa, de inovação e de diferenciação de produtos é um aspecto importante para a competitividade do setor de processamento de frutas. Segundo esses autores o futuro da fruticultura e do processamento de frutas está ligado à realização de pesquisas e à capacidade de inovação e de diferenciação de seus produtos finais e as instituições de pesquisa, públicas e privadas, ligadas à cadeia agroindustrial das frutas, têm um grande desafio no desenvolvimento de variedades de frutas mais produtivas e resistentes às pragas, às doenças, às mudanças climáticas, e que apresentem características exigidas por seus respectivos mercados.

Assim os principais entraves relatados pelas indústrias pesquisadas aqui na região podem ser vistos na tabela 10 abaixo:

Tabela 10 - Principais dificuldades enfrentadas pelas indústrias da região

| PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS PELAS INDÚSTRIAS | *Porcentagem de Indústrias que relataram os fatos (%) |
|---|---|
| Insuficiência de Matéria-Prima destinada para Industrialização | 100,00 |
| Mão de obra desqualificada | 66,66 |
| Dificuldades na Logística de materiais | 33,33 |
| Carga tributária alta sobre o preço de venda do produto final | 33,33 |
| Falta de recursos bancário para investimento à longo prazo | 33,33 |

*Foram três indústrias entrevistadas

Fonte: Pesquisa de campo

Foi observado ainda, através da Indústria A e da Embrapa, a chegada de uma indústria de suco de uva na região.

Segundo o pesquisador da Embrapa, a maior produtora de suco de uvas do país, está vindo se instalar na região. “Eles sabem do potencial da região, eles estão de olho pra vir aqui e plantarem uva pra suco.”

Esta empresa é uma parceira da Indústria A, prestando serviços de processamento de frutas para ela. “Eu sei que tem uma indústria de sucos, parceira nossa, que a gente trabalha a muitos anos, tá chegando vai se instalar aqui também com incentivo fiscal. Vai se instalar em meados de 2010 e 2011. É uma empresa grande onde o foco é suco de uva”, (Gerente Financeiro da Indústria A).

Atualmente, o complexo industrial desta empresa é composto por duas unidades - uma em Bento Gonçalves no Rio Grande do Sul, onde fica a sede da empresa, e outro em Vacaria também no Rio Grande do Sul. A indústria processa 270 mil toneladas/ano de frutas de clima temperado, como uva, maçã, laranja e limão. Somente o parque de Bento Gonçalves, região conhecida por sua grande produção de uva, ocupa uma área com mais de 400 mil metros quadrados, dos quais 27 mil de área construída (BATISTA, 2009).

Através do presente estudo foi também possível observar alguns pontos relevantes em relação às estratégias dos produtores de manga e uva, onde serão relacionados à seguir.

Para a Cooperativa existe época que o preço da uva e da manga estão tão baixos que seria interessante processar essa fruta, destinando uma maior parte para a indústria e ficando uma menor quantidade para oferta no mercado. Desta forma não se teria um volume muito grande para oferta no mercado de uva *in natura* e se

ofertaria o excedente para indústria, equilibrando o preço. Essa consideração feita pela Cooperativa é considerada na literatura como entrave para indústria brasileira de sucos.

Para o IBRAF (2007) no Brasil falta essa integração entre os produtores de fruta e a indústria processadora, que frequentemente aproveita excedentes dos plantios de frutas destinados à comercialização (em picos de safra) ou mesmo excedentes de sua comercialização em épocas de oferta elevada de frutas.

Um dos desafios competitivos que devem ser enfrentados pela indústria brasileira de processamento de frutas diz respeito a essa integração com os produtores agrícolas no sentido de viabilizar melhores condições de oferta da matéria-prima (fruta) (IBRAF, 2007).

Porém, apesar de ser observado este interesse da Cooperativa em disponibilizar seu excedente de frutas para uma beneficiadora, esta, através dos seus 42 produtores, não tem interesse em integrar verticalmente sua produção para o mercado de sucos, implementando internamente uma beneficiadora. Segundo a mesma, não há recursos suficientes para isso, onde esse fator foi visto na literatura como uma das desvantagens da integração vertical para frente onde Souza (2007) destaca que o volume de capital necessário nas decisões de verticalização é elevado, por se tratar de aquisições de ativos industriais ou bens de produção de elevado valor.

Conforme foi dito na entrevista, a Cooperativa não possui área de plantio suficiente para uma beneficiadora, ressalta que com o tamanho da área de plantio daria pra empreender uma “beneficiadora de fundo de quintal” não sendo economicamente viável para a empresa. Ainda destaca que grande parte de sua produção, 627 hectares, é de uva fina de mesa (Itália, Benitaka, Brasil, Red Globe, Festival, Thompson e Crimison) que são variedades diferentes da utilizada para a fabricação do suco.

Para ABDI (2008), as frutas destinadas à industrialização devem apresentar características peculiares no que se refere ao tamanho, à cor, ao sabor e à textura adequadas aos processos de transformação e até mesmo estágios de maturação diferenciados. Tais características geralmente não coincidem com aquelas desejadas e apresentadas pelas frutas frescas destinadas a comércio. O aproveitamento das frutas tanto para comercialização quanto para a industrialização

configurando-se em alternativa para épocas de oferta elevada de frutas frescas, exige a capacidade de produção de variedades que possam ser aproveitadas para os dois fins, o que depende de um esforço continuado de pesquisas na área agrícola.

## CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O Vale do São Francisco desponta como uma fronteira agrícola de alto potencial produtivo que, de acordo com a análise feita, constitui o principal fator de atratividade para a instalação de indústrias de sucos na região. Além disso, o incentivo fiscal foi também apontado como motivo de atratividade. Vale destacar a importância deste último para o desenvolvimento do setor da região, pois a única indústria que não apontou esse fator citou a carga tributária como entrave pra o desenvolvimento do setor. Para enfrentar esse entrave, foi observado que existem políticas municipais de incentivos, onde pode se enquadrar a indústria de sucos.

No caso especifico da uva, como principal dificuldade levantada por todas as indústrias analisadas foi a insuficiência de matéria-prima destinada à indústria, pois grande parte da produção do Vale do São Francisco é destinada à comercialização *in natura*, que são variedades diferentes da trabalhada na indústria brasileira. Outro fator levantado entre as indústrias foi a falta de profissionalização do pessoal para o trabalho na indústria e no campo. Dessa forma, há uma necessidade de maior integração com órgãos como SENAI, SENAC, IFETs para capacitação dessa mão de obra.

Foi observado na literatura que o suco de uva é o suco mais consumido no Brasil, mesmo com a grande concentração das empresas produtoras estarem no sul, e essa região concentrar sua produção no mês de janeiro e fevereiro, devido a fatores climáticos. Isso mostra o forte potencial produtivo para o Vale do São Francisco entrar nesse mercado, pois como possui alto índice de produtividade, cerda de 2 safras por ano, teria a disponibilidade de produzir sucos jovens o ano todo.

Porém, como foi levantado pelas empresas entrevistadas, há uma necessidade de direcionar a produção de uvas para industrialização, pois a grande parte das uvas produzidas hoje no Vale do São Francisco são uvas finas de mesa, que não são direcionadas para a produção de sucos. Ainda em relação ao suco de uvas, foram observadas duas vinícolas da região diversificando sua produção, atuando também no mercado de sucos, além da possível entrada de empresas já atuantes no setor.

Foi observado que existem estudos como o PINS, realizado pelo PENSA em conjunto com a CODEVASF, que objetivam estudar a viabilidade de implementação de sistemas agroindustriais na região. Ainda foi observado que a Embrapa atua no desenvolvimento de pesquisas que ajudam os produtores de sucos a atuar na região. Assim, esses órgãos se mostram com um papel fundamental no possível desenvolvimento de setor de sucos na região do Submédio São Francisco.

Em relação à Integração Vertical para os produtores de uva e manga da região, foi constatado que a cooperativa, através de seus produtores, ainda não possui interesse de verticalizar sua produção atuando também no mercado de sucos e que a mesma vê a indústria de sucos como uma opção para vender seus excedentes de frutas.

Como limitação do trabalho, o referido estudo não pôde abranger um número maior de produtores na análise da integração vertical, devido ao fator tempo e ao período das entrevistas realizadas ter se concentrado no período de safra, não tendo disponibilidade, por parte das fazendas, para contribuir com a pesquisa.

Para posteriores estudos é sugerida a adoção de um universo maior de produtores, incluindo essas grandes fazendas produtoras de uva e manga na região, essa análise permitirá um melhor conhecimento da realidade das estratégias dessas fazendas para o mercado de sucos.

**REFERÊNCIAS**


ABDI, Agencia Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Frutas Processadas.** Relatório da Acompanhamento Setorial. Vol. I. São Paulo, Julho de 2008.

ABIR, **Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas não Alcoólicas**. Disponível em: <http://www.abir.org.br>. Acesso em: 09 mar. 2009.

AZEVEDO, Paulo Furquim. Comercialização de produtos agroindustriais. In: BATALHA, Mário O. **Gestão Agroindustrial**: GEPAI: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BATALHA, Mário Otávio; SILVA, Andréa Lago. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, Mário O. **Gestão Agroindustrial**: GEPAI: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BATISTA, M. Suco de uva com sotaque gaúcho em Petrolina. **Diário de Pernambuco.** Disponível em: <http://www.diariodepernambuco.com.br/2009/04/14/economia6_0.asp.> Acesso em: 3 de Nov. 2009

BALLOU, R.H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos** / logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BELIK, Walter ; RAMOS, Pedro; VIAN, Carlos E. F. **Mudanças Institucionais e Seus Impactos nas Estratégias dos Capitais do Complexo Agroindustrial Canavieiro no Centro-Sul do Brasil**. XXXVI Encontro Nacional da Sober. Poços de Caldas, MG, 1998.

BRASIL. **Decreto Nº 6.871, de 4 de Junho de 2009**. Regulamenta a Lei nº 8.918, de 14 de julho de 1994, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas. Brasília, 4 de junho de 2009. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/231844/decreto-6871-09>. Acesso em: 27 de out. 2009a.

BRASIL. **Decreto nº 6.006, de 28 de dezembro de 2006.** Brasília, 28 de dezembro de 2006. Disponível em:< http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/Decretos/2006/dec6006.htm>. Acesso em: 27 de out. 2009b.

BRASIL. **Lei nº 10.833, de 29 de dezembro de 2003.** Brasília, 29 de dezembro de 2003. Disponível em:< http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Leis/2003/lei10833.htm>. Acesso em: 27 de out. 2009c.

BREITENBACH, R. **Estruturas de Mercado de Fatores e Governança na Cadeia Produtiva do Leite:** Um estudo de Caso do Município de Ajuricaba-RS. Santa Maria, RS, 2008. 114 p. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural). Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, Universidade Federal de Santa Maria.

BUONO, M. E. **Incentivos Fiscais para a Indústria Automobilística.** Projeto de iniciação científica CNPq / PIBIC. São Paulo. Julho 2000.

BUAINAIN, Antônio Márcio; BATALHA, Mário Otávio (coords.). **Cadeia produtiva de frutas**. Série Agronegócios. Vol. 7 Brasília : IICA : MAPA/SPA, 2007.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CEMAR, Coordenadoria de Estudos Macroeconômicos e Regionais. **O banco da Amazônia e o financiamento da agroindústria regional.** ano 1, n. 11,out. 2008. Disponível em: < http://www.bancoamazonia.com.br>. Acesso em: 13 de out. de 2009.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos** - estratégia, planejamento e operação. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CODEVASF, **Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba**. Disponível em: < http://www.codevasf.gov.br/>. Acesso em 20 abr. 2009.

DINIZ, Fabiana. **Prefeitura cria projeto de incentivos fiscais para empresas do município.** Publicado em:09/10/2009. Disponível em: <http://www.juazeiro.ba.gov.br/?pag=noticias&id=3355>. Acesso em 30 out. 2009.

EMBRAPA, **Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária**. Disponível em: <http://www.embrapa.br/>. Acesso em 12 out. 2009.

FATOR BRASIL. **TecnoBebida apresenta soluções e tecnologia para indústria de bebidas**. Disponível em: <www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia.php?not=51254>. Publicado em: 30 ago. 2008. Acesso em: 7 mar. 2009.

FIESP, Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. **O sucesso da groindústria:** o que se pode aprender?. São Paulo, 2004.

FERREIRA, Paula. **Brasil Inova na Produção de Vinhos Tropicais**. Revista INOVAÇÃO EM PAUTA.Disponível em: <http://www.finep.gov.br/imprensa/revista/segunda_edicao.asp>. nº 2, maio de 2008. Publicação da FINEP.

FOERNGES, Geraldo P. **Movimentos Estratégicos da Firma:** Diferenciação e Diversificação. Ijuí, RS, 2006. 45 p. Monografia de bacharelado. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

FREITAS, Kátia Regina do V. **As Estratégias Empresariais de Cooperação e Integração Vertical:** o Caso da Indústria de Petróleo do Brasil**.** Rio de Janeiro, 2003. 98p. Monografia de bacharelado. Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

GIL, Antônio Carlos, 1946 – **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBRAF, Instituto Brasileiro de Frutas. **Pesquisa de Acesso a Mercados para a Fruticultura Baiana:** Sucos e Polpas (complementado). São Paulo, nov. 2004. 360 p.

_____, Instituto Brasileiro de Frutas. **Sistema Agroindustrial das Frutas – SAF – Sucos e Polpas**. Documento de Orientação ao Setor para Elaboração de Plano Diretor Estratégico. Elaboração: Fundação Tropical de Pesquisa e Tecnologia André Tosello. Abril de 2007.

JORNAL DE DOMINGO, **Empresa de água de coco brasileira é vendida para Pepsi.** 12 de ago. de 2009. Disponível em: <http://www.jornaldedomingo.com.br/exibe.php?id=64326&cod_editorial=8&url=exibe.php&pag=0&busca=>. Acesso em: 23 set. 2009.

KUPFER, D. ; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial**: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LACERDA, Marta Aurélia Dantas ; LACERDA, Rogério D. **O Cluster da fruticultura no Pólo Petrolina/Juazeiro.** Revista de Biologia e Ciência da Terra. Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, Campina Grande, v. 4, 1º semestre 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed., São Paulo: Atlas, 2005.

LEÃO, Flávia R. et. al. **Governança e Convenções no Sistema Produtivo do Peixe na Região de Dourados e Campo Grande, Mato Grosso do Sul.** XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, 2008.

LORENZANI, Wagner Luiz; SILVA, Carlos Arthur Barbosa da. **Os desafios da agroindústria de pequeno porte**. Disponível em: <http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/Lourenzanni&Wagner.pdf>. Acesso em: 5 out. 2009

MAPA, **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/>. Acesso em: 09 mar. 2009.

MAROSINI, L**. Crise gera 12 mil demissões no Vale do São Francisco**. Publicado em: 22 jan. 2009. Disponível em: <http://www.folhape.com.br/folhape/materia.asp?data_edicao=22/01/2009&mat=129417 >. Acesso em 09 mar. 2009.

MESQUITA, Augusto S. **O agronegócio brasileiro e suas particularidades.** Revista Bahia Agrícola, Salvador, v. 7, n. 2, p. 47-52, abr. 2006. Disponível em: <www.seagri.ba.gov.br/pdf/socioeconomia3_v7n2.pdf>. Acesso em: 9 de abr. 2009.

MINTZBERG, H. et. al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos relacionados. - 4. ed.- Porto Alegre: Bookman, 2006.

NEVES, M. F; CHADDAD, F.R.; LAZZARINI, S.G. **Alimentos**: novos tempos e conceitos na gestão de negócios. São Paulo: Pioneira, 2000, 129p.

NOBRÉGA, Ig Nunes de Souza F. **Crescimento e Desenvolvimento da Fruticultura Irrigada no Vale do São Francisco.** Recife, 2004. 59 p. Monografia de bacharelado. Departamento de Economia e Administração, Universidade Católica de Pernambuco.

PENSA, Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial. **Projeto integrado de negócios sustentáveis** – PINS: cadeia produtiva de frutas secas/desidratadas/ Centro de Conhecimento em Agronegócios (PENSA). - Brasília, DF: CODEVASF, 2008. 33 p.

PEREIRA, G. E. **Nota Técnica**. VINHO VASF - Instituto do Vinho do Vale do São Francisco. Lagoa Grande, 2007.

PIZZOLATTI, Ives J. **Visão e Conceito de Agribusiness**. Universidade do Oeste Catarinense, Tangará-SC, 2004. Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acesso em: 9 abr. 2009.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de industrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Vantagem Competitiva:** Criando e Sustentando um desempenho Superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PROTAS, J. F. S. et. al. **A vitivinicultura brasileira:** realidade e perspectivas. Embrapa Uva e Vinho. Disponível em: <http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/vitivinicultura/>. Acesso em: 5 de out. de 2009.

PIRILLO, C. P.; SABIO, R. P. **100% suco** - Nem tudo é suco nas bebidas de frutas. Revista Hortifruti Brasil, CEPEA-USP/ESALQ, São Paulo, ano 8 - Nº 81, Julho de 2009.

RITSCHEL, P.: CAMARGO, U. A. **O Programa de melhoramento de uva e o segmento de sucos.** Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho, 2007.

ROSA, Sergio Eduardo S.; COSENZA, José Paulo; LEÃO, Luciana Teixeira de S. **Panorama do Setor de Bebidas do Brasil.** BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 23, p. 101-150, mar. 2006.

ROSENTHAL, Amaury. Et. al. **Iniciando um pequeno negócio agroindustrial: polpa e suco de frutas** / Embrapa Agroindústria de Alimentos, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. – Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2003. 123 p.

SICM, Secretaria da Indústria Comércio e Mineração. **Cartilha Oportunidades de Negócios**. Disponível em: < http://www.sicm.ba.gov.br/Pagina/32/Publicacoes.aspx>. Acesso em: 12 de out. 2009.

SIQUEIRA, G.; OLIVEIRA, G. Projeto concede descontos para que empresas se instalem em Juazeiro. **Gazzeta do São Francisco**, Petrolina-PE, ano XIII, 17 a 19/10/2009.

SILVA, Andrea Lago; BATALHA, Mário Otávio. Marketing estratégico aplicado ao agronegócio. In: BATALHA, Mário O. **Gestão Agroindustrial**. - 3. ed.- São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, José Maria; REZENDE, Alberto Martins; SILVA, Carlos Arthur Barbosa da S. **Condicionantes do Desenvolvimento do Pólo Agroindustrial de Petrolina/Juazeiro.** Revista Econômica do Nordeste, Fortaleza, v. 31, n.1, p. 48-64, mar. 2000.

SILVEIRA, J. M. **AGROINDÚSTRIA.** Ministério das Relações Exteriores -MRE**.** 2007. Disponível em: < http://www.mre.gov.br/>. Acesso em: 05 de out. de 2009.

SOUZA, José Francisco D. **Integração Vertical e Financeirização:** o Caso da Agroindústria Processadora de Grãos no Brasil**.** São Paulo, 2007. 147 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. M. **Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory**. 2 ed. New York, 1998.

VALEXPORT, Associação dos Produtores e Exportadores de Hortifrutigranjeiros e Derivados do Vale do São Francisco. **Paper Valexport 21 Anos**. Juazeiro, 2009.

VALOR ONLINE**, Vinícolas inauguram a produção de suco de uva no Vale do São Francisco.** Disponível em: <http://www.valoronline.com.br> Reportagem: 31/07/07. Acesso em 12 out. de 2009.

VINHOBRASILEIRO, **O site do vinho brasileiro.** Disponível em: <http://www.sitedovinhobrasileiro.com.br/>. Acesso em 12 out. 2009.

WRIGHT, Peter L. et al. **Administração Estratégica**: Conceitos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da Nova Economia das Instituições. Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1995. 237p.

ZANOTTI, Lawrence Lubiana. **Cooperativas de trabalho**, 1999. Disponível em <http://www.univen.edu.br/revista/n011/COOPERATIVASDE20TRABALHO.pdf>. Acesso em: 16 de out. de 2009.

## APÊNDICE A

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO**

**COLEGIADO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

### Estrutura da entrevista

**Caracterização da empresa:** Tem por objetivo conhecer a empresa (ou empreendimento).

**Módulo A – Dados Técnicos da Fazenda:** Envolve dados relacionados à sua produção de frutas.

**Módulo B – Relações comerciais:** Relaciona-se com os aspectos de comercialização, com o mercado interno, das frutas produzidas pela fazenda.

**Módulo C – Estratégias da Empresa:** Envolve questões relacionadas às estratégias competitivas da empresa.

### Roteiro para Entrevista (Fazendas)

**1- CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA:**

1.1 – Razão Social: Nome Fantasia:

1.2 – Nº de Funcionários: 1.3 – Ano de Fundação:

1.4 – Telefone:

1.5 – Nome do responsável pelas respostas:

1.6 – Função na empresa:

1.7 – Telefone: E-mail:

**MÓDULO A: DADOS TÉCNICOS DA FAZENDA**

1.1 – Tamanho da Propriedade:

1.2 – Tipo de empresa:

( ) Cooperativa ( ) Associação ( ) Produtor Independente ( ) Operador Logístico

1.3 Quais são as culturas plantadas pela empresa? Quantos hectares de cada cultura ?

1.4 Culturas/Variedades plantadas na Fazenda:

| CULTURA: | |
|---|---|
| VARIEDADES | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

| CULTURA: | |
|---|---|
| VARIEDADES | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

| CULTURA: | |
|---|---|
| VARIEDADES | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

| CULTURA: | |
|---|---|
| VARIEDADES | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

1.5 – O mercado que a empresa atende é/são:

( ) Mercado Interno ( ) Mercado Externo ( ) Ambos

1.6 - Se comercializa suas frutas com o mercado externo e interno, qual a proporção de cada um deles?

**MÓDULO B: Relações Comerciais**

1.0- O que determina se a fruta deve ser voltada ao mercado interno ou ao mercado externo?

1.1 – Existe um padrão especifico de qualidade para o mercado interno? É diferente do padrão de exportação?

1.2– Qual o destino das uvas que são consideradas refugos?

1.3 – Se utiliza o mercado interno como destino de sua produção, as frutas destinadas a ele são somente as que não atingem o padrão de exportação (refugo)?

1.4 – Os clientes do mercado interno são fixos (compra contínua), ou seja, existe um grupo fixo de clientes que compram a fruta?

1.5– Como ocorre o processo de venda das frutas para clientes do mercado interno?

1.6– Qual o destino dessas frutas compradas por clientes do mercado interno (supermercados, feiras, industrias) ?

1.7- Existe ou já existiu alguma relação comercial com alguma indústria de sucos?

1.8– Onde estão localizadas essas indústrias?

1.9– Em caso positivo, por que razões a indústria de sucos adquire as frutas da região?

1.10 – Como funciona este processo de venda para essas indústrias?

1.11 - Caso não haja relações comerciais com indústria de sucos, o porquê dessa inexistência?

**MÓDULO C: Estratégias da Empresa**

1.1 – Quais são as dificuldades encontradas em produzir frutas *in natura* aqui na região?

1.2 - O que a empresa faz pra enfrentar estas dificuldades?

1.3 - Existe alguma dificuldade de negociação de preço nas vendas das frutas? É observada uma tendência de aumento de pressão, por conta dos clientes, em relação aos preços?

1.4- Se sim, a empresa já pensou em alternativas pra enfrentar esse problema?

1.5- Já pensou em alguma forma de agregar valor a suas frutas, como o processamento delas?

1.6- Porque não agregar valor às frutas produzindo sucos?

1.7- O que você acha de empresas que integram verticalmente sua produção, ou seja, são responsáveis pela produção da matéria prima até a produção do produto final?

1.8– Quais vantagens podem ser obtidas com essa integração (Produção da fruta e do suco)?

1.9 – Considerando a possibilidade, que dificuldades acha que sua empresa encontraria nessa integração?

1.10 - Caso negativo, quais os motivos que leva a empresa a não ingressar no mercado de sucos?

1.11 – Na sua opnião que tipos de medidas poderiam ser tomadas para criar um arranjo produtivo para o setor de sucos no vale do São Francisco?

1.12 - A região sul do país é a maior produtora de suco de uvas do Brasil. Como podemos aproveitar as características de nossa região para também nos tornarmos produtores de sucos?

**APÊNDICE B**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO**

**COLEGIADO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Estrutura da entrevista**

**Caracterização da empresa:** Tem por objetivo conhecer a empresa (ou empreendimento).

**Módulo A – Informações de Produção/Mercado da Indústria:** Envolve informações relacionadas com a produção de sucos e com mercado onde a indústria atua.

**Módulo B – Informações Gerais:** Relaciona-se com informações gerais da indústria como informações comercias, de matéria-prima, gerenciais, entre outros.

**Roteiro para Entrevista (Indústrias)**

**1- CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA:**

1.1 – Razão Social: Nome Fantasia:

1.2 – Nº de Funcionários: 1.3 – Ano de Fundação:

1.4 – Telefone:

1.5 – Nome do responsável pelas respostas:

1.6 – Função na empresa:

1.7 – Telefone: E-mail:

1.8 – Tipo de empresa:

( ) Cooperativa ( ) Associação ( ) Indústria Independente

**MÓDULO A: INFORMAÇÕES DE PRODUÇÃO/MERCADO DA INDÚSTRIA**

1.1– Que tipo de Produto (s) é/são fabricado (s) na fábrica?

1.2– Quais são as Variedades Fabricadas?

_____(_____)

_____(_____)

_____(_____)

_____(_____)

1.3 – Qual mercado a empresa atende?

( ) Mercado Interno Regional ( ) Mercado Interno Nacional ( ) Mercado Externo ( ) Todos

1.4 – Qual é a capacidade de Produção da fábrica?

1.5 - Se utiliza o mercado externo e interno como destino de sua produção, qual a proporção de cada um deles?

1.6 – Quais são os principais destinos de sua produção (Países ou regiões)?

**MÓDULO B: Informações Gerais**

1.1 - A empresa produz sua própria matéria-prima (frutas) ou compra de terceiros? Por que?

1.2 – Em caso positivo de compras, qual a proporção das frutas das fazendas próprias e das frutas compradas de terceiros?

1.3 - As frutas compradas de terceiros são aqui da região do Vale do São Francisco?

1.4 - Que motivos que levaram esta empresa a se instalar nesta região?

1.5 - Existiu ou existe algum incentivo (ex: fiscal, etc) para a instalação desta indústria nessa região?

1.6 - Quais as principais vantagens de uma indústria de sucos ou polpa se instalar nessa região?

1.7 - Quais as principais dificuldades enfrentadas por esta indústria aqui na região?

1.8 - Na sua opinião que tipos de medidas poderiam ser tomadas para criar um arranjo produtivo para o setor de sucos no vale do São Francisco?

1.9 - A região sul do país é a maior produtora de suco de uvas do Brasil. Como podemos aproveitar as características de nossa região para também nos tornarmos produtores de sucos?

# APÊNDICE C

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO**

**COLEGIADO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

## Estrutura da entrevista

**Caracterização da empresa:** Tem por objetivo conhecer a empresa (ou empreendimento).

**Módulo A – Informações de Produção/Mercado da Indústria:** Envolve informações relacionadas com a produção de sucos e com mercado onde a indústria atua.

**Módulo B – Informações Gerais:** Relaciona-se com informações gerais da indústria como informações comercias, de matéria-prima, gerenciais, entre outros.

## Roteiro para Entrevista (Indústrias-Vinícolas)

### 1- CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA:

1.1 – Razão Social: Nome Fantasia:

1.2 – Nº de Funcionários: 1.3 – Ano de Fundação:

1.4 – Telefone:

1.5 – Nome do responsável pelas respostas:

1.6 – Função na empresa:

1.7 – Telefone: E-mail:

1.8 – Tipo de empresa:

( ) Cooperativa ( ) Associação ( ) Indústria Independente

**MÓDULO A: INFORMAÇÕES DE PRODUÇÃO/MERCADO DA INDÚSTRIA**

1.1 - Qual (is) são (é) os produtos fabricados pela vinícola?

1.2- Quais são as Variedades de Vinhos Fabricadas com suas respectivas produções?

_____(_____)

_____(_____)

_____(_____)

_____(_____)

1.3 – Qual mercado a empresa atende?

( ) Mercado Interno Regional ( ) Mercado Interno Nacional ( ) Mercado Externo ( ) Todos

1.4 – Qual é a capacidade de Produção da fábrica?

1.5 - Se utiliza o mercado externo e interno como destino de sua produção, qual a proporção de cada um deles?

1.6 – Quais são os principais destinos de sua produção (Países ou regiões)?

**MÓDULO B: INFORMAÇÕES GERAIS**

1.0 - A indústria possui fazendas próprias que produzem suas próprias frutas na fabricação do vinho? Por quê (sim/não)?

1.1 - A empresa compra frutas de terceiros?

1.2 - Qual a proporção das frutas das fazendas próprias e das frutas compradas de terceiros?

1.3 - As frutas compradas de terceiros são aqui da região do Vale do São Francisco?

1.4 - Quais motivos que levaram esta empresa a se instalar nesta região?
1.5 - Existiu ou existe algum incentivo (ex: fiscal, etc) para a instalação desta indústria nessa região?
1.6 - Quais as principais dificuldades enfrentadas por esta indústria aqui na região?

1.7 - A empresa já pensou em diversificar, atuando também no mercado de sucos? Por quê (sim/não)?

1.8 – Considerando a possibilidade, que vantagens espera obter com essa diversificação?
1.9 – Quais dificuldades acredita encontrar nesse processo de diversificação?

1.10 - Na sua opinião que tipos de medidas poderiam ser tomadas para criar um arranjo produtivo para o setor de sucos no vale do São Francisco?

1.11 - A região sul do país é a maior produtora de suco de uvas do Brasil. Como podemos aproveitar as características de nossa região para também nos tornarmos produtores de sucos?