

Gestão de fornecedores e o fomento à produção de maracujá: o caso da empresa Alpha

Supply management and promotion of passion fruit production: the case of Alpha company

Sara Fátima Pereira Morais¹ - Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Gestão e Negócios
Janaina Maria Bueno² - Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Gestão e Negócios

RESUMO Melhorias na gestão de fornecedores são almejadas para atender objetivos das empresas de estreitar laços com fornecedores na geração de benefícios mútuos. Nesse contexto e com base no programa de fomento desenvolvido pela Empresa Alpha, o objetivo com este trabalho foi identificar e analisar os principais fatores para concepção do programa de fomento, quais os resultados obtidos na percepção dos empregados envolvidos no programa e produtores, bem como quais são suas perspectivas futuras. Com abordagem qualitativa, foi feito um estudo de caso com dados coletados com entrevistas semiestruturadas e dados documentais fornecidos pela empresa. Observou-se que o programa de fomento agrícola surgiu para garantir o fluxo de abastecimento de maracujá para a empresa Alpha, com o fornecimento de assistência técnica e preço mínimo aos produtores como contrapartida. Os resultados obtidos têm sido positivos percepção de produtores e empregados envolvidos, entretanto, alguns pontos podem ser melhorados. O programa tem se mostrado como um instrumento de formalização de parceria entre produtores e a indústria, porém não há expectativa de expansão para outros produtos.

Palavras chaves: Cadeia Produtiva. Maracujá. Gestão de Fornecedores. Fomento Agrícola.

ABSTRACT *The search for improvement in the supply management has grown significantly due to the goal of strengthening ties with suppliers to generate mutual benefits. In this context and based on a program of development by Alpha Company, the aim of this study was to identify and analyze the main factors that led the company to design the promotional program, the results of which were obtained from the perception of employees and producers involved in the program as well as their perspectives for the future. Using a qualitative approach, a case study was performed with data collected through semi-structured interviews, in addition to documentary data provided by the company. It was observed that the agricultural development program was created to ensure the supply flow of passion fruit for the company studied, with the provision of technical assistance and minimum price to producers being examples of some of the strings attached. The results obtained so far have been positive both in the perception of the producers and employees, but some aspects can be improved. The program has been shown as an instrument of formalization of a partnership between producer and industry, but there is no expectation, at least for now, of this program expanding into other products.*

Key words: *Production chain. Passion Fruit. Supply Management. Agricultural Promotion.*

1. Av. João Naves de Ávila, 2121, Santa Mônica, Uberlândia-MG, 38408-100, sara_morais12@yahoo.com.br; 2. janaina.bueno@ufu.br

MORAIS, S. F. P.; BUENO, J. M. Gestão de fornecedores e o fomento à produção de maracujá: o caso da empresa Alpha. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 12, nº 3, jul-set/2017, p. 215-237.

DOI: DOI: 10.15675/gepros.v12i3.1708

1. INTRODUÇÃO

O foco nas relações e parcerias envolvendo clientes e fornecedores têm caracterizado as configurações competitivas em praticamente todos os setores de atividade (BRITO; MARIOTTO, 2013), inclusive na relação entre indústria alimentícia e o setor agrícola (DOOLEY; LUCA, 2008). As empresas têm procurado estabelecer algum tipo de programa de desenvolvimento (PEREIRA; FRAZÃO, 2009) e ou verificação de qualidade, definindo padrões mínimos de aceitação de seus fornecedores (GIL et al., 2002). Como qualquer outra cultura, o maracujá está sujeito aos efeitos climáticos, às variações de demanda que podem interferir diretamente na produtividade da safra. Para um gerenciamento bem sucedido da cadeia produtiva, é necessário um alto grau de integração funcional e organizacional (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004; BATALHA; SILVA; 2013). Tal integração não ocorre de forma instantânea e espontânea, é praticada pelos diferentes setores e agentes envolvidos.

De acordo com Lourenço (2015), o agronegócio na região do Triângulo Mineiro é um dos grandes responsáveis pela movimentação da economia na região, há produtores de grãos como soja, milho e café que, de certa forma, são concorrentes do maracujá. O cultivo do maracujá vem ganhando participação neste cenário, mas alguns produtores ainda preferem cultivar apenas o café, enquanto outros já estão usando a estrutura dos seus cafezais em final de ciclo para o cultivo do maracujá.

Neste contexto, tem-se por objetivo identificar e analisar os fatores que levaram a concepção do programa de fomento agrícola desenvolvido pela empresa Alpha e os resultados obtidos sob a ótica dos empregados envolvidos no programa e produtores de maracujá. Neste trabalho não foram abordadas questões técnicas da cultura do maracujá, tais como a escolha da melhor área; técnicas de plantio, polinização entre outras. O foco principal foi responder às questões: Quais os principais fatores que levaram a empresa a iniciar o programa de fomento agrícola? Como ele foi desenvolvido, quais os resultados obtidos e quais as perspectivas futuras?

A parceria entre a indústria e os produtores rurais pode ser uma forma de garantir volume de produção e melhoria da qualidade dos produtos. Desta forma, pretendeu-se contribuir de forma prática com a discussão sobre as formas de gestão de fornecedores nas cadeias produtivas de agronegócios, em especial, na produção de frutas e seus derivados com suas particularidades como oscilação de preço, sazonalidade e perecibilidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir serão apresentados os conceitos sobre o tema estudado, ressaltando a composição da cadeia produtiva do maracujá, assim como a importância e os ganhos obtidos com a gestão de fornecedores.

2.1. A importância econômica do maracujá e a estrutura de sua cadeia produtiva

De acordo com Bruckner e Picanço (2001), entre os setores do sistema agroalimentar brasileiro, o setor de frutas é um dos mais promissores. O aumento da demanda, acompanhado por processos tecnológicos, tem permitido o crescimento do mercado de frutas e seus derivados. Dado este cenário, os autores ressaltam que a cadeia frutícola surge como um importante instrumento para promover o desenvolvimento de muitas regiões brasileiras. As diversas cadeias produtivas proporcionam obtenção de renda para os produtores. Uma dessas cadeias produtivas é a do maracujá que é comercializado de duas formas: como fruta fresca para consumo “*in natura*” e suco de fruta.

O Brasil é o maior produtor mundial de maracujá segundo dados da EMBRAPA (2014). De acordo com a Tabela 1, entre 2007 e 2008, houve um crescimento de 4,02% na área colhida no Brasil e um crescimento de 3,02% na produção, enquanto que de 2008 para 2009 houve um crescimento de 4,19% na área colhida e um crescimento de 4,26% na produção de maracujá. O percentual maior de crescimento tanto na área colhida quanto na produção foi entre 2009 e 2010, de 22,41% e 29,27% respectivamente. Entre 2010 e 2011 houve uma redução na área colhida de 0,88% enquanto que na produção houve um leve crescimento de 0,08%. Em 2013 e 2014, houve redução tanto na área plantada quanto na produção e no rendimento médio.

Tabela 1: Evolução da Produção de Maracujá no Brasil – 2007 a 2014.

Ano	Área Colhida (hectares)	Produção (tonelada)	Rendimento Médio (kg/ha)
2007	46.866	664.286	14.174
2008	48.752	684.376	14.038
2009	50.795	713.515	14.047
2010	62.177	922.334	14.834
2011	61.631	923.035	14.977
2012	57.848	776.097	13.416
2013	57.277	838.244	14.630
2014	56.825	823.284	14.488

Fonte: Adaptado de Produção Agrícola Municipal do IBGE (2007 a 2014).

Segundo Lourenço (2015), um dos motivos para as quedas apresentadas, em alguns anos, deve-se ao aumento de preço de outras culturas como o café, o milho e a soja que atraíram mais atenção dos produtores nesses períodos. Entretanto, as oscilações não têm sido tão elevadas, sendo possível suprir as indústrias brasileiras.

Para Gereffi (1999), uma cadeia produtiva é composta por empresas que interagem em um sistema produtivo visando à oferta de produtos e serviços para o mercado consumidor, podendo esse ser local, regional ou global. A cadeia produtiva é composta por fornecedores de insumos (empresas que ofertam matéria prima para o sistema produtivo), sistema de produção (propriedade rural que trabalha com produção de grãos, madeira, etc.), agroindústria ou indústria de processamento (beneficia ou transforma produtos *in natura*), comercialização ou distribuição (realizada por atacadistas, varejistas, produtores, etc.), consumidor final, ambiente institucional e ambiente organizacional (BATALHA; SILVA, 2013). O entendimento de cadeia produtiva possibilita: visualizar a cadeia produtiva de forma integral; identificar as deficiências e potencialidades; motivar o estabelecimento de cooperação técnica; identificar gargalos e elementos faltantes; e identificar os fatores condicionantes de competitividade de cada segmento.

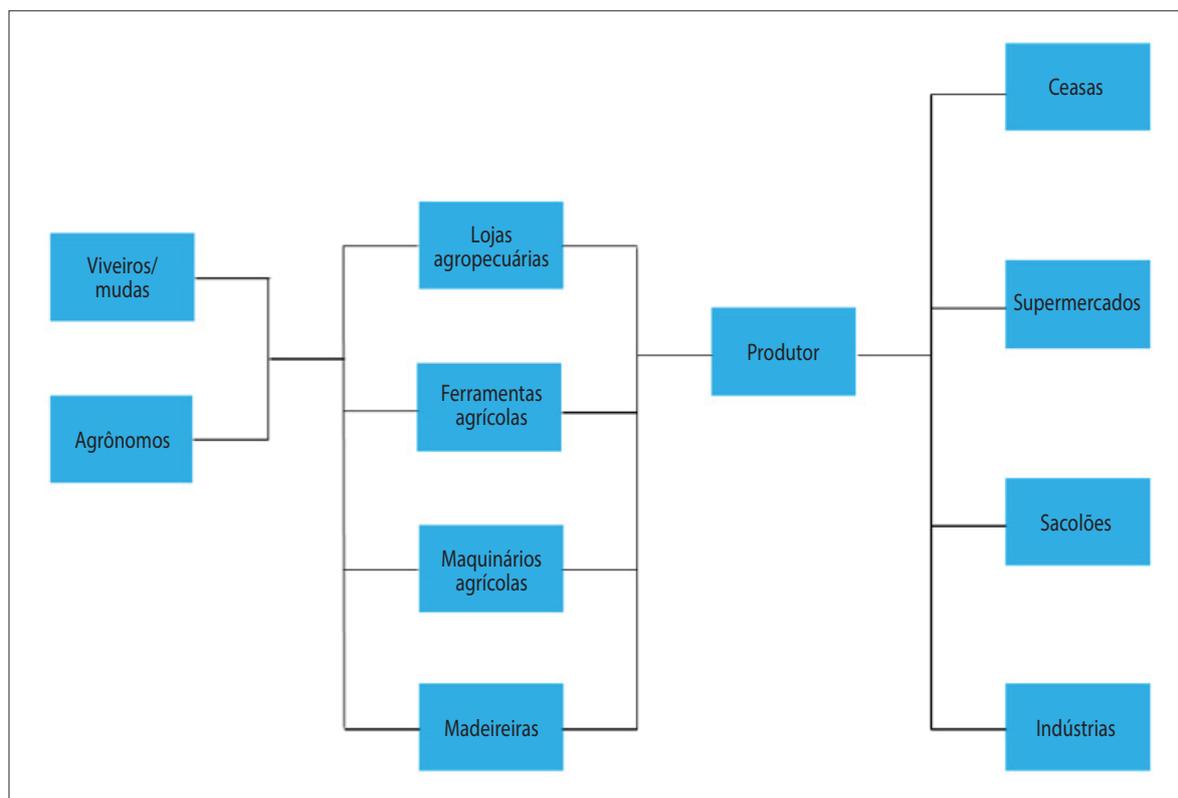
Os termos cadeia de suprimentos e cadeia produtiva podem ser entendidos como similares, de acordo com Batalha e Silva (2013), sendo que o termo cadeia de suprimentos tem sido mais utilizado para descrever o encadeamento dos mais variados produtos, enquanto o termo cadeia produtiva tem sido amplamente utilizado nos agronegócios para estudar a produção agrícola e pecuária. O termo adotado neste artigo foi de cadeia produtiva, mas ressalta-se aqui que muitos autores pesquisados descrevem e analisam as relações e a gestão de fornecedores utilizando também o termo cadeia de suprimentos. Por isso, a seguir, são apresentados os conceitos de ambos os termos.

De acordo com Batalha e Silva (2013), a cadeia de produção é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico, 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 fornecedor e cliente. Portanto, uma cadeia de produção agroindustrial pode ser dividida em três segmentos: i) comercialização: representa as empresas que estão em contato com o cliente final da cadeia de produção e que viabilizam o consumo e o comércio dos produtos finais; ii) industrialização: representa as empresas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais, destinados ao consumidor; e iii) produção de matérias-primas: reúne as empresas ou produtores que fornecem as matérias-primas iniciais para que outras empresas avancem no processo de produção do produto final.

Ainda de acordo com Batalha e Silva (2013), na cadeia de produção agroindustrial, há particularidades à matéria-prima e produto final, que interferem na cadeia relacionadas, tais como: sazonalidade de disponibilidade de matéria-prima; variações de qualidade da matéria-prima; perecibilidade da matéria-prima; sazonalidade de consumo; e perecibilidade do produto final.

A Figura 1 apresenta a configuração padrão apresentada por Batalha e Silva (2013, p. 58) da cadeia produtiva onde foram feitas as especificações para a cadeia produtiva do maracujá, com base em Lourenço (2015).

Figura 1 – Cadeia produtiva do maracujá.



Fonte: Adaptado por Lourenço (2015) a partir de Batalha e Silva (2013, p. 58).

De acordo com Lourenço (2015), no início da cadeia produtiva do maracujá tem-se os viveiros e os agrônomos que são fundamentais nesta cadeia produtiva, pois são nos viveiros que são produzidas as melhores mudas de maracujá que serão adquiridas pelos produtores, conforme recomendações dos agrônomos. Estes, além de dizer a quantidade de mudas que podem ser plantadas, recomendam também qual a melhor área para plantá-las, assim como quais produtos deverão ser usados. Depois de saber qual a melhor área para o plantio das mudas adquiridas no viveiro, o produtor tem que preparar a área para recebê-las, para isso pode contar com alguns equipamentos agrícolas tais como: tratores, enxadas, dentre outros, respeitando sempre as recomendações de espaçamento e abertura de covas. Após o preparo da área, os agrônomos indicam quais os produtos deverão ser usados antes das mudas serem plantadas.

Ainda conforme Lourenço (2015), depois de preparada e devidamente adubada, a área escolhida poderá receber as mudas que, depois de plantadas, deverão ser irrigadas por meio de equipamentos específicos usados no gotejamento das covas. Assim que as mudas atingem um determinado tamanho, elas precisam de uma estrutura para poder crescer: as espaldeiras que são encontradas nas madeiras. Após alguns meses, os maracujazeiros estarão produzindo os seus primeiros frutos e o produtor poderá escolher como vendê-los. Os principais compradores são os centros atacadistas que compram frutos de diversos produtores e, posteriormente, repassaram os frutos para sacolões e supermercados; os próprios sacolões e supermercados; e a indústria alimentícia que transformará o fruto em suco.

No caso da venda para os centros atacadistas, sacolões e supermercados, os produtores não possuem nenhum tipo de garantia quanto ao preço ou quanto à venda de toda a sua produção e o preço pode variar conforme o aumento ou o decréscimo da demanda pela fruta. Enquanto que na venda para a indústria, os produtores podem firmar algum tipo de parceria que garanta o recebimento de um preço mínimo de compra e a garantia da compra de toda a sua produção.

2.2. Gestão de fornecedores

Uma empresa não pode ser competitiva de forma isolada, ela faz parte de uma cadeia de compradores ou fornecedores que tem como objetivo final satisfazer as necessidades do consumidor. É preciso que todos os envolvidos na cadeia de produção busquem a máxima taxa de valor agregado, repassando ganhos de custo, qualidade e melhorias no processo. As empresas têm enfatizado o desenvolvimento de relacionamentos colaborativos e cooperativos de longo prazo com seus principais fornecedores, conforme destacado por Wilson (1995) e Brito e Mariotto (2013).

Segundo Christopher e Ryals (1999) e Batalha e Silva (2013), para que uma cadeia produtiva seja competitiva é imprescindível o gerenciamento efetivo não apenas de uma empresa, mas do conjunto de agentes que compõem a cadeia. Slack, Chambers e Johnston (2009), relatam que nenhum tipo de rede de operação produtiva existe de forma isolada, pois todas fazem parte de uma rede maior e são integradas entre si, resultando no processo como um todo. Esta rede inclui fornecedores e clientes, fornecedores de fornecedores e clientes dos clientes e assim por diante.

De maneira geral, a qualificação e o desenvolvimento de fornecedores se referem aos esforços da organização para criar e manter uma rede competente de fornecedores. Envolve também um esforço cooperativo de longo prazo entre uma organização compradora e seus fornecedores para atingir as melhorias desejadas (PEREIRA; FRAZÃO, 2009). A meta final destes programas é formar relacionamentos mutuamente benéficos, que ajudarão ambas as empresas a competir mais eficientemente no mercado e, com isso, a manter uma política de qualidade total (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Para Kalnin, Baguinski e Costa (2009), durante muitos anos, a relação entre clientes e fornecedores foi designada como passional. Ambos possuíam objetivos diferentes e cada um buscava alcançar o melhor resultado. Após o desenvolvimento da percepção de que um bom resultado global é o fruto do somatório de diversas conquistas individuais que tem um único objetivo, percebeu-se que as organizações estão direta ou indiretamente ligadas. Neste sentido, Pereira e Frazão (2009) argumentam que a busca pela integração entre clientes e fornecedores visa propiciar a quebra de fronteiras físicas e de gestão.

Merli (1998) e Brito e Mariotto (2013) ressaltam que as relações estabelecidas entre clientes e fornecedores, constitui uma área em que a cooperação é devidamente reconhecida como principal coordenação das atividades dos seus membros. Tal relação vem crescendo cada vez mais, principalmente nas grandes empresas, onde a cadeia de fornecedores influencia consideravelmente nos principais processos. Nesse contexto, segundo Hamel e Doz (2000) e Brito e Mariotto (2013), surgem então às alianças estratégicas, com as quais as empresas obtêm maior potencialidade em vários fatores estratégicos que compõem a competitividade das empresas, sob a forma de trocas de experiências, aprendizado comum, dentre outras. Assim sendo, outras atividades e negócios, decorrentes desse aprendizado, podem ser gerados pelas alianças estratégicas.

Para o sucesso dessas parcerias, alguns fatores têm-se mostrado decisivos na constituição de redes verticais. Um dos fatores, talvez o mais importante, é a mudança nas relações contratuais (ZYLBERSZTAJN; 2002), por meio da qual as empresas líderes desenvolvem relações de longo prazo com um reduzido número de fornecedores. As empresas têm procurado estabelecer algum tipo de pro-

grama de verificação de qualidade, definindo padrões mínimos de aceitação. O aprimoramento dos métodos de garantia de qualidade é fundamental, desde que acompanhado por outras mudanças organizacionais, tais como: a intensificação das práticas do *just in time* externo, maior flexibilidade na produção e qualificação do trabalhador (GIL et al., 2002; PEREIRA; FRAZÃO, 2009).

De acordo com Neumann e Ribeiro (2004) e Pereira e Frazão (2009), devido à incerteza em encontrar uma fonte melhor de fornecimento e ao alto custo para pesquisar e avaliar novos fornecedores, as empresas precisam encontrar meios de melhorar seu desempenho utilizando seus atuais fornecedores. Como consequência, torna-se essencial desenvolver o relacionamento entre as partes. O envolvimento e a parceria com os fornecedores levam a entrega de insumos e materiais com qualidade e no tempo certo podendo, inclusive, facilitar o desenvolvimento de novos produtos.

Segundo Handfield et al (2000), o desenvolvimento de fornecedores é um conjunto de ações que uma empresa pratica visando ao aprimoramento do desempenho do fornecedor e em sequência atribuindo-lhe outras competências para que ele possa atender às suas necessidades de suprimentos, tanto no curto prazo quanto como no longo prazo. Os autores enfocam que o desenvolvimento de fornecedores fundamentado numa estratégia de negócios de longo prazo é a base para uma cadeia de suprimentos integrada.

Segundo Kalnin, Baguinski e Costa (2009), a parceria entre cliente e fornecedor em uma organização envolve um compromisso mútuo durante um longo tempo, trabalhando com auxílio recíproco que resulta no compartilhamento de informações. Isto exige compreensão das expectativas, comunicação aberta, troca de informações e confiança entre ambas as partes, focada em uma única direção comum no futuro. Tais arranjos são atividades empresariais que não requerem uma formação de uma sociedade legal, mas sim, informal. O termo aliança estratégica é usado em muitas organizações no sentido de descrever uma relação que envolve um planejamento e resulta em vantagens competitivas para ambas as partes, portanto o foco principal destas alianças é ampliar a competitividade através da soma de recursos e competências para uma atividade específica.

As alianças estratégicas apresentam alguns pontos positivos, de acordo com Noletto (2000), tais como: maior velocidade de operações; economias de escala; transferência de tecnologia e conhecimentos entre as empresas envolvidas; possibilidade de aumentos nas vendas; compartilhamento de riscos e superação das limitações financeiras, podendo se estabelecer então uma relação ganha-ganha, onde todas as empresas participantes da aliança estratégica, podem sair ganhando algo.

O fomento pode ser uma forma de aliança estratégica entre a empresa e seus fornecedores. De acordo com Fischer e Zylbersztajn (2012), ao longo da história, o fomento tem sido usado em vários segmentos da produção agrossilvipastoril, com larga tradição no Brasil. Um programa de fomento serve para estimular o desenvolvimento de uma atividade por meio de um conjunto de incentivos. Com isso, espera-se conseguir o abastecimento de insumos de indústrias. O fomento pode vir da iniciativa pública, privada ou mista.

3. MÉTODO

A pesquisa teve abordagem qualitativa, pois trata-se da percepção dos empregados e produtores envolvidos, conforme Farias Filho e Arruda Filho (2013, p. 64) destacam, a pesquisa qualitativa parte de uma visão em que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o pesquisador, entre o mundo objetivo e a subjetividade de quem observa, que não pode ser traduzida em números.

3.1. OBJETO DE ESTUDO

O método de pesquisa foi o estudo de caso, que segundo Yin (2015), é usado quando envolve o estudo profundo de um ou poucos objetivos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. A empresa escolhida possui uma fábrica em Araguari, Minas Gerais, o estado é um dos maiores e mais antigos produtores, com cultivo deste 1972 (AGRO-CIM; 2010). Além disso, na cidade de Araguari estão localizadas unidades fabris das três maiores produtoras de sucos do Brasil. A empresa Alpha é uma das principais empregadoras e responsável por grande parte da movimentação na economia da cidade e da região.

3.2. Procedimentos de coleta de dados

Foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas como instrumento de coleta de dados, além de pesquisa documental. A partir de um roteiro elaborado previamente, foram feitas entrevistas com quatro produtores e três empregados da empresa, que estão diretamente ligados com programa de fomento agrícola, no intuito de coletar as suas opiniões e relatos, compreendendo melhor as premissas do programa, bem como os seus objetivos, resultados e expectativas. A pesquisa documental ocorreu por meio do acesso concedido pela empresa a alguns dados e documentos internos, tais como histórico de volume entregues, quantidade de produtores e número de hectares plantados com maracujá.

Os produtores possuem vínculo com a empresa em torno de dois anos e foram escolhidos por serem os maiores produtores tendo em vista a produção entregue nos últimos dois anos. Os empregados ocupam cargos como supervisor de compras, analista de compras e gerente de compras e seu vínculo com o programa de fomento agrícola ocorre de acordo com o Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Características dos Entrevistados.

IDENTIFICAÇÃO	VÍNCULO COM A EMPRESA	CONHECE O PROGRAMA DESDE
Entrevistado 01	Produtor	2012
Entrevistado 02	Produtor	2014
Entrevistado 03	Produtor	2013
Entrevistado 04	Produtor	2011
Entrevistado 05	Supervisor de Compras	1985
Entrevistado 06	Analista de Compras	2009
Entrevistado 07	Gerente de Compras	1985

Fonte: As autoras (2016).

As perguntas do roteiro de entrevista versaram sobre o conhecimento dos entrevistados acerca do programa de fomento agrícola da empresa Alpha, sua opinião sobre ele, benefícios oferecidos, desvantagens, problemas, sugestões de mudanças, riscos, resultados até o momento, além de questionar se o programa poderia ser estendido para outras culturas.

3.3. Procedimentos de análise de dados

Os dados das entrevistas foram transcritos, assim como foram organizadas as informações coletadas pela pesquisa documental. Isto permitiu que fosse feita a análise de conteúdo do texto gerado a fim de identificar e classificar as categorias de análise mais relevantes. As categorias encontradas foram: fatores impulsionadores para a criação do programa de fomento; desenvolvimento e melhorias do programa; benefícios; problemas; resultados obtidos.

4. RESULTADOS

A Empresa Alpha atua no mercado de sucos integrais e prontos para beber direcionados para exportação, terceirização de outras marcas e fabricação de mais de sessenta subprodutos. A corporação está sediada no nordeste do Brasil e possui uma de suas fábricas na região do Triângulo Mineiro e que foi o caso escolhido para este estudo.

Na década de 1980, foram identificados alguns problemas pela equipe técnica da empresa e que poderiam prejudicar suas atividades como: baixa produtividade das lavouras devido ao pouco conhecimento técnico dos produtores e a falta de apoio por parte dos órgãos governamentais; problemas fitossanitários com o surgimento de novas pragas e doenças prejudicavam as lavouras; redução na longevidade das lavouras pela falta de um programa de melhoramento genético com variedades adequadas a cada região ou finalidade (mercado de fruta fresca ou indústria); e comercialização por intermediários, havendo a imposição de barreiras para os produtores.

Diante dos problemas levantados e com vistas a garantir o suprimento da demanda de maracujá, a empresa criou o programa de fomento agrícola que pode ser descrito como um conjunto de ações para sanar os problemas identificados com o aumento do plantio de maracujá de boa qualidade para garantir o abastecimento dos estoques da empresa e também rentabilidade aos produtores. Como a empresa está situada na região do Triângulo Mineiro onde estão presentes muitos produtores rurais, o programa abrangeu um raio de 450 quilômetros em torno da empresa para facilitar a logística do processo e a garantia de um bom suporte técnico.

No início do programa, com o intuito de combater os problemas fitossanitários, foi desenvolvida uma parceria com um viveiro localizado na cidade, para que juntos desenvolvessem um tipo específico de muda de maracujá que fosse mais resistente e que atendesse aos padrões de qualidade da empresa. Diversos testes foram feitos em lavouras experimentais até que se chegasse à variedade do fruto recebido atualmente pela empresa, diferente do fruto encontrado no mercado “*in natura*”.

A assistência técnica fornecida pela empresa também foi um fator importante no início do programa, pois como a maioria dos produtores rurais da região não tinha o maracujá como cultura predominante, eles desconheciam os cuidados necessários para que houvesse uma boa produção nas lavouras e também não estavam dispostos a pagar pelos serviços técnicos dos agrônomos. As garantias ofertadas pela empresa despertaram maior interesse nos produtores da região que podiam contar com assistência técnica gratuita, garantia de compra de toda a produção, fornecimento das embalagens para transporte do fruto e transporte por conta da empresa.

Como não havia a tradição do cultivo de maracujá na região, foi necessário um trabalho mais acentuado de divulgação para que os produtores conhecessem com mais profundidade a cultura do maracujá, além do baixo investimento requerido; da renda mensal durante nove meses do ano; aproveitamento da mão-de-obra ociosa; possibilidade de reduzir os custos de produção com práticas simples (uso de bambu, cultivo alternativo no café) e o uso da mesma estrutura para o segundo plantio.

Em 2012, foi inserida a garantia do preço mínimo que para muitos produtores tornou-se o incentivo mais importante, visto que o produtor já sabe quanto irá ganhar em cada quilo do fruto entregue o que garante a cobertura, no mínimo, dos custos do plantio mesmo que ocorra imprevistos como fortes chuvas ou seca intensa.

O programa é conhecido por vários produtores da região que continuam buscando fazer parte do programa de fomento. Deste modo, atualmente, a empresa conta com mais de 400 produtores que entregam sua produção possibilitando o suprimento dos estoques de maracujá da empresa Alpha. A empresa mantém a parceria com o viveiro que vende as mudas com preço reduzido aos produtores diminuindo, assim, os seus custos iniciais de produção. Uma alternativa utilizada por alguns produtores para diminuir mais ainda os custos é a plantação de lavouras de maracujá sobre os pés de café em final de ciclo, aproveitando assim a estrutura do cafezal.

A área de Compras Agroindustriais é a responsável pela aquisição de frutos ou polpas de frutas que são as matérias-primas necessárias para a fabricação do suco. Os principais processos são: a negociação das compras de frutas/polpas; a emissão de pedidos de compra e o acompanhamento dos mesmos. Com relação às atividades voltadas para o programa de fomento agrícola, elas envolvem desde o acompanhamento do plantio das mudas até a entrega dos frutos colhidos na indústria, passando pelo acompanhamento da safra e extração do maracujá.

Depois de escolhida a área a ser plantada pelo produtor, o mesmo entra em contato com os supervisores da empresa, para verificar se a área escolhida é uma boa área, quantas mudas serão necessárias e qual os benefícios fornecidos. Depois de plantar as mudas, os produtores polinizam as suas lavouras para aumentar a sua produção e quando o fruto começa a amadurecer, o produtor entra em contato com o supervisor, para que este solicite o transporte dos frutos. Depois de recolher os frutos nas lavouras, os transportadores levam-nos para a fábrica, onde acontece a extração dos mesmos, ou seja, dos frutos são extraídos os sucos/polpas usados pela empresa na produção dos seus sucos. Cinco transportadoras prestam serviço para a empresa, recolhendo os frutos nas lavouras para serem descarregados no pátio da indústria.

Tratando-se de frutas como abacaxi, manga, goiaba e maracujá, a empresa faz a sua compra diretamente de produtores locais. As frutas são processadas de imediato, ou seja, das frutas serão extraídos os sucos para produzir os produtos finais. Depois de extraído, o suco passa pelo refino e pasteurização e se for para produção imediata, já será enviado para a formulação, onde serão adicionados outros insumos e depois de envasados serão estocados em um armazém, que a empresa aluga. Se o suco extraído não for utilizado para a produção imediata, ele será armazenado em tambores que serão congelados e armazenados na câmara fria, onde também são estocados os sabores que são comprados de outros fornecedores em tambores, como a uva, tangerina, laranja, dentre outros.

Percebe-se que a cada ano que passa aumenta o volume de maracujá recebido na empresa, que consegue extrair atualmente 10 toneladas por hora de maracujá, chegando a extrair em média 140 toneladas de maracujá por dia no período de pico da safra. Como o objetivo da empresa é comprar e extrair o maior volume possível de maracujá durante a safra, o programa de fomento agrícola vem ajudando nesse processo. Houve um aumento de aproximadamente 21% no número de produtores entre os anos de 2012 e 2013, visto que em 2012 foi inserido no programa a garantia do preço mínimo e com esse benefício o produtor já sabe o preço que será pago quando a sua lavoura de maracujá começar a produzir.

A área plantada sofreu um decréscimo nos últimos cinco anos, por diversos motivos, tais como aumento no preço do café, do milho ou do litro de leite, que interferem diretamente no plantio do maracujá, pois o maracujá não é a principal fonte de renda dos produtores e em tempos de crise, os produtores dão preferência para as culturas principais. Mas a empresa vem tentando conquistar novos hectares, divulgando cada vez mais as vantagens do programa.

5. DISCUSSÕES

Com base no roteiro de entrevistas, as respostas dos produtores e empregados da empresa foram agrupadas como apresentadas, a seguir. Todos conhecem o programa de fomento agrícola e sabem descrever as principais vantagens oferecidas por ele, além de concordarem que a ideia da empresa de implantar o programa foi assertiva, como ressaltado: “... é um programa benéfico ao produtor e a empresa, pois os deixam menos expostos à variação de preços e demandas do mercado, uma vez que a empresa tem garantia de abastecimento e os produtores possuem garantia de venda do fruto” (Entrevistado 06).

Quando perguntados com relação aos benefícios oferecidos pela empresa, o transporte gratuito foi citado por 100% dos entrevistados, enquanto que a garantia do preço mínimo só não foi citada pelo Entrevistado 03 e a assistência técnica gratuita não foi citada apenas pelo Entrevistado 04. A garantia de compra de toda a produção ofertada no programa não foi citada pelos Entrevistados 02 e 03. Podemos concluir, então, que os benefícios oferecidos pela empresa são levados em consideração pelos produtores rurais que decidem investir na cultura do maracujá.

Todos os benefícios oferecidos pela empresa foram citados pelo Entrevistado 03, conforme segue: “... a assistência técnica dos supervisores, a garantia de compra de toda a produção, facilidade para aquisição das mudas, transporte gratuito, garantia do preço mínimo e o incentivo do aumento do preço para os produtores se eles entregarem frutos de boa qualidade” (Entrevistado 03).

É importante ressaltar que, do ponto de vista dos produtores, os benefícios mais importantes ofertados pelo programa são o preço mínimo e a garantia de compra de toda a produção, pois garantem aos produtores certa tranquilidade diante de uma queda nos preços devido a super safra, por exemplo. A garantia de tais benefícios pode ser obtida segundo Kalnin, Baguinski e Costa (2009), por meio de uma parceria entre cliente e fornecedor, onde exista um compromisso mútuo durante um longo tempo, compartilhando informações e adquirindo confiança entre as partes envolvidas com o passar do tempo.

Ao longo dos anos houve algumas melhorias no programa, como em 2012, quando houve o acréscimo do preço mínimo. Quando os entrevistados foram questionados sobre o que poderia ser mudado, melhorado ou acrescentado no programa, foram citados desde a contratação de mais Supervisores de Compras para melhor atender os produtores, até a melhoria na capacidade de recebimento de frutos pela fábrica, como demonstram as opiniões:

Acho que poderia ter o financiamento das lavouras junto ao banco. A empresa poderia contratar mais agrônomos para atender um maior número de produtores.” (Entrevistado 01).

“Aumentar o número de visitas dos supervisores nas lavouras.” (Entrevistado 02).

“Melhorar a capacidade de processamento da fábrica, aumentar a presença no campo, parceria com as instituições de pesquisa (Entrevistado 05).

Como qualquer programa ou projeto, o fomento agrícola, pode apresentar algumas desvantagens para a empresa tais como ter que garantir a compra de toda a produção em períodos de crise ou até mesmo ter que garantir um preço mínimo, no caso de uma super safra, onde os preços podem ser menores, como destacado por Batalha (2013), que diz que na cadeia de produção agroindustrial há particularidades como a sazonalidade de disponibilidade de matéria-prima:

Independente de crise ou não a empresa tem que comprar toda a produção” (Entrevistado 04).

“Desvantagem de ter uma super safra e o preço mínimo ter que ser mantido, com isso a empresa corre o risco de ter que comprar uma quantidade maior que o seu volume necessário.” (Entrevistado 05).

“Ele pode gerar menores lucros para a empresa caso o preço da fruta no mercado tenha uma grande queda.” (Entrevistado 06).

O programa de fomento agrícola contempla apenas o maracujá, mas a empresa também processa outras frutas como a manga, a goiaba e o abacaxi. Quando questionados se o programa poderia ser estendido para tais frutas, 57% dos entrevistados acreditam que o programa não poderia ser estendido, devido ao fato de serem culturas diferentes da cultura do maracujá, ou mesmo pela falta de capacidade da fábrica, que atualmente não consegue processar dois tipos de frutos simultaneamente. Os demais entrevistados, acreditam que o programa poderia ser estendido, mas não com os mesmos benefícios ofertados para o maracujá e desde que a capacidade da fábrica seja ampliada.

Apesar do fomento agrícola ter sido criado há quase trinta anos, é claro que ainda há pontos que podem ser melhorados ou até mesmo benefícios que podem ser acrescentados, tais como a parceria com algumas empresas ou lojas agropecuárias para aquisição dos produtos utilizados nas lavouras ou até mesmo o financiamento do plantio do maracujá, financiando os custos iniciais, como a madeira e alguns adubos utilizados nas lavouras, conforme ressaltado:

Financiamento para o plantio do maracujá (financiamento dos custos iniciais). Parceria com algumas empresas ou lojas agropecuárias para aquisição dos produtos aplicados nas lavouras. (Entrevistado 01).

Financiamento das lavouras, fornecendo os adubos necessários, que depois seriam pagos em entrega de frutos durante a safra. (Entrevistado 02).

Fornecimento com pagamento futuro de outros insumos e produtos que compõem o custo inicial de implantação da cultura, assim como é feito com as mudas (Entrevistado 06).

O programa tem como objetivo garantir o abastecimento dos estoques de suco de maracujá da empresa, e com base nas respostas dos entrevistados a empresa tem conseguido cumprir com o esperado, fazendo o acompanhamento de perto da qualidade dos frutos recebidos e com a atração de cada vez mais produtores, o que tem evitado um eventual risco de desabastecimento. Existe alguns produtores que fornecem maracujá para a empresa há mais de cinco anos, são produtores que na maioria das vezes começaram com poucos pés de maracujá e atualmente possuem uma grande área plantada.

É claro que para alcançar qualquer objetivo, a empresa está sujeita há alguns riscos, no caso do maracujá, segundo os entrevistados, a empresa mesmo com a garantia de compra e todo o suporte técnico oferecido, corre o risco de não receber o fruto, caso o produtor resolva vender o fruto para outra empresa, ou até mesmo levar para os centros atacadistas, que podem estar pagando preços melhores. Ou até mesmo o risco de ter que absorver todo o excedente se houver uma super safra, excedendo o volume previsto inicialmente, aumentando o nível dos seus estoques e consequentemente os custos com os mesmos. O Quadro 2 apresenta uma síntese das percepções sobre os principais pontos abordados durante as entrevistas, como é mostrado a seguir:

Quadro 2 – Resumo Das Percepções Sobre o Programa Fomento Agrícola.

CATEGORIA	DESTAQUES
Criação do Programa	Criado em meados de 1980 com o intuito de garantir a melhoria da qualidade e o abastecimento dos estoques de maracujá da empresa.
Vantagens para a empresa	Controle da origem, qualidade e quantidade do fruto processado.
Vantagens para os produtores	Garantia da comercialização do fruto produzido, com preço mínimo garantido.
Desvantagens para a empresa	Ter que garantir a compra de toda a produção em meio a períodos de crise.
Desvantagens para os produtores	A presença de apenas dois supervisores
Melhorias	Financiamento dos custos iniciais das lavouras e melhoria da capacidade de processamento da fábrica

Fonte: As autoras (2016).

De acordo com o exposto, observa-se que o programa de fomento agrícola é um programa exitoso tanto na percepção dos produtores quanto na dos empregados envolvidos da empresa pesquisada. E tem-se mostrado como um instrumento de formalização de parceria entre produtor e indústria. A empresa, no início do programa, percebeu que a parceria com os produtores poderia trazer benefícios para ambas as partes, surgiu então uma aliança estratégica, na qual de acordo com Brito e Mariotto (2013), a empresa obtém maior potencialidade em vários fatores estratégicos que compõem a competitividade, sob a forma de trocas de experiências, aprendizado comum, dentre outras.

Yoshino e Rangan (1996) sugerem um modelo de formação de alianças estratégicas, que é composto por quatro etapas: repensar o negócio; modelar uma aliança estratégica; dedicar à estruturação da aliança e avaliar as alianças. No caso da empresa Alpha, pode-se dizer que na primeira etapa a empresa identificou a parceira como uma oportunidade, quais seriam os desafios a serem superados e quais seriam os benefícios de tal parceira. Na segunda e terceira etapas, a empresa verificou quais seriam as estratégias a serem criadas para que ambas as partes pudessem lucrar com a parceria e quais deveriam ser os benefícios ofertados. E por fim, na quarta etapa, a empresa implantou um processo de avaliação contínua do programa em busca de melhorias que possam contribuir para o bom desempenho da parceria.

6. CONCLUSÕES

O objetivo inicialmente proposto foi alcançado, pois foi possível identificar os fatores impulsionadores do programa de fomento agrícola da empresa Alpha, bem como suas etapas de desenvolvimento, o momento atual e os principais resultados obtidos até o momento, sob a ótica da empresa, por meio de seus empregados entrevistados e também na visão dos produtores.

A empresa identificou problemas fitossanitários e a baixa produtividade das lavouras, além do desconhecimento da cultura do maracujá por parte de alguns produtores. Estes elementos serviram de impulsionadores para a criação do programa de fomento agrícola, onde a empresa passou a oferecer suporte técnico aos produtores e algumas garantias como o preço mínimo, o que permitiu não só a permanência de produtores já vinculados à empresa, como serviu também de atrativo para novos produtores. Há, portanto, o reforço e estreitamento da relação com os antigos produtores, que acompanham o programa há mais tempo e a adesão de novos produtores.

Como principal resultado, o programa proporcionou o aumento do volume de fruto recebido pela empresa e também o aumento no número de produtores participantes do programa. Com este objetivo da empresa alcançado, houve ainda a redução de custos e garantia da compra de frutos de qualidade, assim, a empresa tem conseguido cumprir as suas metas e o número de produtores e de hectares plantados vem aumentando ano após ano. Como melhorias, poderia ser estabelecida parceria com lojas agropecuárias e financiamento dos custos iniciais com a produção do maracujá.

Salienta-se que, como este trabalho foi feito com base em um estudo de caso único, portanto deve-se observar que a generalização tem suas restrições, pois o estudo foi realizado em um cenário específico, o que demandará de contextualização e ajustes no programa de fomento à produção de maracujá ou outro produto.

REFERÊNCIAS

AGRO-CIM. **O agronegócio em destaque**. Maracujá ganha incentivo em Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.agrocim.com.br/noticia/Maracuja-ganha-incentivo-em-Minas-Gerais.html>>. Acesso em: 17 de julho de 2016.

ANUÁRIO ESTATÍSTICO BRASILEIRO DE 2008. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/20/aeb_2008.pdf>. Acesso em: 15 de setembro de 2014.

ANUÁRIO ESTATÍSTICO BRASILEIRO DE 2009. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/20/aeb_2009.pdf>. Acesso em: 15 de setembro de 2014.

ANUÁRIO ESTATÍSTICO BRASILEIRO DE 2010. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/20/aeb_2010.pdf>. Acesso em: 15 de setembro de 2014.

ANUÁRIO ESTATÍSTICO BRASILEIRO DE 2011. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/20/aeb_2011.pdf>. Acesso em: 15 de setembro de 2014.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. *In*: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. São Paulo: Atlas, 2013.

BRITO, E. P. Z.; MARIOTTO, G. Benefícios da Cooperação entre Compradores e Fornecedores: um estudo no setor de tecnologia de informação e comunicação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 47, p. 241-261, 2013.

BRUCKNER, C. H.; PICANÇO, M. C. **Maracujá: tecnologia de produção, pós-colheita, agroindústria, mercado**. Porto Alegre: Cinco Continentes, 2001.

CHRISTOPHER, M.; RYALS, L. Supply chain strategy: its impact on shareholder value. **The International Journal of Logistics Management**, v. 10, n. 1, p. 1-10, 1999.

DOOLEY, L. B.; LUCA, E. **The role of inter-organizational leadership in agri-food value chains**. 110th EAAE Seminar 'System Dynamics and Innovation in Food Networks' Innsbruck-Igls, Austria, 2008.

EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Notícias**: Pesquisadores preparam dez novas cultivares de maracujá. 13 de agosto de 2014. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/1961787/pesquisadores-preparam-dez-novas-cultivares-de-maracuja>>. Acesso em: 05 de maio de 2016.

FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M. **Planejamento da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

FISCHER, A.; ZYLBERSZTAJN, D. O fomento florestal como alternativa de suprimento de matéria-prima na indústria brasileira de celulose. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 2, p. 494-520, 2012.

GEREFFI, G; International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. **Journal of International Economics**, v. 48, n. 1, p. 37-70, 1999.

GIL, F. L.; FILHO, A.; NETO, A. B. RIBEIRO; BASTOS, G. M. **Gestão da cadeia de suprimentos como fonte de vantagem competitiva: um estudo de caso do setor off shore localizado na cidade de Niterói**. Rio de Janeiro, 2002.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

HANDFIELD, R. R.; KRAUSE, D.; SCANNEL, T. V.; MONKZCA, R. M. Avoid the pitfalls in supplier development. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 2, p. 37-49, 2000.

KALNIN, J. L.; BAGUINSKI, D. A.; COSTA, C. A. Desenvolvimento de uma Metodologia para a Seleção de Fornecedores na Cadeia de Suprimentos de uma Empresa do Ramo Automotivo. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24, 2009. **Anais...** Salvador, Bahia, 2009.

LOURENÇO. C. A. R. Entrevista concedida em 06/04/2015.

MERLI, G. **Comakership**: a nova estratégia para os suprimentos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NEUMANN, C. S. R.; RIBEIRO, J. L. D. **Desenvolvimento de Fornecedores**: Um Estudo de Caso utilizando a troca rápida de ferramentas. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/21280/000568806.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 de setembro de 2014.

NOLETO, M. J. **Parcerias e alianças estratégicas**: uma abordagem prática. São Paulo: Global, 2000.

PEREIRA, C. C.; FRAZÃO, L. S. Capacitação de fornecedores: o programa Fit for Global Approach da empresa Robert Bosch. *Gestão & Regionalidade*, v. 25, n. 74, art. 74, p. 48-60, 2009.

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WILSON, D. T. An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 335-345, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YOSHINO, M. Y. RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas**: Uma abordagem empresarial à globalização. São Paulo, Makron Books, 1996.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: BRAGA, M. J.; REIS, B. S. (Org). **Agronegócio cooperativo – reestruturação e estratégias**. Viçosa, 2002.