

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

PARCERIAS ESTRATÉGICAS E COMPETITIVIDADE SUSTENTÁVEL: UM
ESTUDO NO ELO INICIAL DA CADEIA PRODUTIVA DA INDÚSTRIA DE
POLPA DE FRUTAS
PRODUTOR - INDÚSTRIA

VALMIR PEREIRA DE LIMA

CURITIBA – PR

2011

VALMIR PEREIRA DE LIMA

**PARCERIAS ESTRATÉGICAS E COMPETITIVIDADE SUSTENTÁVEL: UM
ESTUDO NO ELO INICIAL DA CADEIA PRODUTIVA DA INDÚSTRIA DE
POLPA DE FRUTAS
PRODUTOR - INDÚSTRIA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná – Minter / União Dinâmica de Faculdades Cataratas.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos da Cunha

CURITIBA – PR

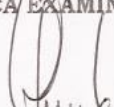
2011

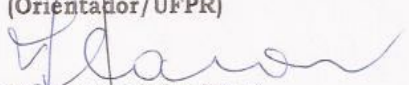
TERMO DE APROVAÇÃO

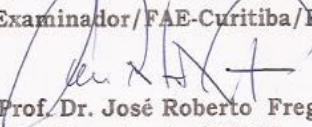
Valmir Pereira de Lima

“Parcerias Estratégicas e Competitividade Sustentável: Um Estudo do Elo Inicial da Cadeia Produtiva da Poupa de Frutas Produtor - Indústria”

DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:


Prof. Dr. João Carlos da Cunha
(Orientador/UFPR)


Prof. Dr. Antoninho Caron
(Examinador/FAE-Curitiba/PR)


Prof. Dr. José Roberto Frega
(Examinador/UFPR)

25 de abril de 2011

“Um galo sozinho não tece uma manhã / ele precisará sempre de outros galos. / De um que apanhe esse grito dele / e o lance a outro; de um outro galo / que apanhe o grito que um galo antes / e o lance a outro; e de outros galos / que com muitos outros galos se cruzem / os fios de sol de seus gritos de galo, / para que a manhã, desde uma teia tênue, / se vá tecendo, entre todos os galos [...].”

Tecendo a manhã.
(João Cabral de Melo Neto)

Dedico este trabalho a minha esposa e
filhos, razão e sentimento de tudo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por sempre estar comigo em todos os momentos da minha vida.

A minha família.

Aos meus pais que sempre me mostraram a importância da educação.

A meu orientador Prof. Dr. João Carlos da Cunha.

Aos professores com quem tive aula durante o Minter.

Aos amigos que fiz durante o curso e levarei durante minha jornada.

Ao amigo Sóstenes pela serenidade, espiritualidade e companheirismo.

RESUMO

As parcerias estratégicas tornaram-se práticas recorrentes em vários setores empresariais e atualmente vêm se apresentando como uma maneira eficiente para se competir no mercado de forma sustentável, atendendo os aspectos econômicos, social e ambiental. O objetivo desta dissertação foi analisar como se desenvolvem as parcerias estratégicas entre produtores de frutas e indústria de polpa de frutas, e verificar o quanto essas parcerias contribuem para competitividade sustentável. A pesquisa, caracterizada como descritivo-qualitativa, foi realizada em três indústrias de polpas de frutas e seus produtores. Os resultados obtidos no estudo mostram que as parcerias entre produtores de frutas e a as indústrias de polpa contribuem para uma produção de melhor qualidade, aumenta a certeza da entrega do produto na indústria, produz melhoria na qualidade dos produtos, promove o emprego no campo e melhora a qualidade de vida do homem do campo. No que se refere aos fatores que facilitam a formação dessas parcerias identificou-se a confiança entre os parceiros, o comprometimento das partes e a troca de experiências entre os parceiros. Os fatores que dificultam estas parcerias são a percepção de falta de honestidade em relação ao parceiro, as experiências mal sucedidas e as más referências sobre o parceiro no mercado. Concluiu-se que as parcerias produzem bons resultados tanto para a indústria como para o produtor. Os produtores são beneficiados com orientação técnica dada pela empresa, trabalham com menos riscos técnicos e comerciais, obtêm produtos com melhor qualidade, obtêm garantia de compra pela indústria, tudo isto contribuindo para melhorar a qualidade de vida no campo, As empresas obtêm garantia de fornecimento, melhor qualidade das frutas o que resulta numa empresa mais competitiva.

Palavras-Chaves: Parcerias Estratégicas, Competitividade Sustentável, Polpa de Frutas.

ABSTRACT

Strategic partnerships have become recurring practices in various business sectors and currently have been presented as an efficient way to compete in a sustainable way, respecting the economic, social and environmental partnerships have become the new rule of the game. Given the importance that they have had in leveraging the business, was chosen as the subject of study: Strategic partnerships between producers and fruit industries, a viable alternative to leverage sustainable competitiveness: A case study regions in Northwest and West Paraná. The survey was conducted in three industries of fruit pulp and involved producers and industries in the regions mentioned, his approach was descriptive and qualitative. To characterize the way that companies keep their partnerships with producers and to identify factors that facilitate and dificultadors for the formation of partnerships between industry and producer of fruit pulp was used to study in depth. Was also prepared a questionnaire with questions regarding the sustainable competitiveness considering the factors of the sustainability tripod to see how partnerships contribute to the development of competitiveness . The data were analyzed qualitatively through content analysis method and data triangulation. The results from this study show that partnerships between producers of fruit and pulp industries contribute to a better quality of production, increase the certainty of delivery of the product in the industry, produce improvement in product quality, promote full employment in the field and improve quality of life of the peasant. With regard to factors facilitating and hindering the formation of such partnership between the producer and the industry of fruit pulp, it was noted that the facilitators of the partnerships involves trust, commitment and sharing of experiences. Difficulties arise if the lack of dishonesty, but inexperience and references. It was concluded that partnerships produce good results both for the industry as a producer, which received technical support, work with greater safety, product quality and gain purchasing guarantee the pulp industry, helping to improve the quality of human life and therefore makes the company more competitive.

Key Words: Strategic Partnerships, Sustainable Competitiveness, Fruit Pulp.

LISTA DE SIGLAS

DDIV	– Departamento de Defesa e Inspeção Vegetal
IBGE	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
BNDS	– Banco Nacional do Desenvolvimento
IBRAF	– Instituto Brasileiro de Fruticultura
MAPA	– Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.
ONU	– Organização das Nações Unidas
PIQ	– Padrão de Identidade e Qualidade
PRONAF	– Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
REDETEC/SBRT	– Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro / Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas
SBRT	– Sistema Brasileiro de Respostas Técnicas
SEBRAE	– Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
UNESCO	– Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Atividades consideradas na estruturação da estratégia	20
Figura 2: Mapa conceitual das redes de cooperação	33
Figura 3: Estratégia da Cadeia de Suprimentos	39
Figura 4: Dimensões da Sustentabilidade.....	46
Figura 5: Fluxograma geral do processamento de polpa de fruta congelada.....	62
Figura 6: Modelo Conceitual.....	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Visão tradicional e reativa e visão sustentável e proativa.	49
Quadro 2: Resumo comparativo entre competitividade e sustentabilidade	56
Quadro 3: Atributos da Polpa de Frutas.....	65
Quadro 4: Informações geral sobre a empresa “A”	76
Quadro 5: Informações geral sobre a empresa “B”	77
Quadro 6: Informações geral sobre a empresa “C”	79
Quadro 7: Constitutivos da sustentabilidade – Dimensão econômica empresa “A”	80
Quadro 8: Constitutivos da sustentabilidade – Dimensão Social empresa “A”	82
Quadro 9: Constitutivos da sustentabilidade – Dimensão ambiental empresa “A”	83
Quadro 10: Constitutivos da sustentabilidade – Dimensão Econômica empresa “B”	85
Quadro 11: Constitutivos da sustentabilidade – Dimensão Social empresa “B”	85
Quadro 12: Constitutivos da sustentabilidade – Dimensão ambiental empresa “B”	86
Quadro 13: Constitutivos da sustentabilidade – Dimensão Econômica empresa “C”	87
Quadro 14 Constitutivos da sustentabilidade – Dimensão Social empresa “C”	87
Quadro 15: Constitutivos da sustentabilidade – Dimensão Ambiental empresa “C”	88
Quadro 16: Fatores facilitadores e dificultadores das parcerias	98

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA.....	14
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	14
1.3.1 Objetivo Geral.....	14
1.3.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	18
2.1 ESTRATÉGIA.....	18
2.2 ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO PRODUTOR-INDÚSTRIA.....	23
2.3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....	24
2.3.1 Redes de Cooperação.....	30
2.3.2 Alianças Estratégicas na Cadeia Produtiva.....	34
2.4 A ESTRATÉGIA DA CADEIA DE ABASTECIMENTO.....	38
2.4.1 Selecionando Parceiros.....	39
2.5 Sustentabilidade.....	40
2.6 COMPETITIVIDADE SUSTENTÁVEL.....	50
2.7 CADEIA PRODUTIVA DA INDÚSTRIA DA POLPA DE FRUTAS.....	56
2.7.1 Produção de polpas de frutas.....	60
2.7.2 Polpa de fruta: Tecnologia e Legislação.....	61
2.7.3 Comercialização de polpas de frutas.....	63
2.7.4 Atributos que atestam identidade e qualidade das polpas de frutas.....	64
3 METODOLOGIA.....	66
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	66
3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	67
3.3 VARIÁVEIS INDEPENDENTES E DEPENDENTES.....	68
3.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS (DC) E DEFINIÇÕES OPERACIONAIS (DO) DAS VARIÁVEIS.....	69
3.5.1 Parceria Estratégica (Fornecedor-Cliente).....	69
3.5.2 Competitividade Sustentável.....	69
3.5.3 Fatores Facilitadores.....	70

3.5.4 Fatores Dificultadores	70
3.6 DEFINIÇÕES DE OUTROS TERMOS RELEVANTES	70
3.7 POPULAÇÃO E AMOSTRA	71
3.8 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	71
3.9 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	72
3.10 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	72
4. RESULTADOS DO ESTUDO	74
4.1 EMPRESA “A”	74
4.2 EMPRESA “B”	76
4.3 EMPRESA “C”	78
4.4 ELEMENTOS CONSTITUTIVOS PARA A COMPETITIVIDADE SUSTENTÁVEL	79
4.4.1 Empresa “A”	79
4.4.1.1 Dimensão Econômica	80
4.4.1.2 Dimensão Social	81
4.4.2 Empresa “B”	84
4.4.3 Empresa “C”	86
4.3 ANÁLISE GERAL DAS EMPRESAS	88
4.3.1 Análise Empresa “A”	88
4.3.2 Análise Empresa “B”	93
4.3.3 Análise Empresa “C”	95
4.4 ATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES DAS PARCERIAS	97
5 CONCLUSÕES	99
5.1 RECOMENDAÇÕES	103
6 REFERÊNCIAS	105
APÊNDICE 1: QUESTIONÁRIO PARA AS EMPRESAS	114
APÊNDICE 2: QUESTIONÁRIO PARA OS PRODUTORES	116
APÊNDICE 3: ROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO	117
APÊNDICE 4: PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO	118

1. INTRODUÇÃO

A velocidade vertiginosa das mudanças no cenário econômico e comercial modificou os ambientes organizacionais e tornaram cada vez mais difícil o cumprimento das missões empresariais. Para superar as dificuldades, muitas empresas buscam parcerias para melhorar o desempenho e enfrentar os desafios e demandas de um mercado cada vez mais dinâmico. Dessa forma, não só as estratégias competitivas estão sendo exercitadas, como também as estratégias cooperativas, visando a atingir os objetivos empresariais com mais rapidez e menor risco.

O fenômeno da cooperação e parcerias entre empresas tem despertado grande interesse na comunidade acadêmica e no meio empresarial, situação esta, que se nota com bastante visibilidade na crescente onda de parcerias e alianças estratégicas que vem sendo formalizada entre as empresas. Essa tendência no mercado é tão intensa que se transformou em objeto de interesse de um número cada vez maior de estudos.

A aceleração das mudanças tecnológicas, a abertura das economias anteriormente protegidas e o surgimento de mercados consumidores potenciais obrigaram as empresas a obter rapidamente capacidades ou competências que anteriormente não possuíam. Com isso, houve um aumento significativo na concorrência e as empresas passaram a ter grande necessidade de capacitação em todos os segmentos de atividades de negócios. Junto com isso vieram também as crescentes pressões financeiras e os ciclos cada vez mais curtos de inovações tecnológicas obrigando os administradores a buscar alternativas para obter rapidamente essas competências (PORTER, 1989).

Essas mudanças atingiram também o setor do agronegócio, e também o setor de hortifrutigranjeiro no qual se inserem as indústrias de polpa de frutas.

O Brasil, apesar de ser um grande produtor de frutas, sob determinadas condições falta matéria-prima para a indústria de polpa de frutas, pois a abertura dos mercados abriu caminho também para as exportações e embora a produção nacional de frutas tenha crescido acentuadamente nos últimos anos, essa produção está sendo direcionada para o mercado externo, fato este que acaba por produzir escassez do produto no mercado interno atingindo diretamente as indústrias de polpa.

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA

“Parcerias Estratégicas e Competitividade Sustentável: um estudo no elo inicial da cadeia produtiva da indústria de polpa de frutas”

1.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

A falta da matéria prima tem obrigado as indústrias de polpa de frutas a buscarem alternativas para manter o abastecimento regular e garantir o negócio de polpa. Além disso, as indústrias para serem consideradas competitivas precisam também que se preocupar com a questão da sustentabilidade, tema esse que hoje permeia todas as decisões organizacionais das economias modernas.

As alternativas que parecem apresentar melhores resultados são as parcerias estratégicas. Diante disso questiona-se: Como as indústrias de polpa de frutas e produtores podem competir de maneira sustentável sem que as atividades da empresa tragam danos ao ambiente em que seus *stakeholders* convivem?

Para entender com maior propriedade esta questão foi elaborado objetivos gerais e específicos conforme apresentados a seguir.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como se desenvolvem as parcerias estratégicas entre produtores de frutas e indústria de polpa de frutas, e verificar o quanto essas parcerias contribuem para competitividade sustentável.

1.3.2 Objetivos Específicos

1 Descrever as características das parcerias estratégicas entre produtores de frutas e indústrias de polpa nas regiões Noroeste e Oeste de Paraná;

- 2 Identificar os fatores facilitadores e dificultadores para a formação dessas parcerias entre o produtor e indústria de polpa de frutas;
- 3 Verificar como estas parcerias contribuem para o desenvolvimento da competitividade sustentável.

1.3 JUSTIFICATIVA

Apesar de o Brasil ser considerado o terceiro maior produtor de frutas do mundo as exportações de frutas frescas é ainda muito pequena, não ultrapassa 3% nas exportações da produção nacional, embora a fruticultura brasileira apresente todas as condições para reverter o quadro o país se mantém no 15º lugar no ranking das exportações mundiais (BRAZILIAN FRUITT, 2011).

De acordo com a Brazilian Fruitt (2011) do total de frutas produzida no país, 47% são consumidos in natura e 53% são processados. Dos 47% das frutas frescas somente 2% são comercializadas no mercado externo, e dos 53% processados são exportados 29% o restante é comercializado no mercado interno.

A venda de frutas processadas (sucos, polpas de frutas, bases de frutas) vem aumentando a cada ano. Essa forma de se consumir as frutas contribuíram para o aumento do consumo interno. De acordo com o Instituto Brasileiro de Fruticultura (Ibraf), o consumo *per capita* de frutas no Brasil é de apenas 57 kg por ano, bem abaixo de países como Itália (114 kg/ano) ou Espanha (120 kg/ano).

Apesar de o Brasil ser apresentado como o 3º produtor mundial de frutas, a indústria de polpa de frutas nacional encontra dificuldade para manter seus estoques regulares, para competir no mercado internacional, pois o mercado atual exige uma produção de alta qualidade que deve priorizar “o uso de métodos ecologicamente mais seguros, minimizando o uso de agroquímicos dar maior ênfase na proteção e seus efeitos colaterais indesejados, do ambiente e na saúde humana” (AGROANALYSIS, FGV, 2009).

Para adequar a oferta aos novos padrões de qualidade e sanidade dos mercados externo e interno, e manter-se de forma competitiva no mercado as indústrias de polpa de frutas necessitam comprar produtos de qualidade e para isso precisam estabelecer parcerias estratégicas com produtores que lhes garanta a qualidade da matéria-prima.

Outro aspecto relevante a ser considerado na produção de polpa de fruta diz respeito à questão da sustentabilidade, que hoje tem se tornado uma exigência mundial. Hart (2005) propõe como alternativa para superar as dificuldades impostas pelo novo modelo comercial uma visão de organização baseada em recursos naturais, capaz de criar vantagem competitiva firmada na relação da organização com o meio ambiente natural, pois, entende que os recursos naturais serão crescentemente restringidos no futuro e que as organizações que melhor lidarem com estas restrições comandará uma vantagem competitiva sustentável.

Nesse contexto, surgem então, as parcerias estratégicas como alternativas mais viáveis para a indústria que não pretende produzir sua própria matéria-prima. Essas parcerias incluem a compra antecipada da produção, ou seja, o produto é comprado ainda no pé pela indústria, o fornecimento de insumos de produção, assistência técnica, treinamento, fornecimento de capital de giro, e a garantia do pleno emprego no campo, além de outros tipos de acordos que vinculam um conjunto de produtores com as necessidades da indústria.

Do ponto de vista teórico este trabalho analisou o relacionamento entre parceiros num sistema oligopsônio do agronegócio, evidenciando suas vantagens e desvantagens e também os fatores influentes em parcerias em um segmento tradicional que é a agricultura, onde o desenvolvimento das parcerias podem ser sustentado e evidenciado através de dados realizáveis de cooperação entre as partes. Analisou ainda a influência da internacionalização dos mercados para produtos agrícolas e industriais brasileiros na cadeia produtiva da polpa de frutas em âmbito nacional de produção e mercado.

Por sua vez, do ponto de vista prático identificou as formas de parcerias na cadeia produtiva que apresentam melhor desempenho, colaborando assim para um melhor entendimento do fenômeno de integração entre produtores e indústria, a partir da geração de valor na cadeia de abastecimento, e analisou a competitividade na cadeia produtiva sob o enfoque da sustentabilidade econômica, social e ambiental tão discutido nos dias atuais.

Produziu recomendações para o segmento quanto aos fatores que podem facilitar o desenvolvimento das parcerias como alternativa estratégica para fortalecer a cadeia produtiva.

Para atingir os objetivos propostos e jogar luzes sobre o problema de pesquisa, organizou-se a dissertação da seguinte maneira:

Na primeira seção encontra-se o tema e a definição do problema de pesquisa, seus

objetivos, e justificativa teórico-empírica para a realização do estudo.

Na segunda seção a fundamentação teórico-empírica subsidia os procedimentos metodológicos a serem utilizados e as análises subsequentes. Na fundamentação teórica serão revistos os temas da estratégia, estratégia de relacionamento produtor-indústria, alianças estratégicas, sustentabilidade e competitividade sustentável. Em seguida será apresentada a proposta de metodologia para o estudo.

Na terceira seção apresenta-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo, dando ênfase a pesquisa qualitativa, por entender que este tipo de pesquisa é o mais adequado para responder a questão proposta neste estudo.

Na quarta seção apresenta-se o resultado do estudo envolvendo três indústrias de polpa de frutas duas delas localizada no município de Japurá e uma no município de Toledo, todas no estado do Paraná.

Na seção cinco apresentam-se as conclusões e recomendações da pesquisa, e por fim as referências bibliográficas que deram suporte ao estudo e os apêndices elaborados para a pesquisa junto aos produtores e os responsáveis pelas empresas nas entrevistas semi-estruturadas para as indústrias.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 ESTRATÉGIA

O termo estratégia é utilizado desde os tempos pré-históricos, pelos militares. Porém os conceitos essenciais de estratégia só vieram ganhar destaque a partir de Sun Tzu, Von Clausewitz e Mao Tse-Tung que a utilizavam em batalhas para superar as forças inimigas (QUINN, 2001).

Embora a estratégia seja usada desde há muito tempo, os estudos que permeiam o uso de estratégias nas organizações são bem mais recentes. Compreender como essas estratégias passou a ser utilizadas nas empresas requer uma revisão histórica.

Como passo inicial para essa breve descrição histórica do vocábulo estratégia, vale lembrar que o termo foi cooptado da área militar pela Administração e teve, desde então, o seu conceito ampliado. Embora muitos entendam a estratégia como um discurso com raízes na antiguidade, ela apresenta uma interessante dualidade. Sua ideia pode ser rastreada ao longo de épocas imemoriais: os ensinamentos sobre estratégia militar contidos em *A arte da guerra*, de Sun Tzu (544-496 a.C.), por exemplo, são quase sempre considerados como o nascimento da disciplina, e estão hoje disponíveis em várias traduções e adaptações para os mais variados propósitos. A influência do planejamento militar na estratégia nunca será suficientemente destacada, o que não constitui surpresa alguma. Os militares têm sido grande fonte de lições de estratégia, desde o surgimento dessa área.

Keith Hoskin e Richard Mac Vê (1988) *apud* Ansoff (1993), por exemplo, destacaram que estratégia como disciplina emergiu a partir das ideias militares, mas só vieram fazer parte do contexto organizacional no final do século XIX e ao longo do século XX, quando as corporações norte-americanas foram se tornando cada vez mais mastodônticas e, como consequência precisaram desenvolver novas formas de gestão. Idéias e modelos foram então adaptados, por assim dizer, dos estrategistas militares.

No artigo o Planejamento Estratégico dentro do Conceito da Administração Alday (2006) salienta que a Administração Estratégica é um conceito que teve sua forma definida após a fundação Ford e a Carnegie Corporation patrocinarem, nos anos 50, a pesquisa no currículo das escolas de negócios. O resumo dessa pesquisa, chamada de relatório Gordon-Howell recomendava que o ensino de negócios tivesse uma natureza

mais ampla e incluísse um curso de capacitação em uma área chamada de política de negócios.

Diz ainda Alday, que esse conceito, com o passar do tempo, foi ampliado, incluindo a consideração da organização global e seu ambiente, como por exemplo: a responsabilidade social e ética, bem como, o impacto potencial de fatores políticos, legislativos e econômicos sobre o êxito na operação de uma organização, fazendo com que o nome Políticas de Negócios fosse alterado para “Administração Estratégica”, e definido como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente.

Para Ansoff e McDonnell (1993, p. 291) termo estratégia está voltado para o estabelecimento de objetivos e metas para organização, e apresenta um conjunto de relações entre a organização e o ambiente que lhe permite perseguir seus objetivos de forma compatível com as potencialidades organizacionais sem perder a sensibilidade para avaliar as exigências dos ambientes.

A estratégia corporativa, ou a estratégia de empresas com múltiplos negócios, envolve uma série de elementos, tais como:

- Capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente;
- Capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo;
- Recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios consequentes só aparem ao longo prazo;
- Capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficiente para justificar o investimento correspondente e disposição de agir. (PRAHALAD e HAMEL, 1998, p. 7).

Kwasnicka (2004, p. 202) por sua vez diz por esses elementos, a administração passa a ter novo enfoque, o qual considera como sendo “visão estratégica”. E é sobre esse novo enfoque que a empresa deve definir os caminhos para a sua intenção estratégica, alicerçada em sólidos e profundos conhecimentos de seu ambiente.

Salientam ainda Ansoff e McDonnell (1993, p. 303) que a adoção de uma postura estratégica não pode avaliar somente as ameaças e oportunidades futuras, mas também o tipo de potencialidade que será essencial para se ter êxito no ambiente Futuro. A análise do ambiente é o processo pelo qual o ambiente organizacional é monitorado. Isto é, quando se identifica os riscos e as oportunidades presentes e futuras, e nesse ambiente também se insere todos os fatores, tanto internos quanto externos à organização que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos

da organização.

Estes elementos também estabelecem um novo ambiente competitivo, através do qual as empresas devem estabelecer novas regras de jogo, como o estabelecimento de estratégias conjuntas para competir em mercados mais exigentes e complexos. Esse novo conceito administrativo, e segundo Kwasnicka (2004, p. 202) o momento em que cada elemento da organização passa a ser estrategista em seu próprio nível hierárquico, criando-se assim a estratégia corporativa que comanda toda a organização, dentro da qual o objetivo organizacional passa a ser a busca da vantagem competitiva.

Do ponto de vista administrativo a estratégia é “como um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente” (CERTO, e PETER 1993, p. 6).

De acordo com Prahalad e Hamel (1998, p. 11) “a essência da formulação estratégica é lidar com a competição”. Esse modelo, segundo Mintzberg (2000, p.81) foi introduzido na administração moderna por Porter que entendeu estar a estratégia administrativa baseada na estrutura do mercado no qual as empresas operam.

A figura 1 apresenta de modo sintético as atividades consideradas na estruturação da estratégia.

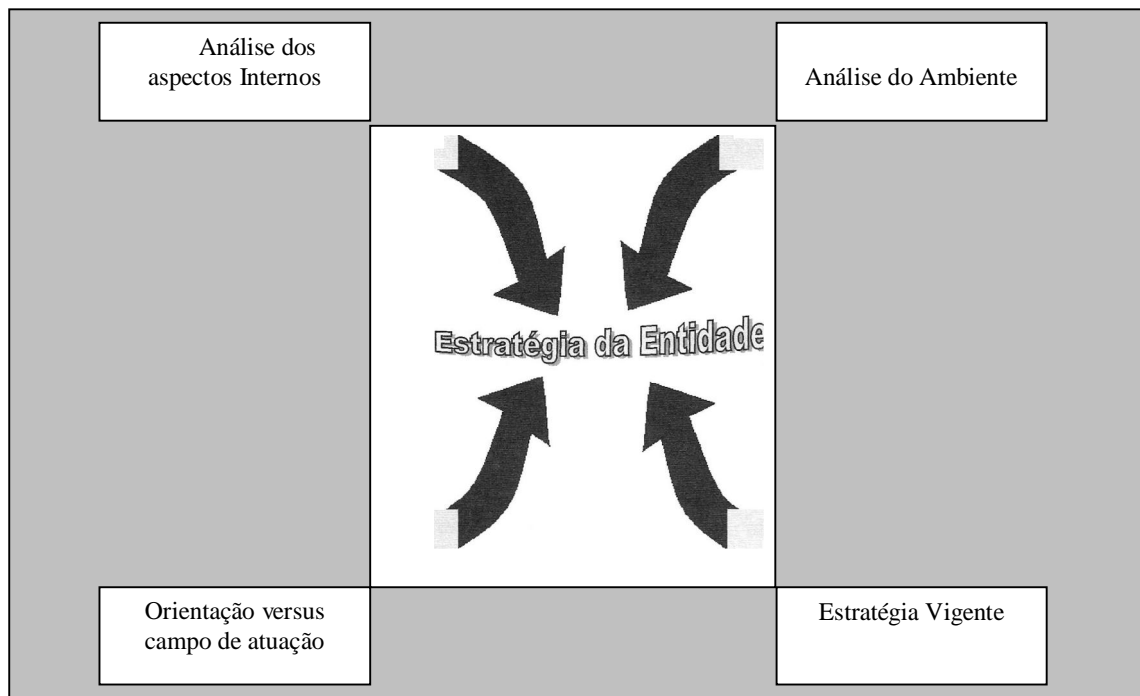


Figura 1: Atividades consideradas na estruturação da estratégia

Fonte: Almeida (2003, p. 15).

Análise dos aspectos internos: nessa atividade, ocorre a conscientização sobre os pontos fortes e fracos, essa é a forma de maximizar a eficiência da entidade.

Análise do ambiente: essa é a atividade mais complexa e geralmente mais importante do PE, pois nela são indicadas as oportunidades e ameaças, que serão a base para se chegar à eficácia da entidade.

Comparação da orientação com o campo de atuação: nessa atividade, é verificada a coerência entre aquilo a que a entidade se propõe, ou é vocacionada a fazer, e aquilo que realmente está fazendo. A sintonia entre a missão ou vocação com o que realmente a entidade está fazendo (Campo de Atuação) contribui para o sucesso da entidade.

Estabelecimento da estratégia vigente: é preciso conhecer a estratégia que vem sendo seguida pela entidade para que não aconteça um prejuízo a ela, em função da falta de continuidade das estratégias que vinham sendo desenvolvidas.

Kwasnicka (2004, p. 206) salienta que qualquer estratégia envolve várias subestratégias. Por isso a estratégia adotada não deve ser tão rígida que não permita a incorporação de nova condição, pois caso isso ocorra o administrador estará exposto às grandes áreas de incertezas e risco.

A observância das operações internacionais é uma tendência e deve ser encarada como parte do processo estratégico da administração. A responsabilidade social por sua vez, exige que na administração estratégica sejam consideradas as atitudes que protejam e promovam os interesses da organização e o bem-estar da sociedade como um todo.

Já, Prahalad e Hamel (1998, p. 12), salientam que o conhecimento das fontes básicas da depressão competitiva propicia o trabalho preliminar para criação de uma agenda estratégica de ação, onde prioriza o planejamento estratégico como sendo uma das alternativas empresarias para se conhecer o ambiente da organização. Segundo esse autor, acentuando-se os esforços críticos e os pontos fracos da empresa, é possível visualizar o posicionamento da empresa no setor, fazendo com que se tornem claras as áreas onde as mudanças estratégicas possam oferecer maiores vantagens, e também acentuam os lugares onde as tendências do setor prometem ser da maior importância.

No “período” posterior ao planejamento estratégico, aproximadamente nas décadas de 60 e 70, surge a gestão estratégica, que acaba por absorver o planejamento estratégico, transformando-o em um dos seus componentes. A gestão estratégica tem como propósito principal a relação sistema administrativo com o contexto da empresa.

Os anos 80 foram caracterizados por rápidas mudanças no contexto como um

todo, ficando conhecido como o tempo de ouro na história da estratégia. Foi nesta década que emergiu um conceito mais integrado deste vocábulo, “... disseminou-se a metodologia da análise ambiental e da análise das dimensões internas da empresa como instrumentos de aplicação em tempo real para a elaboração do planejamento estratégico” (BULGACOV, 1997, p.42).

O conteúdo estratégico[...] trata do posicionamento da empresa em termos de produtos e mercados. A sua intenção administrativa é o adequado desempenho dentro do contexto ambiental variável... O processo estratégico trata da forma como as estratégias são eficientemente elaboradas, validadas e implementadas nas empresas, via gerência. O desafio, nessa condição, é a utilização eficiente do processo administrativo para a elaboração e implantação de boas estratégias (BULGACOV, 1997, p. 66).

Ao se deter na apreciação da evolução do planejamento, pode-se ver que a mudança de ênfase – antes do orçamento ou no planejamento a longo prazo e hoje na estratégia propriamente dita – está associada fundamentalmente ao reconhecimento de que as organizações estão inseridas em uma realidade da qual fazem parte e não podem pensar mais a sua ação sem levar em conta a dinâmica do ambiente externo (MEIRELLES et al., 2000).

Durante este período de construção e “evolução” do conceito de estratégia empresarial, onde em alguns momentos representou conteúdo, em outros, forma; ou ainda tomando a dimensão micro ora a dimensão macro, até os dias de hoje, foram utilizadas diferentes abordagens para apresentar tal assunto. Nesse percurso surgiram várias interrogações tais como: Em que tipo de negócio atuar? Qual o segmento a seguir? Em que ramo de negócios deveríamos estar? Entre outras similares, são questões consideradas como ponto de partida para o início do processo estratégico (DUSSAUGE et al., 1994).

Porém, encontrar a resposta para estas questões é uma tarefa difícil, pois para a sua formalização não há uma única técnica específica, isto é, existem diversas maneiras, potencialmente úteis, para definir os segmentos dos negócios, que também se encontram em uma ampla cadeia de possibilidades. Assim Aspesi e Vardhan sugerem que para encontrar a estratégia certa para o negócio os administradores devem considerar alguns fatores, tais como:

“Situação competitiva, a necessidade latente dos clientes, as regras e leis que compõem o ambiente, novas tecnologias, a estrutura da sua indústria, forças e fraquezas de seus rivais” e, além disso, para que a estratégia escolhida venha

realmente obter êxito, é indispensável que “os administradores ponderem não somente estes determinantes primários, mas também que a empresa possua as habilidades necessárias à execução da estratégia escolhida (ASPESI e VARDHAN 1999, p. 89).

Hax e Majluf (1991) dividem os fatores expostos por Aspesi e Vardhan (1999), citados anteriormente, em dois conjuntos. O primeiro, denominado *environment scanning*, do qual fazem parte, normalmente, aspectos do ambiente externo e que são incontrolláveis pela empresa; este conjunto permite efetuar uma avaliação da atratividade da indústria e do comportamento dos concorrentes. O segundo conjunto, *internal scrutiny*, é formado por ações controláveis pela empresa, permitindo a compreensão de como o negócio pode desenvolver-se de forma única e com vantagem competitiva sustentável, pois de acordo com esses autores a estratégia de negócios é “um conjunto de programas de ação bem coordenado com o objetivo de assegurar uma vantagem sustentável de longo prazo” (HAX e MAJLUF, 1991, p. 405).

Esses autores destacam que os programas de negócio são definidos níveis de especialidade amplos e específicos. Na dimensão ampla, e visto como um horizonte de planejamento e de objetivos de longo prazo; na dimensão específica apresenta duração de 6 a 8 meses e sem ser consideradas como o suporte tático para a realização dos objetivos estratégicos da organização.

No ponto de vista de Mintzberg (2001) a estratégia pode ser vista como plano, manobra, posição. Enquanto plano representa uma diretriz ou conjunto de diretrizes para administrar determinada situação. Assim, as estratégias teriam duas características essenciais: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas de forma consciente e proposital. Enquanto manobra pode ser vista como um “truque”, usado para enganar um concorrente. Já a estratégia como padrão é a efetivamente realizada. A estratégia como posição é a colocação de determinados produtos no mercado/ambiente. E por fim a estratégia enquanto perspectiva é a maneira de uma organização fazer as coisas.

Na cadeia produtiva do setor agroindustrial aparecem as estratégias de relacionamento, onde figuram como modelo de sucesso para organizações.

2.2 ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO PRODUTOR-INDÚSTRIA

O setor de produção agroindustrial pode ser visto como uma rede de empresas

que se formam fundamentalmente com base em alianças estratégicas internas a sua estrutura.

A estratégia de relacionamento entre produtor e indústria ganhou força a partir do momento em que os empresários do setor industrial perceberam que era fundamental para a manutenção do negócio manter um relacionamento de confiança e credibilidade com o produtor, pois na cadeia produtiva do agronegócio tanto o produtor quanto indústria interagem diretamente, pois são dois elos da cadeia que não se desvinculam, nem mesmo quando o negócio ocorre por meio de intermediários.

Desse modo, utilizar a estratégia de relacionamento é fundamental para se efetuar bons negócios. Pois como se sabe, o setor de compra é o mais sensível para qualquer empresa.

Baily (2000, p. 19) diz que embora o suprimento matéria primas não apresente o mesmo grau de importância dentro das organizações é certo que “uma indústria média do agronegócio emprega maior parte de seus recursos na aquisição de matéria prima, e em alguns casos, isso se aproxima de 95%”, por isso um bom relacionamento com o fornecedor da matéria prima é fundamental para o setor industrial. Uma definição bem conhecida dos objetivos de compras é “comprar a qualidade matéria prima correta, no tempo certo, na quantidade exata, da fonte certa ao preço adequado”, a fim de suprir a organização com um fluxo seguro de materiais e serviços para atender a suas necessidades.

Para se alcançar bons resultados e assegurar a continuidade do fornecimento, a indústria que tem suas atividades voltadas para o agronegócio deve manter um bom relacionamento com produtor. Uma maneira eficiente de manter um bom relacionamento com o produtor é formar alianças estratégicas.

2.3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

O acirramento da competitividade em todos os segmentos de negócios e a busca por novas tecnologias, seja de produto, processo ou gestão, têm forçado as empresas a formar alianças cooperativas, inclusive com concorrentes, para superar as dificuldades impostas pelo mercado cada vez mais exigente (BATALHA, 2008).

As alianças estratégicas abarcam na literatura uma infinidade definições para o

termo “aliança”. Para Andreasi (2003) são “acordos de colaboração”, “associações”, “acordos de cooperações”, “networks” e “parcerias”, os quais tomam lugar em pesquisas, desenvolvimento, produção e marketing com intuito de melhorar a capacidade de desenvolvimento de produtos e a eficiência na produção. Isso significa dizer que os objetivos das alianças estratégicas incluem melhorias no processo de inovação, ou seja, aumento da capacidade tecnológica da empresa.

Para Contractor e Lorange (2000) consistem numa relação em que duas ou mais organizações juntas darão origem a uma ideia, a um produto, a outra empresa ou a pesquisas que incorporem as melhores características de cada parceiro, a forma do acordo de cooperação pode ser moldada conforme estratégias e a desempenho econômico dos parceiros. Esses acordos envolvem desde administração, fontes de financiamento, mercado, até transferência de tecnologia, de modo que todos os parceiros sejam beneficiados.

Kotabe e Helsen (2000) a conceituam como uma atuação conjunta de duas ou mais empresas para o alcance de objetivos estratégicos mutuamente benéficos.

Lorange e Ross (1996) salientam que essas estratégias devem proporcionar aos parceiros maior probabilidade de sucesso em um determinado contexto de competição como meio de alcance de um objetivo comum e não como um fim em si mesmo.

Para Wright et. al. (2007) as alianças estratégicas são parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio. As empresas que fazem aliança partilham os custos, os riscos e os benefícios de explorar e arriscar novas oportunidades de negócios. Esses arranjos incluem joint-ventures, acordos de franquia/licenciamento, P&D conjuntos, operações conjuntas, acordos conjuntos para fornecimento em longo prazo, acordos de marketing conjuntos e consórcios. As alianças estratégicas podem ser temporárias, desfazendo-se após o término do projeto, ou em longo prazo. A propriedade das empresas, é claro, continua a mesma.

As alianças estratégicas segundo Coulomb (2011) se formalizam a partir da união circunstancial de dois ou mais sócio, onde uma das partes aporta os produtos/serviços e a outra parte assume seu mercado de cliente e de relacionamento com o objetivo concreto mediante uma parceria, de gerar novos negócios com benefícios de ganhos para ambas as partes.

Yoshino, Rangan e Snirivasa (1996, p. 5) definem uma aliança estratégica como aquela que possui simultaneamente as três características necessárias e suficientes, ou

seja:

- Duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes depois da formação da aliança;

- As empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas;

- As empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais, por exemplo, tecnologia, produtos e assim por diante.

Segundo Batalha (2008) a formação de uma aliança estratégica de sucesso, se desenvolve por meio de acordos de cooperação em que ambas as partes obtenham vantagem competitiva. Essas alianças são extremamente importantes, pois, suprem as deficiências individuais, já que não são todas as empresas que dispõem de capacidades e dos recursos para manterem se competitivas.

A adoção de estratégias possibilita alavancar as potencialidades individuais e aumentar suas vantagens competitivas. Segundo Porter (1999), esses fatores se apresentam no conjunto de forças e abarcam: concorrência, compradores, fornecedores, empresas entrantes em um setor, produtos substitutos, logística e alianças.

De acordo com Doz e Hamel (2000) as alianças estratégicas se desenvolvem a partir de um relacionamento evolutivo, pontuado por uma série de comprometimento, etapas e barganhas, são negociadas explicitamente e aceitas de forma implícita ao longo do tempo. Seus objetivos devem unir as capacidades centrais de cada parceiro, no intuito de agregar valor a seus produtos. Desse modo, as empresas devem selecionar e colocar em ação apenas aquelas capacidades que podem oferecer um diferencial a parceira, e dessa forma impulsionar ambas diante da concorrência.

Por outro lado, as alianças precisam equilibrar as necessidades de comprometimento com o desejo dos parceiros e manter abertas suas opções, O comprometimento obviamente facilita a cooperação, mas não deve prender nenhuma das partes que precisam estar livres para perseguir melhores oportunidades.

Lynch (1994, p. 35) caracteriza as alianças estratégicas por diferentes interfaces dentre as quais destaca:

- Ligações operacionais fortes, como treinamento entre empresas, coordenação de desenvolvimento de produtos, contratos de longo prazo baseados em qualidade, e não só no preço;
- Interesse legítimo mútuo no futuro do parceiro;
- Orientação estratégica de longo prazo;

- Suporte e apoio dos altos escalões, contatos frequentes entre o nível superior e médio;
- Relações recíprocas compartilhando forças, informações e vantagens mútuas;
- Estilos gerenciais coordenativos, organizados em torno de colaboração e não de poder hierárquico.

E segundo Yoschino (1996) devem ser estabelecidas com base nos objetivos estabelecidos pelas empresas-parceiras e nos ramos de negócios a que pertencem.

Diz ainda Yoschino (1996) que essas alianças estratégicas, considerando a necessidade de interação e o potencial de conflito entre elas podem ser pró-competitivas, não competitivas, competitivas e pré-competivas.

As alianças **pró-competitivas**: são relações entre ramos de negócios, em cadeia vertical de valor, formadas basicamente entre fabricantes, fornecedores e distribuidores. Esse tipo de cooperação apresenta baixos níveis de interação organizacional e de conflito, pois as empresas tendem a não concorrer entre si.

As alianças **não-competitivas**: são relações entre ramos de negócios, formadas entre empresas não-concorrentes. O nível de interação organizacional necessário é alto, e a possibilidade de ocorrer conflitos é maior, devido à possibilidade das empresas passarem a concorrer entre si.

As **alianças competitivas** são aquelas formadas entre empresas que concorrem diretamente no mercado do produto final, este tipo de aliança apresenta alto nível de interação e alto potencial de conflito.

As alianças **pré-competitivas**: desenvolvidos entre empresas de ramos de negócios diferentes, e geralmente não relacionados, este tipo de aliança apresenta níveis de interação organizacional e de conflito baixos, limitados aos departamentos de pesquisa das respectivas empresas. (YOSHINO, RANGAN E SNIRIVASA, 1996, p. 5).

Para os fins a que se destina este estudo merece destaque as alianças pró-competitivas que se formalizam a partir em cadeia vertical de valor, essa cadeia segundo Batalha (2008) revela um *Trade off* fundamental:

De um lado, ao integrar-se verticalmente, uma empresa adquire maior controle da cadeia produtiva, o que lhe permite adoção de ações voltadas à redução de custos e/ou de ação estratégica contra rivais, ou ainda de ações que visem a exploração do mercado de consumo do produto final. (BATALHA, 2008, p. 82).

Conforme relata Zanqueto Filho (2003), no modelo comercial da atualidade alianças estratégicas são formadas em diferentes tipos de organizações que passaram a ver na parceria um importante caminho para se alcançar crescimento com credibilidade, rapidez e talento. Quando essas alianças são formalizadas as empresas começaram a

compartilhar informações, tecnologias, compromissos, oportunidades, riscos e objetivos, assim também como o sucesso organizacional em um dado mercado.

As alianças estratégicas apresentam algumas vantagens. Em primeiro lugar, permite que as empresas permaneçam separadas e independentes, e apresentam pouco aumento nos custos burocráticos e de coordenação. Em segundo lugar, as partes envolvidas podem se beneficiar de tecnologias que possuem sem arcar com todos os custos e riscos de explorar sozinha novas oportunidades de negócio. Por outro lado, a principal desvantagem da formação de uma aliança estratégica é que um parceiro pode receber mais do que oferece. Ou seja, alguns parceiros da aliança possuem menos conhecimento ou menos tecnologia avançada que os outros e podem, no futuro, utilizar as tecnologias e os conhecimentos recentemente adquiridos para competir diretamente com seus parceiros mais avançados. Além disso, os lucros da aliança devem ser divididos (CERTO e PETER, 1993).

Ansoff e McDonnell (1993) colocam a administração estratégica como forma fundamental de obter sucesso em ambientes de alta turbulência, além de definir a potencialidade da empresa. E afirma que com a formação de alianças estratégicas, as empresas têm oportunidade de incrementar sua competitividade por meio da expansão da capacidade de desenvolvimento de produtos e serviços, da incorporação de novas tecnologias e da obtenção de economias de escala e escopo, bem como da diminuição dos custos de entrada em novos mercados pelo compartilhamento de canais de distribuição já estabelecidos, marcas já consagradas e processos de operação e logística já desenvolvidos.

Segundo Yoshino e Rangan (1996), Uma aliança estratégica vincula facetas específicas das atividades-fins de duas ou mais empresas. Constituindo um elo forte de integração tecnológica que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes. Uma aliança pode assumir várias formas, que vão do simples contrato à *joint venture*. Yoshino e Rangan (1996) definiram três características que uma aliança estratégica deve ter:

- As duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes depois da formação da aliança;
- As empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas específicas – talvez o traço mais distintivo das alianças e que muito dificulta sua gestão;

- As empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais; por exemplo, tecnologia, produtos e assim por diante.

No campo da estratégia, o estudo de alianças e de cooperação é visto como uma extensão das áreas tradicionais. A tradução da noção de estratégia para o comércio e para os negócios ocorreu através do tema da competição. Logo, o uso do termo aliança estratégica para demonstrar um instrumento do poder de competição das organizações é natural e legítimo.

Porém, por implicar o controle direto e um distanciamento do padrão de processo decisório nas estruturas hierárquicas em função do compartilhamento de atividades, os arranjos cooperativos denominados “alianças estratégicas” parecem gerar contradições se comparados à noção dominante de estratégia. Entretanto, a estruturação de tais alianças significa um aumento da capacidade de controlar o ambiente uma vez que a organização passa a ter acesso às novas fontes de informação (Gerlach, 1987). Além disso, a participação em redes facilita e acelera o processo de aprendizagem, o que permite melhoria contínua do ajuste entre organização e ambiente (MARQUEZ, p. 26, 2003).

Segundo Doz e Hamel (2000) muitas empresas líderes se encontram competindo tanto pelo mundo quanto pelo futuro. E como poucas têm tudo de que precisam para terem sucesso por conta própria, as alianças desempenham um papel-chave. As alianças têm assim pelo menos três objetivos distintos:

- 1. Cooptação** – A transformação de concorrentes potenciais em aliados e fornecedores de bens e serviços complementares que permitem que novos negócios se desenvolvam. Utilizou-se aqui o termo cooptação no sentido de que (a) rivais potenciais são neutralizados como ameaças, aproximando-se em uma aliança e (b) empresas com bens complementares para contribuir são cortejadas, criando economias de rede em favor da coalizão.
- 2. Co-Especialização** – A co-especialização é a criação do valor sinérgico que resulta da combinação de recursos, posições, habilidades e fontes de conhecimento anteriormente isoladas. Os parceiros contribuem com recursos únicos e diferenciados – habilidades, marcas, relacionamentos, posições e ativos tangíveis – para o sucesso de suas alianças, e as alianças criam valor quando esses recursos são co-especializados, ou seja, tornam-se substancialmente mais valiosos quando reunidos em um esforço conjunto do que quando mantidos isolados.
- 3. Aprendizagem e Internalização** – As alianças também podem ser uma avenida para a aprendizagem e para a internalização de novas habilidades, particularmente aquelas que são tácitas, coletivas e internalizadas (e, portanto de difícil obtenção e internalização por outros meios). As competências essenciais não estão à venda no mercado aberto. Quando essas habilidades podem ser aprendidas com um parceiro, internalizadas e exploradas além dos limites da própria aliança, elas passam a ter um valor ainda maior. Assim, a aprendizagem obtida de um parceiro de aliança pode frequentemente ser

grandemente alavancada em outras atividades e negócios além daqueles abrangidos pela aliança (DOZ E HAMEL 2000, p. 103).

Como em qualquer relacionamento, os conflitos mais cedo ou mais tarde são inevitáveis, deve-se dar total atenção nas interações organizacionais com a finalidade de encontrar soluções satisfatórias para ambos os parceiros. Nesse sentido Yoshino e Rangan (1995, p. 143) relatam que “a extensão da interação organizacional necessária ao êxito da abordagem cooperativa na atividade conjunta não é simplesmente a frequência da interação entre os parceiros”, mas, sim a representante de diversas questões correlatas, onde agrupa, entre outros, a intensidade da interação, a quantidade de áreas funcionais, em cada empresa, envolvidas na interação, os níveis organizacionais nos quais a interação está em grande parte restrita, a extensão em que a interação se tornou rotina e os tipos de informação (de rotina ou não-críticas versus não-rotineiras ou críticas) que precisam ser trocados. Em outras palavras, é o âmbito geral da interação entre as empresas colaboradoras.

2.3.1 Redes de Cooperação

Torna-se cada vez mais freqüente as empresas participarem de diversas estratégias cooperativas simultaneamente. Além de formar suas próprias alianças com companhias específicas, um número crescente de empresas está agregando forças em redes múltiplas. Uma estratégia cooperativa em rede é uma estratégia cooperativa em que diversas empresas concordam em formar parcerias para alcançar objetivos comuns (HOSKISSON, 2009).

A cooperação entre as organizações tem sido implementada, desde muito tempo, a partir de diferentes espaços, modos e configurações, Mais recentemente, a expansão tecnológica global ampliou a capacidade conectiva das organizações e as possibilidades de ações conjuntas.

Segundo Balestrin (2008) o surgimento e a evolução das redes entre empresas é uma das consequências desse novo contexto de negócios globalmente interligados. Unindo-se os conceitos de cooperação e de rede, tem-se a idéia de rede de cooperação, entendida aqui como uma nova configuração organizacional. A organização na forma de rede de cooperação reúne empreendimentos com objetivos comuns, densamente inter-relacionados, estando estruturada para desenvolver e manter ganhos coletivos, sem que

cada participante venha a perder sua autonomia de gestão.

As redes de cooperação são constituídas por empresas concorrentes que optam por cooperar dentro de certo domínio, preservando a independência ou a liberdade de algumas ações estratégicas de seus membros. A rede gerencia a cadeia de suprimentos e a distribuição de produtos das empresas a ela associadas. Além disso, a interdependência entre as empresas da rede favorece o desenvolvimento de ações e estratégias em conjunto que beneficiam toda a rede. As redes de empresas constituem-se no modo de regular a interdependência de sistemas complementares (produção, pesquisa, engenharia, coordenação), o que é diferente de agregá-los em uma única firma (LIMA FILHO 2005, p. 315).

Segundo Balestrini (2008) essas redes conseguem aliar flexibilidade e agilidade a escala e poder de mercado. É isso que as complexas exigências competitivas, como por exemplo, o aprendizado contínuo e a inovação, apontam esse modelo organizacional como um caminho eficaz para a evolução das empresas. Não obstante, por suas características peculiares de ambivalência combinando competição com colaboração, ganhos de escala com ganhos de especialização e, sobretudo, coordenação com flexibilidade, as redes de cooperação vêm a ser uma estrutura eficaz para os desafios competitivos do século.

As redes segundo Oliveira e Guerrini (2003) são estratégias de competitividade que geralmente efetuadas entre micro e pequenas empresas, uma vez que essas empresas que, organizadas em rede, conjugam esforços para competir de forma mais equilibrada com as grandes. Entre os objetivos estratégicos para a formação de redes de cooperação o autor aponta as economias de escala por meio da ação coletiva; poder de barganha junto a fornecedores, clientes e demais instituições; acesso a novos mercados, clientes e representantes; aumento do portfólio de produtos e economias de especialização; redução dos custos de transação, além da cooperação essas redes produz aumento de confiança entre os parceiros reduz a incerteza e o comportamento oportunístico nas inter-relações; propicia a aprendizagem coletiva com a partilha de informações, habilidades, competências e conhecimento sobre soluções de problemas; facilitação do processo de inovação nos produtos, nos métodos de produção e na estrutura organizacional; credibilidade organizacional; definição de marcas de qualidade; e ações de marketing.

Mintzberg e Quinn (2001, p. 193), reforçam essa ideia dizendo que “é em cenário de hiperconcorrência que as empresas devem procurar desenvolver habilidades que criem vantagens competitivas sustentáveis”. Salientam ainda esses autores que a busca pela cooperação envolvendo empresas concorrentes tende a ser favorável, já que

evita a hiperconcorrência, não deixando que crises provocadas pela competição por baixo custo ou guerras de preços impliquem um impacto negativo para toda a indústria; “o conflito continua, mas dentro de uma área implícita de acordo cooperante”.

Segundo Miles e Snow (1986) o propósito central das redes de cooperação empresarial é reunir atributos que possibilitem uma adequação ao ambiente competitivo dentro de uma estrutura dinâmica sustentada por ações uniformizadas mais descentralizadas; possibilitem ganhos de escala com a união, e não deixem as empresas envolvidas perderem a flexibilidade proporcionada por seu porte enxuto. Segundo esse autor, as redes de cooperação despontaram a partir dos anos 1980, principalmente para que as empresas pudessem lidar com o amplo conjunto de exigências competitivas imposto pelo paradigma da nova competição.

Paralelamente, o tema redes de cooperação vem adquirindo relevância tanto na área acadêmica quanto empresarial. Livros de negócios com elevada vendagem que mostram as transformações socioeconômicas dos últimos anos têm abordado a ascensão das redes. Da mesma forma, o crescimento de publicações científicas sobre o tema, divulgadas em congressos e revistas nacionais e internacionais, denota a preocupação acadêmica com o fenômeno em diversos campos do conhecimento (BALESTRIN, 2008).

A diversidade das tipologias de redes de cooperação tem provocado certa ambiguidade no próprio entendimento do termo. Essa questão foi objeto da análise de Castells (1999), que tomou como base o argumento de que as redes de cooperação aparecem sob diferentes formas, em contextos distintos e a partir de múltiplas expressões culturais.

Para uma melhor compreensão dentro dessa diversidade de tipologias, o mapa conceitual elaborado a partir do trabalho de Marcon e Moinet (2000) indica, em quatro quadrantes, as principais dimensões sobre as quais as redes são estruturadas conforme pode se observar na figura 2.

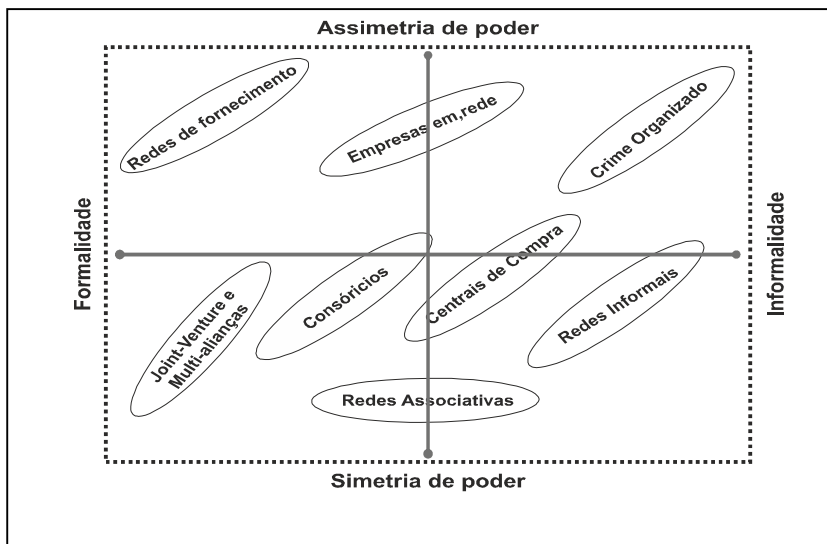


Figura 2: Mapa conceitual das redes de cooperação
 Fonte: Marcon e Moinet (2000).

Redes assimétricas: a dimensão da hierarquia. Certas redes apresentam uma clara estrutura hierárquica com poder centralizado. Dessa configuração fazem uso, por exemplo, os grandes conglomerados que adotam a estratégia de redes verticais para se tornarem mais flexíveis e competitivos. Nessa dimensão hierárquica, encaixa-se a noção de “empresa em rede”, isto é, empresa cuja organização constitui-se de unidades interdependentes espacialmente dispersas. Em geral, as relações mantidas nesse modelo são semelhantes às estabelecidas entre matriz e filial, em que as filiais são empresas semi-independentes dotadas de autonomia administrativa, mas obrigadas a seguir à risca as decisões estratégicas definidas para a totalidade da rede.

Redes simétricas: a dimensão da horizontalidade. As redes que apresentam uma maior descentralização do poder. As redes horizontais são constituídas por empresas que guardam sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de maneira conjunta, com os seguintes objetivos: criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, acesso à informação e à tecnologia, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, ações de marketing, entre outros. Essas redes se formam sob o signo da cooperação horizontal de seus membros, que costumam escolher uma formalização flexível para melhor adaptar a natureza de suas relações. Nesse modelo de cooperação interorganizacional existe uma grande heterogeneidade de formas, geralmente caracterizadas pela figura do associativismo, a exemplo dos consórcios de compra, das associações profissionais, das alianças tecnológicas para P&D e das redes horizontais associativas. Essas são relações

complexas, conforme as quais, em muitos casos, agentes concorrentes escolhem cooperar dentro de certo domínio. Assim, as redes favorecem a concentração de esforços sem impedir a liberdade de ação estratégica de seus membros.

Redes formais: a dimensão contratual. Algumas redes são formalizadas mediante termos contratuais que prescreverão regras de conduta entre os atores. Nas redes formais, a gestão é estabelecida por regras claras, mediante cláusulas explícitas segundo as quais cada um dos atores terá seus direitos e deveres garantidos pela execução contratual. Nessas redes, a confiança exerce um papel bem menos relevante que nas redes informais. Entre as tipologias de redes formais destacam-se os consórcios de exportação, os consórcios de P&D, as alianças estratégicas e as *joint ventures* de múltiplos parceiros.

Redes informais: a dimensão da convivência. As redes de convivência permitem encontros informais entre atores econômicos (empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações, etc.) com preocupações comuns. Ademais, possibilitam o intercâmbio de experiências e informações com base na livre participação, bem como a criação de uma cultura associativa e apoio ao estabelecimento de relações seguidas e mais estruturadas. Nessa dimensão, as redes são formadas sem qualquer espécie de contrato formal que prescreva regras, agindo em conformidade com os interesses mútuos, baseados, sobretudo, na confiança entre os atores. Exemplos desse modelo são as redes de pesquisadores engajados em estudos conjuntos ou as redes estabelecidas pelo crime organizado.

No mercado de polpa de frutas algumas empresas concorrentes mantêm uma relação de cooperação, apesar da competição entre elas. Quando uma delas está com dificuldade de aquisição de alguma fruta, por qualquer tipo de razão que tenha prejudicado o abastecimento normal, a outra oferece a matéria-prima desde que também não esteja em defasagem em relação a esta fruta; o preço praticado é o de mercado. Em contrapartida, a empresa que está comprando disponibiliza também outra matéria-prima de que a segunda empresa esteja precisando para equilibrar seu estoque.

2.3.2 Alianças Estratégicas na Cadeia Produtiva

As freqüentes mudanças no ambiente de negócios estão exigindo um perfil mais abrangente de todas as empresas. O mercado, que anteriormente vinha ao encontro dos aspectos relacionados a lugares específicos, como um estado, um país ou grupo de países, passou a ter uma configuração global e nesse cenário tantos consumidores quanto

concorrentes podem estar nos mais distantes lugares do planeta e interferir diretamente no desenvolvimento de regional. Pois segundo Batalha (2008) a abertura econômica que se efetivou no Brasil com a internacionalização a partir dos 90 modificou sensivelmente as condições de competitividade dos mais diversos setores da economia nacional, estando o setor agrícola incluído neste processo.

De acordo com Klotzle (2002) a dinamicidade e complexidade dos sistemas globais e, mais especificamente, do sistema agroindustrial obrigou os atores dos sistemas produtivos agrícolas, a de olhar para seu entorno de forma sistêmica, tanto para dentro (dentro do seu micro sistema de produção), quanto para fora (macroambiente).

De acordo com Luhmann (1997) isso ocorre, porque os setores produtivos estão inseridos em sistemas abertos, e, portanto, sujeitos a constantes trocas de fluxos com o ambiente, evidenciando-se aqui a necessidade de capacidade adaptativa do produtor rural, uma vez que a interação, o aprendizado e a adaptação ao ambiente globalizado e dinâmico, influenciado por inúmeras variáveis, são fatores fundamentais em um ambiente que oferece altos níveis de risco e incertezas a suas atividades. A inserção do produtor nesse ambiente passou a exigir o desenvolvimento e aprimoramento de conhecimentos e capacidade técnicas, tanto no que diz respeito ao trabalho no campo, quanto no setor administrativo. É nesse contexto que as alianças estratégicas surgem como uma alternativa a ser aproveitada por estes agentes das cadeias produtivas.

Essas alianças quando formadas trazem benefícios mútuos, uma vez que promove sensibilização e motivação dos participantes uma vez que torna os setores produtivos mais eficientes (Batalha, 2008). Por ser uma parceria que promove o desenvolvimento as alianças vem sendo bastante intensificadas no setor agroindustrial.

Os estudos realizados pelo IEL CNA e SEBRAE (2002) revelam que os produtores aos os que mais se beneficiam com essas alianças, pois lhes proporciona: a) aumento da rentabilidade; b) absorção reutilização de técnicas de manejo mais modernas, que podem propiciar ganhos de produtividade no médio e no longo prazo; c) garantia de venda dos de seus produtos para as parceiras que geralmente valorizam o produto dentro de certas especificações; d) em longo prazo, ganhos em termos de diferenciação do produto.

As empresa parcerias ou indústrias podem obter ganhos relativos a: a) garantia de regularidade de abastecimento; b) garantia de venda do produto; c) maior qualidade dos produtos. Para o segmento de distribuição os ganhos potenciais referem-se a a) garantia de regularidade de abastecimento, b) disponibilização ao consumidor final de

um produto com garantia de origem e qualidade.

Segundo Bankuti e Machado Filho (1999) do ponto de vista da operação das empresas, existem diversas formas de assegurar que as atividades necessárias sejam realizadas, dentre as quais destaca: a) desenvolver as atividades internamente, b) adquirir empresas que tenham habilidades e recursos especializados, c) transacionar via mercado e, finalmente, d) desenvolver alianças estratégicas com outras empresas.

Diz ainda esse autor que dependendo dos recursos e habilidades disponíveis internamente, da disponibilidade de capital para a aquisição destes recursos e da existência de um mercado ofertante de produtos e serviços necessários, as empresas podem escolher entre as três primeiras alternativas ou, ainda, optar pelo desenvolvimento de alianças estratégicas. O objetivo, neste caso, é obter as vantagens do desenvolvimento interno das atividades sem arcar com seus custos, garantindo as condições necessárias que muitas vezes, não são encontradas nas transações de mercado.

Segundo Ziggers e Trinekens (1999) um dos principais objetivos das alianças é a agregação de valor ao produto, elemento fundamental do qual depende seu sucesso. Esta pode acontecer de várias maneiras, como melhorias de qualidade, redução de tempo de chegada do produto ao mercado, melhoria na distribuição ou fornecimento de produtos e matérias-primas. De acordo com Stank e Crum (1999), a gestão da cadeia de suprimentos, a partir das alianças entre as empresas que fazem parte dela, é importante para promover a melhoria do desempenho no serviço prestado ao consumidor.

Hobbs e Young, (2000) dizem que no caso de produtos alimentares, em que se verifica a tendência de início de processos de diferenciação, as parcerias nas cadeias de produção têm possibilitado a agregação de valor às matérias-primas por parte dos produtos primários. Desse modo, dizem Jongem e Meulenberg (1998), Ziggers e Trienekens, (1999) que podem surgir problemas nos relacionamentos entre os agentes das cadeias agroindustriais, as oportunidades de relacionamentos mais próximos em consequência das crescentes, demanda de consumidores por produtos cada vez mais refinados e adaptados às suas necessidades.

Outra vantagem apontada por Batalha (2008) refere-se à melhoria de acesso ao mercado, a partir da racionalização do uso de publicidade, fazendo parceria com empresas do canal de distribuição, por meio da complementaridade, para atender às necessidades dos clientes. A escolha do mecanismo de comercialização, quando são feitas alianças não são feitas de modo aleatório. Sua escolha corresponde a um critério de eficiência econômica de importância crucial para a eficiência global da cadeia

agroindustrial, e, portanto, a própria sobrevivência dos atores que a compõem.

Assim, as alianças entre empresas são importantes no desenvolvimento de vantagens competitivas relativas ao acesso a novos mercados, a partir da superação de barreiras de entrada existentes e da melhoria na distribuição dos produtos a jusante na cadeia de produção (SIMCHI-LEVI et al., 2003).

O fortalecimento de operações a partir da redução de ciclo e custos de produção, e otimização dos recursos compartilhados, também é uma resultante positiva para empresas. De acordo com Oliver (1990) o desenvolvimento de parcerias entre organizações tem sido incentivado por diversas melhorias obtidas pelas empresas, no que se refere à operação interna. Entre ela está a redução do custo unitário, das perdas e do tempo de processamento, tendo como consequência o aumento de retorno sobre os ativos.

Na operação ao longo da cadeia produtiva percebe-se a redução nos custos de transporte, manuseio, embalagem e processamento das informações, o que também resulta em maior eficiência operacional.

De acordo com Hitt et al (2001) a melhoria da capacidade tecnológica é outra vantagem encontrada nas alianças, quando habilidades são compartilhadas entre os parceiros pois como bem assinalam Ziggers e Trienekens, (1999) as mudanças tecnológicas podem ser facilitadas se um dos parceiros domina uma determinada tecnologia. De maneira geral, a facilidade de adoção de novos padrões é tanto quanto mais próximo for o relacionamento entre os elos. Com relações mais estáveis é possível promover investimentos e ter maiores garantias de seu retorno.

O aumento da rentabilidade é um dos objetivos primordiais dos negócios e pode ser alcançado com um relacionamento mais próximo entre as empresas de uma cadeia de produção Cooper e Elram (1993) afirmam que isso pode ser obtido a partir do volume comercializado, do compartilhamento dos ativos, da redução de estoques e da maior estabilidade na produção e nas vendas entre outros fatores. Vistas desse modo, as alianças possibilitam incrementos nas habilidades organizacionais, a partir do compartilhamento de riscos.

Como condições principais para o sucesso das iniciativas de parceria têm-se a compatibilidade de objetivos estratégicos entre as empresas e o equilíbrio entre contribuições e benefícios esses elementos devem ser justos para as partes da aliança, ou seja, é importante que ambas as partes obtenham benefícios que considerem relevantes para seus negócios, de forma a terem uma expectativa realista do potencial da parceria

(LAMBERT et al., 1996).

Outra condição de sucesso vem ganhando importância nas análises de alianças é a variável confiança. Essa variável tem sido um eficiente mecanismo de coordenação das transações econômicas. Pois, havendo confiança, tem-se que, a aliança é gerenciada de forma a maximizar os retornos para todos os parceiros. Por outro lado, quando não existe confiança, os parceiros têm que alocar mais recursos e esforços para monitorar as atividades na cadeia. Vista desse modo, a confiança é um ativo importante, uma vez que é difícil conseguir especificar todos os aspectos de uma relação/operação em contrato (SIMON, 1965; WILLIAMSON, 1985).

Sobre esse aspecto Zanqueto Filho et al, (2003) ressalta que em função das incertezas do mercado, torna-se difícil estabelecer cláusulas contratuais a serem seguidas, como quantidades e preços, o que faz com que a confiança entre os agentes, desenvolvida a partir de relacionamentos de longo prazo, substitua os contratos na governança da cadeia produtiva

2.4 A ESTRATÉGIA DA CADEIA DE ABASTECIMENTO

A cadeia de suprimentos, segundo Bowersox e Closs, apud Batalha (2008) é baseada na crença de que a eficiência ao longo do canal de distribuição pode ser melhorada pelo compartilhamento de informação e do planejamento conjunto entre seus diversos agentes e pressupõe a integração de todas as atividades da cadeia mediante melhoria nos relacionamentos entre seus diversos elos ou agentes, buscando construir vantagem competitiva.

No contexto da parceria fornecedor/indústria o sucesso depende única e exclusivamente de uma estratégia clara e sistêmica para o processo de fornecimento, uma vez que a cadeia de abastecimento é primordial no sentido de agregar valor. Assim, o primeiro passo na adequação estratégica da cadeia de abastecimento é definir o posicionamento, demarcando uma posição de eficiência e confiável mesmo em ambiente de incertezas. (MARQUEZ, 2003).

Salienta ainda esse autor que a partir do posicionamento definido é necessário adotar uma política que define as regras de posicionamento para que os parceiros mantenham a sintonia no processo de fornecimento, isto é, os mecanismos de parceria estando alinhados permitem um grau de colaboração mais intenso e realista, trazendo ao

cliente final maior grau de flexibilidade e eficiência.

Após definido posicionamento é necessário definir o escopo do projeto de parceria. No caso de uma cadeia integrada horizontalmente quanto maior for o número de parceiros envolvidos no processo, maior será a oportunidade de construir uma cadeia competitiva.

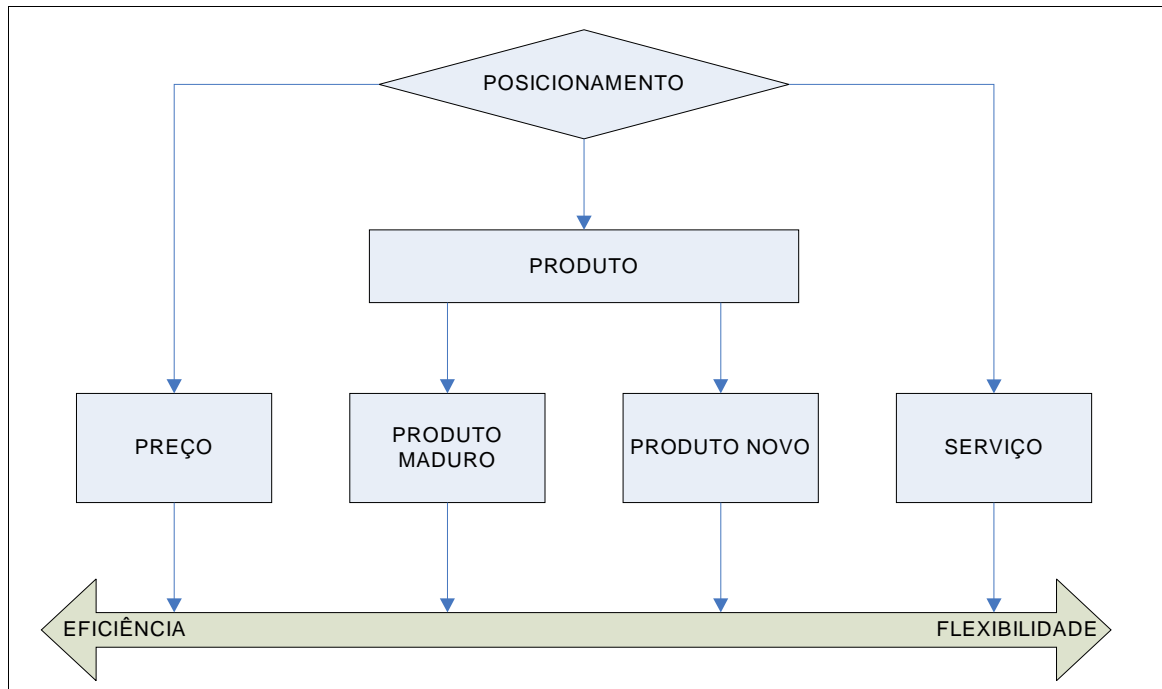


Figura 3: Estratégia da Cadeia de Suprimentos

Fonte: Logística na Cadeia de Suprimentos. David A. Taylor. Pearson, 2005.

2.4.1 Selecionando Parceiros

Segundo Taylor (2005) No processo de desenvolvimento de uma cadeia competitiva os parceiros devem ser escolhidos com muito cuidado, claro que o nível de colaboração dar-se-á a partir do nível de envolvimento no processo produtivo, ficando limitada a parceria naquelas empresas que desenvolvem maior influência no desempenho da cadeia.

Alguns requisitos devem ser observados:

1. Volume de negócios – empresas que têm maior representatividade na cadeia de produção;
2. Valor agregado – quanto mais o parceiro contribui para a qualidade de seus produtos, mais importante será o envolvimento no processo;

3. Interdependência – um parceiro que depende diretamente de sua capacidade produtiva para chegar ao mercado estará mais aberto e disposto a contribuição e colaboração;
4. Estratégia Comum – os parceiros que detêm estratégias comuns são mais propícios ao sucesso, entretanto devem buscar parceiros flexíveis e inovadores;
5. Disponibilidade para parceria – as empresas parceiras devem estar predispostas aos investimentos comuns para o sucesso da cadeia;

Diz ainda esse autor que existem duas categorias de critérios para se selecionar os nossos parceiros uma esta relacionada às tarefas a serem desempenhadas; e outra estar relacionada à natureza dos parceiros.

As tarefas correspondem às habilidades operacionais e à entrada e saída de recursos os quais a aliança realizada necessita para obter sucesso competitivo. Estas variáveis estão relacionadas com a viabilidade e com o propósito da aliança. Como exemplo delas, podemos citar: patentes, Know-how técnico e recursos financeiros.

Já os critérios relacionados aos parceiros esta mais relacionada à estratégia escolhida, ou seja, se a estratégia envolve a presença de múltiplos parceiros. Nesta estratégia, temos os mesmos critérios da primeira categoria com algumas diferenças, tais como: parceiros nacionais; cultura organizacional semelhante; uma associação passada que obteve êxito; compatibilidade; e confiança mútua.

Independente do modo que se cria a parceria é importante que se tenha em mente que estas devem trazer para ambas a parte agregação de valor. Ultimamente tem se levado em conta na formação das parcerias a sustentabilidade.

2.5 SUSTENTABILIDADE

O conceito de desenvolvimento sustentável abrange aspectos importantes da construção social e vem sendo aplicado em diferentes segmentos da sociedade contemporânea. “ele denota interdisciplinaridade, na medida em que trabalha com a sinergia de três temas que compõem o chamado *triple bottom line*, ou seja, aspectos ambientais, sociais e econômicos” (GRHEIM, 2010).

Além das questões econômico-financeiras, as variáveis sociais e ambientais da sustentabilidade são atualmente contempladas no meio empresarial. O conceito de desenvolvimento sustentável tem feito com que as empresas repensem seu modo de atuação.

A noção básica de desenvolvimento sustentável segundo Selene Herculano citado por Ivan Sidney Dallabrida (2006) “supõe uma trajetória a se percorrer, uma mudança ordenada, predeterminada, universal, segundo um mesmo e único processo civilizatório, uma crença de que a humanidade move-se numa direção desejada e para melhor”. Isso exige que as empresas incluam em sua gestão estratégica nas ações, metas e medidas a serem tomadas para que a empresa se desenvolva dentro dos parâmetros da sustentabilidade.

Sergio Pinto Martins (2009, p. 90) conceitua a sustentabilidade como sendo a “capacidade para dirigir o curso de uma empresa, comunidade, ou país, por vias que valorizam, recuperam todas as formas de capital, humano, natural e financeiro de modo a gerar valor aos seus *Stakeholders*”. Com base na excelência empresarial, ou seja, no grau máximo do desempenho empresarial, atendendo simultaneamente as finalidades internas e externas da empresa.

As finalidades externas relacionam-se com a adequação das utilidades, às necessidades dos clientes, à coerência nas condutas e às limitações estabelecidas pela sociedade e aceitas por suas entidades representativas. E as finalidades internas estão relacionadas às compatibilizações das realizações e da conduta do empreendimento com os objetivos, crenças, valores, convicções dos empreendedores e colaboradores (MARTINS, 2009).

Segundo Arantes (1998) a Gestão Sustentável requer o pensamento tanto dos empresários quanto dos colaboradores, dos fornecedores, e compradores no sentido de estarem focados no objetivo básico “de promover o progresso e a riqueza da sociedade a que servem” e que as empresas não sejam apenas agentes econômicos destinadas a efetuar transações de compra e venda e maximizar lucros, para serem sustentáveis, precisam também fornecer produto de valor que satisfaçam às necessidades de representantes através da prática de comportamento socialmente aceita e ambientalmente correta, utiliza-se dos recursos de forma produtiva e preocupa-se em manter o meio ambiente saudável e íntegro, promove a educação de seus colaboradores e de seus membros, respeita a cultura da sociedade a que serve, e devem buscar continuamente o desenvolvimento de seu patrimônio humano, cultural, tecnológico, econômico e material.

Diz Arantes (1998, p. 37) que as empresas que possuem uma Gestão Sustentável são:

Em todos os aspectos, conscientes e responsáveis. Elas sabem o que querem o que devem fazer. Suas decisões são refletidas, entendidas, aceitas e praticadas. Elas definem com clareza sua razão de ser e seu campo de negócio e estão atentas para não perdê-los de vista.

Sustentabilidade como se pode ver, é definida como um princípio social que mantém as características necessárias para um sistema social justo, ambientalmente equilibrado e economicamente próspero por um período de tempo longo e indefinido a partir de um processo dinâmico que traz uma “visão de desenvolvimento que busca superar o reducionismo e estimula o diálogo entre os conceitos econômicos, ambientais e sociais” (SANCHES, 1986, p. 286).

A partir do momento em que se incorpora ao conceito da responsabilidade social empresarial o compromisso ético com *os stakeholders* e o estabelecimento de metas para a construção de uma sociedade sustentável acaba-se por definir as dimensões encapadas pelo conceito (DALLABRIDA, 2006).

A proteção do equilíbrio ambiental e climático, pelo que se nota, reflete a preocupação com um direito e interesse difuso, o qual deve ser considerado em sintonia com os direitos individuais e sociais, pois como bem leciona Antonio Augusto Trindade "entre as distintas categorias de direitos - individuais e sociais ou coletivos - só pode haver complementaridade e não antinomia" (TRINDADE, 1991).

Esse tema é também mencionado por SABBAG (2004, p. 47) no Manual Jurídico Brasileiro de Mecanismo de Desenvolvimento limpo onde se lê:

A proteção ambiental deve ocorrer no seio da ordem econômica, equilíbrio denominado no STF e na doutrina pela alcunha de "desenvolvimento sustentável" e caracterizador de uma verdadeira colisão aparente de direitos fundamentais, pois a preservação do ambiente saudável nada mais é do que uma limitação necessária ao livre exercício da atividade econômica.

Isso, porém não restringe a atividade econômica, como muitos têm entendido, mas exige esforço no sentido de que as empresas utilizem os mecanismos disponíveis, busquem novas tecnologias com vistas a minimizar o impacto que a atividade econômica possa produzir ao meio ambiente.

As restrições ambientais impostas pelo Poder Público ao pleno exercício da atividade econômica, imposta pelo Protocolo de Quioto, nada mais é do que uma forma de garantir um meio ambiente equilibrado às presentes e futuras gerações, já que o

princípio do desenvolvimento sustentável tem por conteúdo, a manutenção das bases vitais da produção e reprodução do homem e de suas atividades, garantindo igualmente uma relação satisfatória entre os homens e destes com o seu ambiente (TRINDADE, 1991).

A sustentabilidade tem por escopo a manutenção das bases vitais da produção e reprodução do homem e de suas atividades, exigindo uma relação satisfatória entre o homem o meio ambiente, garantindo assim oportunidade de recursos às gerações presentes e futuras.

Conforme consta no Relatório Burndtland, elaborado pela Comissão mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, a sustentabilidade se fará presente quando “atender as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades” (COMISSÃO MUNDIAL DO MEIO AMBIENTE, 2001).

Celso Antonio Pacheco Fiorello reportando-se ao conceito de desenvolvimento sustentável pontua:

A noção e o conceito de desenvolvimento, formados num Estado de concepção liberal, alteram-se, porquanto não mais encontravam guarida na sociedade moderna. Passou a reclamar um papel ativo do Estado no socorro dos valores ambientais, conferindo outra noção ao conceito de desenvolvimento. A proteção do meio ambiente e o fenômeno desenvolvimentista (sendo composto pela livre iniciativa) passaram a fazer parte de um objetivo comum, pressupondo “a convergência de objetivos das políticas de desenvolvimento econômico, social, cultural e de proteção ambiental (FIORELO, 2008, p. 27).

Isso fez com que as empresas, reavaliassem suas posturas, e buscassem novos mecanismos de gestão capazes de garantir uma sustentabilidade empresarial. ROSSI et al., 2000 citado por Martins Antonik (2009) assinalem três elementos que consideram chave no processo de desenvolvimento sustentável. Elementos esses que podem ser utilizados com grandes chances de êxito pelas empresas:

O primeiro deles refere-se aos “materiais utilizados pelas organizações em seus processos produtivos, que devem ser de grande aplicabilidade em diversos ramos da ciência e de fácil difusão, proporcionando a uma grande parcela da sociedade, acesso aos produtos e aos benefícios por eles proporcionados”.

O segundo aponta para a necessidade da “inclusão de grande parte da população mundial ao processo de consumo, população esta hoje excluída do mercado consumidor. O terceiro seria “a criação de valor social através da promoção de maior integração dos trabalhadores na sociedade, gerando a conscientização do pessoal operacional.

E por fim o “crescimento sustentável por meio da redução da degradação ambiental” (MARTINS; 2009, p. 1).

As empresas devem atentar também para as atividades operacionais, que não atacam o meio ambiente, mas que têm relevância no processo de desenvolvimento sustentável. A partir disso entende-se que a sustentabilidade alcança também aquelas atividades regulamentadas por normas legais e orientadas por procedimentos internos da organização, que precisam ser realizados com segurança, minimizando-se os riscos, buscando-se com isso, preservar a vida e a integridade física das pessoas, tanto dos funcionários como da comunidade (BENEDITTI, 2004, p 23).

Nas empresas, a Gestão Sustentável não deve ser direcionada somente para as questões ambientais, mas também no sentido de garantir a sustentabilidade econômica, a sustentabilidade social, cultura, política, demográfica e institucional, pois, conforme ensina Almeida citado por Ivan Sidney Dallabrida:

[...] a noção de desenvolvimento sustentável abriga uma série heteróclita de concepções e visões de mundo, sendo que a maioria daqueles que se envolvem no debate em torno da questão são unânimes em concordar que a mesma representa um grande avanço no campo das concepções do desenvolvimento (DALLABRIDA, 2006, p. 55).

No âmbito da Gestão Empresarial, destaca-se a sustentabilidade econômica, que ao que parece não encontra uma definição precisa nas teorias econômicas e administrativas, mas, dentro dos princípios éticos é que fundamentam a atividade empresarial, devendo atender a empresa como um todo, inclusive a sua Função Social.

Esta função fundamenta-se na valorização do trabalho humano e na livre-iniciativa, observando os limites impostos pelo seu fim econômico e social, pela boa fé e pelos bons costumes conforme estabelece o Art. 5º XXII e XXIII, reiterados no Art. 170, II e III da Constituição Federal de 1988 (SOUZA, 1999, p. 54).

A partir disso, deve-se entender então que as questões sociais devem fazer parte das preocupações da empresa, e não interpretar isso apenas como a necessidade de dar apoio financeiro a projetos e programas de assistência, mas sim de forma abrangente englobando todos os elementos que integram uma empresa.

Atualmente existem aproximadamente 6,7 bilhões de pessoas; a estimativa da ONU para o ano de 2050 é de 2,5 bilhões de habitantes a mais no planeta. Bilhões de seres que utilizam os recursos naturais em larga escala para se alimentar, morar, vestir,

se aquecer e se deslocar. O uso exacerbado dos recursos não renováveis está comprometendo o equilíbrio do planeta e a vida humana.

Para que a sociedade progrida e se desenvolva, é preciso dar atenção a fatores que possam afetar a estabilidade do futuro (AGLIERI, 2009).

Pois conforme ressalta Barbieri (1997) a promoção do desenvolvimento deve considerar as preocupações e interesses de toda a população, cujo resultado do desenvolvimento possa ser compartilhado de forma coletiva.

A expressão sustentável associa-se ao novo paradigma tecnocientífico do desenvolvimento, expressa a idéia daquilo que tem continuidade ao longo do tempo. Sustentabilidade implica a noção de perenidade, algo que não se esgota, na concepção de que aquilo que atualmente existe possa garantir-se no futuro. Ela tem fortes ligações com as questões ambientais, pois o esgotamento de fontes de recursos naturais, assim como a degradação do meio, tem consequências de muito longo prazo, comprometendo a continuidade dos processos socioeconômicos (FIALHO, 2008. p. 63).

Segundo Ferreira (1986), sustentável e sustentabilidade são termos derivados da palavra sustentar, que por sua vez deriva do latim *sustentare*, cujo significado é conservar, suportar, manter, proteger, impedir que caia, e, amparar, enquanto Houaiss e Villar (2001) afirmam que “sustentar” significa garantir e fornecer os meios necessários para a realização de uma atividade.

“Sustentabilidade se refere à capacidade de uma sociedade, ecossistema, ou qualquer sistema semelhante, em continuar funcionando num futuro indefinido, sem estar forçado a declinar até a exaustão dos seus recursos vitais” (Gilman, 2008). Dessa forma a palavra sustentabilidade está intimamente ligada á manutenção da vida em nosso planeta e todos os sistemas produtivos e naturais de que é composta a natureza conhecida pelo ser humano.

A noção geral do desenvolvimento sustentável, implícita na ideia acima, resume-se, portanto, a como obter, para todos, padrões de vida desejáveis, medidos pelo acesso a bens e serviços e outras dimensões sociais, sem comprometer a qualidade de vida, isto é, as condições do meio ambiente e a disponibilidade de recursos naturais para a reprodução continuada das gerações atuais e futuras (FIALHO, 2008, p. 63).

No meio empresarial o conceito de desenvolvimento sustentável encontra-se mais voltado ao modo de como as empresas assume formas de gestão mais eficientes, como práticas identificadas com a eco-eficiência e a produção mais limpa, do que uma elevação do nível de consciência do empresariado em torno de uma perspectiva de um

desenvolvimento econômico mais sustentável. Embora haja um crescimento perceptível da mobilização em torno da sustentabilidade, ela ainda está mais focada no ambiente interno das organizações, voltada prioritariamente para processos e produtos (DIAS, 2009).

O desenvolvimento sustentável nas organizações como se viu no início desse tópico, apresenta três dimensões, que são: a econômica, a social e a ambiental.

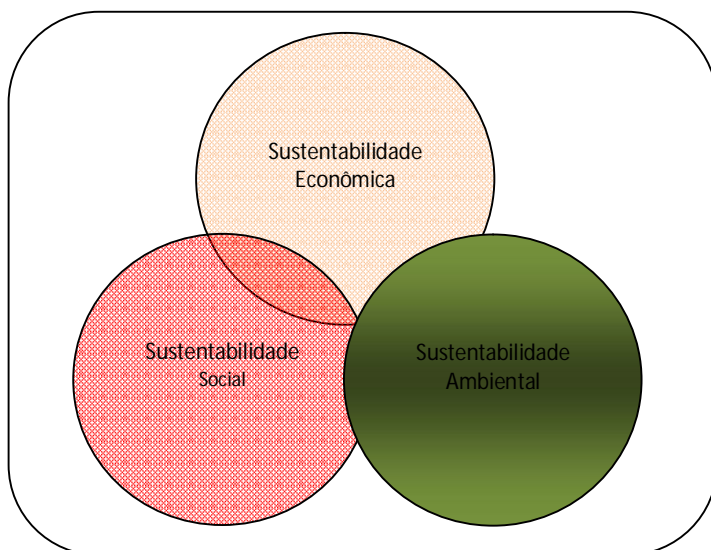


Figura 4: Dimensões da Sustentabilidade
Fonte: Barbieri e Cajazeira (2009, p. 70)

Do ponto de vista econômico, a sustentabilidade prevê que as empresas têm que ser economicamente viáveis. Seu papel na sociedade deve ser cumprido levando em consideração esse aspecto da rentabilidade, ou seja, dar retorno ao investimento realizado pelo capital privado.

Em termos sociais, a empresa deve satisfazer aos requisitos de proporcionar as melhores condições de trabalho aos seus empregados, procurando contemplar a diversidade cultural existente na sociedade em que atua\ além de propiciar oportunidades aos deficientes de modo geral. Além disso, seus dirigentes devem participar ativamente das atividades socioculturais de expressão da comunidade que vive em torno da unidade produtiva.

Do ponto de vista ambiental, deve a organização pautar-se pelo eco-eficiência dos seus processos produtivos, adotar a produção mais limpa, oferecer condições para o desenvolvimento de uma cultura ambiental organizacional, adotar uma postura de

responsabilidade ambiental, buscando a não-contaminação de qualquer tipo do ambiente natural, e procurar participar de todas as atividades patrocinadas pelas autoridades governamentais locais e regionais no que diz respeito ao meio ambiente natural.

O mais importante na abordagem das três dimensões da sustentabilidade empresarial é o equilíbrio dinâmico necessário e permanente que devem ter, e que tem de ser levado em consideração pelas organizações que atuam preferentemente em cada uma delas: organizações empresariais (econômica), sindicatos (social) e entidades ambientalistas (ambiental). Deve ser estabelecido um acordo entre as organizações de tal modo que nenhuma delas atinja o grau máximo de suas reivindicações e nem o mínimo aceitável, o que implica num diálogo permanente para que as três dimensões sejam contempladas de modo a manter a sustentabilidade do sistema (DIAS, 2009)

A intransigência de qualquer das associações levará ao desequilíbrio do sistema e a sua sustentabilidade. Os empresários devem buscar o lucro aceitável; os sindicatos devem reivindicar o possível, com o objetivo de manter o equilíbrio, e as entidades ambientalistas deverão saber ceder de tal modo que não prejudiquem irreversivelmente a condição do ambiente natural.

Após longo tempo, desde os primórdios da revolução industrial, o crescimento econômico foi sinônimo de desenvolvimento econômico, revelando a importância da economia no dia-a-dia da humanidade. De fato, a industrialização trouxe a importância econômica de utilização dos recursos naturais para o benefício da humanidade, com o desenvolvimento de produtos para satisfazer a suas necessidades. No entanto, durante muito tempo, pensou-se que os recursos naturais fossem infinitos, que durariam eternamente, e agiu-se desse modo, durante todo o período, com o desperdício sendo a marca registrada do crescimento.

Ocorre que, num determinado momento, estudos demonstraram que a natureza não estava mais suportando sua exploração e que muitos dos recursos utilizados em breve deixariam de existir. O alarme causou uma mobilização continuada, que desembocou numa nova proposta de desenvolvimento que contempla o meio ambiente natural, que deveria ser preservado para a utilização futura pelas novas gerações (DIAS, 2009)

Está cada vez mais evidente que toda iniciativa de negócio tem um impacto sobre o lucro e sobre o mundo. Dessa forma, o desempenho social inadequado e a falta de políticas bem elaboradas de cunho social e ambiental podem ter sérias implicações organizacionais, acarretando prejuízos materiais e morais de modo a aumentar os custos

e perder oportunidades de mercado. Não há como ignorar o novo compromisso das empresas, pois a questão não é apenas de uma sensibilização ética, mas, principalmente, econômica e mercadológica (WIPP, 1996).

Já não se busca mais ser sustentável apenas para evitar perdas (de recursos naturais, eficiência, reputação, imagem e ambiente de negócios), mas, para obter lucros. São muitos comuns os exemplos de que sustentabilidade gera resultados econômico-financeiros. A Toyota é o caso mais notório. Em 1995, antevendo o aumento do preço da gasolina e o interesse por carros ecoeficientes, a empresa criou a tecnologia do motor híbrido. Seu modelo Prius é hoje um fenômeno mundial. Com a meta de vender 1 milhão de carros híbridos (89% menos emissão de carbono) até este ano (VOLTOLINI, 2009).

A questão da sustentabilidade, longe de ser mais um modismo, tornou-se a variável fundamental na gestão empresarial e pública. Isso implica reforçar o planejamento de longo prazo e ampliar o leque de fatores considerados. Assim, a estratégia para perenizar o negócio, nas últimas décadas, extrapolou o foco na empresa em si mesma e na primeira esfera de relacionamento, que cobre as cadeias de suprimento e a distribuição/venda.

Hoje, há consenso no sentido de que toda empresa deve estar engajada no esforço maior para manter a civilização humana e aumentar a qualidade de vida, de forma compatível com a capacidade de suporte do planeta. Isso se aplica em especial à indústria e ao agronegócio e significa compatibilizar as demandas por água, energia e recursos naturais com os estoques disponíveis e renováveis do planeta e também com a capacidade para absorção da geração de resíduos sólidos, efluentes e emissões atmosféricas. Ou seja, cada indivíduo isoladamente e cada organização, tenha caráter produtivo e lucrativo ou não, são chamados a assumir novos deveres, mudar hábitos e ajustar comportamentos. Isso significa abandonar uma atitude reativa e adotar posições proativas, sumariadas no quadro abaixo:

VISÃO TRADICIONAL E REATIVA	VISÃO SUSTENTÁVEL E PROATIVA
Problemas ambientais são absorvedores de despesas/investimentos sem retorno;	A solução dos problemas ambientais deve ser encarada como forma de reduzir custos/desperdícios/perdas e prevenir riscos para o negócio, conciliando ecologia com economia;
A solução de problemas ambientais resume-se ao cumprimento da legislação vigente;	As empresas devem se antecipar às novas legislações em gestação, sempre mais rigorosas, tendo em vista a globalização da economia e a consolidação nas leis dos avanços das novas tecnologias disponíveis e economicamente viáveis;
O não cumprimento da legislação ambiental e social por competidores é uma ameaçadora forma de concorrência desleal;	As oportunidades de negócios no campo ambiental podem representar forte diferencial frente aos competidores, ao lograr melhor acolhida entre clientes e investidores ambientalmente responsáveis; o respeito as normas ambientais mais rigorosas pode eliminar concorrentes;
A poluição e os acidentes ambientais são algo danoso para a imagem da empresa.	A excelência ambiental é a base para promover o marketing ecológico legítimo, que não deve ser confundido com mera propaganda.

Quadro 1: Visão tradicional e reativa e visão sustentável e proativa.

Fonte: Zylbersztajn, David. , Sustentabilidade e geração de valor, p.159, 2010.

Na nova visão prevalente entre o empresariado, não há contradição necessária entre “desenvolvimentismo” e sustentabilidade. Decerto, há um coro significativo de vozes, infelizmente ainda poderosas, tanto no mercado como no governo, que advogam em favor de um modelo de crescimento ultrapassado, atrelado aos combustíveis fósseis e que não busca a otimização de recursos. Por outro lado, embora seja pertinente o pleito por maior agilização dos processos burocráticos de licenciamento, é injusto culpar a legítima necessidade de se estudarem, impactos, alternativas e compensações para grandes projetos pelos atrasos em sua implementação. Isso decorre, com frequência, de desacertos e ineficiência na gestão de empreendimentos (VOLTOLINI, 2011).

A sustentabilidade é como um guia de orientação para fazer negócios num mundo interdependente, indicando novas maneiras de proteger a empresa contra riscos ambientais, financeiros e sociais, de dirigir a empresa com maior eficiência e produtividade de promover seu crescimento, por meio do desenvolvimento de novos produtos e serviços e da abertura de novos mercados. A sustentabilidade gera benefícios intangíveis, em que se incluem a reputação da empresa, o moral dos empregados e boa vontade dos clientes. A sustentabilidade traça o curso para o sucesso duradouro (SAVITZ, 2007).

Na indústria de polpas de frutas são inúmeras as situações envolvendo os

recursos naturais, desde o início do plantio da fruta ao cliente final, que compra a polpa no ponto de venda e leva para casa.

Neste sentido a produção de polpa de fruta deriva diretamente do agronegócio, exatamente a partir do cultivo inicial das frutas. O que difere no contexto é o destino final do produto e o nível de qualidade requerido para produção de polpa de frutas. Esta qualidade está diretamente ligada na forma de cultivo sustentável para utilização adequada dos recursos naturais, sem levar a exaustão das áreas cultiváveis.

A sustentabilidade no campo passa por um processo de realinhamento cultural para que as questões sejam internalizadas no trabalho diário do agricultor além de revitalizar a estrutura de produção agrícola no desenvolvimento de ferramentas de sustentabilidade do homem no campo.

A questão da sustentabilidade permeia toda a cadeia produtiva da polpa de fruta, mas, seguindo o escopo desta pesquisa será tratado somente o elo inicial da cadeia, a relação produtor-indústria.

2.6 COMPETITIVIDADE SUSTENTÁVEL

O ambiente globalizado em que vivem as organizações, com instabilidades nas áreas sócio-políticas, comerciais, geográficas e com as nações criando a todos os momentos blocos comerciais para melhorar as suas economias, é responsável por apresentar novos desafios para empresas e países que demandam nova perspectiva sobre a competitividade das nações e de suas economias.

Competições acirradas nos órgãos internacionais reguladores, como as Câmaras Internacionais de Comércio, incertezas de mercado provocadas por fatores alheios às empresas, crescente busca por inovações tecnológicas, todos esses aspectos fazem com que as organizações necessitem de aumentar as suas vantagens competitivas para se manterem rentáveis em um ambiente cada vez mais globalizado e afetado por diversos e instáveis problemas em todos os cantos do mundo (CAVALCANTI, 1998).

O objetivo de qualquer empresa com fins lucrativos é obter o maior retorno possível sobre o capital investido. Para isto, utiliza-se de todas as ferramentas possíveis para estar à frente de seus concorrentes, obterem maiores margens de lucros e maior fatia de mercado. Em outras palavras, a empresa deve ser competitiva.

A competitividade, como atributo dinâmico e cujos fatores-base estão em

contínuo e acelerado processo de evolução, exige estruturação detalhada desses fatores e constante revisão da posição competitiva de empresas, setores e países. Por isso a importância de estudos sobre a competitividade em seus diversos níveis ou dimensões (MATIAS; DIBB, 2002).

Neste sentido, Coutinho e Ferraz (1994) afirmam que a competitividade não é estática, mas dinâmica, já que os fatores sociais, políticos e tecnológicos em que está inserida a empresa estão em constante processo de mudança, sendo o desempenho e eficiência da empresa consequências do ajuste desta ao mercado.

No entendimento de Rodrigues Filho e Amigo (2000), competitividade decorre de um conjunto de ações produtivas, administrativas e comerciais que permitem à empresa alcançar seus objetivos de rentabilidade, crescimento e participação no mercado. Esse objetivo uma vez sendo alcançado pela organização vai atestar a sua capacidade de explorar a estrutura que possui em benefício próprio de forma que não basta apenas aproveitar essa estrutura, mas sim ter competências para gerir seus recursos humanos, setores produtivos e de vendas.

Para que empresas possam competir com sucesso são necessários ganhos crescentes de produtividade, derivados principalmente de inovações tecnológicas. O conjunto de empresas em competição, angariando maiores níveis de produtividade, contribui para que se elevem o padrão de vida das pessoas e o bem estar da região ou nação em que essas empresas se localizam (DI SERIO, 2009).

Para que isso ocorra, as organizações e instituições devem estar alinhadas estrategicamente, o que resulta em maior eficiência econômica. Sendo a produtividade das empresas o fator que determina a prosperidade de uma nação, é papel do Estado criar um ambiente institucional que alavanque e fomente o aumento da produtividade. As empresas, por sua vez, devem buscar aperfeiçoar suas competências, como forma de produzir bens diferenciados e de alto valor agregado (DI SERIO, 2009).

Empresas e governo devem buscar juntos os aprimoramentos do macroambiente, a fim de torná-lo mais favorável aos negócios das empresas no país. Desta perspectiva, o aumento da competitividade nacional ocorre na base, nas firmas individuais. Contudo, as firmas não atuam sozinhas; elas carecem de fornecedores de matéria-prima, mão-de-obra e serviço. Além disso, outros fatores são necessários para uma nação apresentar vantagens competitivas (DI SERIO, 2009).

O termo competitividade trata da capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar de forma duradoura,

uma posição sustentável no mercado e é normalmente interpretada como sendo a habilidade de uma empresa em aumentar seu tamanho, fatia de mercado e lucratividade (CLARK E GUY, 1998).

Para que uma posição de vantagem possa ser mantida em longo prazo, a empresa deve acompanhar e analisar frequentemente as variáveis que afetam sua competitividade. A chave é a diferenciação em relação aos concorrentes e a utilização de estratégias que não possam ser facilmente imitadas. Segundo Porter (1989), a empresa deve conhecer as forças que atuam sobre sua competitividade, a ameaça de entrada de novas empresas, produtos substitutos, a rivalidade da concorrência e o poder de negociação com fornecedores e clientes. Com a análise dessas cinco variáveis a empresa desenvolve estratégias que a destacam no mercado, diferenciando-se dos demais.

Salienta Coral, (2002, p. 44) que a “sustentação de uma vantagem competitiva vai depender da capacidade de a empresa em inovar constantemente, combinando suas competências essenciais de forma que não possa ser imitada no curto prazo por seus concorrentes”. O investimento em Pesquisa e Desenvolvimento é muito importante para que a inovação tecnológica garanta diferenciação à empresa.

Entretanto, as mudanças no ambiente global que ocorreram nos últimos anos trouxeram consigo outras variáveis que começam a fazer parte da responsabilidade das empresas e conseqüentemente de sua estratégia para a competitividade. Os *stakeholders* que segundo Barbieri e Cajazeira (2009) são os indivíduos ou grupos que têm interesses materiais e imateriais na empresa pressionam para uma atuação empresarial ecologicamente correta e socialmente justa, de forma que não basta mais à empresa tão somente o êxito econômico.

Hamel e Prahalad (1998) enfatizaram a importância de competir para o futuro como uma dimensão mais negligenciada na teoria da competitividade. Uma firma deve preocupar-se não apenas com a lucratividade no presente e crescimento em médio prazo, mas também com a sua futura posição e futura fonte de vantagens competitivas. Esta visão requer estratégias explícitas sobre como a firma competirá quando sua estratégia atual for copiada ou tornada obsoleta.

Alguns dos mais importantes direcionadores do novo desenvolvimento de recursos e capacidades de empresas serão as limitações e desafios impostos pelo ambiente biofísico (natural), segundo Young e Lustosa (2001), existem duas vertentes de análise sobre o tema: a primeira considera que os benefícios sociais relativos a uma maior preservação ambiental resultante de regulamentações mais rígidas têm como um

contraponto um aumento dos custos privados do setor industrial, elevando preços e reduzindo a competitividade das empresas.

A segunda vertente vislumbra sinergia entre a competitividade e preservação do meio ambiente. Neste caso argumenta-se que a imposição de padrões ambientais adequados pode estimular as empresas a adotarem inovações que reduzem os custos totais de um produto ou aumentam seu valor, melhorando a sua competitividade. “Ou seja, além das melhorias ambientais, as regulamentações ambientais também reforçariam as condições de competitividade empresarial” (YOUNG e LUSTOSA, 2001).

Estas inovações podem eliminar desperdícios ou viabilizar economicamente um subproduto considerado rejeito industrial, aumentando assim a produtividade e reduzindo custos. Desta forma, a hipótese de Porter propõe que, numa perspectiva dinâmica e de longo prazo, as medidas comerciais com finalidade de preservação ambiental podem aumentar a competitividade das empresas.

Segundo Dias (2009) o nível de competitividade de uma empresa depende de um conjunto de fatores, variados e complexos, que se interrelacionam e são mutuamente dependentes, tais como: custos, qualidade dos produtos e serviços, nível de controle de qualidade, capital humano, tecnologia e capacidade de inovação. Ocorre que nos últimos anos a gestão ambiental tem adquirido cada vez mais uma posição destacada, em termos de competitividade, devido aos benefícios que traz ao processo produtivo como um todo e a alguns fatores em particular que são potencializados. Entre as vantagens competitivas da gestão ambiental, podem-se identificar as seguintes:

- Com o cumprimento das exigências normativas, há melhora no desempenho ambiental da empresa, abrindo-se a possibilidade de maior inserção num mercado cada vez mais exigente em termos ecológicos, com a melhoria da imagem junto aos clientes e à comunidade;
- Adotando um design do produto de acordo com as exigências ambientais, é possível torná-lo mais flexível do ponto de vista de instalação e operação, com um custo menor e uma vida útil maior;
- Com a redução do consumo de recursos energéticos, ocorre a melhoria na gestão ambiental, com a conseqüente redução nos custos de produção;
- Ao se reduzir ao mínimo a quantidade de material utilizado por produto, há redução dos custos de matéria-prima e do consumo de recursos;
- Quando se utilizam materiais renováveis, empregando-se menos energia pela facilidade de reciclagem, melhora-se a imagem da organização;

- Com a otimização das técnicas de produção, pode ocorrer melhoria na capacidade de inovação da empresa, redução das etapas de processo produtivo, acelerando o tempo de entrega do produto e minimizando o impacto ambiental do processo;
- Com a otimização do uso do espaço nos meios de transporte, há redução nesse tipo de gasto com a consequente diminuição do consumo de gasolina, o que diminui a quantidade de gases no meio ambiente (DIAS, 2009).

A sustentabilidade desperta debates intensos, mobilizando corações e mentes dos movimentos ambientais, das comunidades, dos governos e dos gestores de empresas. A transição de modelos gerenciais tradicionais para estratégias sustentáveis de negócios se faz por caminhos tortuosos. Os desafios com que as empresas se deparam são muitos, até mesmo porque temas como degradação ambiental planetária, fome, desigualdade social e conflitos armados nunca foram incorporados à agenda das organizações privadas ou ocupavam lugar secundário nas estratégias corporativas (BARBIERI, 2004).

O esforço empresarial de se voltar para esses temas acena com interessantes possibilidades de avanços. Para os céticos, esse esforço se perderá com o tempo, tornando-se mais uma das tendências passageiras da administração contemporânea. Para aqueles que olham o futuro com otimismo, a gestão organizacional se tornará mais transparente, responsável e frutífera para todas as partes interessadas e impactadas pelo negócio (BARBIERI, 2004).

Do ponto de vista do produtor, os sistemas agroecológicos de frutas também apresentam vantagens não apenas porque proporcionam um maior valor agregado, mas também porque conduz a uma maior racionalidade no uso de recursos físicos, naturais e humanos, dentro da propriedade, valorizando-a como um todo pela melhoria de seus diversos aspectos: estético, ambiental, econômico e social.

Por essas razões, é possível acreditar que o aumento do consumo mundial de frutas frescas e processadas pode beneficiar de forma especial o Brasil, aproveitando os novos valores que imperam nos países desenvolvidos que são a conservação ambiental e a qualidade de vida (obtida, entre outras condições, pela melhoria na qualidade da alimentação). Dentro do mercado de alimentos orgânicos, a demanda por frutas é ainda maior, registrando-se através de pesquisas ao consumidor, o intenso desejo de consumir frutas tropicais e temperadas, que além de isentas de agrotóxicos são preferidas nos aspectos organolépticos (sabor e cheiro mais adocicados, por exemplo) em comparação

com as obtidas em sistemas convencionais de produção.

O setor de floricultura holandês é responsável por cerca de 65% das exportações mundiais de flores cortadas, um número estarrecedor, considerando-se que os insumos de produção mais importantes do negócio seriam, a princípio, a terra e o clima. Alguém que tenha estado na Holanda conhece as desvantagens do país em ambos os fatores. Os holandeses são forçados a recuperar a terra do mar e o clima é notoriamente problemático.

Como os holandeses conseguem ser os líderes mundiais em floricultura quando carecem de vantagens competitivas no sentido tradicional? A resposta, entre outros motivos, é que inovaram em todos os estágios da cadeia de valores, criando tecnologia e insumos altamente especializados, que aumentam a produtividade dos recursos e compensam as desvantagens naturais do país (IBRAF, 2010).

Paradoxalmente, a escassez de insumos gerais ou mais elementares às vezes se converte em vantagem. Caso houvesse uma grande disponibilidade de terra e o clima fosse mais favorável, os holandeses competiriam da mesma maneira como os demais países. Ao contrário, foram forçados a inovar, desenvolvendo um sistema de alta tecnologia de cultivo em estufas durante todo o ano. Os holandeses aprimoram continuamente a tecnologia a alta produtividade dos recursos que sustenta a competitividade (IBRAF, 2010).

Em contraste, a abundância de mão-de-obra e de recursos naturais ou a falta de pressões ambientais às vezes induzem as empresas do país a gastar de forma improdutivo os recursos naturais. A competição baseada em insumos baratos, suscetíveis de utilização com menor produtividade, era suficiente em economias mais estanques e menos globais. Hoje, quando os países emergentes, com mão-de-obra e matérias-primas ainda mais baratas, participam da economia global, a velha estratégia se tornou insustentável (CORAL, 2002).

Coral (2002) destaca em seu trabalho as principais diferenças entre a empresa voltada à competitividade em seu sentido tradicional (econômico), e a empresa voltada à sustentabilidade. A princípio, a empresa que foca a competitividade busca a criação de valor aos acionistas, enquanto a empresa focada na sustentabilidade almeja a criação de valor aos grupos de interesse. O quadro abaixo demonstra as principais diferenças entre estes dois enfoques:

Competitividade	Sustentabilidade
Baseada em fatores econômicos e operacionais	Baseada em fatores econômicos, sociais e ecológicos
Visão do mundo restrita – empresa contra forças competitivas	Visão do mundo mais ampla – parcerias para obter vantagens competitivas
Legislação ambiental = aumento dos custos de produção	Legislação ambiental = promoção da inovação
Uso de tecnologias de produção tradicionais	Uso de tecnologias limpas de produção
Questões do meio ambiente natural geralmente são vistas como ameaças	Questões do meio ambiente natural geralmente são vistas como novas oportunidades
Foco na redução de custos e eficiência operacional	Foco na inovação
Individualista	Cooperação

Quadro 2: Resumo comparativo entre competitividade e sustentabilidade

Fonte: Coral, 2002.

A observação mais detalhada destas diferenças permite verificar que o conceito de sustentabilidade não é antagônico ao de competitividade, mas sim, engloba este último, possuindo uma visão de mundo mais ampla em que os fatores sociais e ambientais são adicionados aos aspectos econômicos. Para que seja sustentável, a empresa precisa ser competitiva no mercado em que está inserido, para sua estabilidade econômica permitir investimentos nas áreas ambientais e sociais.

2.7 CADEIA PRODUTIVA DA INDÚSTRIA DA POLPA DE FRUTAS

Atualmente, os consumidores preocupam-se mais em adquirir produtos menos impactantes ao meio ambiente, existindo também, tendências globais que colocam como condição essencial para os fornecedores, que os produtos e serviços tenham um projeto que vise o respeito ao meio ambiente.

A fruticultura é um dos segmentos da economia brasileira de maior destaque, apresentando evolução contínua, buscando atender a um grande mercado interno em crescimento e um melhor acesso ao mercado mundial. Procura com profissionalismo e seriedade atender os elevados requisitos de qualidade, cumprir com os regulamentos fitossanitários dos mercados compradores e despender esforços consideráveis para

aumentar o valor das exportações, aumentando a base agrícola exportadora com ênfase nos pequenos e médios agronegócios das frutas (IBRAF/BRAZILIANFRUIT, 2007).

A produção anual brasileira varia de 38 a 41 milhões de toneladas frutas, correspondendo a US\$ 11 bilhões de PIB agrícola (IBRAF, 2007). O Brasil é o terceiro polo mundial de fruticultura, A base agrícola da cadeia produtiva das frutas abrange 2,2 milhões de hectares, gera quatro milhões de empregos diretos. Planejamentos de projetos de curto, médio e longo prazo estão sendo finalizados para incentivar o consumo de frutas (GAZETA, 2007; MAPA, 2004).

Como o consumo de frutas pelo brasileiro é baixo, se comparado aos níveis mundiais, a atividade agroindustrial de extração de polpa de frutas tornou-se um grande negócio para o produtor rural, pois é uma maneira prática e simples de aproveitar e estocar o excesso de frutas produzidas na safra, quando normalmente baixam de preço, passando a ser comercializada na entressafra, possibilitando o aproveitamento daqueles produtos que não atendem aos padrões de comercialização, em forma de fruta *in natura*, geralmente desperdiçados no campo.

A indústria de polpa de frutas viabiliza o aumento de renda dos produtores rurais, fixa a mão-de-obra no campo, aumenta a renda média regional e melhora a qualidade de vida daqueles que trabalham na terra.

A cadeia da fruticultura promete ser uma opção extremamente atraente para os produtores, podendo constituir uma importante fonte remuneradora para micros e pequenos empresários.

Entre as principais matérias-primas para atender a agroindústria de polpa figuram as frutas tropicais com maior relevância no gosto dos consumidores, como por exemplo: graviola, acerola, goiaba, abacaxi, maracujá, caju, manga, cajá, cupuaçu, cacau, umbu entre outros, que resultam em produtos de grande aceitação para o consumo doméstico, restaurantes, indústrias, lanchonetes, indústrias de doces, iogurtes, sorvetes e outros.

O Anuário Brasileiro de Fruticultura (2007) mostra que na região nordeste, a Bahia destaca-se por suas exportações, passando de US\$ 92,3 milhões em 2005 para US\$ 109,1 milhões em 2006. No Sudeste brasileiro esta atividade tem maior desempenho no Estado de São Paulo que é responsável por 55% da produção frutífera do país; no Espírito Santo há 85 mil hectares de área plantada, priorizando manga, goiaba, banana, coco, morango, abacaxi, maracujá, uva e mamão. Minas Gerais registrou uma tendência de crescimento nos últimos anos, mesmo assim, continua pouco significativa no

contexto nacional. Suas exportações estão concentradas no abacaxi, banana, melancia e manga.

A indústria da polpa de frutas se encontra inserida no novo paradigma ambiental cunhado ainda no final do século XX, as empresas vêm sendo instaladas de maneira a reduzirem os impactos sobre o meio ambiente em toda sua cadeia produtiva. A aceitação ambiental de um produto é a marca do novo século, e questões como reciclabilidade, menor consumo global de energia passaram a fazer parte das estratégias das empresas e a integrar o projeto de produtos desde o *design* e seleção dos materiais, ainda na fase chamada pré-projeto. A expressão *ecodesign* é a forma sucinta desses princípios e baseia-se em projetar ou conceber produtos de forma mais ecológica possível.

Contudo, para que essa perspectiva se realize é necessário que o complexo brasileiro supere uma série de dificuldades que incluem:

- A falta de uma política de defesa fitossanitária em âmbito nacional;
- A carência de infra-estrutura organizada para as frutas, abrangendo transporte e armazéns frigorificados, critério e crédito para a comercialização e armazenagem;
- O sistema tributário da produção, notadamente no que se refere a ICMS para movimentação entre estados brasileiros, só para citar alguns problemas.

De acordo com a Organização Internacional para a Luta Biológica – OILB a produção econômica de frutas de alta qualidade deve priorizar “o uso de métodos ecologicamente mais seguros, minimizando o uso de agroquímicos e seus efeitos colaterais indesejados, pondo ênfase na proteção do ambiente e na saúde humana”. (IBRAF/BRAZILIANFRUIT, 2007, p.1).

De forma geral pode-se dizer que os sistemas de produção de frutas no Brasil desenvolveram-se a partir de uma lógica produtivista com o uso intensivo de insumos químicos. Diante do novo cenário mercadológico e visando, sobretudo, à manutenção da sua capacidade competitiva, em 1997, a Embrapa de Uva e vinhos, localizada em Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul, desencadeou um processo para aprimorar todos os segmentos que compõem a cadeia produtiva da maçã. Esta iniciativa resultou no lançamento da primeira versão das Normas de Produção Integrada de Frutas. Na sequência, foram estabelecidos pomares comerciais com o objetivo de avaliar a viabilidade técnica e econômica de Sistemas de Produção Integrada de maçã, consolidando um projeto pioneiro de produção integrada de frutas no Brasil. (MARIUZZO (2011).

Como consequência do bom desempenho técnico obtido pelo programa de produção integrada de maçã e da pressão do mercado externo, outras cadeias sentiram-se estimuladas e começaram a se organizar para a implantação da produção integrada que privilegia a sustentabilidade ambiental e a segurança alimentar, pré-requisitos para se realizar a conversão de propriedades em sistema convencional para sistemas agroecológicos de produção. Com o apoio do Ministério da Agricultura e do Abastecimento as cadeias produtivas de pêssego, uva, manga, citros, mamão e banana começaram a ser avaliadas, aprimoradas e expandidas a partir dos seus tradicionais polos produtivos, preparando essas cadeias para um segundo salto qualitativo: o desenvolvimento dos sistemas de pós-colheita, certificação de origem e rastreabilidade da produção.

Buscando adequar a oferta aos novos padrões de qualidade e sanidade dos mercados externos e internos, as redes varejistas foram as primeiras a exigirem o aprimoramento das cadeias produtivas de frutas. No final dos anos 90, começaram a ser desenvolvidos programas próprios para controlar a aplicação de agrotóxicos, padronizar as frutas e inspecionar a fase pós-colheita, a fim de minimizar danos mecânicos nos produtos. O “Selo de Qualidade” da rede de supermercados “Carrefour” é um exemplo. Entre os 30 países onde o Carrefour atua, a filial do Brasil é a que mais se empenhou nesse programa, já existem 33 produtos com o selo. No setor de FLV (frutas, legumes e verduras) já existem fornecedores GO (garantia de origem) para maçã, limão, manga, uva, alho, batata, banana, cenoura, abacaxi, laranja, mamão papaia. As exigências vão da sanidade do produto (rastreabilidade e eliminação dos ingredientes polêmicos), sabor (frescor, maturação), aspecto visual (prazer), proteção ao meio ambiente (respeito ao meio ambiente), social (funcionários registrados, treinados, sem menores, higienização).

Outro nicho dentro das cadeias produtivas de frutas consiste no negócio para os derivados processados, tais como frutas desidratadas a vácuo, sucos e polpas congeladas, frutas minimamente processadas e outros. Esses derivados têm boa aceitação e consumo crescente no mercado internacional, Com bom trabalho de divulgação no exterior o setor de sucos e polpas tropicais (excetuando o suco de laranja) poderá triplicar o volume exportado (AGROANALYSIS, 2001).

Por se tratar de uma atividade mais intensiva em mão-de-obra e com uma rentabilidade superior por hectares que as culturas de grãos (como arroz, feijão, milho, soja, entre outros) a produção integrada e a implantação de sistemas agroecológicos para frutas têm atraído uma quantidade crescente de agricultores familiares. Em um balcão de

exposição no Encontro de Comércio Exterior (Encomex) o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento apresentou dados que comprovam a crescente presença da produção da agricultura familiar no quadro das exportações do país na área da fruticultura, cumprindo as metas do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), do Avança Brasil. Os dados do Ministério mostram que pequenos produtores de castanha de caju, melão e artesanato ganham espaço na pauta das exportações brasileiras. Em 2001, a agricultura familiar exportou US\$ 4,4 bilhões, ou seja, 32,54% das vendas do agronegócio. Em relação à soja e seus derivados, contribuiu com US\$ 1,6 bilhão de um total de US\$ 5,2 bilhões (AGROANALYSIS, 2001).

2.7.1 Produção de polpas de frutas

Mudanças nos padrões de vida e de consumo de alimentos e a busca por produtos mais saudáveis também têm aumentado a demanda por frutas em detrimento dos produtos industrializados. Ao mesmo tempo, os consumidores procuram por produtos com qualidade e praticidade, visando à saúde e buscando consumir produtos naturais com pouco ou nenhum aditivo químico. A demanda atual é crescente para sucos e polpas de frutas tropicais. Assim, o comércio de polpas de frutas no Brasil vem aumentando, principalmente nas regiões mais tropicais, como Norte e o Nordeste, que ainda são privilegiadas com uma grande variedade de frutas com sabores exóticos e agradáveis (MAPA; 2010).

A diversidade de frutas existentes no Brasil incrementa este setor da agroindústria, uma vez que, a procura por produtos regionais nos grandes centros aumenta a cada dia. Polpas de frutas como cupuaçu, açaí, mangaba, dentre outras, estão apresentando um notável aumento de consumo em lanchonetes e restaurantes de cidades como Rio de Janeiro e São Paulo, que são grandes centros consumidores do país, onde estas frutas não são típicas (PRONAF, 2000).

Como a comercialização intensiva da polpa ocorre sob congelamento, esta é a maneira mais prática de atender os desejos dos consumidores nas mais diversas localidades, permitindo maior expansão comercial das polpas de frutas perecíveis, sazonais e exóticas.

2.7.2 Polpa de fruta: Tecnologia e Legislação

A definição para polpa de fruta está descrita na Instrução Normativa Nº 1 de 07 de Janeiro de 2000, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, em seu anexo I (BRASIL, 2000):

Produto não fermentado, não concentrado, não diluído, obtido de frutos polposos, através de processo tecnológico adequado, com um teor mínimo de sólidos totais, proveniente da parte comestível do fruto. O teor de sólidos totais será estabelecido para cada polpa de fruta específica.

O sucesso dos empreendimentos produtores de polpas de frutas pode ser relacionado com a simplicidade dos processos de produção, aliada aos aspectos de praticidade que o produto oferece para o preparo, principalmente de sucos, que representa a forte demanda do mercado (SANTOS E SALLES, 2007).

Dizem ainda esses autores que a grande preferência dos consumidores está relacionada aos sucos naturais, com o mínimo de processamento e características semelhantes ao “*in natura*”, como é o caso das polpas de frutas. O processo tecnológico da polpa de fruta congelada está descrito de forma geral na figura a seguir.

Outra possibilidade de sucesso dos empreendimentos no ramo de polpa de fruta seria a adesão aos programas voltados para o desenvolvimento da fruticultura. Estes programas buscam a excelência na qualidade dos produtos do setor, evitando desperdícios no campo para chegar um produto de qualidade na indústria processadora. As frutas devem ter tratamento pós-colheita apropriado seguindo critérios de qualidade. Padrões de qualidade devem ser estabelecidos para que o comprador e o fornecedor tenham especificações legais da qualidade do produto comercializado, formando padrões para reclamações e aceitação da matéria-prima do fornecedor.

Estas especificações devem estar de acordo com o contrato pré-estabelecido pelas partes, incluindo desde a produção, colheita e o transporte dos frutos até a agroindústria compradora, sendo que, estas especificações devem estar de acordo com a legislação. A empresa, adquirindo matéria-prima de qualidade, vai poder oferecer ao seu cliente (consumidor) um produto com qualidade assegurada, firmando confiabilidade e fidelidade deste consumidor (BRASIL, 2009).

A legislação que estabelece os padrões de identidade e qualidade para polpa de fruta admite a utilização de aditivos dentro dos limites como: reguladores de acidez (acidulantes), conservadores químicos e corantes naturais (BRASIL, 2000). No entanto, a maioria das polpas comercializadas pelas micro e pequenas empresas não sofre

tratamento térmico – pasteurização – nem acréscimo de aditivos (SBRT, 2007). A seguir na figura 1 o fluxograma do processamento da polpa de frutas:

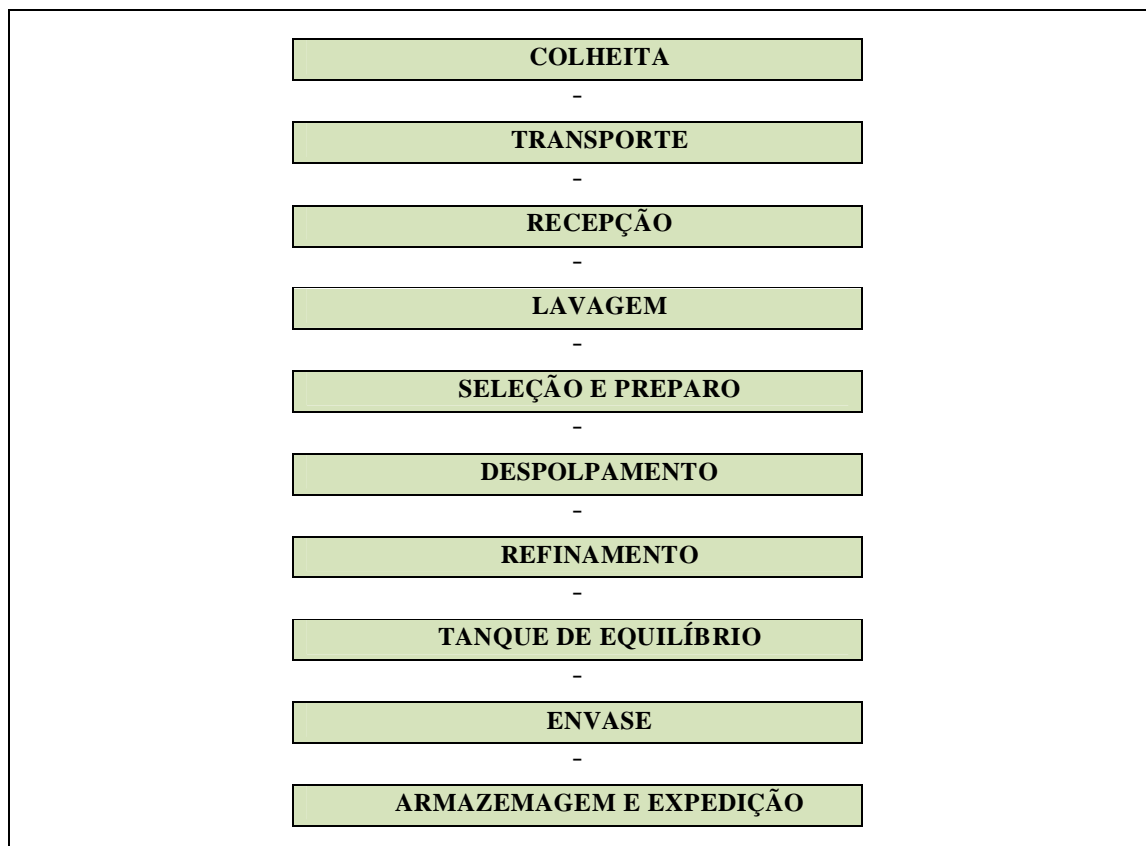


Figura 5: Fluxograma geral do processamento de polpa de fruta congelada.

Fonte: Adaptação do PRONAF, 2000.

De acordo com Santos e Sales (2010) as frutas são alimentos ácidos, fato este que justifica a pasteurização ser etapa facultativa durante o processamento. Contudo destacam esses autores que:

A utilização da pasteurização nas polpas tem o intuito de elevar sua vida útil, inativando enzimas e destruindo microorganismos deterioradores como bactérias e fungos (leveduras e bolores), presentes nos alimentos ácidos. A polpa de frutas apresenta pH geralmente em torno de 3,4 a 4,0. Alguns valores de pH são apresentados como exemplos: pH = 2,7 para polpa de cajá e o pH = 3,3 para as polpas de acerola e cupuaçu, o valor do pH para a polpa de goiaba fica em torno de 4,0 e da polpa de caju o pH = 4,1 (). (Santos e Sales, 2010, p 1.)

Esse processo é necessário, pois sem os recursos de conservação (pasteurização e aditivos) a polpa requer melhores condições de higiene, processamento, congelamento, armazenamento e expedição. Isto porque, a pasteurização (tratamento térmico) e a utilização

de aditivos são fatores contribuintes para a inibição de reações químicas e enzimáticas bem como para a redução da atividade microbiana (SANTOS e SALES, 2010).

Portanto, vale observar que, na produção das polpas de frutas (que não sofrem pasteurização ou acréscimo de aditivos) o congelamento deve ser realizado o mais rápido possível para dar origem a um produto final de qualidade. Quanto mais rápido for o congelamento, as características de cor, aroma e sabor da fruta serão mais próximas das características da fruta fresca, impedindo alterações que possam levar a perda de qualidade na polpa.

Os órgãos responsáveis pela regulamentação da polpa de fruta são o Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento e Departamento de Defesa e Inspeção Vegetal – DDIV.

Um aspecto importante a ser salientado neste item é o registro do produto industrializado, pois todos os estabelecimentos que exercem atividades pertinentes à área de alimentos devem ser inspecionados e licenciados. A Portaria N° 1.428, de 26 de novembro de 1993, do Ministério da Saúde, aprova o Regulamento Técnico para Inspeção Sanitária de Alimentos e as Diretrizes para o Estabelecimento das Boas Práticas de Produção e para os Padrões de Identidade e Qualidade (PIQ's) na Área de Alimentos. Esta Portaria busca avaliar os Projetos da Qualidade das empresas produtoras quanto à garantia da qualidade dos alimentos destinados à população; determinando que os estabelecimentos relacionados a alimentos adotem, sob responsabilidade técnica, as suas próprias Boas Práticas de Produção e Programas de Qualidade que atendam aos PIQ's e demais diretrizes estabelecidas e aprovadas pela autoridade competente na área alimentícia (BRASIL, 1993).

Enfim, a utilização de processos tecnológicos adequados, aliados aos programas de garantia da qualidade dentro da indústria é ponto de fundamental relevância para o alcance de um produto com alto padrão na qualidade, levando até a uma ampliação deste mercado. Como consequência, todos os envolvidos tendem a ganhar: o consumidor com uma aquisição satisfatória e a indústria com maior rotatividade de sua mercadoria.

2.7.3 Comercialização de polpas de frutas

No Brasil, grande parte da polpa industrializada destina-se à produção de sucos concentrados para o abastecimento do mercado interno e de exportação.

Os negócios de sucos de frutas nos mercados internos e externos são de

extremo interesse para o desenvolvimento da agroindústria brasileira, em virtude do grande crescimento do mercado internacional destes produtos nos últimos trinta anos. Desde 1980 o mercado externo triplicou, e o Brasil foi o país que mais cresceu nesta área transformando-se no maior exportador de sucos e polpas de frutas, principalmente quando se trata de frutas cítricas e tropicais. Outro aspecto importante é que a polpa de fruta atende as necessidades de vários segmentos da indústria de produtos alimentícios, tais como as indústrias de sucos naturais, sorvetes, laticínios, balas, doces, geleias, drinks mais saudáveis, sobremesas e alimentos para bebês (PRONAF, 2000).

O Brasil participa com 33% do total das exportações, que consistem basicamente da polpa de laranja concentrada congelada e outros sucos como o de abacaxi, além de polpas tropicais (PRONAF, 2000).

Em razão da exportação da polpa de laranja concentrada e congelada para países da Europa e Oriente Médio, a produção nacional de laranja passou de 442,5 milhões de caixas em 2006 para 447,7 milhões de caixas em 2007, com um aumento de 1,1% até o segundo semestre deste ano (IBGE, 2007). Atualmente as exportações brasileiras representam mais de 80% do comércio internacional desses produtos (GAZETA, 2007).

KHAN et al (2003) realizou uma pesquisa no sudoeste baiano, mostrando que 63,7% da polpa da agroindústria daquela região é absorvida no próprio mercado da Bahia. O Estado de Minas Gerais adquire 15% da produção, 6% do montante total são exportados e o restante da produção é distribuído para outros estados como Espírito Santo, Rio de Janeiro, Pernambuco e São Paulo.

2.7.4 Atributos que atestam identidade e qualidade das polpas de frutas

Chaves (1994, p. 31) sugere que a “qualidade dos alimentos pode ser definida como um conjunto de características, que diferenciam as unidades individuais de um produto, e que tem relativa importância na determinação do grau de aceitabilidade daquela unidade pelo comprador/consumidor”.

Os atributos de qualidade comumente controlados em polpas de frutas são: Brix, acidez titulável, pH, açúcares totais, sólidos solúveis totais, cor, sabor, aroma e os aspectos microbiológicos (BRASIL, 2000). Estas características variam conforme a espécie e a variedade da fruta e devem ser observadas e controladas durante o processo. Pode-se ressaltar que cada fruta tem a capacidade de apresentar atributo especial que

pode torná-la mais ou menos atrativa aos consumidores, tal como a vitamina C na acerola.

Os atributos que atestam a qualidade nos alimentos podem ser destacados como na tabela abaixo:

EXTERNOS	INTERNOS	OCULTOS
Aparência	Odor	Valor Nutritivo
Toque	Sabor	Segurança
Defeitos	Textura	

Quadro 3: Atributos da Polpa de Frutas
Fonte: Guerreiro (2011).

O controle destas características deve ser efetivado em laboratório de controle de qualidade montado na unidade processadora, que tenha um responsável capacitado para realizar análises microbiológicas físico-químicas e sensoriais. Caso a empresa não possua um laboratório é necessário que as análises sejam realizadas em um laboratório terceirizado. As características de qualidade do produto final como sabor cor e textura, devem ser especificadas por análise sensorial descritiva.

Os atributos microbiológicos devem ser atendidos para evitar alterações futuras na polpa, em razão da presença de bolores e leveduras acima dos limites estabelecidos pela legislação vigente, e até mesmo evitar risco de toxinfecções ocasionadas pela presença de algum microorganismo ou toxina presente em frutas e sucos não pasteurizados Nascimento et al (2006) citam a existência de bactérias patogênicas nas frutas, entre elas estão: *Shigella SP.*, *Salmonella SP.*, *Escherichia coli* patogênica e *Clostridium botulinum*.

Assim, devem-se tomar todas as precauções para evitar a contaminação sendo externamente valioso, manete o ambiente onde são preparadas as frutas para a fabricação em ótimas condições de higiene, já essas bactérias podem trazer danos a Saúde.

Vencida esta estada do estudo passa-se agora para a descrição dos procedimentos metodológicos.

3 METODOLOGIA

De acordo com Minayo (2007, p.45) “a metodologia ocupa lugar central no interior da sociologia do conhecimento, uma vez que ela faz parte intrínseca da visão social do mundo, veiculada na teoria”. Em face da dialética, o método é o próprio processo de desenvolvimento das coisas. Segundo Roesch (2007, p. 86), definir metodologia significa realizar uma escolha de como se pretende investigar a realidade. E, com o emprego dos instrumentos tem-se “o começo da fase executiva e construtiva da pesquisa”.

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Segundo Boaventura (2004, p. 64) nessa etapa, o pesquisador irá definir onde e como será efetuada a investigação, o tipo de pesquisa, o universo abrangente, a população, a amostra, os instrumentos de coleta de dados: questionário, entrevista, preparação do formulário de observação, tabulação, análise e discussão dos dados e resultados.

Esta pesquisa foi delineada a partir da abordagem descritiva do tipo qualitativa, pois conforme Richardson et al (1989) este tipo de pesquisa procura descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos pela organização e entender particularidades do seu comportamento. A pesquisa descritiva não cria leis e conclusões que se aplicam além do problema em questão, mas provê indícios para pesquisas subsequentes, de cunho mais profundo e genérico.

Do mesmo modo, Traviños (2007) afirma que este tipo de pesquisa descreve toda a complexidade de um caso completo sem pretender o geral. Serve para aumentar sobre o conhecimento de um determinado fenômeno ou objeto.

As pesquisas descritivas ou conclusivas descritivas têm como características possuírem “objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirimidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação” (MATTAR, 1997, p. 85).

Entretanto, lembra Gil (2009) que toda a pesquisa precisa de um planejamento

ou delineamento de pesquisa onde estejam descritas todas as ações necessárias para a verificação empírica do problema de pesquisa. Esse delineamento e/ou *design* de pesquisa pode ser entendido como a caracterização das ações necessárias para a coleta e análise dos dados.

Para este estudo o delineamento da pesquisa foi planejado em duas etapas. Na primeira etapa foi feita a pesquisa descritiva e qualitativa buscando identificar os fatores constitutivos de uma parceria estratégica e quais influências essas parcerias produzem para a competitividade sustentável entre os produtores de frutas e indústrias de polpa.

No primeiro momento desta etapa foi feita a revisão da literatura de onde se retirou todas as informações necessárias para o embasamento do trabalho. Posteriormente foi realizada a pesquisa de campo que se desenvolveu por meio de um roteiro de entrevista semi-estruturado aplicado aos proprietários, gerentes das indústrias e Aos produtores de matéria-prima que tivessem uma relação de parceria duradoura com as empresas pesquisadas, foi também aplicado entrevista em profundidade com questões relacionadas à competitividade sustentável junto às empresas escolhidas para o estudo, correlacionando os resultados da entrevista com, análise de documentos e observações de campo.

A segunda etapa da pesquisa envolveu a análise qualitativa dos dados coletados nas entrevistas em profundidade, nos documentos, nas observações de campo e anotações em geral através do método análise de conteúdo, objetivando identificar os fatores facilitadores e dificultadores da parceria entre fornecedor de frutas e indústria de polpa de frutas, procurando-se identificar como estas parcerias contribuem para o desenvolvimento da competitividade sustentável.

3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

As parcerias são estratégias que devem ser utilizadas em qualquer setor produtivo que procura melhorar seu posicionamento no mercado. Essas pareceriam devem ser feitas sempre que for necessário somar forças para fortalecer duas ou mais organizações que tem objetivos comuns, e/ou quando uma dependa da outra para alavancar o negócio. A aplicação dessa estratégia, quando realizada de forma correta, contribui para aumentar os lucros dos parceiros comerciais, eleva o grau de sustentabilidade das empresas e melhora as condições de trabalho dos parceiros (BATALHA ET AL, 2008).

A sustentabilidade é um dos requisitos necessários para a empresa ser considerada competitiva e para ser competitiva é preciso manter uma postura socialmente responsável com as questões econômicas sociais e ambientais. A visão de que a responsabilidade social se aplica a todas as organizações surgiu a partir do momento em que diferentes tipos de organizações passaram a reconhecer que também tinham responsabilidade pelo desenvolvimento sustentável, e não apenas com as relacionadas ao mundo empresarial (BARBIERI e CAJAZEIRA, 2009).

Assim nessa pesquisa buscou-se compreender como as indústrias de polpa de frutas e produtores podem competir de maneira sustentável sem que as atividades da empresa tragam danos ao ambiente em que seus *stakeholders* convivem.

3.3 VARIÁVEIS INDEPENDENTES E DEPENDENTES

Para se chegar à resposta da questão levantada no estudo foram consideradas variáveis dependentes e independentes.

De acordo com Moore (1983, p. 137) a variável “independente é aquela que o investigador seleciona ou manipula de forma a determinar os seus efeitos noutras variáveis”. Esta é uma variável que independe de qualquer ação por parte do sujeito da experiência. Já a variável dependente é aquela que o pesquisador se utiliza para tentar medir o efeito ou os resultados do tratamento da variável independente. Para este estudo considerou-se como variável independente a parceria estratégica e como dependente a competitividade sustentável.

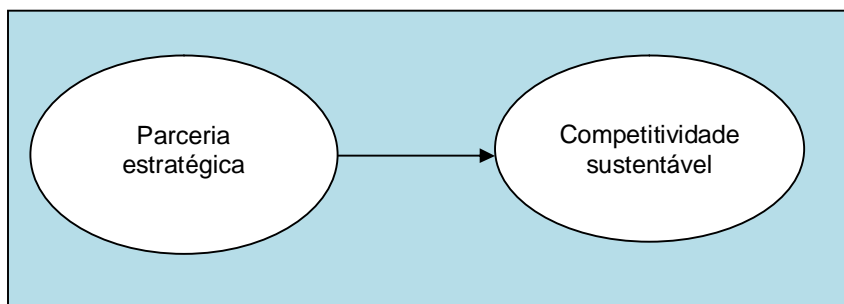


Figura 6: Modelo Conceitual
Fonte: Elaborado pelo autor

3.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS (DC) E DEFINIÇÕES OPERACIONAIS (DO) DAS VARIÁVEIS

Nas pesquisas de cunho científico o objetivo da definição dos termos e variáveis é fazer com que o estudo se torne claro e compreensível, eliminando todas as margens de erro no momento de interpretação dos elementos (Lakatos e Marconi, 2006). Para isso existem as formas constitutivas e operacionais.

De acordo com (Traviños, 2007). A definição constitutiva tem como objetivo esclarecer de forma precisa definições muito gerais e a definição operacional, que tem por finalidade traduzir em conteúdo prático as variáveis teóricas.

3.5.1 Parceria Estratégica (Fornecedor-Cliente)

D.C: Segundo Batalha et al (2008, p. 43) “um sistema de produção agroindustrial pode ser visto como uma rede de empresas que se forma, fundamentalmente, com base em alianças estratégicas internas a sua estrutura”, que irão ao longo do tempo caminhando para fusões e aquisições até chegar à integração vertical completa.

D.O.: Será operacionalizado através de um roteiro de entrevista semi-estruturado para serem analisadas as características da parceria estratégica das empresas pesquisadas com os produtores de frutas.

3.5.2 Competitividade Sustentável

D.C: Competitividade sustentável é a capacidade das organizações de atingirem altas taxas de crescimento de forma sustentável, conciliando os fatores ambientais, sociais e econômicos (Barbieri e Cajazeira, 2009) sendo, necessário para isso ajustar as necessidades produtivas da sociedade de acordo com as necessidades do planeta, de modo a garantir a qualidade de vida e também a disponibilidade de produtos e serviços para o ser humano (SILVA, 2005).

D.O.: Será aferida através de questionário semi estruturado com questões a respeito de ações nas três dimensões do tripé da sustentabilidade para conseguir uma competitividade sustentável.

3.5.3 Fatores Facilitadores

D.C.: Todos os procedimentos, ações e equipamentos que visam à operacionalidade e flexibilidade rápida e eficaz de processos (SANTOS, 2010).

3.5.4 Fatores Dificultadores

D.C.: Todos os procedimentos e ações que venham a dificultar e/ou interferir na operacionalização de um processo (SANTOS, 2010).

3.6 DEFINIÇÕES DE OUTROS TERMOS RELEVANTES

a) **Polpa de Fruta:** produto não fermentado, não concentrado, não diluído, obtido de frutos polposos, através de processos tecnológicos adequados, com um teor mínimo de sólidos totais, proveniente da parte comestível do fruto. O teor de sólidos totais será estabelecido para cada polpa de fruta específica (MAPA, 2010).

b) **Aliança/Parceria Estratégica:** De acordo com Yoshino e Rangan (1996, p. 258) “uma aliança/parceria estratégica vincula facetas específicas das atividades-fins de duas ou mais empresas”. É uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nestas.

c) **Cadeia Produtiva:** De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio – MDIC a cadeia produtiva pode ser compreendida como um conjunto de atividades econômicas que se articulam progressivamente desde o início da elaboração de um produto, que inclui desde as matérias primas, máquinas e equipamentos, produtos intermediários até o produto final, a distribuição e a comercialização, e segundo Stern, EL-Ansaray e Goughlan et al, (1996) pode ser caracterizada a partir da identificação de três fluxos entre os agentes: o fluxo de produtos, o fluxo de recursos e o fluxo de informações. O fluxo de produtos em uma cadeia produtiva ocorre no sentido dos fornecedores de insumos para o consumidor final, onde, a cada etapa, os produtos de um elo são as matérias-primas do elo seguinte. Dentro do conceito de cadeia produtiva, esse fluxo deve ser tal que os produtos se

movimentem na quantidade e velocidade exatamente demandadas pelos consumidores, visto que é este elo que dá início ao processo produtivo a partir de suas necessidades.

d) **Agroindústria:** É a unidade produtora integrante dos segmentos localizados nos níveis de suprimento à produção, transformação e acondicionamento, e que processa o produto agrícola, em primeira ou segunda transformação, para sua utilização intermediária ou final (ABAG, 1993, p. 60).

3.7 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Roesch (2007, p.138) define população como sendo:

Um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito do estudo. [...] dependendo do tamanho da população, do tempo dos entrevistadores, custo da pesquisa, ou ainda capacidade de processamento dos dados, faz-se necessário extrair uma parcela desta população para investigar. Essa parcela da população define-se como amostragem.

A população para este estudo é composta por produtores de frutas e indústrias de polpa. A amostra é constituída pelos proprietários e gerentes de três indústrias de polpa de frutas situadas na região noroeste e oeste do Estado do Paraná e 12 produtores que mantêm uma longa parceria com as empresas pesquisadas.

3.8 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os dados utilizados na pesquisa, tanto na 1ª etapa quanto na 2ª foram constituídos de dados primários e secundários. Segundo Malhotra (2001) os dados primários correspondem a dados especificamente produzidos ou coletados pelo pesquisador com objetivo de resolução do problema de pesquisa; Já os secundários, são os dados que já foram produzidos ou coletados para fins diferentes ao do problema em questão, mas apresentam alguma relação com o tema e encontra-se em livros, revistas, artigos científicos publicados em meio eletrônico.

Os dados primários foram coletados através de roteiros de entrevistas semi-

estruturados realizados com os proprietários e gerentes das indústrias, para tal procedimento foram feitas visitas nas indústrias que foram agendadas anteriormente por telefone, desse modo o pesquisador acompanhou as rotinas da empresa *in loco* e com os produtores de frutas mais antigos na parceria, que na ocasião da pesquisa estavam entregando a produção nas indústrias e foram abordados logo após a pesagem das frutas no setor de recebimento próximo à balança.

Os dados secundários foram coletados por meio de análise de documentos das empresas, observações de campo e anotações que foram realizadas durante as visitas nas indústrias e também por meio de material já publicado que tivesse alguma relação com o tema.

3.9 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

O procedimento de análise dos dados se deu pelo método análise de conteúdo, a partir do exame do discurso das entrevistas realizadas, das respostas dos questionários e sistematização dos dados, com o objetivo de conferir uma noção abrangente da realidade das empresas investigadas no momento da coleta dos dados, com base no referencial teórico.

Segundo Vergara (2005) este tipo de análise visa identificar o quê está sendo dito a respeito de determinado tema. São onjunto de técnicas de análise das comunicações que visam obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção destas mensagens.

3.10 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo possui algumas limitações, como por exemplo:

- a) Restrição para generalização de informações para outros tipos de empresas.
- b) As empresas escolhidas não compartilham o mesmo tamanho e nem todas

empregam tecnologias nos processos produtivos,

- c) Inexistência de registros formais sobre o tema pesquisado.
- d) Viés da percepção por parte dos respondentes.
- e) Estudo realizado apenas em partes da região noroeste e oeste do estado do Paraná.
- f) Pouco conhecimento sobre o tema Sustentabilidade por parte dos respondentes.
- g) Os dados utilizados representam um corte transversal e do momento das empresas.

4. RESULTADOS DO ESTUDO

A análise de como as características principais da organização se relaciona com a responsabilidade social é útil para a obtenção de uma base sólida para integrar a responsabilidade social em toda a organização. Essa análise contribui para determinar as questões relevantes de responsabilidade social da organização dentro de cada tema central e a identificar as partes interessadas da organização.

De acordo com Reis (2009) essa análise inclui fatores como: Tipo de organização, propósito, natureza das operações e porte, locais em que a organização opera, informando se há uma estrutura jurídica sólida que regule as atividades da organização; características sociais, ambientais e econômicas das áreas de operação; características da força de trabalho ou empregados da organização, inclusive mão-de-obra contratada; organizações setoriais em que a organização participa.

4.1 EMPRESA “A”

A empresa “A” está situada no Município de Japurá, interior do Estado do Paraná, pertencente à microrregião de Cianorte, encontra-se a 540 km da capital Curitiba, conta com uma população de 8.547 habitantes, segundo censo IBGE de 2010. A economia está baseada na agricultura e, nos últimos 10 anos, vem apresentando crescimento das atividades relacionadas à indústria de confecção, devido à proximidade com a cidade de Cianorte que é um polo dessa indústria no Estado do Paraná.

A Empresa “A” iniciou suas atividades no ano de 1999, como micro-empresa. O negócio deu certo e apresentou um crescimento contínuo e acelerado. Atualmente a empresa tem mais de 105 empregados diretos e 350 indiretos. Segundo a classificação do SEBRAE e BNDS é hoje considerada uma pequena empresa com faturamento anual de R\$ 12.000.000 (doze milhões de reais).

Atualmente a empresa está situada no distrito industrial do município, tendo expandido suas estruturas através de compra de terrenos vizinhos, projetando futuros investimentos.

A visita à indústria foi conduzida pelo gerente geral e o proprietário e relatou que desde o início percebeu que havia uma oportunidade promissora para a produção de polpas de frutas na região, pois não há concorrentes de grande porte nos arredores, as grandes indústrias do setor se encontram na região Nordeste do Brasil e na cidade de São Paulo.

Com vasto conhecimento em agricultura adquirido com o cultivo de soja e milho, percebeu que a região possuía boas condições de produzir uma variedade de frutas, atividade esta executada por poucos agricultores da região, exatamente por não terem estímulos para o plantio e não visualizarem os possíveis clientes consumidores destes produtos. Então, os empresários acreditaram no negócio, instalaram a indústria, efetuaram algumas parcerias com produtores e incentivaram o plantio de frutas nas muitas propriedades de pequeno porte que não são rentáveis com o cultivo de soja e milho.

Segundo as informações obtidas com a entrevista ao proprietário, as atividades da empresa são reguladas pelo Ministério da Agricultura Indústria e Comércio.

Atualmente são produzidas 230.000 toneladas de polpa por ano, a venda é realizada por revendedores autônomos distribuídos por região previamente determinada pela indústria, onde cada um é responsável pelo seu território, não havendo conflito pela invasão de espaço, por outro revendedor. Os revendedores têm autonomia no trabalho de venda, com liberdade de margem praticada e regulada pelo mercado em que atuam, não existe um procedimento padrão imposto pela indústria no que se refere ao atendimento, marketing, cobranças, política de preços divulgação, etc.

Relatou também que a indústria tem investido continuamente no aumento da produção através de aquisições de maquinário de última geração para processamento, embalagem e estoque das frutas, as câmaras frias são aumentadas de acordo com necessidade, pois, com a sazonalidade do período de produção de frutas é necessário possuir um grande estoque para garantir o fornecimento durante o ano inteiro.

Durante a safra de frutas a indústria procura comprar o máximo possível de produtos e armazená-los em câmaras frias para poder manter os estoques nas épocas de entre safra.

Hoje a empresa “A” trabalha com 36 sabores de frutas, tendo um alcance de mercado maior com a variedade de sabores, o que se constitui em um diferencial competitivo de mercado para a empresa. À medida que surgem demandas por novos sabores, a indústria faz pesquisa de viabilidade de produção destes sabores, e em caso positivo inicia-se a produção.

Recentemente foram feitos investimentos para converter o sistema de congelamento à base de gás freon para o gás amônia o qual tem um poder de congelamento muito mais rápido e eficaz que o anterior.

A empresa também optou por manter sua própria frota de transporte de cargas, agilizando a distribuição, garantindo maior rapidez nas entregas e maior controle da qualidade ao consumidor final, visto que se trata de produto de consumo congelado. Para atender suas necessidades de transporte à empresa dispõe de 3 Carretas, 4 Caminhões Truck, 1 Caminhão Toco e 2 Camionetes F. 4000.

O quadro 4 apresenta o resumo geral sobre a empresa “A”:

DESCRIÇÃO	DADOS
Ano da fundação	1999
Porte	Pequena
Número de empregados diretos	105
Empregos indiretos	350
Faturamento anual	R\$ 12.000.000,00
Produção tonelada/polpa anual	230.000 T
Número de fornecedores	230
Número de sabores produzidos	36
Metros de construção da indústria	3.000 M
Clientes	80 Revendedores
Veículos para entrega	3 Carretas
	4 Caminhões Truck
	1 Caminhão Toco
	2 Camionetes F 4000
Frutas com mais fornecedores	Maracujá = 80
	Morango = 50
	Acerola = 70

Quadro 4: Informações gerais sobre a empresa “A”

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações obtidas com a entrevista em visita técnica.

4.2 EMPRESA “B”

A empresa “B” segundo a classificação SEBRAE e BNDS é uma micro empresa, com faturamento anual de R\$ 2.200.000,00 (dois milhões e duzentos mil reais), também situada no Município de Japurá, mas, está instalada em um bairro residencial, oferece 12 empregos diretos e 35 indiretos e tem suas atividades reguladas pelo Ministério da Agricultura Indústria e Comércio.

A visita técnica foi acompanhada pelo proprietário da empresa e informou que as

atividades tiveram início em 1997 como uma indústria semi artesanal. Observou que suas instalações são pequenas, mas organizadas, o ambiente é limpo e a maioria dos empregados pertence à família, sendo que todos trabalham uniformizados.

De acordo com as declarações do proprietário a indústria produz atualmente 10 sabores, e no momento não há intenção de colocar novos produtos no mercado. Essa decisão, segundo ele, se deve a um controle maior de qualidade da matéria prima nas lavouras de sua propriedade.

A produção anual é de 40.000 ton, e a comercialização é feita diretamente pelo proprietário da indústria que tem uma carteira de clientes fidelizada nos grandes centros.

A empresa trabalha com o objetivo de melhorar cada vez mais a qualidade dos produtos e não há intenção de ampliar nem a clientela nem a indústria para não perder o foco na qualidade. De acordo com as declarações do proprietário “uma maior produção dificultaria o controle da qualidade e implicaria em investimentos que ele não suportaria financeiramente”, por isso optou pela manutenção da carteira de clientes existente.

A empresa não possui refeitório nem área de descanso, na hora da refeição, os empregados vão para suas casas, sendo concedido aos funcionários duas horas de almoço, pois a indústria se encontra dentro da cidade e todos moram nas proximidades.

A empresa utiliza energia de agência distribuidora. Possui 2 caminhões para a entrega dos produtos e utiliza serviços de transportadoras para entregar para clientes fora da região da indústria. As polpas são acondicionadas em caixas de isopor lacradas.

O resumo geral sobre a empresa “B” pode ser observado no quadro 5 a seguir.

DESCRIÇÃO	DADOS
Ano da fundação	1997
Porte	Pequena
Número de empregados diretos	12
Empregos indiretos	35
Faturamento anual	R\$ 2.200.000,00
Produção tonelada/polpa anual	40.000 t
Número de fornecedores	12
Número de sabores produzidos	10
Metros de construção da indústria	1.000 m
Clientes	30
Veículos para entrega	2 Caminhões
	1 Furgão
Frutas com mais fornecedores	Maracujá = 8

Quadro 5: Informações geral sobre a empresa “B”

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações obtidas com a entrevista em vista técnica.

4.3 EMPRESA “C”

A empresa “C” está localizada no município de Toledo, a 540 km de Curitiba na Região Oeste do Paraná tem uma população de 119.353 habitantes, próxima ao Município de Cascavel, formando com este município um eixo de desenvolvimento ligado ao agronegócio.

Essa empresa, segundo a classificação do SEBRAE e BNDS é também uma micro empresa, com faturamento anual de R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais). Está instalada em um pequeno distrito industrial situado na zona rural, próximo de um rio, gera 10 empregos diretos e 40 indiretos.

Ao chegar à indústria vê-se que sua principal câmara fria fica do lado de fora da empresa, coberta apenas por um telhado. As atividades da empresa são reguladas pelo Ministério da Agricultura, indústria e Comércio.

A visita foi conduzida pelo proprietário que mostrou todas as instalações. E informou que recentemente ampliou uma câmara fria para poder estocar mais produtos, reconhecendo que precisa investir mais na empresa, inclusive procurar outra propriedade maior para ampliar a indústria; existem planos de outras ampliações, mas por enquanto não há capital para investimentos, mas estão sendo estudadas as possibilidades para essa ampliação.

A produção anual é de 30 toneladas, a matéria prima é proveniente de 50 fornecedores. A maioria das vendas e entregas é feita pelo próprio proprietário que negocia direto com os clientes da região. Há dois revendedores de outras regiões; neste caso utiliza os serviços de transportadoras para enviar os produtos.

Quando começou a trabalhar com polpas de frutas, a disponibilidade de matéria-prima era escassa, pois a maioria dos agricultores dedicava-se ao cultivo de soja e milho e também à atividade da suinocultura em razão de haver na cidade uma das maiores indústrias de carne suína do Brasil.

Com o início das atividades da indústria de polpa, o proprietário visitou alguns pequenos produtores e perguntou se eles não estariam interessados em plantar as frutas de que ele necessitaria, com o compromisso de comprar toda a produção. Na ocasião poucos mostraram interesse, mas com o passar do tempo à medida que alguns agricultores que haviam plantado frutas comentavam que estavam satisfeitos com o retorno da atividade, outros começaram também a plantar, mas, a indústria da suinocultura sempre oferecia maiores incentivos agrícolas e apoio; assim, ele não conseguiu expandir o número de parceiros.

As principais frutas que são cultivadas na região são: maracujá, acerola, goiaba e morango. Para suprir a falta das outras frutas que necessita para atender seus clientes o empresário compra a polpa já processada de outras indústrias que são entregues em tambores de 200 litros e ele efetua a embalagem.

O quadro 6 apresenta o resumo geral sobre a empresa “C”.

DESCRIÇÃO	DADOS
Ano da fundação	1999
Porte	Micro empresa
Número de empregados diretos	10
Empregos indiretos	40
Faturamento anual	R\$ 2.000.000,00
Produção tonelada/polpa anual	30.000 t
Número de fornecedores	50
Número de sabores produzidos	15
Metros de construção da indústria	1.200 m
Clientes	35
Veículos para entrega	1 Caminhão
	2 camionetes
Frutas com mais fornecedores	Maracujá = 15
	Acerola = 10
	Morango = 15

Quadro 6: Informações geral sobre a empresa “C”

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações obtidas com a entrevista em vista técnica.

4.4 ELEMENTOS CONSTITUTIVOS PARA A COMPETITIVIDADE SUSTENTÁVEL

4.4.1 Empresa “A”

O desenvolvimento sustentável com já visto anteriormente envolve dimensões econômicas, ambientais e sociais. Segundo Barney (2002) apud Felipe, Boaventura e Siqueira (2010) a evidência de que uma empresa possui vantagem competitiva sustentável é notada quando há presença de desempenho consistentemente acima da norma.

4.4.1.1 Dimensão econômica

A dimensão econômica é um ponto importante da competitividade sustentável. E para que haja competitividade sustentável a organização precisa, por um lado compreender a relação entre os interesses das partes interessadas que são afetados pela organização, e as expectativas da sociedade por outro.

Diz Oliveira (2008) que uma forma eficaz da organização identificar seu grau de competitividade sustentável é familiarizar-se com as questões relativas à governança organizacional; direitos humanos; práticas trabalhistas; práticas leais de operação; questões relativas ao consumidor; envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento.

Conforme anotações feitas no protocolo de observação, com finalidade de mensurar o grau de competitividade das empresas elaborado para o estudo e cujo modelo encontra-se no apêndice 3, na dimensão econômica a empresa “A” apresenta os seguintes elementos constitutivos de competitividade sustentável.

Quesitos da dimensão econômica praticados pela Empresa A	SIM	NÃO
1 - Existe departamento financeiro?	X	
2 - Existem quadros de acompanhamento de qualidade – SGQ, ISO?	X	
3 - Pratica a governança corporativa?	X	
5 - A empresa tem programa de participação nos lucros para os empregados?	X	
6 - A empresa investe em estudos de impacto ambiental em sua área de atuação?	X	
7 - Existem investimentos em bens de capital para aumentar a produção?	X	
8 - Existe projeto para exportar produtos?	X	
9 - A rentabilidade da empresa está satisfatória para o segmento e para os sócios?	X	

Quadro 7: Constitutivos da sustentabilidade – Dimensão econômica empresa “A”

Fonte: Protocolo de Observação aplicado durante a entrevista realizada em visita técnica.

Observou-se que empresa possui departamentos administrativos, financeiros, almoxarifado além de laboratório de análise dos lotes de produção.

Os proprietários primam pela qualidade de produção, mantendo a área de produção sempre higienizada e limpa, adquirindo frutas dos parceiros que mantêm o mesmo cuidado no plantio, manejo e colheita.

A indústria possui um layout planejado para o processamento das frutas, embalagem e armazenamento de maneira organizada e eficiente.

A empresa conta com infra-estrutura de refeitório, área de descanso, vestiário e ambiente arejado para a execução das atividades.

Notou-se também que a empresa cumpre com as leis trabalhistas e vem desenvolvendo programa de participação nos lucros para os empregados.

E vem sendo feitos investimentos em estudos de impacto ambiental na área de atuação empresa, assim como também são feitos investimentos em bens de capital para aumentar a produção, pois a empresa planeja em curto prazo, entrar no mercado internacional, embora os recursos financeiros da empresa sejam satisfatórios para o segmento e para os sócios existem perspectivas de crescimento que estão sendo avaliadas pelos empresários, que acreditam que havendo crescimento da empresa, haverá também, o aumento de empregos para a população da região.

A empresa não possui ainda financiamentos para programas de sustentabilidade.

4.2.1.2 Dimensão Social

A dimensão social da competitividade sustentável assinala a necessidade de a empresa cumprir as leis trabalhistas valorizando o trabalho humano, protegendo seus colaboradores das condições insalubres e indignas, ofereça igualdade de oportunidade, não execute práticas de trabalho forçado, respeite sempre o direito dos trabalhadores de formar ou fazer parte de suas próprias organizações para progredir ou proteger seus interesses ou negociar coletivamente, e incentive o desenvolvimento comunitário (REIS, 2008).

Os quesitos da dimensão social praticados pela empresa “A” podem ser observados no quadro 8 a seguir.

Quesitos da dimensão social praticados pela empresa “A”	SIM	NÃO
1 - Os empregados estão usando EPI's	X	
2 - Existem sinalizações de EPI's nas áreas de risco da empresa?	X	
3 - Existem quadros de comunicação interna na empresa?	X	
4 - Existem instalações adequadas de refeitório, vestiário etc.?	X	
5 - Existe alguma de sala de treinamento para empregados?	X	
6 - Percebe-se diversidade étnica no quadro de empregados?	X	
7 - Existe algum deficiente físico no quadro de empregados?	X	
8 - O ambiente de trabalho da indústria é agradável?	X	
9 - A vizinhança está bem adaptada à indústria?	X	
10 - Existe Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA)	X	
11 - Os empregados são sindicalizados na categoria	X	
12 - Incentivam o desenvolvimento comunitário	X	

Quadro 8: Constitutivos da sustentabilidade – Dimensão Social empresa “A”

Fonte: Protocolo de Observação aplicado durante a entrevista realizada em visita técnica.

Na visita técnica efetuada à empresa “A” observou-se que na área de processamento o ruído é relativamente alto. Para proteger o trabalhador, é exigido o uso de EPI's (protetores auriculares, uniformes e botas brancas) notou-se também que no interior da indústria existem sinalizações para o uso correto desses EPI's e quadros de avisos nos locais de grande circulação, contando ainda com uma sala de manutenção para reparos nos maquinários.

O clima de trabalho entre os empregados é positivo, e o quadro funcional e formado na maioria por jovens que moram nas proximidades da indústria.

Segundo informações prestadas pelo proprietário a empresa, disponibiliza 2% de suas vagas para deficientes físicos, e promove o emprego local, oferecendo vagas para moradores da comunidade.

4.2.1.3 Dimensão ambiental

As decisões e atividades da organização invariavelmente produzem impacto no meio ambiente independentemente de onde esteja localizada. Esses impactos podem estar associados ao uso por parte da organização de recursos vivos e não vivos, a localização de suas atividades, a geração de poluição e resíduos e as implicações de suas atividades, produtos e serviços nos habitats naturais. Para reduzir os impactos ambientais, recomenda-se que a organização adote uma abordagem integrada que leve em consideração às implicações econômicas e socioambientais mais amplas de suas decisões e atividades (MINUTA ISO 26000).

A Dimensão ambiental da competitividade sustentável enseja a minimização dos

impactos ambientais e a redução no consumo de recursos não-renováveis conforme determinam os princípios formulados na Declaração sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, e a Carta da Terra, que assinalam a sustentabilidade como ponto de partida para o crescimento e desenvolvimento econômico sustentável. (SUA PESQUISA, 2011).

Essa sustentabilidade requer a parceria das empresas que devem conduzir seus empreendimentos a partir de uma gestão sustentável. De acordo com Silva (2011) no plano empresarial, a responsabilidade ambiental requer: a criação e implantação de um sistema de gestão ambiental na empresa; tratar e reutilizar a água dentro do processo produtivo; desenvolver produtos que provoquem o mínimo possível de impacto ambiental; dar prioridade para o uso de sistemas de transporte não poluentes ou com baixo índice de poluição. Exemplos: transporte ferroviário e marítimo; criar sistema de reciclagem de resíduos sólidos dentro da empresa; treinar e informar os funcionários sobre a importância da sustentabilidade; dar preferência para a compra de matéria-prima de empresas que também sigam os princípios da responsabilidade ambiental; sempre que possível fazer o uso de fontes de energia limpas e renováveis no processo produtivo; nunca adotar ações que possam provocar danos ao meio ambiente como, por exemplo, poluição de rios e desmatamento.

Os quesitos de responsabilidade ambiental da empresa “A” levantados neste estudo podem ser observados no quadro 9.

Quesitos da dimensão ambiental praticados pela empresa “A”	SIM	NÃO
1 - Existe lagoa de tratamento de água?	X	
2 - Existe certificação ambiental na empresa?	X	
3 - Existe local apropriado para armazenar resíduos sólidos?	X	
4 - Existe alguma fonte de energia alternativa?	X	
5 - Existe algum produto tóxico na empresa?	X	
6 - Percebem-se práticas ecologicamente corretas na empresa?	X	
7 - Existe alguma forma de desperdício aparente na empresa?		X
8 - Existem lixeiras seletivas de materiais?	X	
9 - Incentiva-se a prática da reciclagem?	X	
10 - Existe local de descarte apropriado para os materiais?	X	
11 - O nível de ruído dentro e fora da indústria é suportável?	X	

Quadro 9: Constitutivos da sustentabilidade – Dimensão ambiental empresa “A”

Fonte: Protocolo de Observação aplicado durante a entrevista realizada em visita técnica.

Na visita técnica realizada observou-se que a empresa “A” tem grande preocupação com as questões ambientais e vem desenvolvendo ações no sentido de

minimizar os impactos produzidos ao meio ambiente. Dentre as ações já realizadas observou-se que:

A empresa possui uma tela estática na saída da tubulação da água que retém todos os resíduos dispensados da produção. Esta água passa por três lagoas de tratamento antes de voltar ao meio ambiente. Conta também com um gerador de energia a diesel para as horas de pico, evitando falha no fornecimento de energia, nas paralisações não programadas da produção e no contínuo funcionamento das câmaras frias com todo o estoque da empresa.

Segundo informações do proprietário, recentemente foram instalados “Paver” (tijolos encaixados no piso do pátio de circulação dos veículos). Esse tipo de piso permite o escoamento das águas das chuvas evitando o alagamento das áreas.

Observou-se que no pátio também existe local apropriado para o armazenamento de tambores descartados pelo tempo de uso e caixas de papelão de produtos e equipamentos que a empresa utiliza para serem encaminhados para a reciclagem de forma adequada.

Os resíduos sólidos da produção (cascas e sementes) são armazenados em silos, através do despejo das máquinas do processo produtivo; as cascas são reaproveitadas como ração para o gado pertencente ao proprietário e em outro empreendimento. As sementes uma parte vai para a mistura nas rações animais e outra é comercializada na indústria farmacêutica.

4.2.2 Empresa “B”

No que se refere à dimensão econômica nota-se no quadro 10 a seguir que na empresa B as dimensões econômicas não são contempladas.

Quesitos da dimensão econômica praticados pela empresa “B”	SIM	NÃO
1- Existe departamento financeiro?		X
2- Existem quadros de acompanhamento de qualidade – SGQ, ISO?		X
3- Pratica a governança corporativa?		X
4- Possui programa de financiamento para programas de sustentabilidade?		X
5- A empresa tem programa de participação nos lucros para os empregados?		X
6- A empresa investe em estudos de impacto ambiental em sua área de atuação?		X
7- Existem investimentos em bens de capital para aumentar a produção?		X
8- Existe projeto para exportar produtos?		X
9- A rentabilidade da empresa está satisfatória para o segmento e para os sócios?		X

Quadro 10: Constitutivos da sustentabilidade – Dimensão Econômica empresa “B”

Fonte: Protocolo de Observação aplicado durante a entrevista realizada em visita técnica.

Na entrevista realizada o proprietário revelou que não existe a prática de governança cooperativa, ou seja, os gastos pessoais e os da empresa não são coordenados de maneira diferenciada, o que evidencia características de uma empresa familiar.

Quanto aos financiamentos para programas de sustentabilidade também não são feitos, nem existe projetos nesse sentido. A empresa não faz investimentos em estudos de impacto ambiental, e também não tem programa de participação nos lucros para os empregados. Quanto aos investimentos para aumento da produção existe intenção de fazer alguma coisa no futuro, mas os recursos disponíveis não são suficientes.

No que se refere aos quesitos da dimensão social notou-se que a empresa executa algumas poucas ações nesse sentido. O resultado da dimensão social pode ser observado no quadro 11.

Quesitos da dimensão social praticados pela empresa “B”	SIM	NÃO
10- Os empregados estão usando EPI's?	X	
11- Existem sinalizações de IPI's nas áreas de risco da empresa?		X
12- Existem quadros de comunicação interna na empresa?		X
13- Existem instalações adequadas de refeitório, vestiário etc.?		X
14- Existe alguma sala de treinamento para empregados?		X
15- Percebe-se diversidade étnica no quadro de empregados?	X	
16- Existe algum deficiente físico no quadro de empregados?		X
17- O ambiente de trabalho da indústria é agradável de trabalhar?	X	
18- A vizinhança está bem adaptada à indústria?		X
19- Existe Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA)		X
20- Os empregados são sindicalizados na categoria		X
21- Incentiva o desenvolvimento comunitário	X	

Quadro 11: Constitutivos da sustentabilidade – Dimensão Social empresa “B”

Fonte: Protocolo de Observação aplicado durante a entrevista realizada em visita técnica.

Durante a visita técnica realizada observou-se que apesar de existirem na empresa os equipamentos EPI's, não existem sinalizações nas áreas de risco da empresa. Não há sinalização indicando o uso de EPI's nas áreas de risco e nem todos os funcionários utilizam estes equipamentos, conforme se observou no quadro 11.

Na dimensão ambiental a empresa “B” não está praticando boa parte dos requisitos listados no quadro abaixo:

Quesitos da dimensão ambiental praticados pela empresa “B”	SIM	NÃO
1 - Existe lagoa de tratamento de água?		X
2 - Existe certificação ambiental na empresa?	X	
3 - Existe local apropriado para armazenar resíduos sólidos?		X
4 - Existe alguma fonte de energia alternativa?		X
5 - Existe algum produto tóxico na empresa?		X
6 - Percebem-se práticas ecologicamente corretas na empresa?		X
7 - Existe alguma forma de desperdício aparente na empresa?		X
8 - Existem lixeiras seletivas de materiais?		X
9 - Incentiva-se a prática da reciclagem?	X	
10 - Existe local de descarte apropriado para os materiais?		X
11 - O nível de ruído dentro e fora da indústria é suportável?	X	

Quadro 12: Constitutivos da sustentabilidade – Dimensão ambiental empresa “B”

Fonte: Protocolo de Observação aplicado durante a entrevista realizada em visita técnica.

A empresa “B” como se pode observar no quadro 12 atende apenas três dos requisitos da dimensão ambiental avaliado neste estudo. Ou seja, a empresa possui certificação ambiental, incentiva à prática de reciclagem e procura manter o nível de ruído dentro e fora da empresa dentro dos limites suportáveis.

Os demais itens levantados no estudo não são praticados na empresa. Segundo a entrevista realizada com o proprietário existem algumas questões internas que precisam ser mais bem trabalhadas e vem sendo dirigidos esforços nesse sentido.

4.2.3 Empresa C

A empresa não atende a nenhum dos quesitos da dimensão econômica. Conforme nota-se no quadro 13 a seguir.

Quesitos da dimensão econômica praticados pela empresa “C”	SIM	NÃO
1 - Existe departamento financeiro?		X
2 - Existem quadros de acompanhamento de qualidade – 3 - SGQ, ISO?		X
4 - Pratica a governança corporativa?		X
5 - Possui programa de financiamento para programas de sustentabilidade?		X
6 - A empresa tem programa de participação nos lucros para os empregados?		X
7 - A empresa investe em estudos de impacto ambiental em sua área de atuação?		X
8 - Existem investimentos em bens de capital para aumentar a produção?		X
9 - Existe projeto para exportar produtos?		X
10 - A rentabilidade da empresa está satisfatória para o segmento e para os sócios?		X

Quadro 13: Constitutivos da sustentabilidade – Dimensão Econômica empresa “C”

Fonte: Protocolo de Observação aplicado durante a entrevista realizada em visita técnica.

Na dimensão social, segundo as informações obtidas na entrevista a empresa “C” atende a dois quesitos, ou seja, o uso de EPI's, e a diversidade étnica no quadro de funcionários. Porém, Na visita técnica realizada notou-se que na área de produção, alguns empregados estavam sem uniforme e não utilizavam protetores auriculares, sendo o ambiente quente e úmido.

Existe um pequeno refeitório para se fazer as refeições, não há pátio de movimentação de caminhões, pois os terrenos são pequenos no distrito industrial e as empresas estão muito próximas umas das outras, percebendo-se até os ruídos das indústrias vizinhas.

Os vestiários estavam desorganizados com roupas penduradas em todo lugar.

Na seção de empacotamento a área era bem organizada e limpa.

Quesitos da dimensão social praticados pela empresa “C”	SIM	NÃO
1 - Os empregados estão usando EPI's?	X	
2 - Existem sinalizações de EPI's nas áreas de risco da 3 - empresa?		X
3 - Existem quadros de comunicação interna na empresa?		X
4 - Existem instalações adequadas de refeitório, vestiário etc.?		X
5 - Existe alguma de sala de treinamento para empregados?		X
6 - Percebe-se diversidade étnica no quadro de empregados?	X	
7 - Existe algum deficiente físico no quadro de empregados?		X
8 - O ambiente de trabalho da indústria é agradável de trabalhar?		X
9 - A vizinhança está bem adaptada à indústria?		X
10 - Existe Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA)		X
11 - Os empregados são sindicalizados na categoria		X
12 - Incentiva o desenvolvimento comunitário		X

Quadro 14 Constitutivos da sustentabilidade – Dimensão Social empresa “C”

Fonte: Protocolo de Observação aplicado durante a entrevista realizada em visita técnica.

Na questão ambiental a empresa “C” apresentou somente a certificação ambiental fornecida pelo IAP, os demais quesitos não são contemplados na empresa, conforme se pode observar no quadro 15 a seguir.

Quesitos da dimensão ambiental praticados pela empresa “C”	SIM	NÃO
1 - Existe lagoa de tratamento de água?		X
2 - Existe certificação ambiental na empresa?	X	
3 - Existe local apropriado para armazenar resíduos sólidos?		X
4 - Existe alguma fonte de energia alternativa?		X
5 - Existe algum produto tóxico na empresa?		X
6 - Percebem-se práticas ecologicamente corretas na empresa?		X
7 - Existe alguma forma de desperdício aparente na empresa?		X
8 - Existem lixeiras seletivas de materiais?		X
9 - Incentiva-se a prática da reciclagem?		X
10 - Existe local de descarte apropriado para os materiais?		X
11 - O nível de ruído dentro e fora da indústria é suportável?		X

Quadro 15: Constitutivos da sustentabilidade – Dimensão Ambiental empresa “C”

Fonte: Protocolo de Observação aplicado durante a entrevista realizada em visita técnica.

4.3 ANÁLISE GERAL DAS EMPRESAS

A análise geral das empresas traz as informações obtidas por meio das entrevistas com os proprietários das indústrias participantes de pesquisa, onde se procura as semelhanças existentes entre os sistemas de parcerias adotados pelas empresas e as recomendações dadas pelos teóricos da administração em relação às parcerias estratégicas e sua relação com a sustentabilidade.

4.3.1 Análise Empresa “A”

Segundo relato do proprietário dessa empresa, a decisão de montar uma indústria de polpa de frutas se deu após perceber que a região noroeste e oeste do Estado do Paraná apresentavam potencial de produtividade de frutas e que havia poucos concorrentes neste ramo.

Detectada a oportunidade de negócio, o proprietário da indústria procurou conhecer um pouco o mercado. Assim, antes de iniciar os investimentos na indústria de polpa de frutas, foi realizada uma pesquisa informal com visitas às grandes empresas atuantes do mercado de polpa de frutas, para verificar, sua localização, as estruturas, a forma como essas empresas trabalhavam, e percebeu que as maiores empresas estavam

situadas na região Nordeste do Brasil e no Estado de São Paulo, havendo grandes possibilidades de sucesso para uma indústria desse gênero no Estado do Paraná.

A pesquisa de mercado é fundamental para o empreendedor que busca vantagem competitiva, uma vez que possibilita angariar maior conhecimento em relação ao mercado onde atuará. Dentre as vantagens competitivas Porter (1999, p. 342) aponta vantagens relativas à localidade. De acordo com esse autor as vantagens de uma localidade na competição pela produtividade resulta, de fatores tais como qualidade dos insumos, mais especificamente dos insumos especializados, os regimes regulamentários, os processos legais, a informação e as fontes de capital amoldadas às necessidades dos setores específicos, ou seja, essas vantagens se constituem a partir da qualidade do ambiente que determinada localidade proporciona para a consecução de níveis elevados e crescentes produtividades.

Assim, analisando as oportunidades de mercado e as chances de competitividade, e sabendo que uma nova oportunidade de mercado precisa de incentivos o empresário, que já possuía experiência na agricultura e um bom relacionamento com os agricultores da região, deduziu que, que poderia fazer parcerias com pequenos agricultores, que estavam sem perspectivas com o cultivo de soja, milho e cana-de-açúcar e incentivá-los a produzir frutas, pois compreendia que um sistema de produção agroindustrial, deveria ser visto como uma rede de empresas que se juntam para alavancar ou mesmo fomentar o negócio.

As parcerias são estratégias que as empresas utilizam para fortalecer um negócio, se dá entre empresas que tem o mesmo interesse comercial, mas não possuem recursos suficientes para ampliar ou manter o negócio sem uma parceria, e que segundo Coulomb (2011) as empresas devem adotar para gerar novos negócios com benefícios de ganhos para ambas as partes.

De acordo com Ito e Crispin (2011) com a formação das parcerias as empresas:

Passam a trabalhar juntas, formal ou informalmente, combinando seus recursos e técnicas de forma a obter ganhos de inovação, produtividade e eficiência visando à conquista de novos nichos de mercado. [...] Sem montar uma nova empresa, as partes concordam em colaborar em produtos específicos e em mercados para mútuos benefícios. Como os riscos são limitados ao projeto em questão, esta é uma maneira segura para aprender uns com os outros, buscando o máximo de sinergias.

Com essa atitude, os empresários, além de enxergar uma oportunidade de negócio, visualizaram também vantagem competitiva, já que na região existiam muitas

pequenas propriedades que poderiam migrar da cultura de soja, milho e cana-de-açúcar para o cultivo de frutas. A partir disso, foi iniciada a busca das parcerias com os pequenos produtores que até então estavam procurando alternativas de melhor aproveitamento de suas terras.

A vantagem competitiva como se observou no decorrer deste estudo pode advir tanto de recursos e competências únicas da empresa específica como da exploração de uma posição específica e protegida da estrutura de mercado, ou por meio de ações que envolvem uma comunidade ou determinado grupo de pessoas que tem objetivos comuns e se complementam numa determinada atividade (Meirelles 2000). Já que a maioria (ou mesmo praticamente todas as empresas) não possui um conjunto completo de recursos e capacidades para o cumprimento dos seus objetivos, o que indica que a criação de parcerias com outras empresas poderá aumentar a probabilidade de atingimento destes objetivos. Pois como bem assinalam Hoskisson, Hitt, Ireland e Harrison (2009), o comportamento cooperativo permite que os parceiros criem um valor que até então não conseguiriam obter agindo de forma independente. Além disso, como se viu no decorrer deste estudo os fatores de produção (terra, trabalho, capital, infra-estrutura, física, infra-estrutura comercial e administrativa constituem recursos naturais e conhecimentos constituem insumos básicos da competitividade.

Foi com essa visão que os empresários desta empresa partiram em busca de parcerias com os agricultores, pois compreendiam que as parcerias seriam imprescindíveis para garantir um fornecimento abundante de matéria-prima com custos baixos de entrega e acesso ágil. Assim, antes de iniciar o empreendimento foram realizadas várias reuniões com produtores da região, onde foram debatidos, desde a escolha das frutas que seriam produzidas até o tipo de apoio que a indústria daria àqueles que não tinham experiência com o cultivo das frutas, firmando-se assim os primeiros compromissos para a formação de parcerias e criando um clima de confiança para os produtores.

Dessas reuniões, basicamente, ficou acordado que a indústria colaboraria com as seguintes ações:

- Prestação de assistência técnica disponibilizando técnico agrícola para a orientação correta das técnicas de cultivo de cada tipo de fruta;
- Empréstimo de maquinário quando necessário para auxílio no cultivo das culturas;
- Subsídios para a compra de sementes beneficiadas para o plantio das frutas;

- Compromisso na compra total da colheita com pagamento à vista.

Da parte dos produtores ficou acordado que:

- Produziriam as frutas de que a indústria necessitasse;
- Seguiriam as orientações do técnico agrícola disponibilizado pela indústria em relação aos cuidados com o cultivo das frutas;
- Produziriam de acordo com o cronograma da indústria em relação a cada tipo de fruta;
- Entregariam a produção diretamente na indústria;
- Tomariam os devidos cuidados no uso de agrotóxicos nocivos à saúde e ao meio-ambiente e
- Venderiam a produção somente para a indústria parceira.

Durante as entrevistas com os agricultores mais antigos da parceria e com o proprietário da empresa, percebeu-se que a forma predominante das parcerias estratégicas consolidadas é de contrato informal e cooperação mútua evidenciando um sistema de parceria formado com base na confiança e transparência. Essa postura foi adotada pelos empresários, aos perceberem que os produtores se sentem inseguros e desconfiados com contratos muito elaborados e formais, valorizam muito mais a confiança na pessoa com quem negociam, nas referências dessa pessoa, na experiência, na estrutura da empresa e no apoio dado durante o manejo da safra.

Isso pode ser constatado na entrevista com um dos produtores que disse: “a gente que é pequeno produtor sempre se conversa entre a gente, quando uma empresa cumpre certinho o combinado pagando em dias e não dando problemas é tudo que a gente precisa para pegar confiança na parceria”.

Segundo Lewis, (1997, p. 39);

As alianças são apoiadas pela necessidade mútua, um objetivo comum visto como suficientemente importante para dominar qualquer debate, um desejo de compartilhar os benefícios e uma relação de confiança. Até um determinado ponto importante, as alianças estão entre as pessoas. “Quando têm que ser feitos ajustes, apenas às pessoas que acreditam e se entendem podem fazê-los de uma forma que os compromettimentos sejam mantidos.”

Durante o período da pesquisa, a indústria estava incluindo no contexto da parceria um grupo de agricultores da cidade de Marilena que anteriormente fornecia frutas para outra empresa, a qual encerrou as atividades. Chamado para avaliar uma proposta de venda dessa indústria, o proprietário descartou a possibilidade de adquiri-la, mas percebeu que os grupos de agricultores que forneciam a matéria prima para esta

indústria ficaram sem a comercialização de suas lavouras. Então foram chamados a participar da parceria ora executada com outros agricultores e entregar sua produção para a empresa “A”, para absorver essa demanda, a indústria está construindo um galpão com câmara fria naquela cidade, ação essa que facilitará a entrega das frutas e posteriormente seu transporte à indústria.

Com isso iniciam-se mais uma rede de parcerias nos moldes da formatação original, aumentando a capacidade de cultivo e produção de frutas.

No que se refere à sustentabilidade econômica, pôde-se observar anteriormente que a empresa “A” goza de uma situação favorável devido a vários investimentos realizados em maquinários e capacitação de empregados aliado com um programa de participação nos lucros que resultou em aumento de produção, de qualidade nos produtos e conseqüentemente aumento nas vendas.

Na dimensão social também se encontra em grau bastante satisfatório, pois possui instalações adequadas e arejadas para o bom desenvolvimento das atividades ali realizadas, os empregados trabalham em boas condições de segurança, higiene e proteção individual, o recorde atual da empresa em dias sem acidente de trabalho é de 790 dias.

Segundo as declarações do proprietário, a empresa sempre atende aos pedidos da comunidade e ajuda de alguma forma. Exemplo disso são as participações em campanhas de ajuda às vítimas de enchente onde tem contribuído com o transporte das doações feitas pela comunidade, até o lugar das catástrofes, como por exemplo, cita-se o transporte de cinco toneladas de alimentos e roupas doadas pela população, para atender os desabrigados em Santa Catarina onde a empresa efetuou o transporte arcando com todos os custos.

Na dimensão ambiental a empresa tem se esforçado para diminuir seu impacto nos arredores da indústria, economizando e tratando a água utilizada na produção através de suas lagoas de tratamento de água, economizando energia através de programas de uso racional, coletando e destinando seus resíduos sólidos para a reciclagem. Investiu recentemente em uma máquina de embalar produtos que utiliza menos tinta na identificação dos sabores das polpas e converteu seu sistema de refrigeração para outro que utilizará menos energia, pois será mais rápido o congelamento da polpa, resultando uma economia de mais ou menos trinta por cento ao ano.

A presença da indústria de polpa de frutas no município de Japurá proporcionou inúmeras oportunidades aos pequenos agricultores no sentido de melhora no aproveitamento das propriedades, pois não tinham condições de concorrência com as grandes propriedades totalmente mecanizadas.

Com relação ao mercado de trabalho local o impacto foi despertando o interesse nos muitos jovens até então, sem perspectivas de trabalho no setor industrial. Os proprietários da indústria, através de convocação dos pequenos agricultores da região, assumiram o compromisso de compra de toda a produção de frutas dentro do interesse da empresa, e que forneceriam todo suporte técnico àqueles agricultores que não tivessem experiência com o plantio das frutas, através de uma parceria com técnicos da EMATER.

Com essas ações a empresa “A” conseguiu alavancar o seu negocio, efetuar novos investimentos, aumentar seu número de parceiros fornecedores e fazer com que o negócio progredisse chegando ao posicionamento atual, ou seja, ser a maior indústria do gênero na região, e vem conseguindo inserir também em outros estados, onde são produzidas frutas que não são cultivadas na região devido ao tipo de solo e clima. Outra ação que vem sendo desenvolvida na empresa além das parcerias com produtores é o intercâmbio de matéria-prima com empresas concorrentes quando há excedente de estoque ou desequilíbrio da oferta de frutas no mercado.

4.3.2 Análise empresa “B”

A empresa “B” adota atualmente uma postura de sobrevivência, o mercado de polpa de frutas ficou muito competitivo e o empresário não possui aporte financeiro para nem para de ampliar a produção e nem em investir em novas tecnologias. Atualmente sua preocupação está voltada para a qualidade dos produtos e na manutenção de seus clientes já fidelizados.

A decisão de produzir somente dez sabores foi tomada para adaptar a produção de frutas às suas propriedades, já que industrializa somente o que produz em suas terras. Essa decisão de produzir a fruta que industrializa é segundo o proprietário uma estratégia que adotou para manter a qualidade de seus produtos.

Essa postura gerencial indica que o empresário tem sua mentalidade voltada o desenvolvimento da agroindústria familiar que segundo Lauschner (1995) foi um dos

caminhos adotados pelos por alguns agricultores na década de 90 que comercializam esses produtos no mercado final ou intermediário, acrescidos de outros bens e serviços com a finalidade de aumentar o valor da matéria prima principal, gerando mais renda ao produtor.

Quando questionado sobre o porquê não faz parcerias com os agricultores da região para fornecer as frutas, alegou que não tinha condições de comprar grandes quantidades de frutas e de promover algum tipo de apoio ou benefícios aos agricultores. Além disso, tinha uma propriedade ociosa e precisava utilizá-la na produção de frutas.

A decisão de não contar com uma rede de agricultores para garantir o fornecimento de matéria-prima afetou sua competitividade, pois como se viu anteriormente as modificações sócias econômicas ocorridas nas ultima décadas, afetou a estabilidade, constância, conservação e equilíbrio das empresas que insistiram em manter suas estruturas hierárquicas

Segundo Balestrin e Verschoore (2006), na atualidade tem sobrevivido às empresas que inovaram dissolvendo a burocracia interna, redimensionaram o tamanho das unidades, diminuindo o número de empregados ligados diretamente à empresa, reduziram os riscos de investimento promovendo maior aproximação com os fornecedores e distribuidores, dentro da estratégia conhecida como crescer tornando-se pequeno.

A visão do proprietário de que para se manter no mercado a empresa tem que focar na sua carteira de clientes fiéis e na qualidade de seus produtos pode ser uma estratégia favorável, porém precisa ampliar seu campo se visão, pois, no mercado atual sobrevivem aqueles que mantêm boas parcerias, e movimentam-se com desenvoltura dentro da cadeia produtiva. E como se observou, na empresa “B” não existem parcerias com os agricultores, sua relação com os produtores da região é informal e esporádica baseada apenas na necessidade de compra nas estações das frutas, sem relações mais próximas de colaboração mútua nem comprometimento. Por outro lado, foco da empresa está na produção autônoma da matéria prima, e qualquer adversidade climática que afete a produtividade poderá comprometer seriamente o processo industrial, pois se houver quebra na produção o empresário teria grandes dificuldades para adquirir a matéria para o seu produto.

Em relação à sua competitividade sustentável na dimensão econômica, a empresa, de acordo com entrevista junto ao proprietário, opera abaixo de suas metas estipuladas, não há planos de investimentos em maquinários de produção e nem de ampliação da

indústria, como não pratica a governança corporativa, Suas despesas particulares e as da indústria são misturadas atrapalhando assim seu fluxo de caixa.

Na dimensão social a empresa, dentro do possível, tenta oferecer um ambiente seguro de trabalho disponibilizando EPI's, não possui programa de capacitação aos empregados, não existe a previsão de novas contratações e não está envolvida com nenhum programa de ajuda comunitária, a maioria dos funcionários são parentes do proprietário e por isso não são sindicalizados. E como se sabe as empresas familiares vem sofrendo grandes pressões externas, pois nessas empresas geralmente não são feito investimentos no aperfeiçoamento profissional, os contratos de trabalhos são informais, e não são executadas as práticas de governança corporativa.

Na dimensão ambiental precisa melhorar bastante, pois a indústria se encontra dentro de um bairro residencial e causam muitos transtornos nas residências vizinhas devido à movimentação de equipamentos, produtos e dos próprios empregados, necessita tratar a água que dispensa do processo produtivo antes de retornar ao meio-ambiente. Não tem nenhuma outra fonte de energia alternativa, na visão do próprio dono o conceito de sustentabilidade se resume apenas na preservação ambiental.

4.3.3 Análise da empresa “C”

A empresa “C” precisa reavaliar seus objetivos em relação às suas parcerias. A prática de comprar polpas já processadas de outras indústrias tem afetado o preço final de seu produto, gerando preços pouco competitivos. Apesar de ser a única empresa de polpa de frutas na cidade, sofre grande concorrência de outras marcas de polpa que têm representantes locais com pequenos estoques e mesmo assim conseguem fazer uma grande carteira de clientes, diminuindo significativamente o potencial de mercado da indústria “C”.

Observou-se também que o espaço físico onde a empresa opera dificulta qualquer ação de expansão do processo produtivo. A empresa precisa transferir-se para uma área maior onde possa ter espaço para expandir suas instalações e necessita, sobretudo, aumentar sua rede de fornecedores através de um programa de cooperação e de incentivo à produção de frutas, oferecendo o apoio na produção para atrair mais produtores. As parcerias precisam ser ampliadas para conseguir uma economia de escala na compra de matéria-prima que se reflita no preço final do produto. Conforme ensina Balestrin e Verschoore (2008) as redes de cooperação ampliam a capacidade de ação das empresas,

fortalece os laços comerciais com os demais envolvidos na cadeia produtiva, resultando numa maior escala e poder de mercado.

A adoção de uma postura voltada à cooperação poderia ser benéfica para empresa “C”, uma vez que poderá permitir uma adequação ao ambiente competitivo dentro de uma estrutura dinâmica, o que lhe possibilitaria ganhos de escala, sem que houvesse perdas de flexibilidade devido ao seu tamanho.

A adoção de um gerenciamento mais competitivo faz-se necessário na empresa “C” que ainda aumentar a variedade de sabores de polpa de frutas para alcançar uma gama maior de consumidores, necessitando investir em maquinário mais moderno para o processamento das polpas, e conseqüentemente, aumentar a produção. O proprietário demonstra a intenção de ampliar o negócio, mas não está seguro de que vai ter condições financeiras para os investimentos necessários. Seu envolvimento direto com as operações como, por exemplo, fazer entrega pessoalmente afeta seu desempenho gerencial, pois não consegue tempo para fazer análises e tomar decisões mais consistentes.

A parceria mantida com os agricultores é de caráter informal, baseada nas necessidades de matéria-prima da indústria. Não são oferecidos apoios para os agricultores nem o comprometimento da compra da lavoura, fato esse que como já mencionado pode comprometer a produtividade, uma vez que as indústrias precisam garantir o fornecimento de matéria prima para que não haja comprometimento da produtividade.

Observou-se também que a empresa “C” apresenta uma competitividade sustentável muito baixo. Conforme as respostas no questionário e análise documental na dimensão econômica, a empresa passa por um momento de baixa liquidez, tendo inclusive dificuldades de pagar fornecedores, por não praticar a governança corporativa o dinheiro da empresa é utilizado para fins particulares da família do proprietário.

Na dimensão social há muito a fazer; não existe local para as refeições e os empregados almoçam do lado de fora da indústria. Não há investimento em capacitação profissional, a empresa não está engajada em nenhum projeto comunitário e suas instalações não favorecem um ambiente agradável para o trabalho.

O desempenho na dimensão ambiental também é baixo; a empresa não tem lagoas de tratamento de água, o que é grave, já que existe um rio próximo à indústria. Não conta com nenhuma fonte de energia alternativa. Como a propriedade é pequena, uma parte de seus detritos sólidos invade a propriedade das indústrias vizinhas, pois não há

muros separando-as. Na opinião do proprietário, os investimentos necessários são muito altos em sua situação atual, isso deixa a empresa estagnada.

4.4 ATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES DAS PARCERIAS

Durante as entrevistas em profundidade com os dirigentes das indústrias e com os produtores de frutas, alguns fatores se destacaram na análise das transcrições, demonstrando assim uma importância mútua e compartilhamento de valores para os dois parceiros (indústria e produtor) envolvidos.

A formação de parcerias é uma atitude empresarial que envolve negócios de ambas as partes e por isso devem ser feitas somente quando a empresa parceira estiver realmente comprometida com o negócio. Como visto anteriormente, as alianças estratégicas se desenvolvem a partir de um relacionamento evolutivo, pontuado por uma série de comprometerimentos, etapas e barganhas, onde as regras do jogo são negociadas e aceitas por ambas as partes (Doz e Hamel, 2000).

O objetivo destas alianças é fortalecer as empresas pactuantes, seja por meio de tecnologia, de produtos ou serviços. O importante é que quando estabelecidas as parcerias seja também delimitado o grau de comprometimento das empresas parceiras para que seja fortalecida a confiança e o comprometimento. Seus objetivos devem unir as capacidades centrais de cada parceiro no intuito de agregar valor a seus produtos. Desse modo, as empresas devem selecionar e colocar em ação apenas aquelas capacidades que podem oferecer um diferencial a parceira, e dessa forma impulsionar ambas diante da concorrência.

No quadro 16 são visualizados os fatores facilitadores e dificultadores para a efetivação das parcerias entre produtores e indústrias:

	FATORES FACILITADORES	FATORES DIFICULTADORES
EMPRESA “A”	<ul style="list-style-type: none"> - Confiança - Comprometimento - Dedicção - Experiência 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexperiência - Más referências - Desonestidade
EMPRESA “B”	<ul style="list-style-type: none"> - Confiança - Experiência - Comprometimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Más referências - Inexperiência - Desonestidade
EMPRESA “C”	<ul style="list-style-type: none"> - Confiança - Comprometimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Desonestidade - Más referências
PRODUTORES	<ul style="list-style-type: none"> - Confiança - Apoio - Comprometimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Desonestidade - Más referências - Desconhecimento

Quadro 16: Fatores facilitadores e dificultadores das parcerias

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo

Observou-se no decorrer deste estudo que as parcerias efetuadas com os agricultores são atualmente um fator preponderante no que tange à cadeia produtiva da indústria de polpa de frutas, pois assegura fornecimento contínuo da principal matéria-prima da produção, garantindo estoques satisfatórios por todo o ano independente da sazonalidade das frutas.

Por outro lado os agricultores mantêm-se motivados a produzir mais devido ao aumento contínuo da demanda da indústria, à confiança, à colaboração, ao comprometimento e dedicação de ambas as partes tornando o relacionamento sólido e sustentável por tempo indeterminado com benefícios para todos os envolvidos.

Para haver confiança entre os parceiros, as pessoas têm que reconhecer que suas empresas necessitam uma das outras para alcançar um objetivo mútuo importante para ambas. Estas condições, que alicerçam uma aliança, reduzem os riscos de qualquer um agir de forma que diminua o comprometimento do outro.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como tema Parcerias Estratégicas e Competitividade Sustentável: um estudo no elo inicial da cadeia produtiva da indústria de polpa de frutas nas regiões noroeste e oeste do Paraná. O objetivo geral foi analisar como se desenvolvem as parcerias estratégicas entre produtores de frutas e indústria de polpa de frutas, e verificar o quanto essas parcerias contribuem para a competitividade sustentável.

A pesquisa teve como unidade de análise três indústrias, duas localizadas na região noroeste e uma localizada na região oeste do estado do Paraná, sendo uma delas classificada como empresa de pequeno porte e duas classificadas como micro empresas. A abordagem utilizada na pesquisa foi descritivo-qualitativa, utilizando-se o método de estudo de casos múltiplos. A coleta de dados foi realizada por meio entrevistas semi-estruturadas em profundidade com os dirigentes das empresas e seus fornecedores de frutas, por observações de campo e análise documental. O tratamento dos dados foi realizado através do método análise de conteúdo.

Este trabalho teve três propósitos, sendo que no primeiro deles objetivou-se descrever as características das parcerias estratégicas entre produtores de frutas e indústrias de polpa na região oeste de Paraná.

Constatou-se dentre as empresas pesquisadas a empresa “A” é a única que mantém parcerias efetivas e duradouras com agricultores. Essas parcerias vinculam facetas específicas das atividades-fins da indústria e do produtor rural, formando uma parceria pró-competitiva que possibilita o aumento das estratégias competitivas por meio do intercâmbio mútuo, onde a empresa oferece benefícios e tecnologia e garantia de compra da produção para obter um produto de qualidade com garantia de abastecimento da matéria prima para a indústria.

Notou-se também que devido a um aspecto cultural característico desse setor essa empresa optou por não efetuar contratos formais entre as indústrias e os agricultores, que prezam mais valores como confiança, honestidade e conhecimento da pessoa. Valores esses mencionados na pesquisa tanto pelo dono da indústria “A” como pelos produtores a ele associados. Segundo o proprietário da empresa esses valores têm grande influência na formação de parcerias com pequenos produtores que como ele

relatou a seguir:

[...] para a maioria desses pequenos produtores quando você fala de um contrato, eles ficam constrangidos, inseguros ele tem medo de um contrato formal, quando você combina com essas pessoas humildes é como se falava antigamente, a pessoa tem que ter confiança em um fio de bigode, então muitos dos pequenos produtores ainda trabalha dessa forma.

A empresa “B” apresenta características de uma empresa familiar, onde a maioria dos empregados são parentes, com ações de produção de matéria-prima, gerenciamento e comercialização centralizada nas mãos do proprietário da empresa. Fato esse que dificulta o processo evolutivo natural da empresa.

Esse posicionamento empresarial, pelo que se pode observar impede o avanço e crescimento da indústria que mantém um número reduzido de produtos acreditando que a manutenção dos clientes já conquistados e os produtos já desenvolvidos são suficientes para manter o negócio. O que não se constitui uma verdade, pois, atualmente existe no mercado a guerra de preços e por mais qualidade que a empresa possa imprimir aos seus produtos esse não se constitui o único elemento competitivo, podendo haver entradas de novos concorrentes com a qualidade semelhante e melhores preços e facilmente abocanhar essa fatia de mercado dominada pela empresa “B” que não faz investimentos em P&D e apresenta pouco aperfeiçoamento e inovação em seus produtos.

A empresa “C” como se pode observar precisa melhorar tanto na dimensão econômica, como social e ambiental para poder ser considerada uma empresa competitiva. Também precisa desenvolver projetos no sentido de ampliar a indústria, formar parcerias e aperfeiçoar a forma de comercialização se quiser manter-se ativa no mercado. Essa empresa pelo que se pode observar no decorrer da pesquisa demonstra dificuldade em formar parcerias com produtores, pois não oferece nenhum tipo de incentivo, mantendo uma postura individualista, e um relacionamento informal com produtores, o que lhes desacredita perante os produtores que precisam estar confiantes de que sua produção será absorvida pela indústria para que possam manter uma produtividade constante e de qualidade.

A falta de incentivo ao produtor regional pode fazer com que este migre para outro tipo de negócio que lhe seja garantido. Além disso, a fruticultura é uma atividade de produto final perecível que precisa ser alocado no lugar certo em um tempo preciso para que seus resultados possam ser considerados economicamente viáveis. A incerteza da colocação do produto no mercado desestimula a produção, e isso pode ocasionar falta

de matéria-prima, desestabilizando ainda mais a indústria, uma vez que seus proprietários se encontram com dificuldades financeiras para manter o negócio, como pode ser verificado na análise documental.

O segundo objetivo específico do estudo se propôs identificar os fatores facilitadores e dificultadores para a formação de parcerias entre o produtor e indústria de polpa de frutas.

Durante as entrevistas verificou-se que fatores facilitadores como: confiança, comprometimento e apoio foram mais citados entre os respondentes e percebidos na observação de campo. A respeito dos fatores dificultadores que se destacaram no discurso das entrevistas e anotações foram: inexperiência no campo, más referências e desonestidade.

Esses fatores, pelo que se pode observar durante a pesquisa, são influenciados pela cultura regional, onde valores e crenças estão arraigados na maneira de negociar. Sendo a confiança e o comprometimento os fatores positivos mencionados pelas três unidades estudadas e por todos os produtores que participaram da pesquisa, sendo, portanto, preponderante para a formação de parcerias.

A empresa “A” percebeu logo a importância desses valores e vem mantendo uma postura amigável com os produtores, baseada na confiança e comprometimento, pois esses são fatores que facilitam a negociação com produtores, que devido ao pouco esclarecimento que possuem tem dificuldades para lidar com empresas que trabalham com contratos formais.

A empresa “B” apesar de apontar esses fatores como elementos indispensáveis a parcerias, não considerou essa possibilidade para a indústria, preferindo manter uma postura individualista, acreditando que é mais fácil manter a qualidade quando se produz a própria-matéria prima, evidenciando neste caso um fator de desconfiança em relação à capacidade do produtor.

A empresa “C”, apesar de reconhecer esses valores, julgou-se com poucos recursos para investir em parcerias e prefere administrar o negócio sem a certeza de que irá ter a matéria prima disponível para o produto, preferindo comprar a polpa já processada de outras indústrias e empacotá-la quando há falta de matéria-prima.

Analisando o resultado da pesquisa no seu conjunto, nota-se que das três empresas participantes da pesquisa, a empresa “A” é a única que pratica com mais intensidade as parcerias estratégicas, e devido a isso se mostrou mais competitiva. A

empresa “B” não tem nenhum tipo de parceria, vem apostando na qualidade de seus produtos preferindo manter produção própria. A empresa “C” mantém contatos comerciais com alguns produtores, mas não mantém parcerias com estes produtores, não pode ser considerada uma empresa sustentável, pois como pode se constatar durante a pesquisa é uma empresa que encontra dificuldades financeiras, e tem poucas perspectivas de crescimento já como consequência dessas atitudes.

Finalmente pode-se chegar ao terceiro objetivo específico afirmando que as parcerias estratégicas são imprescindíveis para o desenvolvimento da competitividade sustentável.

A empresa “A” apesar de ter apenas conhecimento empírico sobre a sustentabilidade possui o grau mais elevado entre as empresas pesquisadas, e reconhece que a prática das três dimensões da sustentabilidade proporciona um ganho social, melhorando a funcionalidade empresarial, gerando mais satisfação pessoal para cada agente envolvido nas parcerias, a mecânica da sustentabilidade instiga os empresários a buscar novas e eficientes maneiras de administrar processos, reavaliar resíduos, definir tecnologias, inovar na criação de produtos e serviços. E estão cientes cada vez mais também que a área de produção desponta como uma das funções que podem efetivamente contribuir para renovar e dar respostas às questões de sustentabilidade no contexto da organização.

As empresas “B” e “C” revelaram níveis muito baixos de competitividade sustentável devido à postura de seus proprietários que não considera a sustentabilidade como fonte de vantagem competitiva para seus negócios. Na atualidade, essas empresas encontram-se mais preocupadas em sobreviver no mercado sem grandes investimentos, fazendo apenas a manutenção de suas carteiras de clientes já existentes.

Conclui-se que as empresas, sejam elas grandes pequenas ou micro, precisam estabelecer redes de cooperação, para que possam desenvolver suas capacidades produtivas e obter recursos para a consecução de seus objetivos complementares e obter ganhos mais eficientes com a produção. A formação de parcerias além de fortalecer o lado econômico, fortalece também o lado social e ambiental, pois é mais fácil desenvolver ações conjuntas para fomentar a sustentabilidade.

No agronegócio a formação de parceria é uma estratégia que pode trazer grandes ganhos para a competitividade sustentável, pois nessa cadeia, tanto a indústrias quanto produtores e trabalhadores precisam cumprir com seus papéis para que haja

sustentabilidade. As ações quando praticadas em conjunto trazem grande benefícios econômicos e socioambientais, fortalecendo os elos de toda a cadeia produtiva, proporcionando maior lucratividade para a indústria e produtores, garantindo o emprego para o trabalhador tanto no campo como nas regiões adjacentes à indústria, já que a prática da sustentabilidade social recomenda o emprego de mão-de-obra local.

5.1 RECOMENDAÇÕES

Estudos futuros poderiam ser realizados buscando um maior aprofundamento do tema, utilizando outras metodologias e expandindo a população de escopo. Seria uma maneira de buscar a generalização de algumas conclusões aferidas através de análises quantitativas mais sofisticadas.

Para que as organizações possam contribuir para a sustentabilidade, devem contemplar todos os elementos constitutivos da responsabilidade social empresarial e quando necessário modificar seus processos produtivos, para se tornarem ecologicamente sustentáveis. Isto implica em construir sistemas de produção que não causem impactos negativos nem no campo nem no local onde a indústria esteja instalada e também que desenvolvam projetos para a recuperação de áreas degradadas e ofereçam produtos e serviços que contribuam para a melhoria do desempenho ambiental e que envolva todos os *stakeholders*.

No ambiente dos negócios, a reputação de organizações tem se tornado ponto chave para o reconhecimento junto à sociedade. As transformações do ambiente em que operam as organizações sinalizam para o envolvimento de todos os elementos que participam da cadeia produtiva, pois se sabe que são estes elementos que poderão promover e influenciar o crescimento e a sustentabilidade do negócio.

No cenário da agroindústria as indústrias de polpas de frutas podem influenciar positivamente a difusão de práticas de sustentabilidade, disseminando práticas ecológicas no contexto da agricultura familiar, uma vez que este grupo forma a base de seus fornecedores, através de sua assistência técnica e como exigência para poder receber a matéria-prima, podem também promover o desenvolvimento comunitário, e econômico da sociedade oferecendo trabalho digno para a população local. Essas

práticas, embora pareçam difíceis de serem implantadas, são práticas que devem ser fomentadas por qualquer empresa que queira ser reconhecida como uma empresa socialmente responsável.

O comportamento socioambiental que hoje se desenha no contexto empresarial desenvolve-se por meio de redes de relacionamento e implica em fazer com que a organização se sinta responsável por todos que figuram como parte interessada na atividade da empresa, sejam com o acionista, o empregado, a comunidade, consumidores, fornecedores ou concorrentes. Para tanto recomenda que as empresas sejam disseminadoras dessas práticas e assumam compromisso de buscarem benefícios mútuos, pois é certa que a empresa sustentável é aquela que gera lucro para o acionista, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente, melhora a qualidade de vida das pessoas que estejam a ela ligadas.

6 REFERÊNCIAS

ABAG. **Segurança alimentar: uma abordagem do agrobusiness/Associação Brasileira de Agrobusiness**. São Paulo: Edições Abag, 1993.

AGLIERI, L., AGLIERI, L. A., KRUGLIANSKAS, I. **Gestão Sócioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo, 2009.

AJARA, C. **As difíceis vias para o desenvolvimento sustentável: gestão descentralizada do território e zoneamento ecológico-econômico**. Textos para discussão ENCE, 8, 2003.

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDREASSI, T. **Estudo das relações entre indicadores de P&D e Indicadores de resultado empresarial em empresas brasileiras**. 106f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

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

ARANTES, Nélio. **Sistemas de Gestão Empresarial. Conceitos permanentes na Administração de Empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1998.

ASPESI, C.; VARDHAN, D. Brilliant Strategy, but can you execute? **The McKinsey Quarterly**, n.1, p.89-99, 1999.

BALESTRIN, Alsones, Vargas, Lilia M. Fayard, Pierre. O efeito rede nos pólos de inovação: um estudo comparativo. **Revista de Administração**. São Paulo_Rausp. V. 4. n. 40. 2008.

BALESTRIN, Alsones. VERSCHOORE. Jorge. **Redes de Cooperação Empresaria**. Porto Alegre, Bookman, 2006).

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BANKUTI, F. I.; MACHADO FILHO, C. P. **Novas alianças no sistema agroindustrial da carne bovina no Brasil**. In: II Workshop de Gestão de Sistemas Agroalimentares,

BARBIERI, J. C., **Gestão ambiental empresarial**. Ed. Saraiva, São Paulo, 2004.

BARBIERI, José C. **Desenvolvimento e Meio Ambiente: As Estratégias de Mudança da Agenda 21**. 1 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

BARBIERI, José Carlos. CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BATALHA, Mário. Otávio et al **Gestão Agroindustrial**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BAYLY, Peter et al. **Compras. Princípios e Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BECKER D. F. **Desenvolvimento Sustentável**. Necessidade e/ou possibilidade. Santa Cruz do Sul. EDUNISC. 2002.

BELLEN, H. M. Van. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

BENEDETTI, Mauricio H; LIMA, Patrícia; SILVA, Marcos; VILAS BOAS, Luana M. **Contribuições para o desenvolvimento sustentável: a experiência da logística de combustíveis**. In: Sociedade Latino Americana de Estratégia (Org.). Anais do XVII Congresso Latino Americano de Estratégia. Itapema. SLADE, 2004.

BNDS – Banco Nacional de Desenvolvimento. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/Site/BNDES/bndes/bndes_br. Acesso em: 17. mai.2010.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.

BRASIL, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento/MAPA. Instrução Normativa nº 1, de 7 de janeiro de 2000. Regulamento Técnico geral para fixação dos padrões de identidade e qualidade para a polpa de fruta. Brasília: Diário Oficial da União, 10 de janeiro de 2000.

BRASIL, Ministério da Saúde/MS. Portaria nº 1.428, 26 de novembro de 1993. Brasília: Diário Oficial da União, 2 de Dezembro de 1993.

BRASIL, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. Disponível em <<http://www.agropauta.com.br>>, Acesso em 18. mai.11.

BRAZILIAN FRUITT, Programa de promoção das exportações das frutas brasileiras e derivados. Disponível em < <http://www.brazilianfruit.org/newbrazilianfruit.asp> > Acesso em 20. mai.2011

BULGACOV, S. **Conteúdo e Processo Estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná**. São Paulo: 1997. Tese (Doutorado em Administração), EAESP/FGV.

CASTELLS, M. A **sociedade em Rede**. Paz e Terra. São Paulo, 1999.

CAVALCANTI, Covis et al. **Desenvolvimento e Natureza: Estudos para uma Sociedade Sustentável**. 1 ed. São Paulo, SP:

CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHAVES, J. B. P. **Controle de qualidade para indústrias de alimentos (Princípios Gerais)**. 3 ed. Viçosa: Imprensa Universitária, 1994.

CLARK, J. & GUY, K. (1998) – Innovation and Competitiveness: a review. **Technology Analysis & Strategic Management**. Vol. 10, n. 3.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

CONTRACTOR, F. e Lorange, P. (1988), **Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures**, in Contractor, F. and Lorange, P. (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA: Lexington Books.

COOPER, M.; ELRAM, L. **Characteristics of supply chain management and the implication for purchasing and logistics Management**, {SI}, v.4, n. 2, 1993.

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. 282f. Tês e (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2002. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_tr680488_9089.pdf>. Acesso em 13 mai. 2011.

COULOMB, Daniel. **Alianças Estratégicas**. Disponível em <http://www.aliancasestrategicas.com.br/>. Acesso 06 de Junho de 2011.

COUTINHO, L. e FERRAZ, J.C. (coordenadores). **Estudo sobre a competitividade da indústria brasileira**. Campinas, Papirus/UNICAMP, 1994.

DALLABRIDA, Ivan Sidney. **Responsabilidade Empresarial e economia de comunhão: racionalidade empresarial na construção do desenvolvimento sustentável**. In. *Responsabilidade social das empresas. A contribuição das universidades*, volume 5. São Paulo Peirópolis: Instituto Ethos, 2006.

DI SERIO, Luiz Carlos. **Estratégia e Competitividade Empresarial: inovação e criação de valor**, São Paulo: Saraiva, 2009.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**, Ed. 1 – São Paulo: Atlas, 2009.

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

DUSSAUGE, P.; HART, S.; RAMANANTSOA, B. **Strategic Technology Management**. England: Mcgraw-Hill, 1994.

EIRIZ, V. **Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas**. RAC, v. 5, n.2, p. 65-90, maio/agosto, 1991.

FELIPE, R. B.; BOAVENTURA, João Maurício Gama; SIQUEIRA, J. P. **Vantagens competitivas sustentáveis: um estudo exploratório no setor de telefonia móvel brasileiro**. RIAE Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 9, p. 141-165, 2010.

FIALHO, Francisco Antonio Pereira; FILHO, Gilberto M.; MACEDO, Marcelo; MITIDIÉRI, Tibério C., **Gestão da Sustentabilidade na Era do Conhecimento**, Florianópolis: Visual Books, 2008.

FIORILLO. Celso Antonio Pacheco. **Curso de Direito Ambiental Brasileiro**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

GAZETA. **Anuário brasileiro da Fruticultura** – 2007. Editora Gazeta. P.44. Disponível em: <<http://www.anuarios.com.br>>. Acesso: 2010.

GERHEIM, Ana Carolina Mendes. **Sustentabilidade Empresarial: Um Mapeamento do Movimento da Gestão de Sustentabilidade Empresarial**. Disponível em: http://www.globalforum.com.br/upload/Address/E2008_T00067_PCN22763%5B57061%5D%5B8959%5D.pdf>. Acesso em 15/dez/2009.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2009.

GILMAN, Robert. **Definições de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <<http://www.sustainable.doe.gov/overview/definitions.shtml>>. Acesso em: abril 2010. President of Context Institute, 2010.

GUERREIRO, Lilian. **Boas Práticas de Fabricação em Serviços de Alimentação**. Rio de Janeiro: REDETEC/SBRT, 2006. [Dossiê Técnico]. Disponível em: <<http://sbrtv1.ibict.br/upload/dossies/sbrtdossie22.pdf?PHPSESSID=eb4bbb9b04653ce47d55cfc98dfca513>>. Acesso em: 02 set. 2010.

HAX, A.; MAJUF, N. S. **The strategy concept and process: a pragmati approach**. Estados Unidos: Prentice-Hall, 1991.

HITT, M.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R. **Strategy Management: competitiveness and globalization**. London: South-Western, 2001.

HOSKISSON, Robert E., HITT, Michael., (Org.). IRELAND, R. Duane. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. Trad. All Tasks. 2 ed. São Paulo, Thomson Learning, 2009.

IBRAF/BRAZILIANFRUIT – INSTITUTO BRASILEIRO DE FRUTAS/PROGRAMA DE PROMOÇÃO DAS EXPORTAÇÕES DAS FRUTAS BRASILEIRAS E DERIVADOS. **Informações sobre o comércio internacional.** Disponível em: <http://www.brazilianfruit.org/Informacoes_para_o_trade/>. Acesso: 2010.

IEL, CNA E SEBRAE. **Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeiaagroindustrial da pecuária de corte no Brasil.** BRASÍLIA, 2000.

ITO, Cyntia. CRISPIM, Sergio. CRISPIM, Sérgio F. **Importância crescente das alianças estratégicas: o caso da jointventure LG.Philips Displays.** Disponível em <http://www.aedb.br/seget/artigos06/834_PHILIPS%20LG%20Seget.pdf> Acesso em 11. Mai.2011.

JOGEN, W. M. F.; MEULENBERG, M. T. G. **Innovation of food production systems: product quality and consumer acceptance.** Wageningen: Ed. Wageningen, 1998.

KHAN, A. S.; SILVA, L. M. R.; ARAÚJO, A. C.; MAYORGA, R. D. **Estudo de mercado de polpas de fruta produzidas na região sudoeste da Bahia.** Revista Econômica do Nordeste, Fortaleza, v. 34, n. 2, p.308-327, abril-junho, 2003.

KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **RAC**, v. 6, n. 1, p. 85-104, jan/abr. 2002.

KOTABE, M.; HELSEN, K.; **Administração de Marketing Global.** São Paulo: Atlas, 2000.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LAUSCHNER, R. 1. **O papel das cooperativas agrícolas no desenvolvimento rural: o caso da Cooperativa Central Gaúcha de Leite– CCGL, Brasil.** ROMA, ONU/FAO. 1995.

LEWIS, J. **Partnership for profit.** New York: Free, 1997.

LIMA Filho, Dario de Oliveira. **Redes de Cooperação no Varejo Alimentar de vizinhanças.** Percepções dos Associados. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n2/31176.pdf>>. Acesso em 24 mai.2011.

LORANGE, P. ROOS, J. **Alianças estratégicas – formação, implementação e evolução.** São Paulo: Atlas, 1996.

LUHMANN, N. **Sociedade y sistema: La ambición de la teoría.** 1º. Reimpresión, Buenos Aires – Argentina: ICE, 1997.

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

MAPA – MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Agronegócio brasileiro: Uma oportunidade de investimentos,** 2004. Disponível em:

<<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso; 2010.

MARCON, Christian M.; MOINET, Nicolas. **La Stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zero Heure, 2000.

MARIUZO, DANIELA. **Certificação de Packing Houses para mercados internos e externos**. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/A3312888664_A60308_32574EC006770A4/\\$File/NT0003A2C6.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/A3312888664_A60308_32574EC006770A4/$File/NT0003A2C6.pdf). Acesso em 05.jun.2011.

MARQUEZ, R., C., **Alianças Estratégicas**, Ed. Alínea, Campinas, 2003.

MARTINS. Antonio Jorge. ANTONIL Luis Roberto. **Liderança para o desenvolvimento Sustentável: uma nova forma de Gestão empresarial**. Disponível em <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/sustentabilidade/antonio_antonik.pdf>. Acesso em 12/12/2009.

MARTINS. Sergio Pinto. **Participação dos Empregados nos Lucros das Empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATIAS, A. B.; DIBB, A. **Competitividade financeira internacional do setor petroquímico brasileiro**. Disponível em; <<http://www.cepefin.com.br>> Acesso em 15 março de 2010.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1997.

MEIRELLES, A.M.; GONÇALVES, C.A.; ALMEIDA, A.F. **Uma abordagem para estratégia utilizando analogias**. In: ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. Anais... Rio de Janeiro:ANPAD, CD-ROM. 2000.

MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: A source book of new methods**. Bervely Hills, C. A.: Sage, 1984.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H. Estratégias Genéricas de Negócios. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001 (b).

MINUTA DE NORMA INTERNACIONAL **ISO/DIS 26000**. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/ISO_DIS_26000_port_rev0.pdf>. Acesso em: 11 maio 2010.

MOORE, Gary W. **Developing and Evaluating Educacional**, 1983.

NASCIMENTO, A. R. et. Al. Perfil microbiológico das polpas de acerola (*Malpighia Glabra*) E ABACAXI (*Ananas comosus*), produzidas e comercializadas na Ilha de São Luiz/MA. **Revista Higiene Alimentar**. São Paulo. V. 13 n.62. 2006.

NOORDEWIER, T. G.; JOHN, G.; NEVIN, J. R. Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyervendor relationships. **Journal of Marketing**, [S.L.], v. 54, n. 4, p. 80-93, oct. 1990.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologia e Práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, R. F. de; GUERRINI, F. M. Estrutura morfológica de redes de empresas. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10, 2003, Bauru. **Anais eletrônicos...** Bauru/SP, Universidade Estadual Paulista, 2003. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/gestaoestrategicaorganizacional/arq22.PDF>>. Acesso em: 20 jul. 2004.

OLIVER, C. **Determinants of inter-organisational relationships: integration and future directions**. Academy of Management journal, {S1}, v. 15, n.2, p. 241-265, 1990.

PENSA/FEA/USP, Ribeirão Preto, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POSNER, M. V. **International Trade and technical change**. Oxford: Economic Papers, 1961.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus. 1998.

PROJETO PRESERVAR E INSTITUTO ALERTA. **Agroanalysis, Revista**, FGV, 2001.

PRONAF – **PROGRAMA NACIONAL DE FORTALECIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR** / MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO – MDA. Perfis agroindustriais: frutas. Brasília, DF, Abril de 2000. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/pronaf>>. Acesso: 2007.

QUINN, J. B. **Estratégias para Mudança**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, B. O processo da estratégia. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

REIS, Paulo Márcio de Sant'anna. **Construção da base de competências gerenciais: um estudo de caso na Diretoria de Fiscalização do Banco Central do Brasil**. Dissertação de Mestrado – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2004.

RICHARDSON, Roberto J. et. al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo; Atlas, 1989.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social. Métodos e Técnicas.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES FILHO, L.N.; AMIGO, R.J.R. **Determinantes da competitividade em mercados industriais.** Revista de Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo: v. 35, n.1: p.23-31, jan/mar 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2007.

SABBAG, E. de M. **Elementos do direito: direito tributário.** 7 ed. São Paulo: Prima CursosPreparatórios, 2004.

SACHS, Ignacy.. **Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir.** São Paulo, Vértice, 1986.

SANTOS, S. C. M.; SALLES, J.R.J. **Diagnóstico organizacional e tecnológico da agroindústria de polpa de fruta do município de São Luiz – MA,** com vista a implementação de um programa de controle de qualidade. Disponível em <http://Biblioteca.sebrae.com.br> – Acesso: 2010.

SAVITZ, Andrew W. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SBRT – SERVIÇO BRASILEIRO DE RESPOSTAS TÉCNICA. **Informações sobre embalagem e concervação das polpas de fruta.** Disponível em <http://sbrt.ibict.br>. Acesso. 2007.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESA. **Legislação básica da miveo e pequena empresa.** Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em 13. mai. 2011.

SILVA, Jaqueline. Maria. **Sustentabilidade em uma estrutura de sistemas integrados.** Petrópolis, Rio de Janeiro, 2006.

SILVA, José Carlos. **A responsabilidade Ambiental.** O que é responsabilidade ambiental, atitude, exemplos, sustentabilidade nas empresas. Disponível em <http://www.suapesquisa.com/ecologiasaude/responsabilidade_ambiental.htm>. Acesso em 13 mai. 2011.

SIMCHI-LEVI et al. **Cadeia de Suprimentos Projetos e Gestão.** Porto Alegre. Mackron Books Porrtto Alegre, 2003.

SIMON, Julian L.; BRUSTEIN, Paul. **Basic research methods in social science.** New York: Randon House, 1985.

SOUZA, Nali de Jesus de. **Economia regional. Introdução a economia.** São Paulo: Atlas, 1999.

SUA PESQUISA. COM. **Responsabilidade ambiental:** o que é responsabilidade ambiental, atitudes, exemplos, sustentabilidade nas empresas. Disponível em: <Erro! A referência de hiperlink não é válida. em: 26 jul. 2010.

TRINDADE. Antonio Augusto Cançado. **A proteção internacional dos direitos humanos: fundamentos jurídicos e instrumentos básicos.** São Paulo: Saraiva, 1991.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2007.

VAN BELLEN, Hans Michael. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa.** 1.ed.Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VILLAR. Houaiss, Antônio & Mauro de Salles **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa.** 6 vols. Lisboa: 2003.

VOLTOLINI, Ricardo. **Sustentabilidade é Inovação.** Disponível em:< <http://www.Ideiasustentavel.com.br/2007/12/sustentabilidade-e-inovacao/>>. Acesso em 5.mai.2011.

WECD – World Comission on environment and development our common future. **Orxford:** Oxford University Press, 1987.

WIPP, R. **Desconstrução criativa: estratégia e organizações.** In: CALDAS, M.; FACHIN,R.; FISCHER,T. (Org.). Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais. v.3. São Paulo: Atlas, 1996.

WRIGHT, P.L.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. Ed, Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

YOUNG, C. E. F.; LUSTOSA, M.C.J. (2001). Meio ambiente e competitividade na indústria brasileira. **Revista de Economia Contemporânea**, v.5, edição especial. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, p.231-259.

ZANQUETO FILHO, H.; PIZZOLATO, N.; FEARNE, A. Os benefícios das parcerias e suas correlações com os recursos investidos: **uma pesquisa amostral na indústria de frutas e vegetais do Reino Unido.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS

PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 2003, Atibaia, SP. Anais... Atibaia: ANPAD, 2003.

ZIGGERS, G. W.; TRIENEKENS, J. Quality assurance in food and agribusiness supply chains: developing successful partnerships. International **Journal of Production Economics**, [S.l.], v. 60/61, p. 271-279, 1999.

ZYLBERSZTAJN, David. , **Sustentabilidade e geração de valor**. São Paulo Pinonera: 2010.

APÊNDICE 1: QUESTIONÁRIO PARA AS EMPRESAS

P1 - Qual a forma das parcerias estratégicas mantidas pela empresa?

1. Qual o perfil de seus fornecedores?

- a. Em relação a tamanho da empresa?
- b. Qual a quantidade de funcionários?
- c. Qual a localização das empresas?
- d. Qual o porte das empresas ?
- e. Como estão organizadas essas empresas?
- f. Qual o nível tecnológico destas empresas?
- g. Como seus fornecedores se preocupam com questões de sustentabilidade, etc.

2. Quais as condições pactuadas com seus principais fornecedores de frutas?

- a. Em relação às condições financeiras (Forma de pagamento, financiamentos , etc...)
- b. Em relação à formalidade (Tem contrato de longo prazo ou não?)
- c. Em relação às estruturas físicas? (Entregas, recebimentos no local ou não?)

Caso exista contrato, quais as condições pactuadas:

Da parte da indústria:

- Oferecer financiamentos aos produtores
- Assistência técnica
- Oferecer equipamentos
- Oferecer insumos agrícolas
- Comprometimento da compra da colheita total
- Pagar preço justo da tonelada/fruta
- Outros

Da parte do produtor:

- Comprometimento da venda da colheita para a indústria parceira
- Cumprir prazos
- Primar pela qualidade do cultivo das frutas
- Não utilizar agrotóxicos nocivos à saúde e ao meio-ambiente
- Alinhamento estratégico
- Combater desperdícios
- Outros

3. Se não trabalha com contratos;

- a. Como trabalha?
- b. Quais são os fatores mais relevantes que condicionam a forma como sua empresa se relaciona com seus fornecedores?
- c. Quais são os benefícios e problemas resultantes da falta de contrato?

4. Quais os critérios que utiliza para escolher os fornecedores? Por quê?

5. Quais os principais riscos e problemas no relacionamento com os fornecedores e como busca resolvê-los?

APÊNDICE 2.

QUESTIONÁRIO PARA OS PRODUTORES

1. Qual o perfil de seus compradores?
2. Trabalha com contrato?
3. Caso exista contrato, quais as condições pactuadas?

Da parte da indústria:

- Oferecer financiamentos aos produtores
- Assistência técnica
- Oferecer equipamentos
- Oferecer insumos agrícolas
- Comprometimento da compra da colheita total
- Pagar preço justo da tonelada/fruta
- Outros

Da parte do produtor:

- Comprometimento da venda da colheita para a indústria parceira
- Cumprir prazos acordados
- Primar pela qualidade do cultivo das frutas
- Não utilizar agrotóxicos nocivos à saúde e ao meio-ambiente
- Alinhamento estratégico
- Combater desperdícios
- Outros

4. Se não trabalha com contrato;

- a. Como trabalha?
- b. Quais são os fatores mais relevantes que condicionam a forma como sua empresa se relaciona com seus compradores?
- c. Quais são os benefícios e problemas resultantes do contrato?
5. Quais os critérios que utiliza para escolher um comprador para sua colheita?
6. Quais os principais riscos e problemas no relacionamento com os compradores e como busca resolvê-los?

APÊNDICE 3
PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO

P 2 – QUAL O GRAU DE COMPETITIVIDADE SUSTENTÁVEL DA EMPRESA?

Dimensão Social

OBSERVAÇÕES	SIM	NÃO
Os funcionários estão usando EPI'S?		
Existem sinalizações de EPI'S nas áreas de risco da empresa?		
Existem quadros de comunicação interna na empresa?		
Existem instalações adequadas de refeitório, vestiário etc...?		
Existe alguma de sala de treinamento para funcionários?		
Percebe-se diversidade étnica no quadro de funcionários?		
Existe algum deficiente físico no quadro de funcionários?		
O ambiente de trabalho da indústria é agradável de trabalhar?		
A vizinhança está bem adaptada a indústria?		

Dimensão Ambiental

OBSERVAÇÕES	SIM	NÃO
Existe lagoa de tratamento de água?		
Existe certificação ambiental na empresa?		
Existe local apropriado para armazenar resíduos sólidos?		
Existe alguma fonte de energia alternativa?		
Existe algum produto tóxico na empresa?		
Percebe-se práticas ecologicamente corretas na empresa?		
Existe alguma forma de desperdício aparente na empresa?		
Existem lixeiras seletivas de materiais?		
Incentiva-se a prática da reciclagem?		
Existe local de descarte apropriado para os materiais?		

Dimensão Econômica

OBSERVAÇÕES	SIM	NÃO
Existe departamento financeiro?		
Existem quadros de acompanhamento de qualidade – SGQ, ISO.?		
Pratica a governança corporativa?		
Possui programa de financiamento para programas de sustentabilidade?		
A empresa tem programa de participação nos lucros para os funcionários?		
A empresa investe em estudos de impacto ambiental em sua área de atuação?		
Existem investimentos em bens de capital para aumentar a produção?		
Existe projeto para exportar produtos?		
A rentabilidade da empresa está satisfatória para o segmento e para os sócios?		

APÊNDICE 4**PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO
FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES DA RELAÇÃO ENTRE
INDÚSTRIA E FORNECEDORES DE FRUTAS**

**P3 – QUAIS OS FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES DA
RELAÇÃO ENTRE INDÚSTRIA E FORNECEDOR DE FRUTAS ?**

FATORES FACILITADORES	FATORES DIFICULTADORES