

UFRRJ
INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

ESTRATÉGIA DE COMERCIALIZAÇÃO E CADEIA DE
VALOR NA CONSTRUÇÃO DO ARRANJO PRODUTIVO
LOCAL (APL) DA BANANA NO ESTADO DO RIO DE
JANEIRO

Paulo Rodrigues Fernandes Pereira
2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS

ESTRATÉGIA DE COMERCIALIZAÇÃO E CADEIA DE
VALOR NA CONSTRUÇÃO DO ARRANJO PRODUTIVO
LOCAL (APL) DA BANANA NO ESTADO DO RIO DE
JANEIRO

PAULO RODRIGUES FERNANDES PEREIRA

Sob a Orientação do Professor
Luiz Carlos de Oliveira Lima

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios.

Seropédica, RJ
Setembro de 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANAS E SOCIAIS

PAULO RODRIGUES FERNANDES PEREIRA

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, área de concentração em Agronegócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 10 / Agosto / 2009

Luiz Carlos de Oliveira Lima. Prof. Ph.D. UFRRJ

Orientador

Gilberto Mascarenhas. Prof. Ph.D. UFRRJ

Valeria Ruschid Tolentino Prof. Dr^a. UFRRJ

AGRADECIMENTOS

Não poderia imaginar encerrar esta fase da minha vida sem agradecer ao imenso apoio recebido de minha esposa Denise, que na dedicação ao nosso filho Guilherme, que muitas vezes exigia a minha presença, mas ou ela me representava ou me ajudava a fugir de situações constrangedoras.

Meu orientador Prof. Dr. Luiz Carlos de Oliveira Lima, que teve imensa paciência de me orientar seguidas vezes sobre a realização do trabalho e que se mostrou sempre disponível para ajudar nas pesquisas, nos pequenos detalhes que fazem a diferença ao iniciar processo trabalhoso de escrever a dissertação e que acaba de forma tão prazerosa com a noção de dever cumprido e de que você termina sabendo mais do que no início do trabalho.

Penso também no apoio dos Municípios de Itaguaí, Mangaratiba, Paracambi e Rio de Janeiro que cederam um espaço e apoiaram na organização dos encontros regionais onde foram aplicadas as pesquisas de campo. O agradecimento mais uma vez à Prefeitura de Itaguaí que nos convidou e cedeu a estrutura para que ampliássemos nossa pesquisa agora com consumidores; uma extensão da pesquisa realizada durante dois eventos da Oeste Export em 2007 e 2008, espaço cedido pela organização do evento. A Multiconsultoria, Empresa Junior do ICHS da UFRRJ que aplicou a primeira e a segunda pesquisa com o público presente.

Falo também dos alunos Tales Borsoi e Rudislei Santos que ajudaram na elaboração das pesquisas e inúmeros outros alunos dos cursos de administração, agronomia e ciências agrárias, sem deixar de citar meu colega de sala e amigo André Luis Funcke que tanto me ajudou nas pesquisas, na tabulação dos dados coletados e no desenvolvimento de vários trabalhos.

Penso também na ajuda com informações e dicas dos funcionários da Delegacia Regional do Rio de Janeiro do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento, que apesar de suas inúmeras atividades profissionais, deram importante colaboração com dicas na elaboração desta dissertação.

Em geral agradeço a quase todos os professores do mestrado que ajudaram com tabulações de dados ou sugestões para o fechamento do trabalho.

Só para reforçar, Denise, minha esposa meu especial agradecimento pelo apoio incondicional durante este período de trabalho e estudos.

RESUMO

PEREIRA, Paulo Rodrigues Fernandes. Estratégia de comercialização e cadeia de valor do Arranjo Produtivo Local da Banana no Estado do Rio de Janeiro. 2009. 96p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégica em Negócios, Agronegócio). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2009.

Este trabalho foi realizado com base na implantação do APL da Banana Orgânica do Estado do Rio de Janeiro que tem como objetivo apoiar o desenvolvimento sustentável da produção da banana na região, entrando em recuperação frente a bananicultura de outros estados; e uma comercialização mais profissional, nos canais de distribuição corretos e com a valorização dos elos produtivos poderá trazer uma real vantagem competitiva ao APL. Apesar do Rio de Janeiro ser o segundo maior consumidor interno, a produção não encontra no estado um mercado receptor, mesmo tendo um custo logístico inferior, o produto não atende às características visuais que se apresentam muito abaixo das exigências do que o mercado consumidor busca. O objetivo nesta dissertação consiste em identificar na cadeia de valor a competitividade da fruta *in natura* e dos derivados da banana frente aos novos padrões de comercialização do mercado, revertendo os pontos de estrangulamento hoje existentes na produção. A metodologia de trabalho utilizada para mapear as dificuldades da cadeia produtiva foi aplicar pesquisas de campo com uso de questionários e entrevistas com produtores e consumidores finais. Os resultados encontrados apontam para as deficiências tecnológicas da produção sem uso dos modernos tratamentos culturais e do distanciamento dos produtores entre si, na hora de vender o produto *in natura* ou o produto industrializado, transformando-os em concorrentes e não parceiros de um cluster. Os derivados de banana poderão ser uma solução para os produtos que ora não são vendidos pelo excesso de oferta e para os produtos que não apresentam condições de disputar um mercado concorrido com produtos de alta tecnologia e aparência agradável ao consumidor. Este trabalho permitiu identificar na cadeia produtiva elos deficientes que resultaram numa proposta com aporte de novas tecnologias em soluções que fortaleçam o que poderá ser um cluster, seja na formação de associações de produtores ou outros grupos onde todos possam cooperar na busca e implantação das soluções. A utilização de informações que possam agregar valor aos produtos e trazer profissionalismo na venda poderão gerar uma renda marginal para a comunidade, sendo a solução para reverter um quadro de empobrecimento das famílias que hoje dependem desta cultura, mas que convivem com renda a cada dia menor. A decadência da cultura da banana levou para a região o problema ambiental e a especulação imobiliária, mas uma solução para reverter este quadro se apresenta na implantação do APL da banana orgânica da região da Costa Verde, transformando-a numa cultura mais profissional.

Palavras -chave: APL, Banana orgânica, Vantagem competitiva, cadeia de valor.

ABSTRACT

This study was developed based on the introduction of the Banana local production system at Rio de Janeiro state, according to the cluster theory, aiming to support the sustainable development of the region, that is facing fierce competition from the products coming from other regions in Brazil. In this situation a professional marketing management, using the right distribution channels, thus the recognition of the product value attributes may generate real competitive advantages to de local banana production system. Although Rio de Janeiro is the country's second largest internal consumer, state production hasn't found a receptive local market. While logistical costs are lower, local production doesn't meet the visual characteristics consumers are looking for and as a result finds itself well below the market's demands. The object of this dissertation is to identify the fruit's level of competitiveness within the value chain—both in its natural state, as well as that of products derived from it—according to the markets new commercialization standards, in order to revert the strangulation points present in production today. The methods used to map out the difficulties found in the production chain include field research, questionnaires, and interviews with producers and final consumers. The results found point to the technical deficiencies of production without modern cultural treatments and distance between producers when it comes to the sale of natural or industrialized products which makes them competitors rather than partners in a cluster. Products derived from bananas could present a solution, both in regards to products that currently aren't being sold due to an excess of bananas on the market, as well as for producers who lack the means to compete in a market where high-tech products with a more attractive appearance are found. This study allows the identification of the deficient agents in the production chain and presents a proposition of new solutions and Technologies to enhance the cluster formation, be it in the formation of producers associations or other forms of cooperative behavior in search for the implementation of new solutions. The use of information that may aggregate value to the products and stimulate professional sales may generate marginal incomes to the producers, configuring as a solution to the impoverishment of the families who depend of these incomes to survive. Also the decline of the banana culture has led to a environmental problem and to the real state speculation. Nevertheless the solution to revert this situation lies on the implementation of the local produce system based on clusters theories the adoption of more Professional culture techniques avoiding a uncertain future to this local production system.

Key-words: cluster, organic banana, competitive advantage, value chain.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- A tropa de banana na década de 30	3
Figura 2: A tropa de banana em 2009 em Mazomba (Itaguaí)	3
Figura 3 - SAG da agricultura.....	10
Figura 4 - APL da Banana Orgânica.....	12
Figura 5 - Cadeia Genérica de Valor	13
Figura 6 - As cinco forças competitivas de Porter.....	16
Figura 7 - O gargalo global do escoamento logístico da banana – Da América Latina e Caribe para o Reino Unido	20
Figura 8 - Fluxograma da produção de bananada.....	41
Figura 9 - Fluxograma de produção da banana passa	42
Figura 10 - Despencamento na água	44
Figura 11 - Despencamento em Mazomba	44
Figura 12 - Produção de banana orgânica no Projeto Jaíba.....	45
Figura 13 - Cadeia de Valor da Banana da Costa Verde	45
Figura 14 - Fluxo de distribuição dos produtos	47
Figura 15 - Cultura da Terra	55
Figura 16 - Diagrama proposto da comercialização de produtos	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais países produtores de banana no ano de 2007	4
Tabela 2 - Origem da Banana CEASA Grande Rio - 2007 - Tonelada	29
Tabela 3 - Produção de banana por Município - Rio de Janeiro 2001-2005	30
Tabela 4 - Tamanho das propriedades	30
Tabela 5 - Titularidade do produtor	30
Tabela 6 - Vive exclusivamente da propriedade	31
Tabela 7- Média de tempo que trabalha com a banana	31
Tabela 8 - Grau de instrução dos agricultores	31
Tabela 9- Quem comercializa a produção	32
Tabela 10 - Fica sem vender em algum período do ano	32
Tabela 11 - Qual o destino da produção?	32
Tabela 12 - Há beneficiamento ou processamento da banana	33
Tabela 13 - A propriedade recebe assistência técnica	33
Tabela 14 - Usa produto químico ou defensivo na produção	33
Tabela 15 - Transporte da banana até o despencamento	34
Tabela 16 - Padrão da fruta	34
Tabela 17 - É membro de alguma associação?	34
Tabela 18 - Estaria disposto a se associar?	34
Tabela 19 – Local onde mora o entrevistado	35
Tabela 20 - Renda recebida em faixa de salários mínimos (SM)	35
Tabela 21 - Fruta de preferência	35
Tabela 22 - Variedade preferida	36
Tabela 23 - Preferência por sexo	36
Tabela 24 - Preferência por faixa etária	36
Tabela 25 - Aparência é importante	38
Tabela 26 - Porque a aparência é importante	38
Tabela 27 - Variedade preferida	38
Tabela 28 - Entendimento do conceito de orgânico	39
Tabela 29 - Faixa de Over price	39
Tabela 30 - Aceitação dos Produtos industrializados	39
Tabela 31 - Canais de venda sugeridos	40
Tabela 32 - Responsabilidade pelo transporte	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pontos fortes, Oportunidades, Pontos fracos e Ameaças da situação	52
--	----

LISTA DE SIGLAS

ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
APL	Arranjo Produtivo Local
ATER	Assistência técnica e extensão rural
CC	Centrais de compra
CD	Centrais de distribuição
CSA	Commodity System Approach
DED	Departamento de Economia Doméstica
EC	European Community
FAO	Food and Agriculture Organization
FLV	Frutas, legumes e verduras
GVC	Global Value Chain
ha	hectare
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICHS	Instituto de Ciências Humanas e Sociais
IFOAM	International Federation on Organic Agriculture
MAPA	Ministério da Agricultura, Pesca e Abastecimento
MDA	Ministério de Desenvolvimento Agrário
MF	Marca de fabricante
MRL	<i>Maximum Residual Limits.</i>
MS	Marcas de supermercado
PAM	Produção agrícola Municipal
PIF	Produção Integrada de Frutas.
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
SAG	Sistema Agroindustrial
TKCSA	ThyssenKrupp Companhia Siderúrgica do Atlântico
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

CAPÍTULO I	1
1 O PROBLEMA DA BANANICULTURA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	1
1.1 Introdução	1
1.1.1 Antecedentes do Problema	1
1.1.2 As tendências atuais relativas ao Problema	3
1.1.3 A Preocupação Social	4
1.2 Formulação da Situação-Problema	5
1.2.1 Dificuldade Básica	5
1.2.2 Necessidade Sentida	6
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo geral	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 Contribuição do trabalho	6
1.5 Hipótese	6
1.6 Justificativa	7
1.7 Organização da Dissertação	7
CAPÍTULO II	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Conceitos Gerais	9
2.2 A Teoria dos Aglomerados	11
2.3 Cadeia de Valor	13
2.4 Global Value Chain	14
2.5 Estratégia Competitiva	15
2.6 Vantagem Competitiva	16
2.7 A comercialização no mercado nacional	17
2.8 As Marcas de Supermercado	18
2.9 A comercialização no mercado global	18
2.10 O Mix de Marketing	20
2.11 Produção Orgânica	22
3 METODOLOGIA	24
3.1 Visão Geral Introdutória	24
3.2 Planejamento da Pesquisa	24
3.3 Delimitação	24
3.4 Instrumentação	25
3.5 Coleta de Dados	26
3.6 Tratamento Estatístico	26
3.7 Limitações ou Deficiências	27
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	28
4.1 A produção e fornecimento local	28
4.2 Perfil socioeconômico	30
4.3 Pesquisa de mercado	35
4.4 A cadeia de valor da banana na Costa Verde	39
4.5 Análise das Estratégias Competitivas	47
4.6 Pontos fortes e Oportunidades, Pontos fracos e Ameaças	49
5 CONCLUSÃO	52
5.1 As mudanças propostas para a bananicultura da Costa Verde	52
5.2 As opções estratégicas	55
5.3 Resultados esperados com a implantação do APL	56
5.4 Conclusão Final	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
ANEXO 1 - EVOLUÇÃO DO SISTEMA DE PRODUÇÃO	65
ANEXO 2 – CONVOCAÇÃO DOS ENCONTROS REGIONAIS	66
ANEXO 3 - FORMULÁRIO DE PESQUISA SOCIOECONÔMICO	67
ANEXO 4 - PESQUISA DE MERCADO CONSUMIDOR	72

CAPÍTULO I

1 O PROBLEMA DA BANANICULTURA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

1.1 Introdução

A banana é considerada por muitos um produto quase que perfeito, pois vem da natureza embalada, é fácil de abrir, tem aparência marcante, sabor agradavelmente adocicado. É um dos alimentos mais completos e baratos existentes na natureza; segundo Wilkinson (2009), é também a fruta tropical preferida no mundo, aparecendo como importante item da grade alimentar e econômica de muitas sociedades.

A banana quando verde tem alta concentração de amido, o que a torna desagradável ao consumo, mas não ao processo de industrialização. Por essa sua característica, é utilizada para fazer a farinha de banana, que servirá de insumo para a fabricação de biscoitos, pães, bolos, tortas, cremes, papinhas infantis e até pratos mais elaborados da culinária brasileira. Ao amadurecer, o amido se transforma em açúcar e o fruto passa a ter um gosto adocicado muito apreciado.

Usualmente é consumida in natura, mas já aparece oferta regular do produto industrializado, sendo oferecido de várias maneiras e cada vez de forma mais organizada e profissional. O produto vai desde a banana frita ou assada, variedades de bananada, também conhecida como mariola, banana passas doce ou salgada, em compotas, geléias e outros. Atualmente vem ganhando importância na elaboração de artesanato com o uso das fibras de seu pseudocaule e já aparece em elaborados produtos do mercado gráfico, como capas de agendas, cadernos e produtos para escritório de alto padrão, sendo já exportado para países do continente europeu.

Apesar da fruta não ser originária do Brasil, o seu cultivo se espalhou de tal maneira que já é encontrada de norte a sul do País e tem ampla aceitação. Sua propagação foi rápida devido à facilidade do seu cultivo com a reprodução por meio do rizoma nas encostas com terrenos úmidos e clima quente. São encontradas várias espécies de banana, algumas produzidas apenas para fins ornamentais, outras chegam a medir 7 metros de altura, outras mais doces, pequenas ou especiais para fritura.

A bananicultura passou a ser considerada no Rio de Janeiro como um problema ambiental, combatido com políticas públicas que incentivaram a retirada de trabalhadores para o replantio de árvores nas serras de Campo Grande, apesar disso, a cultura continuou avançando por conta do desenvolvimento de novas touceiras e das condições favoráveis.

1.1.1 Antecedentes do Problema

No Estado do Rio de Janeiro, a banana é a primeira fruta em produção, tanto nos parâmetros de área produzida como no volume de produção. Apesar do volume de produção ser expressivo, a banana apresenta uma produtividade muito baixa, o que compromete a renda das unidades produtoras.

No ano de 2001 houve uma mudança do padrão de contagem de cachos para toneladas, por esse motivo, utilizaremos este ano como um tempo inicial (t_0), assim, comparando a produção brasileira deste ano teríamos um volume de 6.177.293 toneladas onde o Rio de Janeiro era o décimo maior produtor. Até 2007, o Brasil computou um crescimento de 14,9% na sua produção, chegando a 7.098.353 toneladas, mas o Rio de Janeiro neste mesmo período teve um decréscimo de produção de 0,3%. Esta queda somente não foi maior porque houve um aumento da produtividade no Rio de Janeiro, na ordem de 12,6%, chegando a uma produtividade média de 6,75 toneladas/hectares, que compensou a queda da área plantada na ordem de 11,5%. (IBGE, PAM, 2007)

Nota-se uma perda de importância da cultura no Rio de Janeiro, pois de acordo com Lima et al (2008) a história da cultura da banana no Estado do Rio de Janeiro, principalmente nas regiões abrangidas pelas bacias das baías de Sepetiba e de Ilha Grande, mostra que a banana sempre foi uma cultura com importância secundária, sendo cultivada em áreas em declive que não foram ocupadas por culturas como a cana-de-açúcar, café e laranja que, tradicionalmente, ocupavam áreas mais férteis e planas da Região.

Segundo Pereira et al (2008), a banana no Rio de Janeiro teve sua fase de expansão há mais ou menos 80 anos, subindo as encostas dos morros que antes eram utilizadas para a produção do café, substituição estimulada pela Grande Depressão de 1929. Entre a década de 40 e 50, o crescimento da produção nestas áreas foi de 114% com uma expansão até a década de 60. Após este ápice, a produção da área entrou em declínio até 1996, com uma redução de aproximadamente 80% da colheita da fruta, apesar da produção nacional e internacional se manter em crescimento.

Para que se tenha uma referência da produção em 1930, Corrêa (1936) relata que um cacho da banana “Pae Antonio”, variedade *Cavendish*, podia pesar até 90 kilos com frutos compactos e grandes, alguns medindo mais de quinze centímetros. Na região de Piabas, no Rio de Janeiro, um hectare de banana produzia de 16,6 a 41,5 toneladas, mas atualmente a produtividade da região situa-se em torno de apenas 3,0 a 6,0 toneladas. Um hectare apresentava 830 touceiras que produziam em média 2,5 cachos por ano, sendo cada um com 120 bananas cada cacho, pesando em média 20 kilos o cacho.

Em algumas áreas do estado do Rio de Janeiro, a banana é cultivada com baixas técnicas de produção em todas as fases da cultura; ou seja, desde a seleção de mudas e seus fornecedores, como nos tratamentos culturais e no tratamento pós-colheita; levando a uma colheita de um produto com baixo padrão de apresentação num mercado cada dia mais exigente; excluindo desta forma o produto e seus derivados dos modernos canais de comercialização. Apesar das condições edafoclimáticas serem muito propícias à produção na região e o produto ser muito saboroso, entende-se que apenas com uma nova forma de organização da cadeia produtiva será possível reinserir e garantir a sobrevivência da bananicultura no estado do Rio de Janeiro.

Os tratamentos culturais e o sistema de colheita que ocorria na década de 30 do século passado ainda são uma realidade para a produção de banana; apesar das inúmeras evoluções que aconteceram no mercado, desde os tratamentos culturais, tratamento pós-colheita, qualidade das mudas e principalmente, nas relações comerciais; pouco se verificou em evolução no Rio de Janeiro, o que acabou por excluir a cada dia mais e mais, a banana produzida no estado da venda nos mercados tradicionais.

Relatos históricos demonstravam uma preocupação com a cultura da banana na região de Piabas, no município do Rio de Janeiro; pois segundo Corrêa (1936) a cidade passava no início do século XX por um problema com a possível transformação da cultura da banana numa cultura exportadora e monopolista; o que provavelmente levaria a uma degradação ambiental.

O que torna interessante a análise é que apesar das previsões pessimistas do autor Armando Magalhães Corrêa no livro “O sertão carioca” (CORRÊA, 1936); o problema ambiental não veio por conta da expansão monopolista da cultura e sim por conta da decrescente produtividade que chegava a 41 ton/ha na região de Piabas e hoje se situa no patamar de 4,5 ton/ha.

Ainda segundo Corrêa (1936) a prática da colheita pelos bananeiros e o transporte destas com a utilização de tropeiros; condutores de mulas que colhiam e carregavam as bananas em jacás de cangalha (cestas); para o re-transporte visando à exportação ou para os centros urbanos e de comercialização (Figura 1- A tropa de banana na década de 30) é até hoje verificada em algumas áreas de produção, como acontece em Mazomba, bairro de Itaguaí

(Figura 2: A tropa de banana em 2009 em Mazomba (Itaguaí)), demonstrando que o processo pós-colheita, pouco ou nada evoluiu depois de mais de 70 anos.

Como esses tropeiros se apresentavam sujos, as autoridades não os deixavam entrar nos centros urbanos, pois se considerava a tropa uma vergonha, e os mantinham dessa forma a margem da economia já no início do século XX.



Figura 1- A tropa de banana na década de 30

Fonte: p.144, Capítulo 2 (item XI) – (CORREA, 1936)

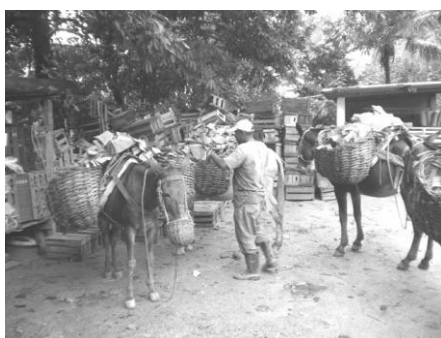


Figura 2: A tropa de banana em 2009 em Mazomba (Itaguaí)

Fonte: o autor (2009)

Informações históricas mostraram que a bananicultura no Rio de Janeiro teve um bom momento na década de 20, com o auge da produção na década de 60; depois disso, são décadas de decréscimo de volume produzido, apesar de o consumo médio apresentar contínuo crescimento no Rio de Janeiro.

1.1.2 As tendências atuais relativas ao Problema

A banana para algumas instituições no governo do estado do Rio de Janeiro é um problema, desde o enfoque ambiental até a questão produtiva com baixas produtividades, trazendo uma renda insuficiente para as famílias, tornando-se também um problema social.

Estatísticas da FAO (2009) apontam para uma produção mundial em 1990 na ordem de 46,3 milhões de toneladas, em 2005 esta produção já representava 69,6 milhões e em apenas 1 ano, a produção saltou para um patamar médio de 80,0 milhões de toneladas. O volume em 2007 teve ligeiro aumento chegando a 81,3 milhões de toneladas. Essa elevação deveu-se, principalmente ao forte incremento da produção da Índia, que quase dobrou sua produção nos últimos dois anos e ao crescimento permanente da produção da China e das Filipinas.

Segundo dados de produção do ano de 2007, o Brasil que por muitos anos ocupou a segunda posição na produção de bananas, hoje é o quarto produtor, ficando as Filipinas com uma produção apenas 0,4% superior a produção brasileira, como pode ser visto na Tabela 1 – Principais países produtores de banana no ano de 2007. Apesar de ser cultivada em um grande

número de países, há uma grande concentração na produção, sendo que os 10 maiores produtores, inclusive o Brasil, são responsáveis por 76,8% da oferta.

Tabela 1 - Principais países produtores de banana no ano de 2007

Países produtores	Mil toneladas
Índia	21.766
China	7.325
Filipinas	7.000
Brasil	6.972
Equador	6.130
Indonésia	5.000
Costa Rica	2.240
México	2.200
Tailândia	2.000
Colômbia	1.800
Burundi	1.600

Fonte: FAO Statistic Division (2009)

Atualmente é difícil imaginar a economia de muitos países sem a banana, que para algumas nações, é produto chave na balança comercial, uma vez que a produção é grande, mas o consumo interno é pequeno, como é o caso das Filipinas e do Equador.

A banana apresenta um consistente crescimento da produção e consumo no mercado mundial, mas esta realidade não se desenvolve em todos os mercados produtores. No Brasil, a bananicultura se desenvolve ao longo da faixa litorânea, em especial nos Estados de São Paulo, da Bahia, Santa Catarina, Pará e Minas Gerais, mas no Rio de Janeiro, a produção está em queda.

Constatou-se a necessidade de uma política pública bem elaborada para o fomento não apenas da produção, mas da qualidade do produto oferecido. A banana produzida nas encostas do Rio de Janeiro tem um forte elo de sustento para inúmeras famílias, que dependem exclusivamente desta produção para a sobrevivência.

1.1.3 A Preocupação Social

No Rio de Janeiro, a produtividade da bananicultura evoluiu a taxas negativas, diminuindo a renda da propriedade e gerando dificuldades financeiras para que esses produtores busquem alternativas. Como não são aplicadas boas técnicas de cultivo, os filhos abandonam a área de produção para buscar nos centros urbanos as novas oportunidades de sustento; reduzindo ainda mais a disponibilidade de mão-de-obra na cultura, reduzindo os cuidados de manejo da produção criando assim um espiral descendente na produtividade da banana, a renda e as possibilidades de recuperação sem uma intervenção externa. Estes jovens, filhos dos produtores que abandonam as áreas de produção não conhecem alguns programas, como o PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar) Jovem do governo federal que tem como objetivo fixar os filhos dos produtores no campo. O programa traz tecnologia e oportunidade de geração de renda, mas a falta de informação faz

com que não se enxergue nenhuma oportunidade na produção da banana *in natura* ou no processo para agregar valor ao produto.

Em algumas áreas de encosta no Rio de Janeiro, a renda alcançada com a produção de banana é tão pequena, que alguns produtores com até 5 (cinco) hectares recebem em média R\$ 1.100,00 (hum mil e cem reais) mensais, insuficiente para arcar com todos os custos e para dar a família um padrão de vida adequado. Com uma renda tão baixa, este produtor não tem condições de contratar um funcionário para ajudá-lo na cultura, pois os custos trabalhistas pagando-se 1 salário mínimo rural (R\$ 487,50 - quatrocentos e oitenta e sete reais e cinquenta centavos) ficam em torno de R\$ 930,00 (novecentos e trinta reais). A alternativa ou é viver numa condição miserável ou vender as terras que são valorizadas pelo setor imobiliário, para a construção de condomínios.

A comercialização da banana produzida nos municípios de Itaguaí, Mangaratiba, Angra dos Reis e Paraty, doravante denominados apenas de Costa Verde do Rio de Janeiro é escoada através dos antigos sistemas de comercialização, como as feiras livres que representam 42%, o Ceasa representando 37% e a venda via atravessadores representa 33%; apenas 3% representam as vendas para os supermercados. A pequena participação das vendas utilizando os canais de comercialização mais profissionalizados demonstram a baixa tecnificação dos serviços comerciais e a baixa possibilidade de agregar valor ao produto com o uso de agroindústrias.

Outro aspecto muito importante é a verificação que a queda da remuneração da produção de banana tem levado muitos produtores; que não vivem exclusivamente da banana ou quando esta cultura é apenas uma renda marginal; a abandonarem suas áreas produtoras, deixando o espaço susceptível a propagação de pragas e doenças que poderão trazer males hoje inexistentes na região, como a Sigatoka-negra.

A necessidade da organização desta cadeia produtiva fica clara no momento que se identificam quais são os itens que geram a vantagem competitiva nos mercados relacionados à sua comercialização e como está estruturada a cadeia de valor e que será vista no item 4.4

1.2 Formulação da Situação-Problema

1.2.1 Dificuldade Básica

Porter (1999) cita que a formação dos aglomerados pode ser inibida pelo baixo nível de educação e de qualificação do pessoal disponível local, pelas deficiências tecnológicas e pela falta ou dificuldade de acesso ao capital ou ainda pelo baixo nível de desenvolvimento das instituições de apoio.

A dificuldade citada com o baixo nível de educação e qualificação profissional pode ser a principal causa do afastamento dos proprietários das tecnologias de mercado, uma vez que se encontra no mercado do Rio de Janeiro, uma vasta opção de entidades tecnológicas, como universidades como a UFRRJ, UFRJ, UERJ, UENF; centros de pesquisa como a Embrapa e Pesagro e assistência técnica como a Emater.

Segundo Zylberstajn (2006), a agricultura passou por uma transformação silenciosa no campo organizacional, não percebida pela maior parte dos analistas. Essa transformação pode ser visualizada pela maneira com que o setor agrícola se relaciona com os fornecedores de insumos e os canais de distribuição. Deixou de ser uma agricultura na qual as transações ocorrem nos mercados para ser uma agricultura regida por contratos. Esta afirmação de Zylberstajn é apropriada às grandes commodities agrícolas e aos grandes produtores de frutas, principalmente àqueles situados no nordeste do Brasil que trabalham basicamente com a produção para a exportação. Os produtores do Rio de Janeiro, em especial os localizados na região estudada estão alheios a este modelo de trabalho, que pode ser alterada com o aporte tecnológico da área de marketing.

Identifica-se que as novas imposições de qualidades definidas pelos próprios supermercados e que abrangem objetivos inteiramente novos neste setor, como a homogeneidade e a aparência dos produtos e embalagem, acabaram por excluir a banana fluminense da prateleira do varejo moderno. A esta condição ainda surgem restrições invisíveis, como as questões logísticas, definindo novos patamares de pedidos mínimos, padrões de rastreabilidade, pedidos casados, laudos de qualidade, certificações, etc. Estas novas exigências reduzem o custo de transação das cadeias de varejo, mas exclui de uma forma sutil o pequeno produtor e conseqüentemente da produção familiar.

1.2.2 Necessidade Sentida

Os produtores rurais têm demonstrado insatisfação com os preços pagos pela banana, que são refletidos numa agonia nos investimentos na produção de banana. Na região de Mazomba em Itaguaí, já se nota que muitas propriedades rurais tem se transformado em residências e até em condomínios residenciais, ações que podem se refletir ao longo da Costa Verde, hoje ocupada de forma desordenada com a banana e não mais com a Mata Atlântica.

A banana apesar de não ser nativa da região, ainda é considerada como uma solução de menor impacto ambiental do que os condomínios residenciais, pois no primeiro caso é possível recuperar a Mata Atlântica, desde que sua região receba aporte tecnológico e que traga de volta a produtividade; junto com a renda para os produtores que vivem ali há muitas décadas, oriundos muitos das colônias quilombolas do estado.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é identificar na cadeia de valor da banana os itens que podem trazer maior competitividade à fruta *in natura* e seus derivados, oriundos dos municípios que compõem a chamada Costa Verde do Estado do Rio de Janeiro frente aos novos padrões de comercialização do mercado.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos neste trabalho são os seguintes:

- Identificar os produtos de maior competitividade regional e que podem ser oferecidos ao mercado de forma a ajudar o desenvolvimento das agroindústrias.
- Identificar os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades identificados na cadeia de valor para a cultura da banana e seus derivados.
- Apontar as alternativas que a agricultura familiar tem para escoar a sua produção, gerando uma renda marginal.

1.4 Contribuição do trabalho

De acordo com a situação levantada e com os objetivos desta dissertação, espera-se que ao final desta, seja possível contribuir para que se identifiquem quais são as ações que os produtores de banana da região precisam tomar para resgatar a tradição e venda da banana no mercado fluminense. Pode-se ainda identificar quais os elos fortes que devem ser utilizados para que estas ações se tornem consistentes e duradouras.

1.5 Hipótese

A hipótese defendida nesta dissertação é que a bananicultura apresenta condições favoráveis, identificadas como pontos fortes e oportunidades, para o desenvolvimento da cultura orgânica na região, o que traz um grande potencial para a formação do APL (Arranjo

Produtivo Local) da banana orgânica na região. Este APL, com o aporte de novas tecnologias de várias instituições parceiras instaladas, trará externalidades positivas para a cultura; mas para que estas externalidades sejam concretizadas, é importante a viabilidade comercial dos produtos nos canais de comercialização adequados e uma boa identificação da cadeia de valor.

1.6 Justificativa

A Costa Verde é para o Rio de Janeiro uma excelente opção de lazer, mas foi por muitos anos uma região de encostas, produtora de bananas e que teve o seu status modificado com a construção da Rodovia Rio-Santos. Das fazendas, surgiram os condomínios que ameaçam não apenas a tranquilidade da região, mas a Mata Atlântica.

Os produtores agora isolados e envolvidos na especulação imobiliária ficam com poucas opções de se proteger e aos seus, a cada dia mais tentados pelo “ganho fácil” da cidade grande. Poucas são as alternativas de reação e a principal destas é a organização destes produtores em torno de um aglomerado, conhecido como cluster. Este cluster poderá trazer mais foco aos produtores para trabalharem com a produção, e poderá trazer ganhos da organização da cadeia produtiva, trazendo o retorno da voz ativa destes através da produção agrícola organizada. A preferência do produto já foi constatada em pesquisas que apuraram uma preferência de 85% da banana das encostas sobre as bananas tecnificadas de janaúba, mas estes resultados positivos não estão trazendo ganhos aos produtores, que precisam deste aglomerado para o fortalecimento do grupo.

De acordo com o exposto até o momento, entende-se que são necessários estudos que possam amparar a comercialização e dar condições de identificar diferenciais nos produtos *in natura* e seus derivados apoiando a construção do APL da Banana Orgânica do Estado do Rio de Janeiro; trazendo o entendimento da necessidade da organização das relações da cadeia produtiva da banana com uma relação comercial mais profissional e organizada.

1.7 Organização da Dissertação

Este trabalho foi organizado de forma a apresentar a situação atual da banana através de cinco capítulos, a saber:

No Capítulo 1 – O PROBLEMA DA BANANICULTURA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO será apresentado o tema da bananicultura, os problemas históricos que antecederam a situação atual e que contribuíram para que a cultura chegasse ao estágio atual. Ainda neste capítulo serão discutidos o problema atual, os objetivos gerais e específicos desta dissertação, assim como a justificativa e a hipótese defendida.

No Capítulo 2 – REFERENCIAL TEÓRICO será apresentado o referencial teórico que foi base para a discussão do trabalho. Temas como as teorias dos aglomerados; cadeia de valor, vantagem competitiva e estratégia competitiva de Michael Porter; Global Value Chain de Gerrefi e temas envolvendo a comercialização, como a estrutura de comercialização no mercado nacional e global, as marcas de supermercado, o mix de marketing e por fim os conceitos que permeiam a produção orgânica.

No Capítulo 3 - METODOLOGIA será apresentada a metodologia da pesquisa, a delimitação, a instrumentação, coleta e tratamento estatístico dos dados e as limitações e deficiências do trabalho de pesquisa.

No Capítulo 4 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS serão apresentados os dados estatísticos resultado dos vários levantamentos socioeconômicos efetuados na Costa Verde e na cidade do Rio de Janeiro; sendo trabalhados o perfil do produtor e da produção, o perfil socioeconômico da região, a forma de atuação comercial, além das pesquisas de mercado realizadas e do mapeamento da cadeia de valor da banana.

No Capítulo 5 – CONCLUSÃO serão apresentadas as conclusões desta pesquisa de campo e da pesquisa como um todo, incluindo as expectativas com a implantação do Arranjo Produtivo Local da Banana Orgânica na região da Costa Verde.

Com este estudo espera-se contribuir de forma positiva na organização da cadeia produtiva com a integração de agentes detentores de tecnologia; tanto em nível de ensino, desenvolvimento de tecnologia de produção e pós-colheita, apoio à comercialização, implantação de modelos de gestão, como das instituições governamentais em diferentes instâncias que podem desenvolver políticas públicas que fomentem a produção mais tecnificada da banana.

CAPÍTULO II

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A finalidade deste capítulo é apresentar os diversos conceitos que norteiam esta pesquisa, iniciando pelos conceitos Gerais de Sistemas Agroindustriais que será responsável pela análise da cadeia de agentes que compõem a produção de banana e, posteriormente, trazer os conceitos da Teoria dos Aglomerados, Cadeia de Valor, as Formas de produção (orgânica e a convencional), e outros conceitos que sejam necessários para o desenvolvimento do trabalho.

Para definir a linha de trabalho e todo o embasamento teórico que será desenvolvido ao longo da pesquisa, será utilizado o conceito de Sistemas Agroindustriais para se obter uma formatação fundamentada, a partir da qual poderão ser entendidas as formas de produção, organização e comercialização da banana, fundamental para o posicionamento sobre o APL da Banana Orgânica do Estado do Rio de Janeiro.

2.1 Conceitos Gerais

Segundo Lima et al (2008), o trabalho teórico-metodológica que desenvolveu o conceito de agronegócios foi a primeira e importante contribuição para o estudo das cadeias de produtos agroindustriais. Essas primeiras definições do Sistema de Commodities ou CSA (Commodity System Approach) surgiram em estudos realizados pelos professores John Davis e Ray Goldberg na Universidade de Harvard que o definiram como sendo “a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles (DAVIS & GOLDBERG, 1957)”. Esta fundamentação esta baseada nos trabalhos de Leontieff (1983) com o conceito da matriz de insumo-produto, onde estão demonstradas as inter-relações setoriais e a intensidade destas relações.

Ray Goldberg expandiu o seu conceito inicial para uma visão mais ampla que envolve todos os agentes produtivos de um determinado produto; desde a fazenda, os agentes que antecedem a cadeia produtiva da fazenda (a montante da produção), como os produtores de matérias-primas e insumos e os agentes de transação, como os responsáveis pelo processamento, estocagem e comercialização (a jusante da produção). Segundo os novos conceitos de Goldberg (1968), apresentado na Figura 3 - SAG da agricultura, os autores do agronegócio são todos os participantes envolvidos na produção, processamento e marketing de um produto específico. Inclui o suprimento das fazendas, as fazendas, operações de estocagens, processamento, atacado e varejo envolvidos em um fluxo desde a produção de insumos até o consumidor final. Inclui as instituições que afetam e coordenam os estágios sucessivos do fluxo do produto, tais como Governo, associações e mercados futuros.

Deve ficar claro que são comuns eventuais distinções entre cadeias e sistemas agroalimentares, no entanto a utilização do conceito de SAG (Sistema Agroindustrial) tem nesta pesquisa a função de formatar a relação entre os diversos agentes e para isto poderem utilizar o que melhor nos serve de cada linha de conceito. Conforme citação de Batalha (1997) uma cadeia de produção é definida a partir da identificação de determinado produto final. Após esta identificação, cabe ir encadeando, de jusante a montante, as várias operações técnicas, comerciais e logísticas, necessárias para a sua produção.

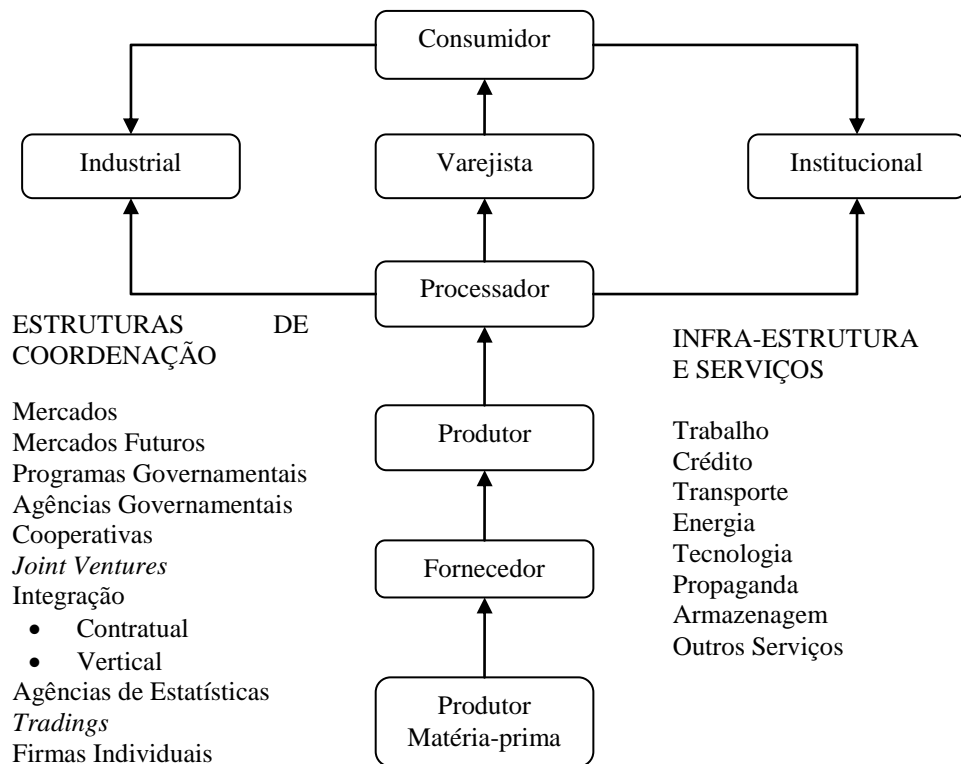


Figura 3 - SAG da agricultura

Fonte: Shelman (1991) apud Zylbersztajn (2000)

Segundo Lima (2008), o conceito de *Filières* ou cadeia agroalimentar é complementar às cadeias agroindustriais e foi desenvolvido na Escola de Economia Industrial Francesa e nessa análise se torna parte integrante de um conjunto de atividades maior inter-relacionadas.

Este conceito demonstra que o inter-relacionamento numa cadeia de fornecimento forte e bem estruturada, trará uma perda de competitividade à agricultura, que não conseguirá repassar sua majoração de preços aos clientes, uma vez que a jusante se encontra a indústria de transformação de alimentos e a montante estão os fornecedores de insumo, grupo forte e bem estruturado. O mercado agrícola tende a trabalhar num segmento com menor liberdade, o que poderá levá-lo a um mercado oligopolizado.

Sua articulação é amplamente influenciada pela fronteira de possibilidades ditadas pela tecnologia e é definida pelas estratégias dos agentes que buscam a maximização dos seus lucros. As relações entre os agentes são de interdependência ou complementariedade e são determinada por forças hierárquicas. Em diferentes níveis de análise a cadeia é um sistema, mais ou menos capaz de assegurar sua própria transformação (MORVAN, 1985).

Ambos os enfoques tratam de estratégia, sendo que a literatura de cadeias é mais voltada para ações governamentais e no enfoque de Harvard predominante, mas não exclusivamente, focalizado nas estratégias das corporações (ZYLBERSZTAJN, 2000)

Segundo Keller (2005) a intensificação da competição dentro da realidade do capitalismo globalizado tem conduzido tanto a um processo de reorganização capitalista, envolvendo fragmentação ou dispersão geográfica das atividades econômicas, quanto tem colocado para os agentes econômicos a necessidade crescente de maior cooperação entre as firmas que operam nas diversas cadeias de valor. Isto envolve o surgimento de uma competição por meio de redes a partir da formação de encadeamentos estratégicos entre firmas como forma de assegurar a competitividade. Nesse sentido, a cooperação interfirmas aparece como uma necessidade estratégica para os agentes econômicos que operam na economia capitalista, assim como surge o desafio de conciliar competição e cooperação.

2.2 A Teoria dos Aglomerados

A Teoria dos aglomerados será estudada uma vez que se pretende estudar a organização destes produtores que hoje não estão organizadas, mas acredita-se que tenham potencial para a formação de um APL.

Segundo Porter (1999) um aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área vinculadas por elementos comuns e complementares. Estas empresas ou instituições podem apresentar relacionamento vertical ou horizontal; elos fracos ou inexistentes não caracterizam entidades que participam destes aglomerados.

Esses elos normalmente são compostos de empresas de produtos finais, prestadores de serviço, fornecedores de insumos especializados, empresas de setores correlatos, empresas nos setores a jusante e montante, fornecedores de infra-estrutura especializada, instituições governamentais, financeiras e de educação, empresas de treinamento, suporte técnico, cooperativas e associações e agências de normatização.

Ao criar uma rede de relações sócio-econômicas entre os agentes no espaço econômico delimitado, pode-se contribuir para o desenvolvimento da atividade econômica e da economia local (LIMA, 2008). A inovação organizacional das atividades econômicas pode aumentar a produtividade e o resultado econômico do empreendimento.

Os aglomerados podem ser de três tipos; o Distrito Industrial segundo Alfred Marshall e John Hobson que se preocuparam com a escolha da localização de uma determinada atividade econômica visando possíveis benefícios individuais e sociais, a partir do conceito de economias externas. Esta teoria de desenvolvimento esta focada na concentração de empresas lideradas por uma empresa âncora (indústria motriz) gerando complexos industriais. Este benefício pode estar relacionado à questão do incentivo fiscal/tributário, estrutura física formal, etc. Posteriormente François Perroux desenvolve em 1955 a teoria do Pólo Industrial com pólos de crescimento através do estudo de concentração industrial na França e na Alemanha. Nesta teoria a ênfase é na instalação de uma grande empresa demandante de matérias-primas produzidas no mesmo espaço econômico, para promover o crescimento local e regional.

Segundo Hirschman apud Lima (2008), informando que o mecanismo indutor de crescimento depende da capacidade de contágio do investimento na geração de mais investimento. O investimento além de gerar renda e de criar capacidade adicional, tem a propriedade de induzir novos investimentos. O conceito de poder de encadeamento é o critério para decisão de investimento. A medida dos efeitos complementares do investimento depende do encadeamento para trás, quando o crescimento de uma indústria provoca o crescimento das indústrias que lhe fornecem insumos e do encadeamento para frente, quando o crescimento de uma indústria provoca o crescimento das indústrias compradoras de seu produto.

Porter (1989) desenvolve o conceito de Cluster como sendo uma concentração de empresas relacionadas entre si, pertencentes a uma mesma atividade econômica ou atividades estreitamente relacionadas e numa zona geográfica relativamente definida, que conformam uma cadeia produtiva especializada com vantagens competitivas. Essa atividade relacionada envolvem os produtores, a cadeia a montante (fornecedores), a jusante (distribuidores e clientes), mão de obra especializada, de serviços anexos específicos ao setor, com a possibilidade de ação conjunta em busca de eficiência coletiva.

Segundo Lima (2008), a diversidade e intensidade de relações funcionais entre empresas explicam a formação de um cluster. Os clusters se dão tanto em torno dos recursos naturais, assim como em torno a atividades baseadas em aprendizagem e conhecimento. No mundo real predomina a competição dinâmica, onde as empresas ou produtores buscam

introduzir soluções inovadoras para pressões de vários tipos, tanto impostas pelos concorrentes, como pelos compradores e pelos reguladores. Ainda segundo Lima (2008), as normas ambientais são capazes de desencadear inovações que reduzem os custos totais de um produto ou aumentam o valor. Estas inovações contribuem para que os produtores utilizem um conjunto de recursos de maneira mais produtiva, envolvendo matéria-prima, energia e mão-de-obra, podendo compensar dessa forma, os custos da melhoria do impacto ambiental. O aumento da produtividade dos recursos que favorece a competitividade dos produtores está associado à redução do impacto ambiental, que contribui para o bem-estar social. Este conceito de produtividade dos recursos é uma nova maneira de abordar os custos totais dos sistemas e o valor associado a qualquer produto, ao criar outro enfoque com a inclusão dos custos de oportunidade da poluição, vistos como esbanjamento de recursos, desperdício de esforços e comprometimento do valor do produto para o consumidor.

Segundo Porter (1999), os aglomerados se alinham com a natureza da competição e com as fontes da vantagem competitiva. Mais amplos do que os setores, eles captam importantes elos, complementaridades e “extravasamentos” ou efeitos colaterais, em termos de tecnologia, qualificações, informação, marketing e necessidades dos clientes que transpõem as empresas e os setores.

Krugman apud Lima (2008) contribuiu para a renovação da teoria de localização e de geografia econômica, que tem um enfoque no peso relativo do custo do transporte no custo final. O que explica por que algumas atividades se localizam preferencialmente próximo dos recursos naturais, enquanto que outras se localizam próximo dos mercados que irão abastecer. Uma pesquisa para identificar as fontes da competitividade das nações, desenvolveu uma abordagem que de certo modo procura sintetizar as contribuições teóricas de diversos economistas do desenvolvimento. Segundo Lima (2008), a abordagem de Arranjo Produtivo Local (APL) da Banana Orgânica utilizada nesse estudo é identificada com o conceito de cluster, para isso, foi desenhado um modelo de Arranjo Produtivo Local (APL) de Banana Orgânica, com base no conceito de cluster (Figura 4 - APL da Banana Orgânica). Apesar dos rápidos avanços dos meios de transporte e dos sistemas de informática que reduzem a cada dia a “distância” entre as pessoas neste mundo globalizado e tecnológico, a localização continua sendo fundamental para a competição.

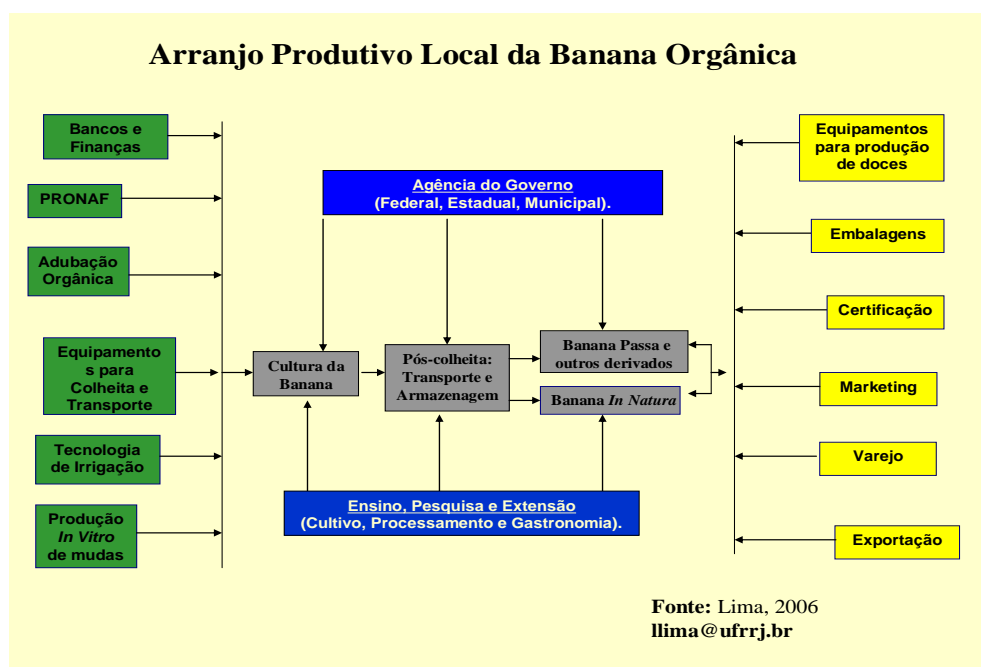


Figura 4 - APL da Banana Orgânica

2.3 Cadeia de Valor

Este conceito está sendo trabalhado para que possamos identificar na estrutura da produção, com a visão de cadeia produtiva, onde estão as deficiências do processo e onde podem ser encontrados elos que significam vantagem competitiva.

O conceito de cadeia de valor foi abordado por Michael Porter como ferramenta de geração de vantagem competitiva; pois segundo Porter (1989) a vantagem competitiva não é compreendida observando-se a empresa como um todo. A cadeia de valor é formada por dois tipos gerais de atividades, as atividades primárias e atividades de apoio, conforme demonstrada na Figura 5 - Cadeia Genérica de Valor, que subdivididas podem contribuir para os custos da empresa ou para criar diferenciação, que poderá levar o cliente a escolher o produto desta empresa em prol do concorrente.

A cadeia de valor deve exibir o valor das atividades física e tecnológica que a empresa ou setor utiliza para a produção de um determinado produto. O valor final criado por uma empresa é medido pelo que os compradores estão dispostos a pagar pelo seu produto ou serviço (PORTER, 1989).

Pode-se ainda determinar como valor, o montante que os compradores estão dispostos a pagar para recompensar aquilo que a empresa lhe oferece em troca, resultante das vendas totais da empresa em unidades vendidas e do valor do produto ou serviço que está sendo ofertado.

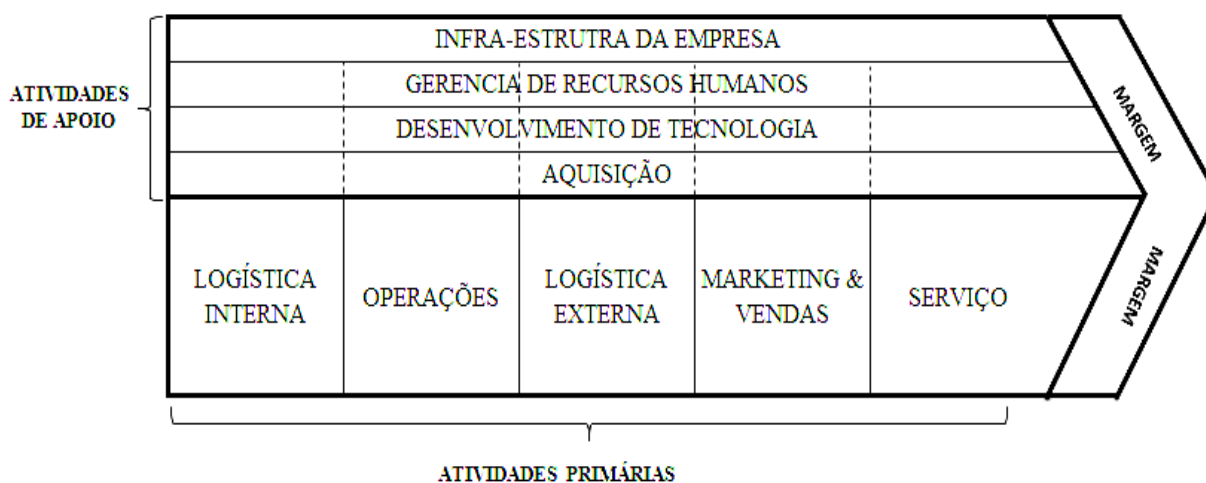


Figura 5 - Cadeia Genérica de Valor

Fonte: Porter (1989)

As atividades de valor necessitam ser estudadas em separado para que se possa afirmar onde ou qual destas pode ser vital para trazer a vantagem competitiva de uma empresa.

As Atividades Primárias são:

- Logística interna que são as atividades relacionadas a movimentação dentro da empresa, como recebimento, armazenamento e distribuição de insumos, estoque e seus controles e controle de frota.
- Operações são as atividades relacionadas a transformação dos insumos nos produtos acabados, envolvendo desde a produção primária, como embalagem e manutenção dos equipamentos.
- Logística externa são as atividades de movimentação de materiais relacionadas ao ambiente externo da empresa, como entregas, processamento de pedidos.

- Marketing e Vendas são as atividades relacionadas com o mercado, seja na venda ou na atração dos clientes para a empresa, utilizando-se de vastas ferramentas estratégicas do marketing, como propaganda, ações com equipe de vendas, etc.
- Serviço são as atividades que visam intensificar a relação com o cliente trazendo valor ao produto, como serviço pós-venda, produtos híbridos (tangíveis e intangíveis), etc.

As Atividades de Apoio são:

- Aquisição que são as atividades de compra de materiais, passando desde a compra de insumos até a compra de material para testes laboratoriais ou patrimoniais.
- Desenvolvimento de tecnologia são as atividades que envolvem o desenvolvimento de know-how, sejam produtivos ou ligados a atividades laboratoriais no desenvolvimento de novos produtos, testes laboratoriais, marketing ou ainda os ligados aos serviços de apoio administrativos.
- Gerência de Recursos Humanos são as atividades desenvolvidas na contratação, no treinamento e desenvolvimento profissional. Envolve também as atividades de atração e manutenção do pessoal, com salários, descrição de cargos e outras atividades de apoio gerencial de grande importância nas organizações, mas comumente deixada de lado nas organizações de menor porte.
- Infra-estrutura são as atividades que envolvem os demais problemas administrativos, como os financeiros, contabilidade, jurídico, tributário, qualidade, gerência geral, etc. São atividades de apoio e consideradas por muitos como não fundamentais, daí recebem pouco apoio, mas podem exercer importante diferencial competitivo.

As atividades de apoio podem ainda ser subdivididas em sub-atividades e os relacionamentos entre elos da cadeia de valor frequentemente geram vantagem competitiva, reduzem o custo ou ainda aumentam a diferenciação. Essas vantagens competitivas usualmente surgem com a otimização dos recursos utilizados e com a coordenação destes elos.

Os elos também existem entre empresas, fornecedores, canais de comercialização e nas coalizões ou inter-relações, chamados de Elos Verticais.

2.4 Global Value Chain

O conceito de Global Value Chain trata da cadeia de valor, mas não dentro da empresa como conceituado por Porter, mas das relações da cadeia global. A grande contribuição de Gereffi (2005) foi olhar para o comércio internacional como organizações produtivas que trocam informações e produtos. Estas torças de informações e produtos funcionam como uma coordenação que pode afetar as forças que influenciam a coordenação da cadeia produtiva da banana.

Gereffi (2005) enfatiza a importância dos mecanismos de coordenação e controle na construção do *Global Value Chain* (GVC), aparecendo duas formas distintas quanto à coordenação que impactam no desenvolvimento social das regiões cujos fornecedores se inserem nas cadeias produtivas globais. As coordenações podem ser determinadas pelos produtores, denominada *produce driven* ou pelos compradores, ou o mercado, determinando o *buyer driven* ou *supply driven*.

O conceito de *Global Value Chain* parece não ter sido desenvolvido com o foco no agronegócio, mas na análise global das atuais cadeias de fornecimento de alimentos, especialmente frutas, é muito bem aplicado e a cada dia mais adequado.

2.5 Estratégia Competitiva

A análise da Estratégia Competitiva formulada por Porter em seu livro *Estratégia Competitiva* foi direcionada para a indústria globalizada, mas logo difundida como um modelo de análise competitiva dos negócios em âmbito global. Neste estudo será utilizado para avaliar o uso destas forças competitivas sobre o negócio “banana” e que afeta não apenas os resultados da produção, mas principalmente a lucratividade.

Segundo Porter (1989), a estratégia competitiva deve nascer de um conhecimento detalhado da estrutura da indústria e da maneira pela qual se modifica. Esta análise é realizada através da atuação de cinco forças competitivas que podem afetar o bom funcionamento de uma empresa ou de um setor específico. Estas forças afetam a lucratividade das empresas na análise do capital investido a longo prazo.

As cinco forças competitivas, demonstradas na Figura 6 - As cinco forças competitivas de Porter variam de intensidade conforme o segmento de atuação, pois traz as peculiaridades de cada mercado.

Essas forças atuarão de forma independente conforme podemos verificar abaixo:

Empresas que concorrem no mesmo segmento - É uma das formas mais comuns de disputas de mercado e que usualmente leva a guerra de preços e a baixa lucratividade. Essas forças existem devido ao grande número de concorrentes que podem também ser bem equilibrados, pelo lento crescimento da indústria, nos altos custos fixos ou de armazenamento, na ausência de diferenciação ou custos de mudança, na capacidade aumentada em grandes incrementos, em concorrentes divergentes, nos grandes interesses estratégicos ou nas elevadas barreiras de saída que fazem com que uma empresa desista de sair deste segmento, mesmo em alta competição.

Ameaça de entrada - Cada nova empresa no mercado traz consigo um objetivo de conquista de mercado e recursos para disputar as fatias com os atuais participantes. Esta nova divisão irá trazer maior competição, baixa de preços para a manutenção da sua atual posição por parte das empresas que já atuam neste mercado e uma possível majoração de custos, se houver limitação da capacidade de produção de alguns insumos. A ameaça de entrada de novas empresas se dará à medida das barreiras de entradas e da reação dos seus competidores. Essa força pode se concretizar pela necessidade de se alcançar uma economia de escala, pela existência de uma diferenciação do produto, nos altos custos de mudança, acesso restrito aos canais de distribuição, nas desvantagem de custo independente da escala, em política governamentais, grande necessidade de capital, na retaliação prevista dos concorrentes ou no preço de entrada dissuasivo.

Fornecedores - São poderosas forças que podem sugar a lucratividade de um segmento, incapaz de repassar os aumentos ao mercado. Essas forças podem ser identificadas quando são identificadas poucas empresas fornecedoras (alta concentração), os produtos fornecidos não lutam contra substitutos, o segmento não é importante para o fornecedor, o insumo é importante para o cliente, os custos de mudança do produto são muito desenvolvidos, existe um risco de verticalização a montante (quando se trata de intermediários no comércio) e preços altos.

Compradores ou clientes - São forças semelhantes que de forma semelhante as forças fornecedoras podem reduzir a lucratividade, pois podem restringir as necessidades de repasse de aumento de preço. Essas forças são identificadas pelo alto grau de concentração dos compradores, pelos significativos custos de compras, por fornecimento de produtos padronizados pelo mercado, pelo pequeno custo de mudança, pelos lucros baixos dos clientes,

pela possibilidade de verticalização à jusante, pela disposição dos clientes em experimentar novos produtos, na alta qualidade e disponibilidade de informação, nas políticas de reposição de estoque e em produtos de pouca importância.

Substitutos - São as possibilidades de que novas empresas entrem com produtos ou serviços no mercado. Quanto mais atrativa for a possibilidade de substituição, maior será a pressão exercida pelo comprador e conseqüentemente menor será a margem de retorno sobre o capital investido.

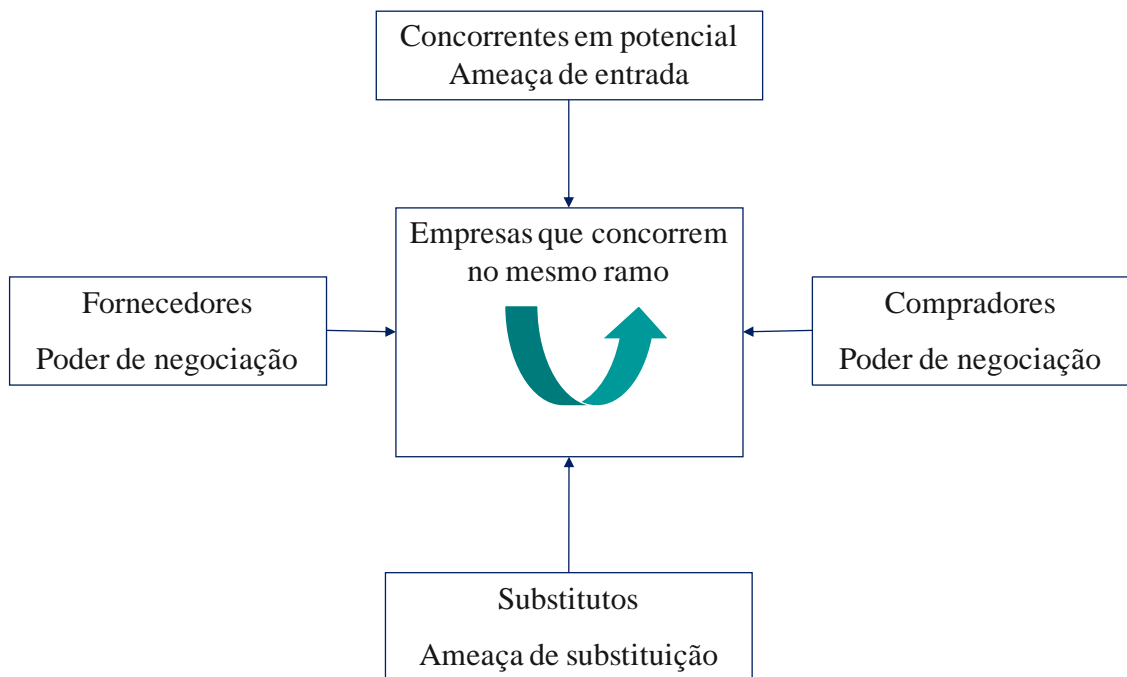


Figura 6 - As cinco forças competitivas de Porter

Fonte: Adaptado de Porter (1989)

2.6 Vantagem Competitiva

Este conceito será estudado, pois se acredita que a identificação de algumas vantagens competitivas poderá auxiliar na comercialização dos produtos ou *in natura* ou os derivados da banana.

Segundo Cezarino e Campomar (2006), a discussão sobre Vantagem Competitiva começou a ser debatida em 1965 por Ansoff no texto “*Corporate strategy*”; quando inicia o debate sobre vantagem competitiva das empresas usando o termo numa acepção mercadológica, para descrever a vantagem derivada da percepção das tendências de mercado à frente dos concorrentes e da necessidade de ajustar na mesma direção a oferta de uma determinada empresa. Ainda segundo Cezarino e Campomar, o tema é debatido por ALLEN, M. G. no artigo *Strategic planning with a competitive focus* descrevendo o planejamento estratégico como foco competitivo e evoluindo com outros autores até chegar a Porter em 1985 com *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*.

Segundo Cassiolato et al (2005) desde que foi formulado o conceito de Sistema de Inovação em 1980, a abordagem evoluiu com a contribuição de diferentes partes do mundo na análise de processos de aquisição, uso e difusão de inovações, guiando recomendações de políticas públicas.

Para obter vantagem competitiva sobre os rivais, uma empresa tem de proporcionar valor comparável para o comprador, mas desempenhar as atividades com mais eficiência do que seus concorrentes (menor custo) ou, então, desempenhar as atividades de maneira

excepcional, que cria maior valor para o comprador e obtém preço maior (diferenciação). (PORTER, 1989)

A formação dos aglomerados influenciam positivamente de três formas a vantagem competitiva; primeiro pelo aumento da competitividade das empresas que se integram no aglomerado, segundo pelo fortalecimento da capacidade de inovação que promove o aumento da produtividade e em terceiro pelo estímulo à formação de novas empresas, que ampliam o aglomerado.

Vários são os fatores que aumentam a vantagem competitiva de um aglomerado, são elas a infra-estrutura física, a informação, o sistema legal, disponibilidade de capital para financiamento, as instituições de pesquisa e desenvolvimento, como universidades ou entidades de pesquisa, disponibilidade de insumos, etc.

Pode-se ainda potencializar a vantagem competitiva de uma empresa ao formar coalizões ou inter-relações que não significam fusões nem aquisições, são apenas ações coordenadas compartilhando etapas da cadeia de valor ampliando o escopo competitivo da empresa.

2.7 A comercialização no mercado nacional

Será necessário identificar a forma de comercialização e os canais de comercialização disponíveis no mercado nacional, por este motivo o estudo desta organização e forma de operação se faz necessária.

O mercado consumidor do Rio de Janeiro é o segundo maior mercado brasileiro; apesar do grande potencial interno e das condições favoráveis ao desenvolvimento da agricultura, com áreas de produção com excelentes condições de produção, com três unidades de pesquisa da Embrapa e universidades que trabalham com o foco no agronegócio, a bananicultura no estado é retrato de uma economia em ampla decadência.

Belik e Chain (1999) relatam que historicamente, observou-se a estrutura de suprimento do varejo evoluir com a criação das Centrais de Abastecimento (CEASA's) pelo Estado visando organizar o fornecimento de alimentos para as grandes cidades, devido à crescente concentração da população, fruto do êxodo urbano. Essa nova estrutura de mercado acontece com o aparecimento da mulher compondo o orçamento familiar, até então, os alimentos eram adquiridos nas feiras-livres, quitandas e supermercados, fato que ocorre até hoje nos municípios fora dos grandes centros urbanos. Produtos processados estavam fora da dieta alimentar, pois eram caros e não atendiam a população de baixa renda.

Ainda segundo Belik e Chain (1999), a venda de FLV (frutas, legumes e verduras) em supermercados era apenas um importante elemento para atração do consumidor ao ponto-de-venda. As margens na comercialização destes produtos eram consideradas baixas e esses produtos não poderiam faltar nas lojas. Na década de 70, algumas experiências foram realizadas no sentido de se obter uma integração direta com a produção, onde alguns supermercados mantinham fazendas produtoras de verduras e legumes, sendo que algumas chegaram até mesmo a criar frangos e ovos. Com o fim de complementar estes sistemas de produção integrados, a solução era realizar diariamente compras nas principais Ceasas - Centrais de Abastecimento mantendo, para tanto, instalações atacadistas nestes entrepostos.

Os padrões de mercado interno são a cada dia mais direcionados ao que o mercado internacional vem impondo, seja pelo excesso de oferta de produtos que além de abastecer a exportação, agora supre o mercado interno, seja pelo domínio cada vez maior das grandes cadeias de supermercado transnacionais.

As questões relativas ao comércio da banana, orientados pela maior oferta em relação à demanda internacional, ou ainda pelo protecionismo de alguns países com relação às suas antigas colônias agrícolas, transformaram o mercado num mercado *buyer driven*, onde os compradores estão determinando as questões mais importantes para o comércio da fruta.

Segundo Belik e Chain (1999), no Brasil, a introdução do sistema de Centrais de Compras (CC) e Centrais de Distribuição (CD), vem se processando desde meados dos anos 80, substituindo gradativamente os sistemas de integração com fornecedores ou mesmo o obsoleto sistema de compras nos entrepostos montados pelo governo (CEASA's). No Brasil, este sistema tem avançado rapidamente, embora ainda seja uma novidade.

A experiência de uma grande rede de supermercado e seu CC de FLV's ainda é limitada, porque este modelo atende a um número limitado de lojas da rede de supermercados, concentradas nas praças próximas ao CC, o que permite um menor impacto da logística de caminhões, complicada nas grandes cidades; mas sem notícias da possível expansão dentro do Estado de São Paulo nem para outros centros urbanos, como o Rio de Janeiro.

Ainda segundo Belik (1999), pesquisa recente mostra que uma loja de supermercado de tamanho médio reserva 10,5% da sua área de venda para a seção de hortifrutas, o que contribui com 7,5% do seu faturamento anual e 7,9% da sua margem bruta. Esta proporção é muito próxima do que se encontra na França onde a contribuição destes produtos no faturamento é de 4% a 6% para os hipermercados e 10% a 12% para os supermercados. Todos estes elementos levam a destacar a importância da distribuição integrada na cadeia de FLV.

Como analisado por Marsden & Arce (1995) e Marsden et al. (1996), o controle de qualidade dos alimentos, do meio ambiente e do trabalho apresenta-se, na atualidade, como um mecanismo que visa garantir à agricultura de regiões particulares a competitividade e sustentabilidade vis à vis o poder das cadeias transnacionais de alimentos. Por outro lado, para responder aos desafios de uma economia que se constitui de acordo com tais exigências, o controle do conhecimento, de saberes é um fator essencial para o sucesso de determinadas categorias sociais, no seu lidar com agentes externos ao seu dia a dia (CAVALCANTI, 1997).

2.8 As Marcas de Supermercado

Segundo Pereira (2001), as Marcas Próprias ou Marcas de Supermercado (MS) têm hoje uma atração grande nos supermercados devido à grande procura dos consumidores finais, no entanto, desperta interesse diante do pouco convencional composto mercadológico dos produtos sob tais marcas. Contrariando a tendência à crescente segmentação do mercado de bens de consumo de modo a satisfazer às necessidades de grupos distintos de consumidores de maneira mais específica, as empresas que trabalham com MS em certos casos, parecem tentar induzir os consumidores de produtos diferenciados a adotar produtos mais simplificados. Esses produtos entram no mercado com um apoio promocional relativamente pequeno: quando há propaganda das MS, ela é feita localmente, o esforço de venda pessoal é praticamente nulo e mesmo o apelo visual das embalagens pode ser bastante reduzido. Também no preço há diferenças em relação às marcas tradicionais, sendo as MS usualmente mais baratas que as demais marcas.

Essas vantagens comparativas das MS podem ser exatamente o atrativo dos produtos oriundos desta região, pois os recursos para investimento no Mix promocional tendem a zero e não tem penetração nos canais de varejo, mas são produtos confiáveis e de qualidade.

2.9 A comercialização no mercado global

O mercado internacional pode se apresentar como uma oportunidade de exportações e também como agente de coordenação da cadeia produtiva, uma vez que as coordenações podem ser dirigidas pelo *supply driven*.

Segundo Pereira (2008), as condições de competitividade no comércio internacional de alimentos tem apresentada mudanças significativas desde o início dos anos 1990. A liberalização do comércio e a maior preocupação com a qualidade dos alimentos têm deslocado o foco da competição nos mercados incorporando cada vez mais a questão dos atributos dos produtos comercializados.

Cavalcanti (1997), conclui que a vinculação da produção agrícola às cadeias transnacionais de alimentos é um fato que se fundamenta em poder, é político conclui; assim, relações hierarquizadas permeiam as ações dos sujeitos que têm o domínio do conhecimento de algumas de suas partes. Mas, não apenas esse conhecimento caracteriza tais sujeitos e os seus saberes; cada um deles tem a sua própria trajetória social e foi socializado de acordo com uma cultura que orienta as suas ações e tende a orientar a forma como toma suas decisões. Assim, aqueles que participam da rede de relações que marcam a economia globalizada se diferenciam quanto às suas origens e aos seus modos de inserção nos diferentes momentos da produção e circulação de bens. As distintas formas de sua participação ora reforçam o poder do seu conhecimento, ora o desqualificam frente a outros participantes da rede. As estratégias utilizadas para legitimar-se nesse contexto fazem parte de um patrimônio passível de ser transmitido de acordo com as regras que garantem as relações entre gerações, dos que participam de uma rede de parentesco; entre companheiros de trabalho, dos que formam as diferentes categorias de trabalhadores de uma empresa; entre os que se identificam como membros de um grupo étnico; entre os que guardam uma possível identificação de gênero, para citar alguns dos casos aqui analisados.

As crises nos sistemas de produção que dominaram até os anos 80 e as possibilidades abertas com o processo de globalização e seus desdobramentos na agricultura, associadas às mudanças nos padrões alimentares nos chamados países do Norte, sensibilizaram colonos e empresários a produzir para a exportação. (CAVALCANTI, 1997)

A comercialização internacional de banana é muito concentrada, mas nem todos os países exportadores aparecem como grandes produtores nas estatísticas da FAO (Food and Agriculture Organization), alguns são muito dependentes do comércio internacional; pode-se citar o Equador, Filipinas, Costa Rica e Colômbia que também aparecem como grandes exportadores para países como os Estados Unidos, Alemanha, Japão e Bélgica. A Bélgica reexporta a grande parte que importa, aparecendo assim como um grande país exportador, apesar de não aparecer nem nas estatísticas de país produtor.

A produção também é muito concentrada, vide Tabela 1 - Principais países produtores de banana no ano de 2007, e o comércio internacional também parecem ser exclusivos; com as práticas comerciais exigindo cada vez mais a rastreabilidade, dos altos padrões de qualidade e da adoção das boas práticas agrícolas, com processos de certificação extremamente dispendiosos até mesmo para os médios produtores. Esta característica da cadeia de bananas faz com que o comércio internacional seja dominado por poucas empresas transnacionais que juntas são responsáveis por grande parte das exportações mundiais da fruta - 88% se consideram os cinco maiores players; como Dole, Chiquita, Del Monte, Fyffes e Noboa – eliminando quase na totalidade as possibilidades dos pequenos produtores acessarem esta opção de comercialização. Na Figura 7 - O gargalo global do escoamento logístico da banana – Da América Latina e Caribe para o Reino Unido; pode-se visualizar as principais características do mercado inglês e do mercado mundial.

O Brasil ainda se encontra desintegrado da cadeia de fornecimento internacional, exigindo um longo caminho a sua frente para se tornar representativo perante o mercado mundial. Estas mudanças envolvem não apenas as questões relativas à variedade da banana cultivada, mas as práticas cada vez mais restritivas ao comércio de frutas *in natura*; que após a Rodada do Uruguai iniciada em 1986, migraram das barreiras tarifárias para as barreiras fitossanitárias.

Ao lado da tradicional relação competitividade-preço, as considerações de qualidade passam a ser condicionantes básicas da competitividade e de inserção nos mercados internacionais, necessitando resolver questões como o uso indiscriminado de agrotóxicos e a rastreabilidade dos produtos, que garantam a identificação da cadeia produtiva.

Segundo Wilkinson (2003), os novos volumes mínimos de produção em escala apontam para formas de associativismo como pré-condição de entrada aos quais se acrescentam patamares inéditos de qualidade. Um conjunto de fatores como a abertura e a desregulamentação dos mercados, além da integração regional do Mercosul, a adesão ao OMC e, mais recentemente, a adoção de sistemas de boas práticas e de rastreabilidade como condição de acesso a mercados de exportação vêm sacudindo as cadeias tradicionais, impondo novos níveis mínimos de qualidade.

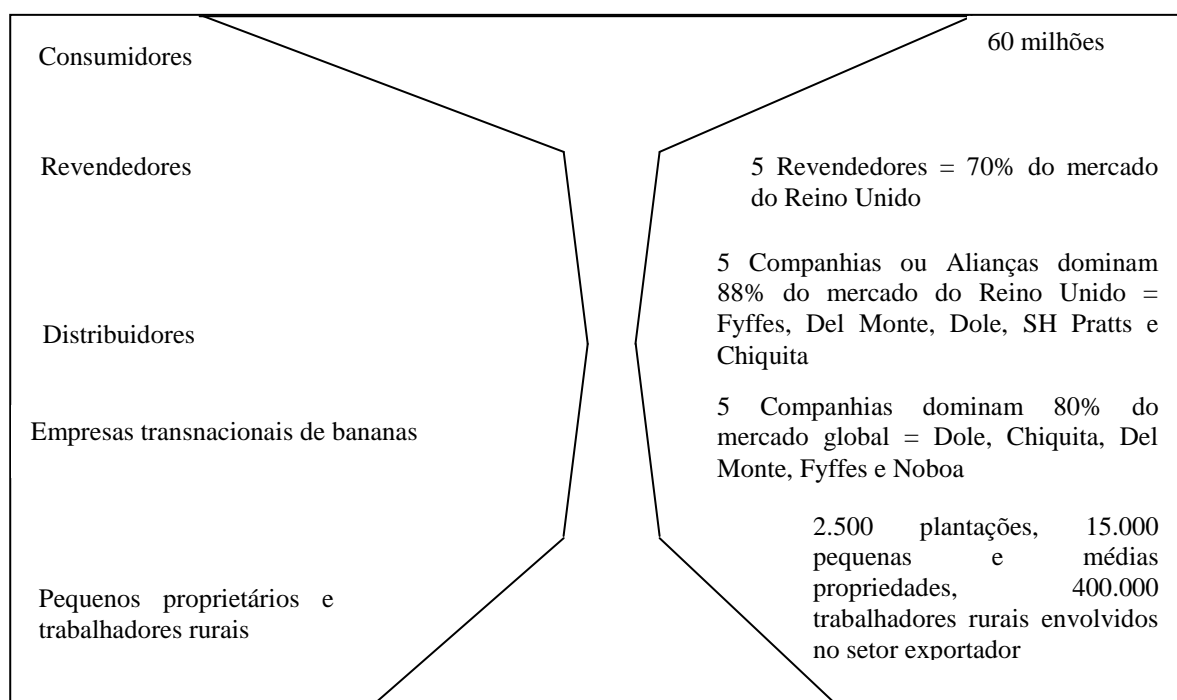


Figura 7 - O gargalo global do escoamento logístico da banana – Da América Latina e Caribe para o Reino Unido

Fonte: VORLEY, 2003

2.10 O Mix de Marketing

Segundo Armstrong & Kotler (2003) e Kotler (2006), o mix de marketing é composto pelos 4 P's, ou seja, produto, preço, praça e promoção; que se tornam importantes na análise da inserção de um produto no mercado.

O produto é o objetivo da troca, permuta, compra ou venda, que deve sempre atender as necessidades e desejos de seus consumidores. Um produto deve ter variedade de produtos, qualidade, design, características, nome da marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias e devoluções.

O preço de um produto, além da necessidade de estar adequado para a venda, este deve ser definido de forma a abranger um preço de lista, descontos financeiros ou por quantidade, concessões, prazo de pagamento, condições de financiamento, etc.

A promoção é composta pelo esforço que a empresa faz para atrair o mercado ao seu produto, para tal, podem ser utilizadas ferramentas que abrangem o composto promocional e deve compreender publicidade, descontos no preço, relação pública, promoção de vendas, venda pessoal, merchandising, etc.

Como o foco do trabalho é a distribuição, a praça será tratada com mais detalhe. A praça não é apenas a utilidade de se posicionar junto ao seu consumidor, mas esta relacionada à complexidade do seu canal de distribuição e tem total relação aonde você achará este produto para consumo. Existem várias questões que devem ser estudadas nos canais de

distribuição, como os canais que poderão ser utilizados (venda direta, atacado, varejo), cobertura, variedades, locais, disponibilidade de estoque e transporte.

Os canais de distribuição são peça chave porque disponibilizam aos consumidores uma forma mais rápida e econômica de encontrar os produtos para seu uso e consumo e para as empresas é a possibilidade de “estar em vários lugares ao mesmo tempo” disponibilizando uma redução de transações efetuadas pelo produtor.

De acordo com Coughlan et al. (2002), canais de distribuição são definidos como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”. Pode-se observar a necessidade do inter-relacionamento entre firmas que dependem uma das outras para que o processo de abastecimento seja feito de forma eficiente e eficaz.

Geyskens, Steenkamp e Kumar apud Castro ET AL (2007), definem satisfação em canais de distribuição como um estado afetivo positivo decorrente de todos os aspectos do relacionamento de uma empresa com outra. Os autores ainda fazem uma distinção entre satisfação econômica e não-econômica. A econômica é decorrente do volume de vendas e margens que são provenientes de um parceiro; a não-econômica é decorrente de uma resposta afetiva positiva, aspectos psicossociais que fazem as interações com o parceiro serem prazerosas, gratificantes e tranquilas. Um membro de canal satisfeito de maneira não-econômica aprecia os contatos com seu parceiro em nível pessoal e gosta de trabalhar com ele, porque acredita que ele está preocupado, possui respeito e está disposto a trocar idéias.

Apesar das inúmeras vantagens que podem ser listadas entre as partes (consumidores, fornecedores e intermediários), pode-se encontrar conflitos entre as partes que irão prejudicar as relações comerciais, podendo chegar ao ponto de quebra das relações comerciais. Segundo Azevedo (2009), mesmo que todas as alternativas sejam comparáveis, o conflito pode se instaurar pelo fato de nenhuma alternativa parecer, aos olhos de um agente, suficientemente boa, ou seja, quando esses objetivos são incompatíveis, surgem os conflitos.

De acordo com Coughlan et al. (2002), existem vários graus de conflito nos canais de distribuição, deste podemos citar o conflito latente que é percebido pela empresa, mas que existe por uma questão natural (o conflito natural dá-se pela disputa de margens de membros em posições a jusante e a montante, que geram a disputa pela renda gerada no sistema); o conflito percebido que é quando uma empresa percebe que existem disputas, mas ainda vê isso de forma normal, ou seja, faz parte dos negócios (inclusive negociações em que o poder de uma das partes seja exercido em favor dessa parte); o conflito sentido que acontece quando essa percepção passa a estimular em nível afetivo para as discordâncias, fazendo com que os participantes das empresas do canal experimentem sentimentos negativos; e por último o conflito manifestado que acontece quando as partes passam a agir de forma negativa entre elas. Assim, os conflitos adicionais existem quando as empresas passam a desconfiar uma da outra (fabricante e distribuidor) no sentido de não-cooperação para alcance dos resultados positivos para ambos.

Segundo Geyskens, Steenkamp e Kumar apud Castro ET AL (2007), determinam que as causas do conflito são várias. Elas podem emergir quando uma empresa adiciona um novo canal, reduz um território de vendas de seu distribuidor, altera as estruturas de descontos, solicita que os membros de canal atuais desempenhem serviços adicionais ou tentam alterar os termos de um contrato de distribuição. Uma causa fundamental de todas essas manifestações é a dependência de um participante em relação a outro. Essa dependência pode manifestar-se em conflitos no fornecimento de serviços, nos níveis de estoque, na precificação, na troca de informações ou na divisão de territórios.

2.11 Produção Orgânica

A agroecologia será estudada com o objetivo de adequar os produtos trazendo um diferencial de qualidade capaz de atender a um nicho de mercado e contrabalançar a tecnologia de produção encontrada na banana produzida com tecnologia, como é o caso da produção oriunda de Janaúba.

A agroecologia é uma ciência que procura compatibilizar ao máximo os objetivos da agricultura com as leis que regem o funcionamento da natureza, levando à conservação e ao uso sustentável dos recursos naturais. A prática produtiva e a pesquisa científica vêm demonstrando, em várias partes do mundo, que os sistemas agroecológicos são competitivos e sustentáveis, além de produzir alimentos não contaminados e com qualidade nutricional superior (FEIDEN, FONSECA, ASSIS, 2002).

A Lei nº 10831 (2003) determina como é tratado o alimento orgânico perante a legislação brasileira, esta foi regulamentada pelo Decreto nº 6.323 (2007). Segundo esta lei, considera-se sistema orgânico de produção agropecuária todo aquele em que se adotam técnicas específicas, mediante a otimização do uso dos recursos naturais e socioeconômicos disponíveis e o respeito à integridade cultural das comunidades rurais, tendo por objetivo a sustentabilidade econômica e ecológica, a maximização dos benefícios sociais, a minimização da dependência de energia não-renovável, empregando, sempre que possível, métodos culturais, biológicos e mecânicos, em contraposição ao uso de materiais sintéticos, a eliminação do uso de organismos geneticamente modificados e radiações ionizantes, em qualquer fase do processo de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização, e a proteção do meio ambiente. (Lei 10831, 2003)

Esta legislação permite a um agricultor familiar trabalhar a sua produção e vendê-la como produção orgânica, sem que a mesma necessite do oneroso processo de certificação, mas para isso a premissa básica é a comercialização direta aos consumidores, desde que os produtores estejam inseridos em processo próprio de organização e controle social, previamente cadastrados junto ao órgão fiscalizador. Deverá ainda ser garantida aos consumidores e ao órgão fiscalizador a rastreabilidade do produto e o livre acesso aos locais de produção ou processamento.

Fazendo-se uma pequena abordagem histórica, encontra-se o início de um processo de cisão do processo produtivo por volta dos anos 1840, quando a produção integrada da agricultura e da pecuária foi desaparecendo; fruto de novos padrões de mercado; surgia a idéia de que a produção sustentada com o uso de agroquímicos (fertilizantes, defensivos e adubos minerais) traria um maior controle de pragas e aumento de produtividade que bastaria para resolver o problema da fome no mundo. O mercado vê desenvolver um número cada vez maior de pragas e doenças que resultam num aumento de custos e o processo produtivo fica longe do ideal de resolver a fome, demonstrando uma produção cada vez mais cara.

A visão de uma agricultura auto-suficiente já não existe mais, o foco passa a ser a produtividade, custos e geração de resultados, ficando a preocupação com a proteção individual e do meio ambiente para segundo plano. Varias são as tendências de produção, onde surgem desde variações de produção com o uso de produtos químicos, buscando a produtividade crescente, como surgem também os caminhos alternativos, mantendo a visão de produção sustentável, orgânica, natural, como pode ser visto no ANEXO 1 – Evolução do sistema de produção.

Se entendermos que a evolução do mercado e de seus produtos não precisava excluir a visão ecológica ou verde, nada teríamos a acrescentar, mas a tendência das empresas foi se afastar desta visão. De acordo com Porter (1999), a visão predominante é no sentido da existência de um dilema intrínseco e inevitável: ecologia versus economia.

A abordagem naturalista foi iniciada por Rachel Carson (2002) que aborda o crescente uso de substâncias tóxicas e a dependência crescente do petróleo como matriz energética.

Apesar de seu livro ter sido um best-seller, ela não consegue conscientizar a opinião pública sobre a crescente mudança de foco da economia do sustentável para o produtivo trazido pela produção da indústria química. Entretanto, aparece um novo conceito, que toma impulso, a visão da “agricultura alternativa”, que aos poucos vai se estabelecendo até chegar ao ano de 1972 em Versalhes na França, com a criação da IFOAM (International Federation on Organic Agriculture).

Observa-se que as empresas européias estão a cada dia mais preocupadas com o impacto de seus produtos na saúde humana, seja pela crescente restrição ao uso de agrotóxicos através das listas de MRL (Maximum Residual Limits); ou ainda pela aplicação do Regulamento EC nº 178, publicado no Jornal Oficial da Comunidade Européia (2002) que determina que as empresas devam estar aptas a manter registros, a fornecer as informações e a atender os requerimentos em todos os estágios de produção, processamento e distribuição.

A Alemanha, os Estados Unidos e o Japão aparecem como os grandes mercados consumidores desses produtos, somados a eles, temos ainda Reino Unido, Áustria, França, Itália, Canadá e outros países que tem uma crescente demanda, mas ainda uma limitada oferta. No Brasil, há pouca consciência limitada para se consumir um produto orgânico, além da renda, pois os preços chegam a custar até 500% mais caros do que um produto convencional.

Segundo o Ministério da Agricultura, a estimativa é de que mais de 20 mil produtores trabalhem com agricultura orgânica em todo o país, dos quais 80% em propriedades familiares (BASTOS, 2009). Apesar da cultura orgânica crescer a taxa de mais de 30% ao ano, o número de produtores é insuficiente, o que fará com que o Brasil em longo prazo possa perder uma vantagem competitiva sobre outros países. Esta miopia de mercado é típica das empresas familiares e pouco profissionalizadas, característica de boa parte da agricultura nacional, levando estes produtores a sua produção local. Porter (1999) ressalta no texto Verde e Competitivo que a crença de que as empresas aproveitarão as oportunidades lucrativas sem o impulso regulamentário parte de premissas falsas sobre a realidade competitiva – ou seja, todas as boas oportunidades de inovação já foram descobertas, e que todos os gerentes dispõem de informações perfeitas sobre essas oportunidades e de que os incentivos organizacionais estão alinhados com a inovação.

Atualmente os produtos do agronegócio estão situados em três tipos de mercado que sofrem a influencia do consumidor mundial. A primeira é o mercado onde o ideal de produzir um orgânico não atinge os produtos, mas sim as influencias na comunidade, seus trabalhadores e à natureza; que são os mercados agrícolas direcionados a produtos destinados exclusivamente ou quase que exclusivos à industrialização (Complexo Agroindustrial). A segunda é composta por produtos que estão recebendo cada vez mais restrições ao uso de agroquímicos e as regulamentações são cada vez mais severas. Neste caso, o produtor terá a opção de se antecipar às regulamentações ou acabará tendo de aceitá-las, sabemos que isto é uma questão de tempo. São os produtos destinados ao mercado internacional. A terceira é o mercado que não exige a conversão para o produto orgânico, mas a opção de fazê-lo será um diferencial para o SAG, podendo ser transformada numa vantagem competitiva no mercado.

CAPÍTULO III

3 METODOLOGIA

3.1 Visão Geral Introdutória

Ao se trabalhar esta pesquisa, buscou-se identificar a evolução da produção e comercialização da banana no Estado do Rio de Janeiro através de relatos de diversos autores, ou seja, fez-se uma revisão bibliográfica.

Após a realização da pesquisa, constatou-se a situação da bananicultura, que será demonstrada adiante no Capítulo IV referente à Apresentação e Discussão dos Resultados. A etapa da pesquisa de campo foi fundamental para a discussão, pois se trabalha agora com dados primários e atuais sobre essa realidade.

3.2 Planejamento da Pesquisa

Foi planejada uma pesquisa descritiva para obter os dados primários a respeito das características da população da região, além de uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de coletar informações que deram subsídios não apenas a pesquisa de campo, mas para atender a organização dos aglomerados, em especial, a dos formatos de cluster, base considerada pela proposta para a organização dos produtores da Costa Verde.

Estas informações deram subsídios não apenas a pesquisa de campo, mas também para entender a organização dos aglomerados; em especial o cluster, base para a organização dos produtores de banana da Costa Verde. Neste caso, as fontes de pesquisa foram o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) com os dados do PAM (Produção Agrícola Municipal), consulta a dissertações e teses, trabalhos publicados em eventos aceitos pela ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) e outras fontes indexadas.

Depois, utilizou-se questionários específicos para entrevistas com produtores e outros para coletar informações do mercado consumidor da banana e de seus derivados. Estas pesquisas após tabuladas confirmaram as hipóteses de que é necessária uma profissionalização da cadeia produtiva, pois se corre o risco de verificar a decadência da produção como já visto em outras áreas de produção de banana no Rio de Janeiro.

Por fim, planejou-se uma pesquisa de campo com levantamentos feitos para a obtenção de dados primários a respeito das condições sócio-econômicas dos produtores rurais e outra pesquisa com consumidores para entender e avaliar o nível de aceitação dos produtos derivados da banana.

Estas pesquisas de campo coletaram informações dando subsídios não apenas para entender a necessidade de organização dos aglomerados; em especial a do formato de cluster, mas mostraram a necessidade de organizar os produtores em torno da produção de banana e da baixa condição de competição desses produtores num mercado a cada dia mais organizado e exigente em rastreabilidade, padrões de qualidade e nas condições de negociação das safras.

3.3 Delimitação

A delimitação geográfica nesta dissertação é devida a concentração da produção de banana dos municípios da Costa Verde, incluindo o município de Paracambi; todos são municípios próximos do Município do Rio de Janeiro, segundo maior centro consumidor do Brasil.

Esses municípios além de concentraem boa parte da produção de banana do estado, são os principais municípios fornecedores do CEASA/RJ, mas têm problemas de exploração da cultura sobre área de Mata Atlântica.

3.4 Instrumentação

Na primeira etapa da pesquisa, buscaram-se variáveis que pudessem ajudar na construção de um cenário real da região pesquisada; traçando um perfil mais próximo da realidade, onde não se teria uma dependência de dados secundários pouco precisos e específicos, reduzindo as incertezas no momento, para isso o Grupo do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação no Agribusiness da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro elaborou um questionário, ANEXO 3 – Formulário de pesquisas socioeconômico (Borsoi, 2008), que visava buscar informações agrupadas da seguinte maneira:

Identificação do grupo produtor:

- Características dos produtores e das famílias.
- Culturas são produzidas.
- Nível de dependência da cultura.
- Renda familiar.
- Característica da mão de obra utilizada nesta produção.
- Local de produção.
- Area plantada.
- Produtividade média por hectare.

Dados de produção antes e dentro da porteira:

- Recebe algum tipo de ATER (Assistência técnica e extensão rural).
- Utilização e origem de mudas.
- Tratamento e plantio destas mudas.
- Característica da cultura e do terreno (encosta, plano).
- Tipos de adubação e controle de qualidade do solo.
- Controle da área em produção como desbaste, danos com vento, irrigação etc.
- Controle de pragas e doenças.

Dados sobre colheita e tratamento pós-colheita

- Forma de colheita.
- Tratamento da fruta pós-colheita.
- Período de colheita e venda.
- Logística interna do produto colhido.
- Tipo de material para transportar e embalar o produto.
- Produtos químicos para tratar a fruta.
- Padrão de venda da fruta.

Como é feita a comercialização:

- Quem é responsável pela venda.
- Para onde é vendido o produto.
- Quem faz a logística externa.
- Percentual da produção vendida
- Restam produtos sem venda

Outras questões que foram levantadas:

- Percentual de processamento da fruta não vendida.
- O associativismo esta presente

Na segunda etapa; com ajuda da Empresa Junior do Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (ICHS/UFRRJ) denominada Multiconsultoria; foram elaborados e aplicados questionários (ANEXO 4 – Pesquisa de mercado consumidor) com o objetivo de coletar dados sobre o entendimento do produto orgânico e testar a aceitação de produtos derivados da banana e industrializados em agroindústrias da região. Foram entrevistados um total de 375 consumidores selecionados entre os freqüentadores de diversos eventos, identificados no item 3.4 Coleta de Dados.

As informações buscadas foram do perfil geográfico e demográfico do consumidor, seu entendimento do que é um produto orgânico, se a aparência influencia na decisão de compra, disposição de pagar um sobrepreço ao produto orgânico e teste de aceitação do produto provado, pois levou-se amostra de vários produtos para um teste comparativo de preferência.

3.5 Coleta de Dados

Na primeira etapa foram realizadas entrevistas com aplicação de questionários em produtores dos municípios de Itaguaí, Mangaratiba e Paracambi. Como os dados da população produtora de banana são imprecisos, optou-se pela organização de encontros regionais com o apoio das Prefeituras, da EMATER e da associação de produtores da região, focando apenas nos produtores de banana, assim procurou-se eliminar as incertezas em relação à amostra, no final das pesquisas. Foram entrevistados 81 produtores de banana nos eventos abaixo listados:

- Iº Encontro Técnico e *Socioeconômico* dos Produtores de Banana de Itaguaí realizado em Mazomba no dia 24 de março de 2008.
- Iº Encontro Técnico e *Socioeconômico* dos Produtores de Banana de Mangaratiba realizado em 08 de abril de 2008.
- IIº Encontro Técnico e *Socioeconômico* dos Produtores de Banana de Itaguaí realizado em Raiz da Serra no dia 31 de maio de 2008.
- Iº Encontro Técnico e *Socioeconômico* dos Produtores de Banana de Paracambi realizado em 12 de junho de 2008.

Estas entrevistas foram realizadas pela equipe de pesquisadores (mestrandos e graduandos) do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação no Agribusiness da UFRRJ e por alunos do curso de agronomia da UFRRJ.

Na segunda etapa foi feito um planejamento para a realização de entrevistas com aplicação de questionários em consumidores que freqüentavam eventos relacionados ao desenvolvimento das regiões em questão. O público alvo foi a população dos municípios circunvizinhos à zona oeste do Rio de Janeiro, como Itaguaí, Mangaratiba, Paracambi e Angra dos Reis Foram entrevistados no total 375 consumidores nos eventos abaixo listados:

- 7º Oeste Export, feira realizada no Centro Esportivo Miécimo da Silva no período de 12 a 15 de setembro de 2007.
- 8º Oeste Export, feira realizada também no Centro Esportivo Miécimo da Silva no período de 11 a 14 de junho de 2008.
- XV Expo Itaguaí feira realizada no Parque de Eventos da Cidade no período de 2 a 6 de julho de 2008.

Estas entrevistas foram realizadas pela equipe de pesquisadores (mestrandos e graduandos) do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação no Agribusiness da UFRRJ e por alunos do curso de economia e administração da UFRRJ, pertencentes à Empresa Junior Multiconsultoria.

3.6 Tratamento Estatístico

Os dados receberam tratamento estatístico descritivo com utilização de um único indicador que foi a média; pois as pesquisas tem como principal objetivo descrever o perfil da

população e a preferência por produtos, não sendo realizado tratamento estatístico mais depurado.

3.7 Limitações ou Deficiências

As limitações na análise dos dados se dá pelo objetivo de não fazer nenhum tratamento de estatística inferencial, que poderia trazer conclusões mais elaboradas.

Pode-se considerar uma deficiência a falta de planejamento na construção do questionário sem a utilização de instrumentos que permitissem uma análise mais rica em detalhes como um questionário com uso da escala likert na preferência do consumidor; mas a falta de tempo no planejamento dos eventos acabou comprometendo a riqueza das informações colhidas, assim entende-se que este problema foi mais uma limitação no planejamento do que propriamente uma deficiência.

Segundo Lakatos e Marconi (1986), os questionários utilizaram escalas do tipo ordinal, intervalo, classificação direta, escala de comparação binária e escala de intensidade. Estas pesquisas permitiram uma tabulação quantitativa e qualitativa que serão apresentadas ao longo do Capítulo IV.

CAPÍTULO IV

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A fim de atender a hipótese defendida neste trabalho de que existem pontos fortes e oportunidades na bananicultura da região e que a formação do APL pode ser uma alternativa consistente para a recuperação da cultura na Costa Verde; será necessário identificar ações que resgatem a tradição da comercialização da banana oriunda do mercado fluminense. A análise da evolução histórica da produção da banana no Estado do Rio de Janeiro aponta para uma tendência de queda dos volumes produzidos desta cultura, inversa àquela da produção nacional e mundial, que tende a crescer.

Serão analisadas as condições de produção e fornecimento ao mercado, o perfil *socioeconômico* da região que dará base para uma análise dos pontos fortes e oportunidades existentes e os elos da cadeia de valor, as características do mercado nacional e por fim as características do mercado global a qual a banana e seus derivados poderiam ser reinseridos.

4.1 A produção e fornecimento local

Observa-se que algumas regiões, como a Grota Funda, Piabas e não diferente na Costa Verde, o pequeno produtor tem aumentado a sua produção não com aumento da produtividade; fruto de investimentos, mas sim com o aumento da área plantada, mesmo entendendo que para isso ele precise desmatar áreas antes com mata nativa. Isto ocorre porque a renda é insuficiente para a manutenção da família que se encontra excluído das cadeias tecnológicas. Este caminho, distante do uso de tecnologias modernas de produção pode levar a degradação do solo pelo uso da monocultura intensiva; e como o problema acaba ocorrendo num ciclo vicioso onde a falta de tecnologia e renda leva a mais desmatamento pode ser um problema ambiental de sérias proporções. O município do Rio de Janeiro tentou combater esta prática retirando os trabalhadores destas áreas de produção, mas a bananeira se reproduz através do rizoma e não precisa da intervenção do homem para ganhar novas áreas de produção. A solução pode ser a tecnificação da área de produção, trazendo maior renda com produtividade, proporcionando aos produtores a possibilidade de reduzir a área plantada.

Em 1950, a participação carioca na produção nacional de banana que foi de 20,8%, segundo dados da PAM do IBGE (2007), representava apenas 2,2% do total em 2007. Enquanto a área plantada teve um encolhimento de 31,7% no Rio de Janeiro, a produtividade da região teve uma queda de 65,9% ficando em 6,75 ton/ha. No Ceará existem áreas produzindo banana variedade William com uma produtividade de 60 ton/ha, enquanto na área de encostas do Rio de Janeiro a média fica em torno de 3 a 4 ton/ha. A baixa produtividade da bananicultura reflete em custos elevados que não são absorvidos pelo mercado consumidor. Os atacadistas e intermediários encontram nos produtores de Minas Gerais, Espírito Santo e Santa Catarina um produto de boa qualidade e mais competitivo, apesar do alto custo do frete.

O livro “O Sertão Carioca”, mostra que em meados de 1930 esta cultura era importante para o então distrito federal e já eram relatadas as experiências de exportação da banana da região. Atualmente a exportação de banana não é uma opção de renda, pois o Brasil ainda se encontra desintegrado da cadeia de fornecimento internacional da banana, o que exige um longo caminho a sua frente para se tornar representativo perante o mercado mundial. Na análise do fornecimento ao mercado interno mostra que a competição tende a continuar muito acirrada, necessitando que os produtores fluminenses renovem as práticas agrícolas para que não estejam, no futuro, totalmente fora do mercado.

Os problemas de produção são um ciclo vicioso, pois de um lado os supermercados exigem novos padrões de fornecimento, de outro, cada vez mais excluídos, os pequenos produtores perdem renda ao se manter ao largo da cadeia de fornecimentos e cada vez com

menos condições para participar desta rede, se afastam das possibilidades de reintegrar esta cadeia de suprimento. Segundo Wilkinson (2003) a entrada de grandes cadeias de supermercado globais que poderiam trazer novos mercados não foi uma realidade; pois o que parecia, portanto, como uma grande oportunidade, crescentemente expulsa das principais cadeias de fornecimento a agricultura familiar e se mostra como um desafio para o qual vantagens em fatores tradicionais pouco representam face aos novos conhecimentos e capacidades organizativas e gerenciais exigidas na grande distribuição.

Silvestre & Vieira (2006) abordam, em seu texto, que uma oferta de produtos pode ser efetuada através de décadas sem que nenhuma alteração estratégica seja implementada, pois, em algumas situações, não há uma preocupação com o ciclo de vida do produto diante da possível mudança de percepção dos consumidores, muitas vezes acelerada pelo emprego de tecnologias nos produtos oferecidos pelos concorrentes. Esta situação foi relatada numa indústria cerâmica, mas através da análise realizada neste trabalho, a “miopia de marketing” também aparece de forma semelhante no mercado da bananicultura no Rio de Janeiro, como podemos ver adiante.

Podemos ver na Tabela 2 - Origem da Banana CEASA Grande Rio - 2007 - Tonelada, que o Rio de Janeiro apenas tem destaque no fornecimento da banana prata, mas a venda é muito inferior ao volume entregue pelo estado de Minas Gerais, por conta do fornecimento de banana vindo de Janaúba, importante pólo de produção de frutas em sistema irrigado pelo São Francisco. A participação dos produtores do Rio de Janeiro representou em 2007 apenas 10% do fornecimento para o Ceasa fluminense.

Tabela 2 - Origem da Banana CEASA Grande Rio - 2007 - Tonelada

Banana	MG	ES	SC	RJ	SP	BA	Outros	Total
Figo	0,0	47,4	0,0	56,0	7,0	0,0	0,0	110,4
Maça	1,0	396,3	0,0	1,9	430,6	11,4	0,0	841,2
Nanica	869,8	1.751,0	10.626,1	261,4	5.298,7	362,7	0,0	19.169,7
Ouro	0,0	191,1	1.789,3	14,7	0,0	8,0	0,0	2.003,1
Prata	52.282,5	7.797,5	0,0	9.734,5	2.657,8	0,9	1.000,0	73.473,2
São Tomé	0,0	1.399,0	0,0	0,8	0,0	0,0	0,0	1.399,8
Terra	0,0	1.399,0	0,0	7,1	0,0	630,2	0,0	2.036,2
Total	53.153,3	12.981,3	12.415,3	10.076,4	8.394,2	1.013,2	1.000,0	99.033,7
Participação	54%	13%	13%	10%	8%	1%	1%	100%

Fonte: Ceasa (2008)

Conforme pode ser visualizado na Tabela 3 - Produção de banana por Município - Rio de Janeiro 2001-2005, até o ano de 2001, Itaguaí era o município com a maior produção; ficando Mangaratiba em segundo lugar, mas nos últimos anos esta posição se inverteu e Mangaratiba aparece como o primeiro município produtor, mostrando a alta concentração da produção de banana no município.

Considerando os municípios da Costa Verde (Mangaratiba, Itaguaí, Angra dos Reis e Parati) temos uma concentração da produção na ordem de 36,8%, um pouco mais do que um terço da produção do estado, mas apesar do volume de produção, isso não é capaz de transformar o estado em autosuficiente. Boa parte da comercialização vai para intermediários e para a venda em feiras e beira de estrada, apesar da proximidade com a região do Grande Rio, ou seja próxima ao mercado consumidor e acesso fácil ao Ceasa.

Apesar do município de Macaé aparecer como o terceiro produtor do estado, esta posição se justifica, pois a área do município é muito grande e não se encontra uma área com concentração de produção como na Costa Verde.

Tabela 3 - Produção de banana por Município - Rio de Janeiro 2001-2005

Estado do Rio de Janeiro	2001	2002	2003	2004	2005	%
	159 764	176 633	161 769	160 916	162 327	100%
Mangaratiba	10 200	30 300	27 000	27 000	27 000	16,6%
Itaguaí	25 540	25 603	24 543	23 665	24 000	14,8%
Macaé	18 810	18 810	18 810	18 810	18 810	11,6%
Cachoeiras de Macacu	15 000	15 000	6 720	8 600	8 600	5,3%
Trajano de Moraes	11 400	8 000	8 000	8 000	8 000	4,9%
Rio Claro	6 300	6 300	6 300	6 300	6 300	3,9%
Parati	3 600	4 600	4 830	4 830	4 830	3,0%
Saquarema	4 650	4 650	4 650	4 506	4 650	2,9%
Silva Jardim	4 784	3 520	3 760	4 560	4 560	2,8%
Seropédica	2 160	2 650	3 600	3 640	4 550	2,8%
Paracambi	2 997	4 208	4 000	4 000	4 000	2,5%
Angra dos Reis	2 880	3 312	3 600	3 600	3 944	2,4%
Rio de Janeiro	7 548	4 533	4 533	3 930	3 930	2,4%
Casimiro de Abreu	2 420	2 420	1 998	3 810	3 810	2,3%
Outros	41 475	42 727	39 425	35 665	35 343	21,8%

Fonte: Ceasa (2008)

4.2 Perfil socioeconômico

Com o objetivo de identificar os pontos fortes e fracos da produção local, foi efetuada a análise e mapeamento das condições de produção e da situação sócio-econômica dos produtores da Costa Verde. A seguir serão apresentadas as principais tabelas com as informações levantadas.

Outra questão levantada foi o tamanho das propriedades; que foi caracterizada na região pelas pequenas propriedades, abaixo de 20 ha (89,4%), sendo que existe forte predominância das propriedades abaixo de 5 ha nas regiões de Mangaratiba e Paracambi.

Tabela 4 - Tamanho das propriedades

	Até 5 ha	de 5 a 20 ha	acima de 20 ha
Itaguaí-Mazomba	30,8%	42,3%	26,9%
Itaguaí-Raiz da Serra	44,4%	44,4%	11,1%
Mangaratiba	83,3%	16,7%	0,0%
Paracambi	82,6%	17,4%	0,0%
Total	60,5%	28,9%	10,5%

Fonte: Elaborado pelo autor (2008)

Quando investigada a questão da titularidade dos produtores, a maioria dos produtores da região (93,2%) são os responsáveis pela terra (proprietários e posseiros) e 5,4% são os meeiros, que entram apenas com a mão-de-obra, onde o proprietário assume as despesas da propriedade e da produção. A parcela de arrendatário é muito pequena na amostra.

Tabela 5 - Titularidade do produtor

	Meeiro	Posseiro	Arrendatário	Proprietário
Itaguaí-Mazomba	12,0%	0,0%	0,0%	88,0%
Itaguaí-Raiz da Serra	11,1%	11,1%	0,0%	77,8%
Mangaratiba	0,0%	47,4%	0,0%	52,6%
Paracambi	0,0%	19,0%	4,8%	76,2%
Total	5,4%	18,9%	1,4%	74,3%

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Buscou-se também conhecer se estes produtores viviam ou não exclusivamente da renda da propriedade e constatou-se que uma grande parcela dos produtores de Itaguaí na região de Mazomba vive exclusivamente da produção agrícola. A proporção de produtores que vivem exclusivamente da propriedade vai diminuindo à medida que se afasta do grande centro de consumo e distribuição do Rio de Janeiro.

Tabela 6 - Vive exclusivamente da propriedade

	Sim	Não
Itaguaí-Mazomba	68%	32%
Itaguaí-Raiz da Serra	44%	56%
Mangaratiba	21%	79%
Paracambi	41%	59%
Total	45%	55%

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Na tabela 7, foi constatado que 82% destes produtores têm na bananicultura uma raiz familiar, sendo que 45% destes produtores estão na cultura há mais de 30 anos. Segundo relatos pessoais colhidos nas entrevistas, observou-se que algumas propriedades vêm passando de avô para pai e daí para filho. Podemos ver na tabela, que uma parcela significativa dos produtores trabalha com a cultura há mais de 10 anos.

Tabela 7- Média de tempo que trabalha com a banana

	Até 10 anos	de 10 a 30 anos	Mais de 30 anos
Itaguaí-Mazomba	28%	20%	52%
Itaguaí-Raiz da Serra	22%	22%	56%
Mangaratiba	11%	68%	21%
Paracambi	9%	36%	55%
Total	17%	37%	45%

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Dos produtores entrevistados, apenas 5% tem grau de instrução em nível superior e a maioria nem completou o ensino fundamental (antigo 1º grau). A região de Raiz da Serra é a mais crítica, pois a totalidade dos produtores ou não completou o 1º grau ou tem a sua escolaridade restrita ao 1º grau completo. A região de Raiz da Serra é muito isolada do centro urbano e tem estradas vicinais em péssimo estado de conservação, a ponto de deixá-los isolados em períodos de chuva. As demais regiões já apresentam, mesmo que de forma ainda tímida, uma distribuição de escolaridade com 2º grau completo e até em nível superior.

Tabela 8 - Grau de instrução dos agricultores

Instrução	1º grau incompleto	1º grau	2º grau incompleto	2º grau	Superior
Itaguaí - Mazomba	48%	32%	0%	16%	4%
Itaguaí - Raiz da Serra	67%	33%	0%	0%	0%
Mangaratiba	47%	11%	11%	26%	5%
Paracambi	59%	14%	0%	18%	9%
Total	53%	21%	3%	17%	5%

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Buscou-se também conhecer um pouco mais sobre a responsabilidade na comercialização, o que é demonstrada na tabela “Quem comercializa a produção”. Os dados demonstram que Mangaratiba ainda depende muito da atuação dos intermediários, tendo nos produtores de Itaguaí a figura do agente que faz a integração da produção, oferecendo também

o serviço de logística e colheita. Na região de Itaguaí-Mazomba encontra-se um alto percentual de comercialização direto do produtor.

Tabela 9- Quem comercializa a produção

Como é feita a comercialização	Intermediário	Produtor
Itaguaí-Mazomba	24%	84%
Itaguaí-Raiz da Serra	78%	22%
Mangaratiba	53%	47%
Paracambi	62%	38%
Total	38%	26%

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Na Tabela 10, podemos ver que os produtores de Mangaratiba e da região de Itaguaí situada em Raiz da Serra são os que mais sofrem com a perda de venda. Fica evidente que à medida que se afasta dos grandes centros urbanos, as condições de fornecimento ficam menos favoráveis, com períodos sem que a produção seja vendida e como constatada em visita aos produtores, com preços menores.

Tabela 10 - Fica sem vender em algum período do ano

Fica sem vender em alguma época?	Sim	Não
Itaguaí-Mazomba	12%	88%
Itaguaí-Raiz da Serra	33%	67%
Mangaratiba	47%	53%
Paracambi	19%	81%
Total	26%	74%

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Na Tabela 11, observa-se que na média das entrevistas, constatou-se que 75% da produção é vendida diretamente pelo produtor ao consumidor final (feira e outros), demonstrando pequena dependência dos fortes canais de distribuição, como o CEASA e Supermercados. A produção de Raiz da Serra, que tem inúmeros problemas com acesso pelas estradas vicinais, é vendido na região, ou através de feiras, ou no acesso aos supermercados locais ou em bancas na beira de estradas e rodovias.

Tabela 11 - Qual o destino da produção?

Canais de comercialização	Ceasa	Supermercado	Feira	Outros
Itaguaí-Mazomba	64%	0%	56%	12%
Itaguaí-Raiz da Serra	0%	11%	44%	56%
Mangaratiba	26%	5%	32%	47%
Paracambi	30%	0%	35%	35%
Total	37%	3%	42%	33%

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Na Tabela 12, observa-se que o percentual de processamento é maior nas regiões mais distantes (Mangaratiba e Raiz da Serra), o que é feito exatamente porque existem períodos sem venda de produto e por preço do produto *in natura* abaixo do mercado. O índice de 18% de processamento do município de Paracambi se deve ao aporte tecnológico que a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro fez com os trabalhadores da região com a agroindústria através do projeto dirigido pela Prof. Dr^a Monica Aparecida Del Rio Benevenuto do DED/ICHS/UFRRJ.

Tabela 12 - Há beneficiamento ou processamento da banana

Há beneficiamento	Sim	Não
Itaguaí-Mazomba	4%	96%
Itaguaí-Raiz da Serra	11%	89%
Mangaratiba	21%	79%
Paracambi	18%	82%
Total	13%	87%

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Na Tabela 13, constata-se que apesar do aporte tecnológico de algumas instituições como a UFRRJ, a assistência técnica rural (ATER) não atende aos produtores rurais e é considerada muito baixa, atendendo a apenas 17% dos produtores. A ATER é de responsabilidade do município que utiliza convênios com a Secretaria de Agricultura para envolver a EMATER nestas atividades. A pesquisa constatou que entre os produtores entrevistados de Raiz da Serra, 100% não recebem assistência técnica. Esses produtores relataram na pesquisa de campo que o desenvolvimento da cultura se dá pela observação dos produtores vizinhos e de outras regiões.

Tabela 13 - A propriedade recebe assistência técnica

Recebe Assistência técnica	Sim	Não
Itaguaí-Mazomba	24%	76%
Itaguaí-Raiz da Serra	0%	100%
Mangaratiba	16%	84%
Paracambi	17%	83%
Total	17%	83%

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

O baixo índice de utilização de produtos químicos indicados na Tabela 14, seja pela pouca renda ou pelas crenças nos antigos sistemas de produção livre de produtos químicos, conduz à produção com sustentabilidade ambiental, e traz uma vantagem competitiva à região na perspectiva de conversão das áreas de produção para alimentos orgânicos.

Constatou-se que dos 9% que utilizam produtos químicos, a maioria utiliza o produto herbicida “Roundup da Monsanto” para redução da mão-de-obra nas encostas, mantendo a área do bananal mais “limpa” sem a necessidade da monda ou capina da área.

Tabela 14 - Usa produto químico ou defensivo na produção

Usa produto químicos	Sim	Não
Itaguaí-Mazomba	20%	80%
Itaguaí-Raiz da Serra	13%	88%
Mangaratiba	0%	100%
Paracambi	5%	95%
Total	9%	91%

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Na Tabela 15 constata-se que é muito pequeno o uso do cabo de aço no transporte da banana entre a área de produção e o packhouse, apesar deste sistema ser o mais indicado para o transporte da fruta com qualidade. O lombo do burro é o meio mais utilizado, conforme a Figura 2: A tropa de banana em 2009 em Mazomba (Itaguaí) e como constatado na Figura 1- A tropa de banana na década de 30.

Tabela 15 - Transporte da banana até o despencamento

Sistema de transporte da banana	Lombo do burro	Carroça	Trator	Cabo de aço	Cesto
Itaguaí-Mazomba	96%	0%	4%	0%	0%
Itaguaí-Raiz da Serra	89%	0%	0%	11%	0%
Mangaratiba	53%	0%	0%	5%	42%
Paracambi	55%	18%	14%	0%	14%
Total	72%	5%	5%	3%	15%

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

A Tabela 16 demonstra que o produtor reconhece o baixo padrão alcançado pelo fruto produzido na região, mas faltam-lhe as soluções tecnológicas para que este reconhecimento se transforme em ações para eliminar esse problema. Este baixo padrão aparece também nos resíduos de bananas abandonadas no campo sem condição comercial de ser colocada para venda in natura. Estas bananas apesar de apresentarem alto grau de concentração de brix, estão ou amassadas ou apresentam a casca marcada por injúrias.

Tabela 16 - Padrão da fruta

Qual o padrão da fruta colhida?	Baixo	Regular	Bom	Muito bom
Itaguaí-Mazomba	18%	35%	47%	0%
Itaguaí-Raiz da Serra	0%	44%	56%	0%
Mangaratiba	0%	68%	32%	0%
Paracambi	0%	50%	50%	0%
Total	4%	51%	45%	0%

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Na Tabela abaixo, 49% dos entrevistados informaram estar associados, mas este associativismo não teve a capacidade de transformar a realidade da cadeia produtiva em relação à comercialização nem nos indicadores de qualidade de produção.

Tabela 17 - É membro de alguma associação?

É membro de alguma associação?	Sim	Não
Itaguaí-Mazomba	52%	48%
Itaguaí-Raiz da Serra	11%	89%
Mangaratiba	72%	28%
Paracambi	40%	60%
Total	49%	51%

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Na sequência, investigou-se a intenção de se associar, resposta que atendeu a quase totalidade dos entrevistados., reforçando que o associativismo atual não traz os resultados esperados e que as novas propostas poderão trazer benefícios.

Tabela 18 - Estaria disposto a se associar?

Estaria disposto a se associar?	Sim	Não
Itaguaí-Mazomba	96%	4%
Itaguaí-Raiz da Serra	100%	0%
Mangaratiba	95%	5%
Paracambi	82%	18%
Total	92%	8%

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

4.3 Pesquisa de mercado

Foram realizadas pesquisas de mercado com um total de 375 entrevistas com o objetivo de conhecer o perfil do consumidor, a fruta de sua preferência, a preferência por produtos processados, local de disponibilidade de compra e outras questões que serão a frente comentadas.

A Tabela 19 apurou que os consumidores entrevistados são moradores da zona oeste do Rio de Janeiro, possivelmente enquadrados nas classes C e D; em especial moradores dos bairros de Campo Grande, Paciência, Bangu e Santa Cruz; além de moradores dos municípios de Mesquita, Itaguaí, Mangaratiba, Seropédica, Nova Iguaçu, Volta Redonda, Belford Roxo e outras localidades.

Tabela 19 – Local onde mora o entrevistado

Localidade	Distribuição
Mesquita	42,4%
Itaguaí	20,8%
Belford Roxo	12,5%
Rio de Janeiro	8,3%
Volta Redonda	3,2%
Seropédica	3,2%
Nova Iguaçu	1,9%
Mangaratiba	1,3%
Outros	6,4%

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

A Tabela 20 indica que a faixa salarial dos entrevistados esta concentrada numa renda de até R\$ 3.300,00, ou 7 SM, perfazendo um percentual acumulado de 76%, 20% declararam renda acima de 7 SM e 3% não declararam sua renda.

Tabela 20 - Renda recebida em faixa de salários mínimos (SM)

Faixa de salário em Salários Mínimos (SM)	%
1 a 3 SM	20%
3 a 5 SM	34%
5 a 7 SM	22%
Acima 7 SM	20%
Não informou	3%

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Conhecendo o perfil do usuário, procurou-se aprofundar nas questões relativas à preferência da fruta, fatores que influenciam a decisão de compra e conhecimento das características de um produto orgânico. A Tabela 21 mostra que o consumidor prefere a banana (38%) a outras frutas, como a maçã que alcançou 21% de preferência, laranja com 16% e outras frutas, além de mamão e abacaxi. Este item mostra que a banana, ainda é de longe a preferência local.

Tabela 21 - Fruta de preferência

Frutas	Preferencia
Banana	38%
Maçã	21%
Laranja	16%
Mamão	6%
Abacaxi	3%
Outras	17%

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Dos entrevistados, 74% demonstraram a preferência pela banana Prata, enquanto que a banana preferida pelo mercado internacional, a variedade *Cavendish* (D'Água) aparece apenas com 12% de preferência pelo consumidor.

Tabela 22 - Variedade preferida

Tipo de Banana	
Prata	74%
D'Água	12%
Maçã	3%
Nanica	3%
Outros	5%

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Outra informação necessária ao desenvolvimento do trabalho era saber quais as questões que o consumidor leva em consideração ao comprar um produto. As questões levantadas diziam respeito ao preço, aparência, sabor e a não adição de agrotóxico. Esta pesquisa mostrou que a população entrevistada está fortemente preocupada com a aparência do produto, apresentando, em ambos os sexos, uma relevância quase que dobro do quesito preço. Praticamente empatados, aparecem os quesitos sabor, sem agrotóxico e preço.

Importante frisar que nesse tipo de pesquisa, quanto mais próximo de 1 for o valor mais forte é a preferência.

Tabela 23 - Preferência por sexo

Preferência Sexo	Preço	Aparência	Sabor	S/ Agro
Preferência Mulheres	3,10	1,70	2,96	2,49
Preferência Homens	2,96	1,63	2,84	2,97

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

A mesma questão foi tabulada por faixa etária, e todas as faixas demonstraram preocupação com a aparência. Na faixa etária acima de 45 anos logo depois da aparência, aparece uma preocupação com a questão do uso de agrotóxicos, uma preocupação com a saúde.

Tabela 24 - Preferência por faixa etária

Preferência Faixa Etária	Preço	Aparência	Sabor	S/ Agro
15 - 25 Anos	3,25	1,73	2,68	2,73
26 - 45 Anos	2,84	1,53	3,04	3,02
Acima de 45	3,05	1,77	2,93	2,41

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Na 8ª Oeste Export e na XV Expo Itaguaí, as pesquisas ganharam outras perguntas que foram tabuladas e estão apresentadas a seguir:

A aparência foi citada por 68% dos entrevistados como um item importante e que influencia a decisão de compra, esta pergunta é importante, pois na comparação do produto da Costa Verde com o de outros pólos produtivos, a aparência da banana é inferior, mas o sabor é diferencial. A investigação foi feita para entendermos se a aparência poderá ou não ser uma barreira ao consumo da fruta *in natura*.

Tabela 25 - Aparência é importante

Aparência	
Sim	68%
Não	31%
Não sabe	1%

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Ainda foi necessário descobrir quais os principais motivos que levaram os entrevistados a definir que a aparência é importante nesta tomada de decisão. A aparência atraindo o consumo foi o mais citado, com 31,6% das citações. Outros itens remetem a aparência e qualidade, como “come com os olhos”, “boa aparência associa a qualidade”, boa aparência chama a atenção”, totalizando 74,5%. Esta aparência é tão importante que é associada à higiene, a um produto fresco, saudável e a confiabilidade do mesmo.

Tabela 26 - Porque a aparência é importante

Motivo de escolha	%
Boa aparência atrai para o consumo	31,6%
Come com os olhos	19,3%
Boa aparência associa a qualidade	14,0%
Boa aparência chama a atenção	9,6%
Aparência é associada a confiabilidade	7,0%
Faz referência a importância da beleza/aspecto	6,1%
Aparência ruim inibe a compra	3,5%
Boa aparência representa higiene	2,6%
Boa aparência é associada a produto fresco	1,8%
Pondera preço e aparência	1,8%
Boa aparência é associada a produto saudável	0,9%
Má aparência é associada a falta de higiene	0,9%
Boa aparência é associada a presença de agrotóxicos	0,9%

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Na tabela abaixo esta demonstrada a preferência pela variedade de banana.

Tabela 27 - Variedade preferida

Tipo de Banana	
Prata	74%
D'Água	12%
Maçã	3%
Nanica	3%
Outros	5%

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Na pesquisa procurou-se saber qual o índice de pessoas que não sabem o significado de um alimento orgânico e constatou-se ser alto com uma incidência de 42%, também foi citado um conceito errado de que alimento orgânico é o mesmo do que hidropônico. Outros conceitos errados foram citados, como a idéia de um alimento nutritivo, sem adubos e que se deterioram.

Tabela 28 - Entendimento do conceito de orgânico

O que é alimento orgânico	%
Não sabe	42,0%
Sem agrotóxicos	32,9%
Natural	10,5%
Alimentos que vem da natureza	6,3%
Alimento nutritivo e saudável	3,5%
Sem adubos e fertilizantes	2,8%
Hidroponia	1,4%
Alimentos que se deterioram	0,7%

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Consultou-se também se a população entrevistada estaria disposta a pagar um premio pelo alimento orgânico (*over price*) acima do alimento convencional. A disposição de pagar até 30% de *over price* é de 71,5% e acima de 30% ficou em 26,6%. Entende-se que a pré-disposição de pagar não necessariamente se transforma numa intenção de compra real.

Tabela 29 - Faixa de Over price

Faixa de over price	%
0 a 10%	28,3%
10 a 20%	27,2%
20 a 30%	16,0%
30 a 40%	7,7%
40 a 50%	9,3%
Acima 50%	9,6%
Não opinou	1,9%

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Com amostras de produtos industrializados pelas agroindústrias de Mangaratiba e de Paracambi, testou-se a aceitação dos produtos junto aos consumidores. Os produtos derivados de banana produzidos pelas agroindústrias e tiveram uma aceitação positiva de 90,2%. Os produtos foram testados um a um, nas avaliações de textura, sabor, aparência e embalagem; depois era solicitada a opinião final sobre o produto. Foram oferecidos os seguintes produtos: Banana passa, Banana coberta com chocolate branco, Banana coberta com chocolate meio amargo, Banana coberta com chocolate ao leite, Banana chips doce, Banana chips salgada, Bala de banana com cobertura de coco, Bananada, Bala com canela e Bala com gengibre.

Tabela 30 - Aceitação dos Produtos industrializados

	Muito bom	Bom	Ruim	Muito ruim	Não opinou
banana passa	47,5%	45,9%	5,1%	0,8%	0,8%
banana c/choc. Branco	45,5%	9,1%	0,0%	0,0%	45,5%
banana c/choc.meio amargo	66,0%	22,0%	2,0%	0,0%	10,0%
banana c/choc. ao leite	76,0%	22,0%	0,0%	0,0%	2,0%
banana chips doce	47,8%	43,7%	5,7%	0,4%	2,4%
banana chips salgada	53,9%	38,1%	5,3%	0,8%	1,9%
bala de coco	54,2%	32,1%	3,1%	0,0%	10,7%
Bananada	46,0%	48,0%	2,0%	2,0%	2,0%
bala c/canela	50,0%	40,0%	2,0%	0,0%	8,0%
bala c/gengibre	56,1%	31,7%	2,4%	0,0%	9,8%
Média ponderada	51,8%	38,3%	4,2%	0,5%	5,1%

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Conforme demonstrado abaixo, um percentual representativo da população sugere que os produtos sejam vendidos no varejo (supermercado, lojas de produtos naturais, lojas de doces, padarias), mas atualmente este canal é excluído totalmente a venda com a agricultura familiar.

Tabela 31 - Canais de venda sugeridos

Sugestão	
Supermercados	60%
Loja de produtos naturais	24%
Loja de doces	17%
Padarias	11%
Quiosques	5%
Feiras	4%
Bares e restaurantes	4%
Farmacias e drogarias	4%
Shopping	3%
Quitanda	2%
Outros	3%

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

4.4 A cadeia de valor da banana na Costa Verde

Uma vez que foram identificados o perfil socioeconômico dos produtores e da região e identificados os canais de comercialização e os padrões de produtos aceitos pelo mercado, procura-se entender como está estruturada a cadeia de valor da bananicultura do Rio de Janeiro para que possa ser possível a busca da Vantagem Competitiva desta cadeia produtiva.

A aplicação da Teoria de Porter da cadeia de valor na bananicultura permitirá conhecer melhor os elos que apresentam forças e por isso devem ser explorados e àqueles que ainda apresentam fraquezas e por isso precisam receber investimentos para que sejam corrigidos.

Quando se aplica este conceito na cadeia da bananicultura, verifica-se que muitas das atividades não são desempenhadas de forma clara e não são claramente identificadas, pois se trata de pequenas instituições formalmente organizadas, mas não estruturadas como as grandes indústrias, ainda assim, através desta análise, chegou-se às seguintes conclusões:

Logística Interna

Poucas atividades se verificam nas questões de logística interna, pois atualmente a bananicultura trabalha com nenhum ou um número muito reduzido de insumos, resultando em pouca ou nenhuma atividade de movimentação de insumos.

Quando ferramentas ou insumos são adquiridos, são transportados para as áreas de produção através do lombo dos burros que sobem para recolher as bananas prontas para a comercialização, atividade que aparece após a colheita e antes da embalagem. Os tropeiros com sua tropa de burros são contratados na região produtora, para efetuar o corte dos cachos de banana e o transporte destes cachos até o local da embalagem. Esses tropeiros ganham uma diária e trabalham sozinhos na região do bananal com um facão cortando apenas o que consideram pronto para colheita. A renda diária destes tropeiros é de R\$ 30,00 a R\$ 40,00 e carrega em média três burros com dois cestos cada e com dois cachos cada cesto, totalizando doze cachos. Pode-se considerar que um tropeiro colhe e carrega em torno de 240 kg por dia.

Eventualmente podem ser contratados para roçar a área de produção para a limpeza do bananal, mas como a tarefa é mais pesada, não é costume o acerto deste trabalho.

Nas áreas de produção mais tecnificadas a colheita é feita e as bananas são transportadas até a casa de embalagem através de cabos de aço aéreos, como pode ser visto na Figura 12 - Produção de banana orgânica no Projeto Jaíba.

Operações

É a atividade que mais envolve etapas e que esta prejudicada pela falta de integração e absorção de novas tecnologias.

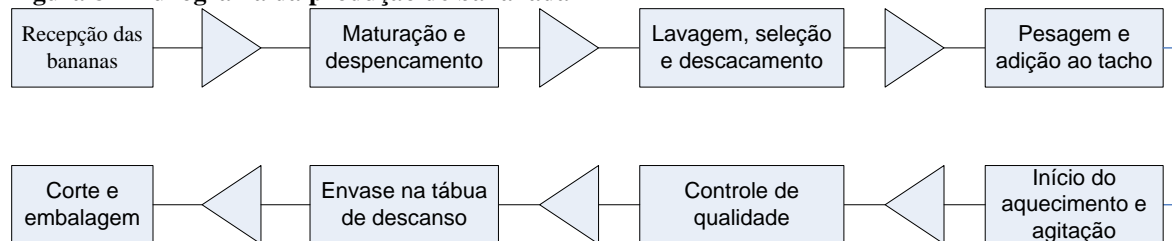
Atualmente, poucas operações são observadas na bananicultura, como preparação do solo (capinar ou efetuar a monda, limpar, arar, gradear, adubar e correção), das covas, nivelamento da área a ser plantada com curvas de níveis que permitirão um melhor aproveitamento dos insumos e que proporcionará o uso racional e econômico da água. Destas atividades citadas, nem todas foram observadas nas áreas de produção visitadas. Envolve também as atividades de plantio, adubação, controle de pragas e doenças, desbaste, desfolha, eliminação de pencas, coração, ensacamento, escoramento, controle de erosão, colheita cuidadosa dos cachos, despencamento e embalagem.

Como estamos trabalhando com a hipótese de apresentar produtos processados, devemos incluir nesta atividade às operações de processamento da banana, por isso, demonstraremos a seguir o fluxo do processo dos produtos mais comuns na agroindústria, a banana passa e a bananada.

Neste fluxo de produção da bananada identificada numa das agroindústrias visitadas, a banana fica estocada numa área reservada até que alcance um avançado estágio de maturação, pois facilitará o processo para o produto no tacho. Nesta etapa, identificou-se que a banana não precisa ter boa aparência, pois a sua maturação vai ao ponto até mesmo posterior ao do consumo in natura, ficando bem madura. As bananas que podem ser utilizadas nesta etapa (em avançado estágio de maturação) são muitas vezes encontradas na área do cultivo ou abandonadas na área de embalagem, pois não tem valor comercial nos pontos de venda in natura. Aqui aparece uma grande oportunidade de geração de renda com um produto que usualmente é jogado no lixo ou serve de comida a outros animais e não traz nenhuma receita ao produtor.

O processo de agitar em tacho em alta temperatura pode levar até 5 horas para que todas as bananas sejam dissolvidas, neste momento, outras atividades podem ser desempenhadas em paralelo pela mesma mão de obra. O descanso do produto para resfriamento acontece em aproximadamente 20 a 24 horas, etapa que não precisa do acompanhamento contínuo de nenhum profissional.

Figura 8 - Fluxograma da produção de bananada



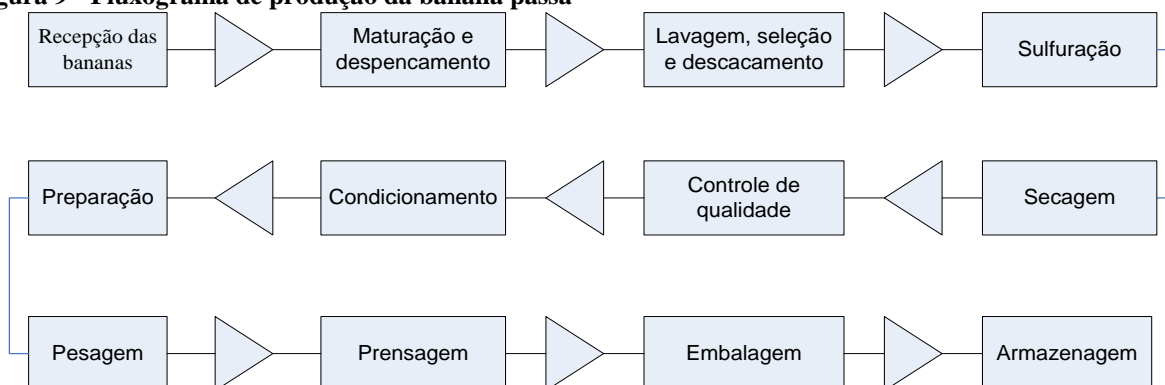
Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

Na produção de banana passa, acontece a mesma situação da bananada, onde a banana precisará descansar até chegar num estágio de maturação mais avançado. A secagem se dá em forno a gás ou com painéis solares e nesta etapa não é necessária a presença contínua de um profissional.

Na atividade primária de operações, será necessário o investimento nos Pack-house das frutas in natura para que seja possível adequar as condições de higiene mínimas

necessárias para o mercado e nas agroindústrias, atendendo a legislação sanitária municipal, estadual e federal em vigor.

Figura 9 - Fluxograma de produção da banana passa



Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

Logística externa

As atividades de movimentação de materiais relacionadas ao ambiente externo da empresa, como entregas acontecem normalmente de três formas, por conta própria do produtor, através de terceiros contratados especificamente para o serviço ou ainda pelo intermediário.

Pode-se constatar na Tabela abaixo que o transporte próprio, onde o produtor, que normalmente é integrador, utiliza-se de veículo próprio para levar o produto até o Ceasa ou ponto de venda é muito utilizada em mazomba por conta da proximidade com o Ceasa. A segunda opção, onde terceiros levam a produção em um veículo contratado até o seu destino é forte também em Mazomba e Paracambi; esta opção ainda pode ser feita com o apoio das prefeituras que alocam caminhões financiados com os recursos do PRONAF para atender os produtores nas vendas em feiras livres. Neste caso, os produtores vendem sua produção diretamente ao consumidor. A terceira opção, onde surge a figura do intermediário, ou até mesmo o integrador que é responsável não apenas pela comercialização, mas pelo transporte e algumas vezes até pela colheita e retirada do produto da bananeira. Esta situação, muito comum em Mangaratiba e Raiz da Serra por conta da distância é o elo fraco da comercialização, onde aparece de forma forte o conflito do canal de venda, problema que já resolvido nas duas primeiras opções (transporte próprio ou terceiros).

Tabela 32 - Responsabilidade pelo transporte

Responsável pelo transporte	Próprio	Terceiros	Intermediário
Itaguaí-Mazomba	56%	32%	20%
Itaguaí-Raiz da Serra	22%	33%	44%
Mangaratiba	37%	11%	47%
Paracambi	26%	30%	35%
Total	38%	26%	34%

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Marketing e vendas

Não são encontradas ações planejadas de um marketing, como planejamento estratégico, questões relativas ao marketing mix, pesquisas de mercado e análise de comportamento do consumidor. As vendas acontecem ou diretamente com o produtor nas propriedades ou no Ceasa, vide Figura 14 - Fluxo de distribuição dos produtos, quando já existe um volume de produção maior seja próprio ou por produtores integradores. Não são

conhecidas também ações planejadas nas ações de vendas, como rotina de visita de vendedores, cobertura de mercado, estratégia de distribuição, premiação de vendas etc.

Serviços

No sistema atual dos produtores da Costa Verde, não são conhecidas experiências de um produto híbrido (produto “banana” adicionado de serviços de acompanhamento na ponta de gôndola etc), nem atendimento pós-venda, como uma boa parcela da venda ocorre na propriedade; não existe relacionamento com o cliente que permita evoluir para um sistema que agregue serviço ao produto ou ao processo.

Quando os produtos passam pela industrialização, as vendas são feitas no balcão e não no varejo, inexistindo relacionamentos entre cliente-fornecedor que permita enriquecer esta parceria. As relações entre as partes parecem ser baseadas nos conflitos dos canais ou a incongruências de papel.

Segundo Coughlan et al. (2002), essas incongruências podem estar ligadas à escassez de recursos que são os desacordos sobre a alocação de recursos na questão tempo-espço; a incompatibilidade de objetivos; as diferenças perceptuais que refere-se ao modo como um indivíduo seleciona e interpreta estímulos do ambiente, que são percebidos, no entanto, diferente da realidade objetiva, pois são comuns dadas as diferença de foco das empresas e o pouco entendimento dos negócios dos outros participantes do canal; das diferenças de expectativa, pois são previsões a respeito do comportamento dos outros membros, entretanto, essas previsões podem ser inadequadas, mas o membro de canal que a projetou baseará suas ações nos resultados projetados, ocasionando assim novos conflitos; na dificuldade de comunicação, uma vez que a falta de compartilhamento de informações, o fluxo lento e a falta de acurácia dificultam a manutenção do relacionamento e conduzem a conflitos e por último, os desacordos de domínio de mercado, que ocorre quando um membro de canal percebe que outro não está tomando o devido cuidado com suas responsabilidades no domínio adequado. Na região pesquisada, este fluxo de serviços é inexistente, pois o intermediário esta preocupado em adquirir o produto ao menor preço e vendê-lo no Ceasa ou atacado ao maior preço possível. Este intermediário é um câncer, que mata sua vítima (produtor) para maximizar os seus resultados na certeza que encontrará outro produtor para explorar quando este não tiver mais condições de atendê-lo.

Compras

As atividades de compras, hoje quase inexistentes, poderiam tratar da aquisição de mudas certificadas, produtos orgânicos para o combate de pragas e doenças, análises e correção do solo e possíveis contratações de serviço para gradear e arar terrenos mais planos. (os terrenos em planos inclinados impossibilitam estas técnicas devido ao difícil acesso), mas atualmente a produção quase não efetua compra de insumos, pois a renda é insuficiente e a cultura se transforma numa cultura quase que de subsistência.

Na atividade de produção orgânica, onde se busca a sustentabilidade da produção de uma determinada área, boa parte dos insumos poderá ser preparada dentro da propriedade, reduzindo as atividades de compra, uma vez que a propriedade precisa demonstrar a autosustentabilidade. As mudas certificadas poderão vir numa primeira remessa e depois passam a ser replicadas na propriedade, ou ainda, após análise genética da qualidade e identificação das plantas no bananal, as mudas poderão ser replicadas da própria área de produção.

Desenvolvimento de tecnologia

O aporte tecnologico na região é muito baixo e pode ser constatado pelo baixo índice de desenvolvimento da cultura. Não foram encontradas participações de nenhuma entidade tecnológica como as Universidades, Embrapa ou ainda a EMATER. O máximo encontrado no

desenvolvimento das culturas é a observação de experiências de outros produtores, mas sem muito sucesso.

Gerência de Recursos Humanos

No cenário onde a maioria da mão-de-obra empregada é a família, meeiros e o próprio produtor, não existe a função da gerência de recursos Humanos.

Infraestrutura

Com renda tão baixa, não existe planejamento tributário nem um serviço de escritório que daria suporte as atividades. A infraestrutura de um Pack-house é muito precária, não sendo possível nem ao menos trabalhar o despencamento na água pela falta de uma piscina.

Na Figura 10 - Despencamento na água encontra-se o procedimento de despencamento da banana com o uso de uma piscina com água gelada e tratada, traduzindo nas modernas práticas agrícolas que atendem aos padrões das grandes cadeias de supermercado e aos padrões de exportação; muito utilizados no nordeste exportador e nas áreas de produção com maior índice de tecnificação.

Na Figura 11 - Despencamento em Mazomba retrata o procedimento de pós-colheita encontrado usualmente na região da Costa Verde. A fruta além de cair no chão é forçada para caber dentro das caixas de madeira, o que causará danos a superfície da banana e que futuramente deixarão o fruto com manchas pretas.



Figura 10 - Despencamento na água



Figura 11 - Despencamento em Mazomba

O processo rudimentar de embalar o produto também gera perda no volume de produção, pois é possível encontrar numa caixa tolito de 20 kg, um volume correspondente a 24 kg, gerando uma perda de 20% na renda final da colheita.

A Figura 12 - Produção de banana orgânica no Projeto Jaíba mostra a utilização dos cabos aéreos que servem também como sistema de armazenagem das penas antes do despencamento. À medida que se demanda produto para a venda, o produto que já foi colhido e se encontra estocado nos cabos de aço são despencados. A ausência desta característica logística é um ponto fraco que pode comprometer a qualidade do produto, pois a alternativa utilizada é o transporte no lombo do burro.



Figura 12 - Produção de banana orgânica no Projeto Jaíba

Fonte: Jornal Serra Geral (2009)

Utilizando o modelo de Porter para descrever a situação atual, visualizado na Figura 13 - Cadeia de Valor da Banana da Costa Verde, observa-se pequena contribuição na cadeia de valor, pois o relacionamento entre as instituições é fraco, comprometendo os elos da cadeia vertical e horizontal. A proposição poderá alterar esta situação com a criação da Associação dos produtores de banana e seus derivados da Costa Verde.

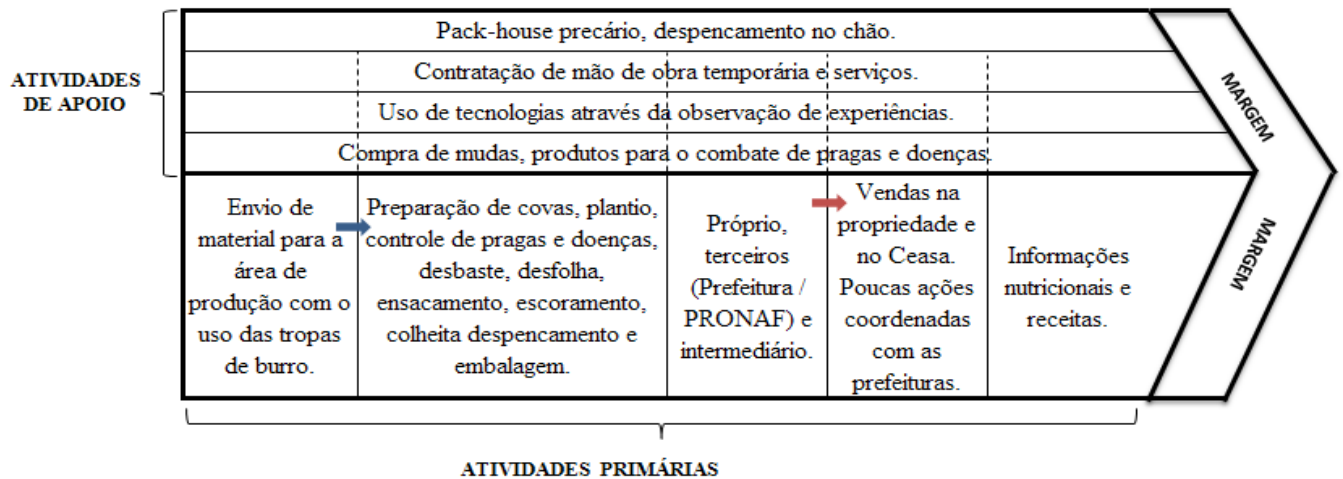


Figura 13 - Cadeia de Valor da Banana da Costa Verde

Fonte: Adaptado de Porter (1989)

A estrutura apresentada na

Figura 14 - Fluxo de distribuição dos **produtos** representa o fluxo do produto do consumidor até chegar ao consumidor final e se repete em cada um dos municípios estudados; levando cada organização comercial a competir com as demais estruturas dos outros Municípios e fazendo com que concorram entre si, quando deveriam estar juntos em Alianças Estratégicas comerciais.

Estes gargalos foram identificados na região, mas existem recursos para que todos sejam eliminados, como veremos a seguir, pois serão apresentadas as conclusões das pesquisas como os pontos fortes, fracos, fraquezas e ameaças que estão presentes nesta produção.

Abaixo segue a explanação a respeito do fluxo de distribuição apresentado:

- 1) São pequenos produtores de banana que com baixa renda não tem capital para ter uma estrutura produtiva com pessoal contratado na legalidade e poderiam manter a rotina de limpeza do bananal, a irrigação, a colheita das bananas e o processamento pós-colheita (higienização, tratamento fungicida, embalagem e expedição). A venda é feita pelo próprio produtor aos intermediários que vão à sua propriedade e usualmente contratam os tropeiros para fazer a colheita na propriedade.
- 2) Os pequenos e médios produtores com capital para integrar produzem e compram bananas para completar a sua produção. Muitas vezes atuam como integrador fornecendo assistência técnica aos produtores sem estrutura. Usualmente estes produtores têm na propriedade uma estrutura capaz de processar e embalar os produtos e entrega-los à venda (varejo) como os Supermercados e Ceasa.
- 3) Os intermediários e atravessadores entram nas pequenas propriedades com seus caminhões e compram a banana a preço muito baixo e levam estas bananas para o ponto de venda. Estes atravessadores normalmente não têm nenhuma estrutura

capaz de processar a fruta, assim usam as precárias estruturas para embalar nas caixas toloito, fornecidas pelo intermediário. Os intermediários contratam os tropeiros para fazer a colheita e transportar a banana da área de produção até o local de processamento.

- 4) Neste Packing House as frutas deveriam ser despencadas na água com tratamento antifúngica, mas esta situação é uma raridade; selecionadas e embaladas para a comercialização. Encontram-se produtores que utilizam o carboreto para amadurecer a fruta, mas esta técnica acaba mascarando o sabor da fruta. A partir desta etapa são acessados os supermercados e Ceasa com um produto de melhor qualidade, pois passaram por um processo de seleção.
- 5) O Ceasa recebe os produtos nos diversos galpões, alguns de grandes distribuidores, de algumas redes de supermercados, de atacadistas diversos e outro que recebe apenas os produtos da agricultura familiar. É o chamado Pavilhão 30 da UNACOOOP (União das Associações e Cooperativas Usuárias do Pavilhão) destinado aos pequenos produtores da agricultura familiar que vendem a sua produção diretamente, sem intermediários.
- 6) As empresas agroindustriais compram bananas dos produtores para processar, transformando-os em banana-passas, banana chips, bananada e outros produtos. Atualmente existem duas agroindústrias em Paraty em funcionamento; e mais duas em Mangaratiba e uma em Paracambi, todas fora de serviço. Estes produtos poderiam ser colocados nas redes de supermercados e prefeituras, mas poucas estão atuando desta forma.
- 7) O varejo funciona levando os produtos ao cliente final, sendo de pequeno porte, evoluindo para as pequenas redes de supermercado até as grandes multinacionais. Não são encontrados produtos desta região no grande varejo, apenas nas pequenas lojas de varejo local.
- 8) As prefeituras podem ser grandes e incentivadores consumidores, pois a merenda escolar precisa de produtos que muitas vezes são produzidos ao redor da área de consumo e dentro do próprio município, o que estimula não apenas a produção local, como o emprego e o desenvolvimento da cadeia produtiva. Precisa existir mais integração entre os produtores e o governo, com fiscalização do trabalho, fiscalização sanitária e contratos de fornecimento.
- 9) Os consumidores têm dificuldade de encontrar os produtos nos canais de comercialização usuais. Quando vai ao varejo tradicional, encontram bananadas de outras agroindústrias localizadas fora até do estado do Rio de Janeiro. Os stands de vendas que existiam em algumas praias e mantidos pela prefeitura foram desativados e dificultam o acesso aos produtos.
- 10) O acesso das escolas, creches, asilos e assistência social a estes produtos (farinha de banana), que podem ser utilizados no reforço da alimentação e também são difíceis de ser encontrados, pois não existem os canais de comercialização bem estruturados.

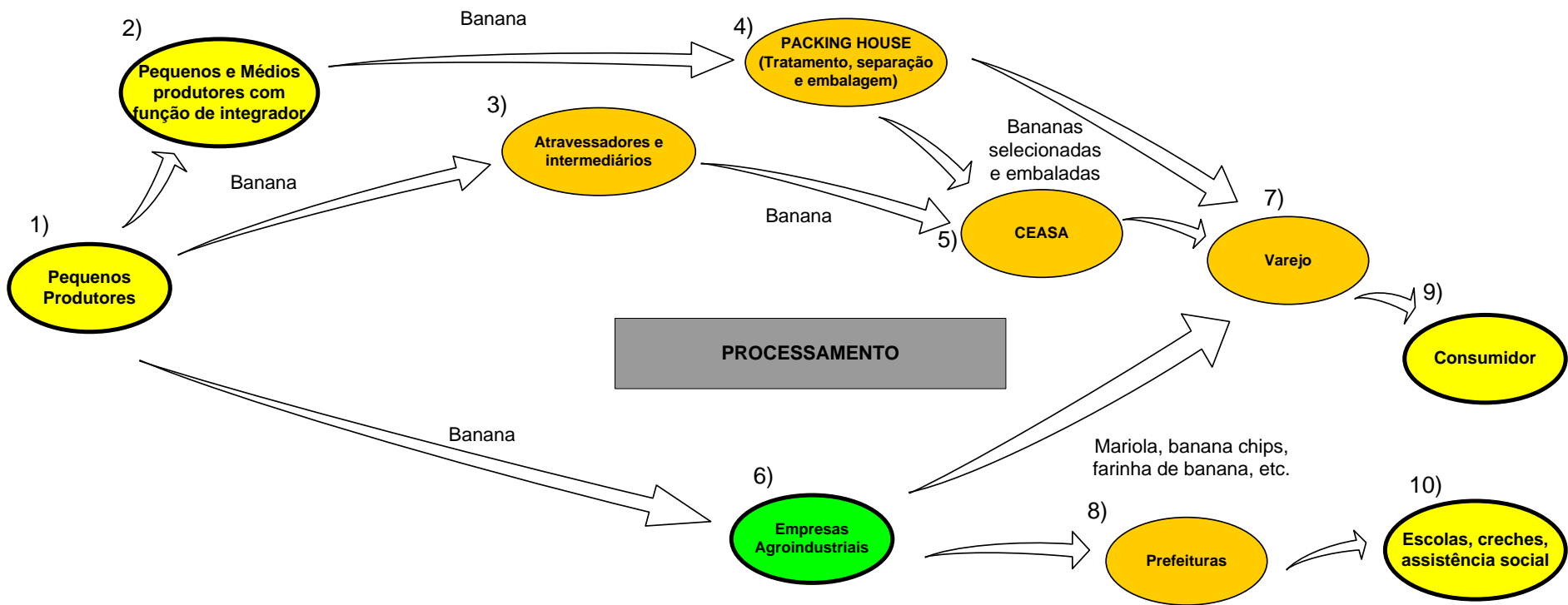


Figura 14 - Fluxo de distribuição dos produtos

Fonte: O autor (2009)

4.5 Análise das Estratégias Competitivas

Para a formação do APL dentro do conceito de cluster de Porter, não podemos considerar os produtores como concorrentes entre si, mas como os agentes que formarão o APL e trabalharão no mercado como parceiros no fortalecimento da região produtora. A seguir, faremos uma análise das estratégias competitivas junto da cadeia produtiva da banana.

Empresas que concorrem no mesmo segmento

Consideram-se como empresas concorrentes as empresas que não compõem o APL e não são produtores da região. Como os principais fornecedores do Ceasa (Tabela 2 - Origem da Banana CEASA Grande Rio - 2007 – Tonelada) são os produtores de Minas Gerais (54%), Espírito Santo (13%), Santa Catarina (13%) e São Paulo (10%) é necessário entender sua atuação.

- O fornecimento é feito com produtos de alta qualidade.
- Os fornecedores são numerosos e bem equilibrados.
- O mercado está apresentando crescimento, principalmente nas demandas internacionais, que buscam produtos de qualidade.
- Não existem custos de armazenagem ou custos fixos de produção significativos nas regiões produtoras da Costa Verde.
- Não existem marcas conhecidas no mercado interno de bananas in natura.
- Não se aplicam as questões relativas aos custos de mudança, à capacidade aumentada em grandes incrementos, aos concorrentes divergentes, os grandes interesses estratégicos e as elevadas barreiras de saída.

Ameaça de entrada

Cada produtor pode ser um novo entrante, mas no mercado do Rio de Janeiro a bananicultura tem apresentado mais casos de abandono da cultura, do que novos entrantes. Pode-se considerar que os produtores da Bahia, maior estado produtor são uma ameaça, pois têm uma participação de apenas 1% no fornecimento ao Ceasa do Rio de Janeiro.

- A economia de escala para o fornecimento ao mercado é irrelevante, pois um pequeno produtor pode ter volume suficiente para ocupar um caminhão.
- O acesso aos canais de distribuição não é uma barreira, sendo no Ceasa a porta de entrada ao mercado.
- Alguns dos itens analisados poderiam ser considerados desvantagem de custo independente da escala, como a localização favorável próxima ao mercado consumidor, mas isto não tem sido uma barreira nem aos concorrentes e não será aos entrantes; outras não se aplicam como as patentes de tecnologias, acesso restrito a fornecedores, não existem subsídios oficiais aos produtores do Rio de Janeiro, a tecnologia da bananicultura está bastante difundida, portanto não há impacto na curva de aprendizagem, nem é necessário grande capital para entrar nesse mercado, não existe previsão de retaliação dos concorrentes uma vez que já não existe fôlego nos produtores, que também não permite o uso de preço de entrada dissuasivo.

Entende-se que não existem barreiras significativas a entrada de novos produtores no mercado, o que deixa os produtores em situação sempre de alerta, pois qualquer retomada do mercado em preço pode atrair novos entrantes.

Fornecedores

Apesar de ser uma poderosa força no mercado do agronegócio, concentrado em grandes empresas químicas, o mercado analisado apresenta um perfil de produção com a não utilização de produtos químicos, onde 91% dos produtores não utiliza produtos químicos,

conforme demonstrado na Tabela 14 - Usa produto químico ou defensivo na produção, sendo assim os fornecedores não exercem força e não se aplicam as questões relativas à alta concentração das empresas fornecedoras, os produtos fornecidos não lutam contra substitutos, o segmento não é importante para o fornecedor, o insumo é importante para o cliente, os custos de mudança do produto são muito desenvolvidos, existe um risco de verticalização a montante (quando se trata de intermediários no comércio) e preços altos.

Compradores ou clientes

Com a internacionalização das cadeias de supermercado no Rio de Janeiro, através da entrada de gigantes do varejo como o Carrefour, Walmart e outros; esperava-se maior poder de compra destes clientes, mas a organização e os novos padrões de qualidade internacional acabaram por exigir critérios rigorosos de qualidade no fornecimento, reduzindo as chances de que estes pequenos produtores rurais tenham a possibilidade de fornecer produtos sem uma organização adequada.

O mercado de FLV's passou por uma profunda mudança que não foi acompanhada pelos produtores, esta mudança iniciou-se com o surgimento das primeiras cadeias de suprimento no Brasil em 1955 Belik apud Belik e Chain (1999).

- Os compradores têm alto grau de concentração através das grandes cadeias de supermercados ou do Ceasa. A opção para minimizar o impacto da concentração dos compradores é a venda direta em feiras, restaurantes e barracas.
- O fornecimento de produtos padronizados e o pequeno custo de mudança oferece uma grande facilidade de substituição dos fornecedores.
- Não se aplicam os significativos custos de compras, a possibilidade de verticalização à jusante, lucros baixos dos clientes, pela disposição dos clientes em experimentar novos produtos, na alta qualidade e disponibilidade de informação.
- As políticas de reposição de estoque não são uma força contrária uma vez que os produtos têm uma vida de prateleira (*shelf life*) muito curto.
- Os produtos são de grande importância, pois a banana ainda é uma das frutas mais consumidas no Brasil e no mundo.

Substitutos

As forças substitutas podem ser exercidas por uma infinidade de produtos, outras frutas, alimentos diversos, mas a banana tem apresentado uma variedade de aplicações, o que dificulta a possibilidade de substitutos.

Na análise final das estratégias competitivas conclui-se que apesar da banana não sofrer influência de substitutos e de fornecedores, as forças exercidas pelos clientes, concorrentes e pela ameaça de entrada são fortes, reduzindo a lucratividade, o retorno do capital investimento ou ainda, reduzindo as perspectivas de novos investimentos. Considerando a forma de atuação dos produtores, com as questões relativas aos padrões de produção e a atuação junto ao mercado, fica claro a necessidade de que se façam modificações nas estratégias adotadas pelos produtores.

As inovações nos produtos sejam no lançamento de derivados que permitirão a ampliação das linhas de produto, seja na embalagem ou no apelo do produto, transformando-o em um produto orgânico podem ser tratados como uma diferenciação na forma de apresentação dos produtos ao mercado. Esta diferenciação deverá ser trabalhada pelas instituições com vantagem ao que seria trabalhar cada produtor individualmente. É necessário utilizar a sinergia de mercado para melhorar o trabalho e reduzir custo na forma de se abordar

o mercado consumidor. Uma associação de produtores poderá lutar por um espaço no mercado de forma mais eficiente e equilibrada do que um produtor de cada vez.

4.6 Pontos fortes e Oportunidades, Pontos fracos e Ameaças

A utilização da ferramenta FOFA foi aqui utilizada como estratégia de sistematização de dados para favorecer melhor visualização de resultados e permite entre outras, conhecer claramente a situação discutida e a priorização das ações para que sejam planejadas as ações a nível operacional e estratégico.

Pontos fortes:

- O alto índice de produtores que não utilizam produtos químicos (91% dos produtores), o que é um caminho e tendência da transformação em produtores orgânicos.
- Foram identificadas agroindústrias que apesar de necessitarem de ajustes para atender a legislação e aos padrões de produção, já têm boa parte dos equipamentos e infra-estrutura instalados. A grande maioria destas agroindústrias está desativada e poderão ser reativadas com uma política voltada para a profissionalização da venda e adequação dos produtos e instalações.
- Os produtores são responsáveis pela terra, permitindo maior autonomia sobre as decisões que poderão ser tomadas nas transformações necessárias.
- Como vivem exclusivamente da terra, têm muito interesse de transformá-la em produtiva, aumentando a renda da propriedade.
- Como vivem há muito tempo na cultura, têm elevado conhecimento tácito, o que poderão ajudar muito no desenvolvimento das tecnologias.
- Têm alto grau de disponibilidade associativa, o que permitirá ao grupo receber tecnologia mais facilmente.
- O produto produzido tem elevado grau brix, dando uma larga preferência do consumidor em teste cego.

Oportunidades:

- Disponibilidade de varias instituições na região que poderão aportar tecnologia e melhoras significativas nas condições de educação do local; que vão desde a UFRRJ, ou como uma das unidades da Embrapa localizadas na zona oeste, ou ainda as entidades de apoio rural, como a EMATER e a PESAGRO.
- Caracterização das propriedades como agricultura familiar, que permitirá utilizar os benefícios federais da agricultura familiar e o reconhecimento internacional por uma economia Fair Trade.
- A Lei nº 10831 traz uma oportunidade com baixo custo realizar a adequação desta produção em orgânica, levando o produto ao mercado de forma organizada para a comercialização dentro dos perímetros de atuação próximos à área de produção, mas para a venda fora dos tradicionais canais de comercialização.
- A proximidade de um grande centro de consumo como o Rio de Janeiro e de São, reforçada nos períodos de verão, onde a Costa Verde é muito explorada por turistas do Brasil e do mundo.
- A venda de produtos para as prefeituras fazendo uso da legislação que possibilita aos produtores fornecerem 30% dos produtos para a merenda escolar sem passar por processo licitatório. Esta nova opção poderá absorver

tanto a banana *in natura* como os produtos processados, como banana chips, farinha de banana que poderá ser utilizada para a merenda escolar e a fabricação de pães sem o uso ou pelo menos com a redução da farinha de trigo importada.

- O uso das linhas de financiamento e apoio do MDA (Ministério de Desenvolvimento Agrário) à agricultura familiar para fixar o jovem no campo através de sua capacitação na administração dos novos negócios rurais. Já existem linhas como o PROJOVEM, mas que tem baixa utilização pela fraca divulgação na região.
- A utilização das associações para negociar com fornecedores a compra de insumos a preços mais competitivos, reduzindo o poder dos fornecedores sobre os produtores.
- Com esta mesma característica, as associações podem assumir a venda ao consumidor de forma a reduzir a força dos canais de comercialização. As pesquisas realizadas no nível de consumidor demonstraram que os produtos industrializados são de excelente qualidade e poderão receber a MS (Marcas de supermercado) da rede onde a venda esta sendo negociada.
- Os produtos por eles produzidos foram considerados por 95% da população entrevistada como bom e muito bom.
- O mercado local demonstrou interesse em pagar um sobre preço pelo produto como premio ao orgânico. A CONAB paga até 30% sobre o preço de mercado.
- O mercado reconhece o sabor diferencial do produto da região, possibilitando no futuro criar indicações geográficas ou marca coletiva.
- A variedade plantada esta adequada ao mercado consumidor local.
- A população residente na localidade esta enquadrada dentro da classe “C” e “D”, que é a população que apresenta os maiores índices de crescimento de renda e consequentemente de consumo. Esta população esta ávida por novidades.
- Já existe uma cultura de processar a banana na região, o que facilita o trabalho de destinar a produção para as agroindústrias instaladas. Esta destinação ainda é pequena, mas o trabalho já existe.

Pontos fracos:

- Baixa escolaridade dos produtores e das famílias.
- Logística interna deficiente, com a utilização dos tropeiros para a carga.
- O tempo elevado que as pessoas tem na cultura pode ser uma barreira por acharem que o conhecimento tácito não pode ser melhorado com o aporte tecnológico.
- A falta de atuação da ATER na região pode dificultar o aporte tecnológico ou ainda trazer um distanciamento destas culturas.
- A falta de informação do mercado e o baixo padrão de qualidade dos produtos rebaixam o nível de exigência dos produtores quanto ao que o mercado aceita.
- O associativismo existente não representa ações na bananicultura, podendo ser atuante político ou apenas nulo, o que leva ao descrédito de ações futuras.
- As agroindustrias existentes ainda são pouco profissionalizadas e será necessário a intervenção em vários níveis de atuação, desde a produtiva, cuidados com infraestrutura ou as questões administrativas.

Ameaças:

- Atuação de produtores de outros estados que chegam com produtos excedentes a preços muito baixos e com qualidade superior.
- A dependência do intermediário na venda causa não apenas a redução das margens, mas o costume com o uso destes canais de comercialização.
- A falta de atuação no varejo tradicional, tanto no pequeno varejo como nas novas estruturas de CC (Centrais de compra) e CD (Centrais de distribuição), torna-os a cada dia mais excluídos e desinformados sobre as novas técnicas utilizadas.
- A aparência do produto é fator determinante na escolha dos produtos e não o sabor, o que acaba excluindo a produção local do mercado consumidor.
- O público ainda desconhece todas as características da produção orgânica, levando a confusão de conceitos como hidropônico, etc. o que provavelmente subvalora o produto produzido sem agrotóxicos.
- A baixa produção de cada produtor, que não terá a constância de fornecimento ou de volume para o varejo também fará a exclusão dos canais de fornecimento.

Para melhor representar o uso da ferramenta FOFA nas questões expostas, apresenta-se o quadro a seguir com o resumo destas questões.

Quadro 1 - Pontos fortes, Oportunidades, Pontos fracos e Ameaças da situação

FORÇAS	FRAQUEZAS
Produtores respondem pela terra Vivem exclusivamente da propriedade Muito tempo na cultura Não usa produto químico Disponibilidade de se associar Produto muito doce Existência de agroindústrias	Logística interna Muito tempo na cultura Baixo grau de instrução Não recebem ATER Baixo padrão de qualidade Associação não atuante Necessidade de intervenção na agroindústria Falta da associação atuante
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Alto índice de processamento Público alvo da classe “C” e “D” Variedade plantada = variedade pretendida Preferência pelo sabor Disponibilidade de pagar over-price Aceitação de produtos industrializados Disponibilidade tecnológica Apelo da agricultura familiar (fair trade e orgânico) Lei nº 10831 – Lei dos orgânicos Proximidade dos grandes centros urbanos Venda para merenda escolar Linhas de financiamento do MDA Associação forte	Atuação de produtores de outros estados Comercialização com intermediário Não atuam no varejo tradicional Aparência é fator determinante Público alvo desconhece o orgânico

Fonte: O autor (2009)

CAPÍTULO V

5 CONCLUSÃO

Realizou-se uma análise das condições de competitividade da produção de banana e que permitiu apontar ações necessárias para que os produtores possam resgatar a seu espaço no mercado, sejam com produtos in natura ou com produtos industrializados. O posicionamento comercial destes produtores depende da qualidade, das especificações dos produtos e da competitividade apresentada, pois não se pode impor a um mercado competitivo as ineficiências do processo produtivo de uma instituição.

Utilizando-se como base o projeto de implantação do APL da Banana Orgânica no Rio de Janeiro, poderão ser propostas situações complementares que poderão auxiliar na mudança do quadro atual. A conversão da banana convencional em banana orgânica poderá trazer boas contribuições, mas esta conversão não é automática e poderão ser necessárias ações bem planejadas para que se faça a conversão corretamente.

5.1 As mudanças propostas para a bananicultura da Costa Verde

Perante a análise das Estratégias Competitivas e da apresentação do Quadro 1 - Pontos fortes, Oportunidades, Pontos fracos e Ameaças e da Figura 13 - Cadeia de Valor da Banana da Costa Verde, são propostas algumas ações para aumento da competitividade:

Tecnologia:

A tecnologia poderia ser aportada pelas instituições de pesquisa, principalmente a UFRRJ, que fica próxima às unidades de produção e poderá contar por parte da associação com residentes de agronomia, que não apenas absorverão esta tecnologia, mas poderão ser responsáveis em passar toda a assistência técnica, apoiando as ações da Emater, Pesagro e outras ações de ATER.

Espera-se que os novos padrões tecnológicos permitam as áreas de produção sair de uma produtividade de 3 ton/ha elevando para uma produtividade inicial de 6-7 ton/ha que já trará uma renda que corresponde ao dobro, podendo aumentar mais ainda posteriormente. Estas transformações se darão com o uso inicial de áreas de demonstração utilizando-se as técnicas modernas que poderão ser expandidas às demais áreas do bananal gradativamente.

As agroindústrias poderão ser reativadas, recebendo inicialmente os padrões de produção dentro dos conceitos abordados pela ANVISA e que permitirão levar a venda para fora das regiões de produção, e também para a merenda escolar, que poderá absorver grandes volumes produtivos.

Pode-se trabalhar também com a instalação de unidades de agroindustrialização especializadas, aumentando a eficiência da produção e concentrando em cada unidade específica o produto que for melhor produzido, assim não teríamos três ou quatro unidades produzindo o mesmo produto e sim um leque mais variado de produtos, com mais qualidade, informação e preço.

Poderão ser inicialmente direcionadas as bananas dos antigos padrões de produção, deixando para a venda *in natura*, as bananas produzidas já com a nova tecnologia, orgânica, com rastreabilidade e ambientalmente responsável. À medida que as novas áreas de produção forem avançando com os novos padrões produtivos, planejam-se reduzir as áreas plantadas, principalmente as que existem nos topos das encostas, que deverão receber as mudas para replantio de mata nativa e de palmeira real, permitindo o consórcio de culturas, com o rápido aumento de renda e com a diversificação de culturas, que com este conceito pretende reduzir a incidência de doenças e pragas

Mudas certificadas:

As mudas precisam passar ou por processo de investigação de origem ou deverão ser compradas de propriedade certificada, permitindo a rastreabilidade do bananal.

Adubação verde:

Implementação da adubação verde com o uso de leguminosas na cobertura, permitindo maior retenção de umidade, adicionamento biológico de nitrogênio ao solo. Essa prática não apenas reduzirá a possibilidade de adição de nutrientes, mas fará com que seja criada a colheita das sementes com a possibilidade de venda no mercado, gerando renda extra à propriedade. Pode-se ainda trabalhar a questão da retenção de nutrientes e da água no solo, reduzindo o custo de reposição de insumos e de possíveis irrigações.

Controle biológico de pragas e doenças:

As pragas poderão ser combatidas com a compra de bioinseticidas e uso de produtos que podem ser adquiridos ou feitos nas propriedades vizinhas, aumentando e fortalecendo os elos da cadeia.

Tratamento pós-colheita:

Propõe-se a criação de pequenos Packing-houses nas associações, onde poderão ser feitas a seleção das bananas, separação para as agroindústrias, o despencamento, banho, embalagem e estocagem dos produtos para a venda.

Processamento:

Inicialmente, as frutas que não tiverem condição de venda e o excesso de produção não vendido poderão ser encaminhadas para o processamento nas agroindústrias. À medida que os volumes de venda de processados apresentarem aumento, poderão ser criados contratos de fornecimento que garantam o fornecimento à agroindústria. A agroindústria deve receber uma gestão profissional que garanta a administração dos recursos para a venda das frutas processadas.

Venda:

As vendas de produtos com o selo de orgânicos fornecidos pela Lei nº 10831 só poderão ser viabilizadas sem certificação através de venda direta, assim poderão ser encaminhadas para as feiras, barracas e venda para restaurantes. Uma Associação de produtores poderá ser o canal de venda que trabalha a comercialização, enquanto o produtor se dedica as alterações na área de produção.

Estas vendas devem ser inicialmente direcionadas aos clientes das classes “C” e “D”, pois são as classes que mais crescem em poder de compra, estão muito preocupados com a saúde e os impactos que a alimentação pode trazer no seu bem estar, e são as principais classes pesquisadas e identificadas nas regiões pesquisadas.

Canais de comercialização:

O redirecionamento das vendas para novos canais de comercialização, sejam CCs, CDs ou ainda Ceasa ou redes de supermercados ainda não organizados poderá ser melhor atendida por uma Associação de produtores da Costa Verde. As vendas através de feiras livres, barracas não deixará de ser atendida, mas será necessário profissionalizar este atendimento.

Nas pequenas redes de varejo, os produtos in natura usualmente são negociados pela loja, já os produtos industrializados são negociados via a CC. Existe ainda a possibilidade de venda dos produtos industrializados, desde que atendam aos requisitos de embalagem e

qualidade, aos supermercados que trabalham com marca própria ou MS, atendendo seu leque de produtos próprios e requisitos institucionais.

Os produtos poderão de forma alternativa ser fornecidos através de contratos de MSs, recebendo a embalagem, marca e design definidos pelos supermercados ou utilizando com a marca definida pelos entrevistados como a Figura 15 - Cultura da Terra sendo a que mais representa a banana da Costa Verde. Já existe tecnologia suficiente para que as embalagens atendam aos padrões de fornecimento com informações nutricionais solicitadas pela Anvisa, assim o problema da rotulagem estará resolvido.

As vendas devem inicialmente ser preparadas para atender as cadeias de varejo presentes na região da Costa Verde e dos bairros circunvizinhos e que atendem ao município do Rio de Janeiro. São indicadas cadeias de varejo como Rede Economia, Prezunic, Rainha, Supermercados Seropédica, Rede Mil e outras.

Entende-se que uma das grandes oportunidades comerciais não exploradas pelos produtores é a venda para a prefeitura, que tem grandes volumes demandados pela merenda escolar e por instituições sociais, podendo comprar desde os produtos *in natura* aos industrializados, como farinha de banana, mariolas, banana chips e banana passas.

Financiamento:

A associação poderá concentrar todos os esforços de financiamento, como boa parte deste financiamento será para compra de insumos, esta atividade poderá agregar não apenas o prazo de pagamento, mas um valor de compra melhor por ser realizada em grandes volumes.

Associativismo:

Muitas das ações necessárias para o desenvolvimento da bananicultura dependem das questões ligadas ao associativismo. Esta associação poderá concentrar as atividades da agroindústria, como as compras de insumos, financiamento, estocagem de produtos, casa de embalagem (Packhouse), assistência técnica e principalmente o marketing e a venda dos produtos *in natura* e industrializados. Existe por parte dos produtores grande interesse no associativismo, mas nem todos são associados, vide Tabela 17 - É membro de alguma associação? e da Tabela 18 - Estaria disposto a se associar? Os que se apresentam associados podem estar ligados a associações de pouca representatividade ou que não atuam de forma representativa nas questões da bananicultura.

A associação poderá gerir a marca coletiva da Costa Verde e gerir as questões comerciais para as prefeituras na venda dos produtos das agroindústrias da região. Nas pesquisas realizadas, especialmente no 6º Oeste Export, foram propostas marcas que melhor representavam a banana produzida na região. Esta figura precisava associar a imagem da banana da região, passando o sabor e as questões relativas aos produtos orgânicos. A Figura 15 - Cultura da Terra foi escolhida numa enquete com outras duas marcas.



Figura 15 - Cultura da Terra

Fonte: Pesquisa de campo (2006)

5.2 As opções estratégicas

Na análise da cadeia produtiva e da vantagem competitiva, chega-se a conclusão que a bananicultura da região está em situação delicadíssima, com áreas abandonadas e com restrições de fornecimento através de produtos fora dos padrões de mercado. A vantagem competitiva da cadeia de valor da fruta *in natura* é identificada pelo seu sabor único e pelo não uso de agrotóxicos, que resulta em grande potencial de trabalho, caso sejam alteradas as condições de produção e a relação dos elos horizontais para agregar valor. O produto evolui para uma produção orgânica e começa a oferecer diferencial no mercado. Os produtos processados também seguem as mesmas possibilidades, mas em ambos os casos, fica claro a necessidade de rever as estratégias comerciais, trazendo sinergia na comercialização. As pesquisas confirmaram que os produtos derivados de banana podem ser uma excelente opção à demanda reduzida em determinados períodos, ou ainda ser a opção de renda marginal.

Os elos verticais acontecerão não apenas entre instituições da cadeia produtiva, mas entre empresas situadas no mesmo nível da cadeia, como as diversas associações com as produções diferenciadas de processados, que utilizando a mesma marca e a mesma tecnologia, trarão grande sinergia ao sistema. Este sistema distribuirá os produtos pulverizando as prefeituras da região, as cadeias de varejo e lojas; permitindo não apenas a venda para a população residente, mas a flutuante que através de uma forma de venda boca-a-boca, ajudará a inserir o produto nos pontos de venda não tradicionais de fora da região.

O fornecimento do produto *in natura* tende a cair cada vez mais, seja nos atuais modelos de fornecimento ao Ceasa ou às redes de varejo, sejam integrados as cadeias globais e nos novos sistemas de fornecimento através dos CCs e CDs. O crescimento do consumo de alimentos frescos e a busca por produtos de melhor qualidade forçam os supermercados a dedicarem um maior espaço de venda para a comercialização destes produtos, o que permite aos produtos de maior qualidade garantir espaço nas gondolas.

Os agentes que compõem a cadeia são os produtores, as prefeituras locais e as instituições de pesquisa e ATER, que precisam alterar sua forma de trabalho e iniciar um trabalho integrado e coordenado para que as proposições de melhoria cheguem aos produtores rurais e iniciem um processo de agregar valores.

Entende-se que os produtores da Costa Verde precisarão de ajuda na formatação de um programa de conversão e identificação destas mudanças, a qual as instituições governamentais, responsáveis pelas definições de políticas públicas terão de auxiliar neste programa. O PIF (Produção Integrada de Frutas) aparece como uma das alternativas para a alteração gradual até atingir a produção atendendo aos padrões de sustentabilidade ambiental, social e de qualidade com redução de custos. O PIF é considerado um estágio intermediário entre a produção orgânica e a convencional, pois neste sistema, boa parte das restrições necessárias à implantação da banana orgânica também são observados.

Os grupos de trabalho que se relacionam na região têm grande potencial de desenvolvimento, mas não existe uma coordenação das ações o que demonstra uma falha no processo de gestão e que não leva a ações práticas. O interesse de desenvolver é comum a todos os municípios e nas diversas instâncias de governo, pois estará trazendo renda à população, mais emprego, conhecimento, desenvolvimento e poderá criar um exemplo a diversas outras cadeias que se encontram em situação similar.

O desenvolvimento e a formação de um APL não deve ser priorizado apenas nas regiões onde há organização e riqueza e sim nas regiões onde é necessário trazer das cinzas a renda e o desenvolvimento. O desenvolvimento deste APL não é para gerar pobreza e sim para eliminá-la, refutando os comentários políticos sem fundamentação prática e nenhuma experiência de campo apresentadas no passado por profissionais com pouca qualificação e que devem ser deixadas de lado e esquecidas.

5.3 Resultados esperados com a implantação do APL

Com as ações propostas, são esperados resultados que permitirão reverter os problemas sociais da região como:

Redução da especulação imobiliária: Particularmente, a região de Mazomba está passando por um período com especulação imobiliária, devido à proximidade dos centros urbanos, do arco rodoviário, do porto, da TKCSA (ThyssenKrupp Companhia Siderúrgica do Atlântico), do distrito industrial de Santa Cruz e também incentivada por uma contínua queda da produtividade e renda da bananicultura. Esta queda leva os produtores que não vivem exclusivamente da banana a analisarem as propostas de venda do terreno para a implantação de lotes residenciais. A ocorrência continuada deste problema já é citado como problema ambiental, pois a grande maioria destes lotes é construído sem respeitar as leis ambientais que devem garantir a conservação dos rios com a regulamentação da mata siliar e longe do despejo de esgoto.

A recuperação da pesquisa de campo: A pequena e algumas vezes inexistente atuação do Estado nas questões relativas à assistência técnica é um dos principais motivos que levou ao distanciamento entre a área de produção de novas tecnologias (inovação) e a produção no campo. Esta reclamação aparece por parte dos produtores que relatam nem conhecer quem é o técnico que dá assistência à região e por parte dos pesquisadores a falta de infraestrutura de apoio à pesquisa de campo; seja pela disponibilidade de recursos físicos, como transporte ou no contato com a realidade do campo, diferente do que se encontra na bancada da pesquisa técnica.

A reconquista do mercado: A incapacidade de reação dos produtores trouxe um problema de longo prazo, que é a entrada de produtos de fora do estado com produção tecnificada, mas que podem trazer no seu produto pragas antes inexistentes no estado, como a sigatoka negra, situação agravada pela inexistência de barreiras fitossanitárias com outros estados. Os dados de 2008 demonstram que 90% do fornecimento de bananas é de fora do estado.

Geração de renda: Com a baixa produtividade (3,5 ton/ha), a renda estimada de um produtor com uma propriedade de até 5 ha é de até R\$ 1.100,00 por mês, insuficiente para a compra de insumos e a manutenção da família. Se com o aporte tecnológico, a utilização de produtos antes descartados na agroindústria, com um over price na ordem de 20 a 30% (orgânicos), a renda do produtor pode dobrar, possibilitando maior capacidade de investimento em tecnologia que irá gerar produtividade. Nas visitas realizadas às áreas produtoras, constatou-se que os preços pagos ao produtor ficam menores à medida que se afasta dos grandes centros urbanos, pois é necessário incluir o custo do frete para chegar ao preço final.

Agricultura familiar: Considerando-se as tabelas anteriores como titularidade da terra, tamanho da propriedade e renda obtida com a terra; pode-se classificar a grande maioria como agricultura familiar. Esta classificação traz um pacote de benefícios dentro das políticas públicas a nível federal, principalmente nas políticas ligadas ao MDA.

Fixação do homem rural: Com a classificação como agricultura familiar, pode-se acessar programas do governo federal que apóiam esta agricultura com qualificação da mão-de-obra, como por exemplo, o PROJOVEM, na qualificação dos filhos dos produtores.

Fortalecimento do comércio local: Apesar de encontrar na região de Itaguaí uma situação de nicho de mercado atendido localmente por pequenas redes de supermercado, a possibilidade de que as cadeias maiores de supermercado avancem sobre os pequenos municípios existe, criando neste caso uma ameaça a produção local. Estas ações aconteceram a anos em municípios como Petrópolis com o avanço da rede Bramil e Barateiro. O fortalecimento da cadeia produtiva (produtores e comercialização) poderá frear a entrada do grande varejo.

Variedade de produção: Na Tabela 22 - Variedade preferida, 74% dos entrevistados demonstraram a preferência pela banana Prata, enquanto que a banana preferida pelo mercado internacional, a variedade *Cavendish* (D'Água) aparece apenas com 12% de preferência pelo consumidor. Assim, podemos dizer que a alternativa de exportação precisa passar por uma adequação dos cultivares plantados.

A venda de orgânicos: A venda de produtos do produtor da agricultura familiar direto ao cliente final é amparada pela legislação sem a necessidade de certificação. Mas para a inclusão nas cadeias de varejo, será necessário um processo de certificação, que apesar de individualmente ser caro, pode ser trabalhado pela associação a baixo custo.

Com a proximidade das áreas de produção com a de venda, é mais fácil encontrar o produto mais fresco para a venda. É importante que não se misture produto hidropônico com orgânico; confusão que também é observada nos frequentadores das grandes cadeias de supermercados, como o Supermercado Carrefour e o Supermercado Zona Sul. No Artigo 14 do Decreto 6233 é determinado que o varejo deve manter os alimentos orgânicos em espaço delimitado, identificado e exclusivo, para que não aconteça contaminação ou dificuldade na identificação visual. A legislação de 2003 não é observada e mesmo depois de sua regulamentação, os procedimentos operacionais dos mercados continuam errados.

Em Junho de 2009, o MAPA (Ministério da Agricultura, Pesca e Abastecimento) veiculou na mídia uma campanha de conscientização do consumo de alimento orgânico, fazendo inserções na TV da necessidade de se consumir este tipo de alimento e seu benefício à saúde. Com esta ação, espera-se que muitas outras sejam feitas e reduzam este desconhecimento.

Mercado alvo: A faixa salarial dos entrevistados demonstra que a pesquisa se concentrou nas classes sociais “C” e “D”; classe social considerada as que mais contribuem para a renda adicional da economia e são os chamados “consumidores da vez”. Segundo Malta e Martinelli (2009) o varejo e a indústria de bens de consumo final intensificam o lançamento de produtos e serviços para os consumidores da classe C, cujo poder de compra não foi tão duramente atingido pela crise e que volta a ter acesso ao crédito.

Sobre Preço: Consultou-se também se a população entrevistada esta disposta a pagar um premio pelo alimento orgânico (*over price*) acima do alimento convencional. A disposição de pagar até 30% de *over price* é de 71,5% e acima de 30% ficou em 26,6%; se for considerado que a população entrevistada esta situada na classe “C” e “D” e que o mercado internacional esta disposto a remunerar em até 30% de sobre preço, esta renda é muito boa.

5.4 Conclusão Final

A principal proposta elaborada para a comercialização é a transformação na cultura da banana convencional em banana orgânica, que permitirá agregar valor ao produto sem que sejam elaboradas muitas modificações no processo, pois segundo Lima (2008), a introdução

de técnicas da agricultura orgânica provavelmente aumentará a produtividade, qualidade, conservação e pós-colheita. Por outro lado, a implantação de mecanismos institucionais de coordenação reduzirá os custos indiretos ou custos de transação, aumentando a eficiência econômica e a equidade social. O sistema agroindustrial da banana orgânica (APL da banana orgânica) provavelmente gerará melhor impacto *socioeconômico* local e regional sustentável, devido aos mecanismos de coordenação baseado num atributo de qualidade ou padrão de qualidade, que lhe fornecerão a estrutura.

Esta alteração pode correr por duas vias, a primeira é o reconhecimento da banana orgânica através da Lei nº 10831 (2003), pois sabe-se que boa parte da produção de banana da região da Costa Verde vem da agricultura familiar e é trabalhada sem o uso de agrotóxicos. Para que a agricultura familiar possa efetuar a venda ao consumidor com o rótulo de orgânico, poderão ser necessárias a adoção de práticas sustentáveis de produção conforme Artigo 3º e Artigo 4º do decreto nº 6.323 (2007), como:

- contribuição ao desenvolvimento local, social e econômico sustentáveis;
- cumprimento da legislação ambiental e trabalhista pertinentes na unidade de produção;
- sistemas agropecuários baseados em recursos renováveis e organizados localmente;
- regionalização da produção e comércio dos produtos, estimulando a relação direta entre o produtor e o consumidor final;
- práticas sustentáveis em todo o seu processo, desde a escolha do produto a ser cultivado até sua colocação no mercado, incluindo o manejo dos sistemas de produção e dos resíduos gerados;
- preservação da diversidade biológica dos ecossistemas naturais e a recomposição ou incremento da diversidade biológica dos ecossistemas modificados, com especial atenção às espécies ameaçadas de extinção;
- relações de trabalho baseadas no tratamento com justiça, dignidade e equidade, independentemente das formas de contrato de trabalho;
- consumo responsável, comércio justo e solidário baseados em procedimentos éticos;
- oferta de produtos saudáveis, isentos de contaminantes, oriundos do emprego intencional de produtos e processos que possam gerá-los e que ponham em risco o meio ambiente e a saúde do produtor, do trabalhador ou do consumidor;
- uso de boas práticas de manuseio e processamento com o propósito de manter a integridade orgânica e as qualidades vitais do produto em todas as etapas;
- uso saudável do solo, da água e do ar, de modo a reduzir ao mínimo todas as formas de contaminação e desperdícios desses elementos;
- utilização de práticas de manejo produtivo que preservem as condições de bem-estar dos animais;
- incremento dos meios necessários ao desenvolvimento e equilíbrio da atividade biológica do solo;
- emprego de produtos e processos que mantenham ou incrementem a fertilidade do solo em longo prazo;
- reciclagem de resíduos de origem orgânica, reduzindo ao mínimo o emprego de recursos não-renováveis;
- conversão progressiva de toda a unidade de produção para o sistema orgânico;
- respeito a tradição, cultura e mecanismos de organização social nas relações de trabalho, quando em comunidades locais tradicionais; e

- deve ser observado o acesso dos trabalhadores aos serviços básicos, em ambiente de trabalho com segurança, salubridade, ordem e limpeza.

Além destas práticas, é importante que se cumpram as seguintes questões:

- seja feita uma avaliação de conformidade por organismo credenciado junto ao MAPA;
- seja efetuada a venda direta do produtor ao consumidor, como é observado nas feiras livres e nas barracas junto às rodovias;
- proteger o produto de qualquer contato com alimentos ou substâncias cujo uso não é autorizado pela produção orgânica;
- os produtos a granel devem trazer a identificação do fornecedor;
- disponibilizar aos consumidores o comprovante de cadastro junto ao órgão fiscalizador;
- as atividades estejam todas regularizadas junto aos órgãos competentes;
- consentir a realização de auditorias pelos órgãos de conformidade credenciados;
- estar vinculado a um organismo de controle social vinculado ao MAPA ou outro órgão fiscalizador;
- garantir a rastreabilidade da produção e livre acesso aos consumidores; e
- será proibido adquirir, manter em depósito, efetuar manejo, processamento, reprodução, colheita, controle e prevenção de pragas e enfermidades que não com a utilização de materiais ou práticas que não estejam aprovadas para uso em orgânicos.

A segunda opção é a certificação através de uma acreditadora reconhecida pelo mercado, preferencialmente uma de projeção internacional. Neste caso será possível viabilizar a venda através de intermediários, como o Ceasa, distribuidores e principalmente o varejo, principal canal de comercialização citado. Com a implantação da cultura de orgânicos, a cadeia de valor passa necessariamente por alterações, pois será importante a entrada de instituições que tragam a tecnologia de produção orgânica, mudas certificadas, novos processos para o monitoramento e combate a doenças e pragas, embalagem e toda a tecnologia para uma nova fase de relacionamento com o mercado. Os elos da cadeia poderão ser alterados.

Em ambas as propostas de certificação, através da Lei nº 10831 (2003) ou por uma acreditadora, será interessante que exista o papel institucional de uma Associação de produtores da Costa Verde que possa gerir este processo e tenha facilidade em elaborar os critérios de rateio que atendam a todos os produtores da região.

Esta associação faria a gestão profissional da venda das bananas in natura, traria as demandas de mercado aos produtos industrializados que deverão ser produzidos em locais distintos, privilegiando a maior produtividade e competitividade de cada agroindústria. Assim apenas uma Associação poderá atender o mercado com a economia de escala e escopo presente no seu portfólio de produtos.

Esta proposta pode ser visualizada através da Figura 16 - Diagrama proposto da comercialização de produtos, mostrando que apesar da independência da produção de frutas e da agroindústria, esta fará um papel específico de produzir em cada unidade um produto diferente, respeitando assim o maior potencial da área e das instalações existentes. A venda seja para o varejo local, ou grande varejo, ou ainda as prefeituras locais, poderão ser administradas pela Associação.

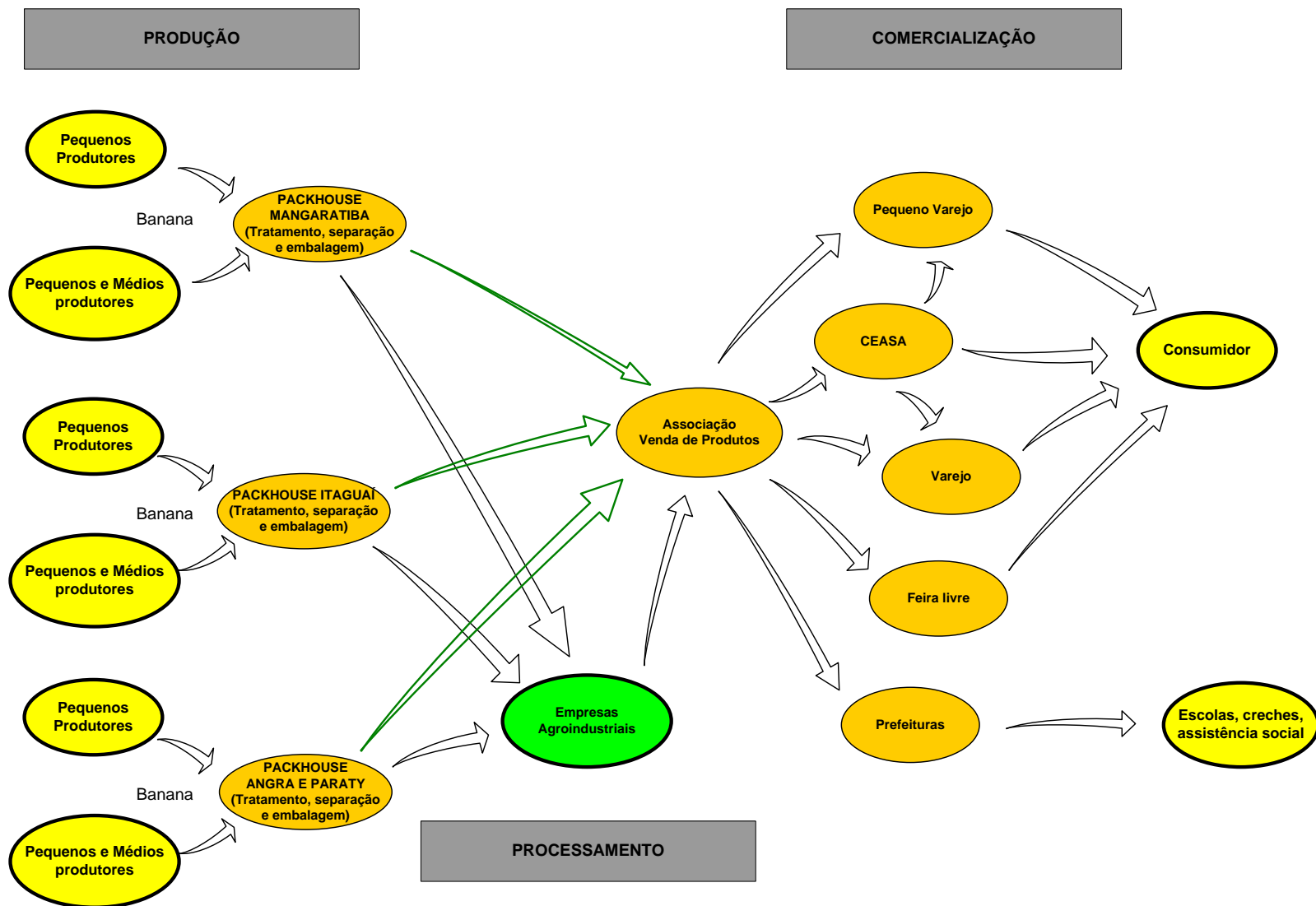


Figura 16 - Diagrama proposto da comercialização de produtos

Fonte: O autor (2009)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMSTRONG, G.; KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**. Informação e documentação: Referências: Elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**. Informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

AZEVEDO, P. F. Informação e barganha: implicações estratégicas em arranjos verticais. São Paulo: Pensa. Disponível em www.pensa.org.br/anexos/biblioteca/63200717162.pdf Acesso em 04 de julho de 2009.

BASTOS, A. **Ministério da Agricultura inicia campanha para divulgar alimentos orgânicos**. Disponível em <http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2007/11/05/materia.2007-11-05.9713868546/view> no dia 04 de julho de 2009.

BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial – grupo de estudos e pesquisas agroindustriais – volume 1**. São Paulo: Atlas, 1997

BELIK, W.; CHAIM, N. A. **Formas híbridas de coordenação na distribuição de frutas, legumes e verduras no Brasil**. Revista de cadernos de debate. VII Núcleo de Estudos e Pesquisas em Alimentação. Unicamp, 1999.

BORSOI, T. N. **Estudo de implantação do Arranjo Produtivo Local da banana no estado do Rio de Janeiro - levantamento técnico e sócio econômico dos produtores de banana do município de Itaguaí, Paracambi e Mangaratiba**. Rio de Janeiro: Relatório de Iniciação científica FAPERJ, 2008.

CARSON, R. **Silent spring**, USA, Houghton Mifflin, 2002.

CASSIOLATO, J. E., LASTRES, H. M. M and MACIEL, M. L. **Systems of Innovation and Development- Evidence from Brazil**. Edward Elgar. Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA. 2003.

CASSIOLATO, J. E., GUIMARÃES, V., PEIXOTO, F., LASTRES, H. M. M., **Innovation Systems and Development: what can we learn from the Latin American experience?** South Africa: III Globelics Conference, 2005

CASTRO, L. T., NEVES, M. F., CONSOLI, M. A., CAMPOS, E. M. **Relacionamento e conflitos em canais de distribuição: um estudo em insumos agrícolas**. Revista de Administração. São Paulo, v.42, n.2, abr./maio/jun. 2007

CAVALCANTI, J. S. B. **Frutas para o Mercado global**. São Paulo: Estudos avançados. Vol 11, n.29. Abr. 1997

CEASA, **Origem da Banana CEASA Grande Rio – 2007** Acessado em Janeiro de 2008, disponível em <http://www.ceasa.rj.gov.br/>. 2008

CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C. **Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: clusters e APL's**. Minas Gerais: E&G Economia & Gestão v.6 n.12, 2006.

CORRÊA, A. M.; **O sertão carioca**. Rio de Janeiro: Imprensa Nacional, 1936.

COUGHLAN, A.T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002

DAVIS, J. H., GOLDBERG, R.A., **A Concept of Agribusiness**. Boston: Universidade de Harvard, 1957.

DECRETO 6323 de 2007, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/_decretos2007.htm, acessado em 17/07/09.

FAO, **Banana Production in tonnes**. disponível em <http://faostat.fao.org/> acessado em 01/06/09 às 23:54h

FEIDEN, A., FONSECA, M. F. A. C., ASSIS, R. L., **Rede Agroecologia Rio - análise crítica de uma ação integrada entre instituições públicas e privadas**. I Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade. Indaiatuba, SP: 2002

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. **The Governance of Global Value Chains**. Review of International Political Economy, 12, p. 78-104, 2005.

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

GOLDBERG, R.A., **Agribusiness Coordination: a system approach to the wheat, soybean and Florida oranges economies**. Boston: Universidade de Harvard, 1968.

IBGE. Coordenação de Agropecuária. Pesquisa Agrícola Municipal (PAM 2007). Disponível em <<http://www.metadados.ibge.gov.br/detalhePesquisa.aspx?cod=PP>> Acesso em 10/01/2010.

Jornal Oficial da Comunidade Européia, **REGULATION (EC) No 178/2002 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL**, 2002

JORNAL SERRA GERAL, **Produção de Banana orgânica do Projeto Jaíba**, Disponível no site <http://www.abanorte.com.br/noticias/noticias-principal/banana-organica-do-projeto-jaiba-conquista-consumidores-alemaes> em 08 de julho de 2009

KELLER, P. F., **Clusters, distritos industriais e cooperação interfirmas: uma revisão da literatura**. Minas Gerais: E&G Economia & Gestão v.8 n.16, 2008.

KOTLER, P., KELLER, K.L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** São Paulo: Atlas, 1986.

LEI 10831 de 2003, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2003/Quadro-2003.htm acessado em 17/07/09

LEONTIEF, W. **A Economia do Insumo- Produto.** São Paulo: Abril Cultural, 1983.

LIMA, L. C. O., PEREIRA, P. R. F., FUNCKE, A. L.; **Desenvolvimento de cadeias de produção locais e sua inter-relação com a economia global: o caso da banana no estado do Rio de Janeiro,** Acre, Sober, 2008.

LIMA, L. C. O., PEREIRA, P. R. F., FUNCKE, A. L.; BORSOI, T. N.; SANTOS, R., **Diagnóstico socioeconômico e implantação de arranjo produtivo local (APL) da banana orgânica no Rio de Janeiro,** Acre, Sober, 2008.

MACHADO. F. C. P, SPERS, E. E, CHADDAD, F.R, **Agribusiness Europeu,** São Paulo, Editora Pioneira.

MALTA, C.; MARINELLI, L. Mais produtos para agradar a classe C. Reportagem do dia 22/07/2009. Rio de Janeiro: Valor Econômico, 2009

OTÁVIO BATALHA, Mário, **Gestão Agroindustrial – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais – Volume 1.** São Paulo: Editora Atlas, 1997

PEREIRA, I. Marcas de supermercado. São Paulo: RAE - Revista de Administração de Empresas. Jan./Mar. V.41 n.1 p.16-27. 2001

PEREIRA, P. R. F., FLEXOR, G. G., FUNCKE, A. L. **Ambiente institucional e acesso aos mercados internacionais para produtores brasileiros: comparando a legislação americana e a europeia,** Acre, Sober, 2008.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações.** 15 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989 – 15ª reimpressão.

_____ **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVESTRE, M. G., VIEIRA, F. G. D. **Ciclo de Vida de Produtos, Empreendedorismo, Tecnologia e Globalização: um olhar através da Caverna de Saramago.** Rio de Janeiro: EMA/ANPAD, 2006.

VORLEY, B. **Corporate concentration from farm to consumer. Uk food group.** London: 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO. **Manual de instruções para organização e apresentação de dissertações e teses na UFRRJ.** 3 ed. Seropédica, 2006

WILKINSON, J. A pequena produção e sua relação com os sistemas de distribuição. São Paulo: Fodepal – Unicamp, 2003.

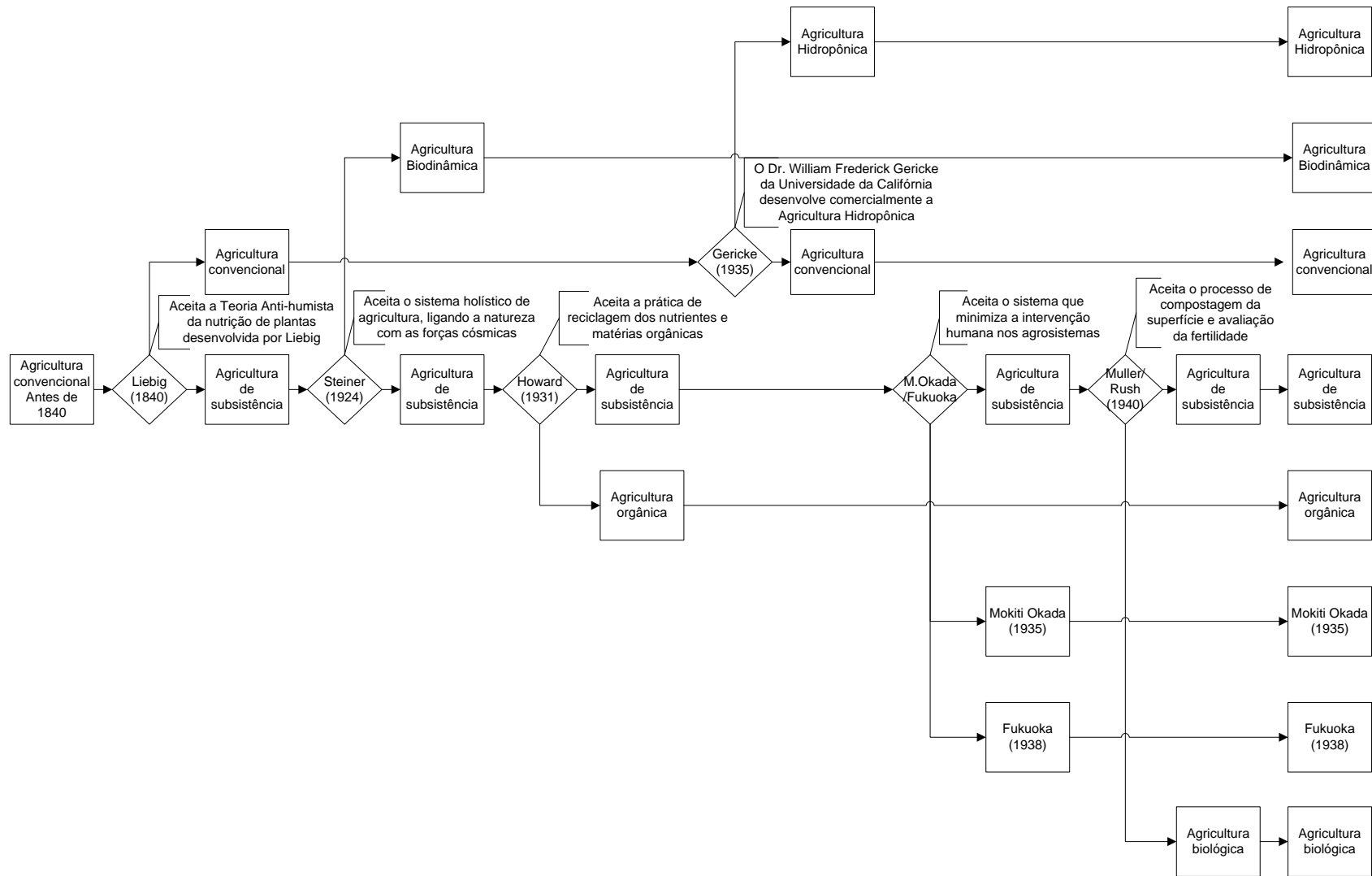
WILKINSON, J. A agricultura familiar face ao novo padrão de competitividade do sistema agroalimentar na América Latina. São Paulo: SESCSP, 2006

WILKINSON, J. (ORG). Características do investimento na fruticultura brasileira. Rio de Janeiro. BNDES, 2009.

ZYLBERSZTAJN, D. Economia dos Custos de Transação: conceitos e Aplicação ao Estudo do Agribusiness. Tese de Livre-Docência apresentada à FEA/USP, 1995.

_____ **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares.** Pioneira, São Paulo, 2000.

ANEXO 1 - Evolução do sistema de produção



Fonte: O autor (2009)

ANEXO 2 – Convocação dos encontros regionais



**ENCONTRO TÉCNICO E
SÓCIO-ECONÔMICO DOS PRODUTORES
DE BANANA DE ITAGUAÍ**

TEMÁTICAS:

- DIFICULDADES DE PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DA BANANA
- CERTIFICAÇÃO DA BANANA ORGÂNICA
- MELHORIA DA COMPETITIVIDADE DA BANANA EM ITAGUAÍ
- INDUSTRIALIZAÇÃO

**Local: Itaguaí – RJ
ESCOLA DE MAZOMBA
Comunidade de Mazomba
Dia: 24/03/2008 (sábado)
Hora: 13:30 h.**

REALIZAÇÃO
UFRuralRJ, em parceria com a SECRETÁRIA DE AGRICULTURA E MEIO AMBIENTE, Sindicato Rural dos Produtores e Emater.



**ENCONTRO TÉCNICO E
SÓCIO-ECONÔMICO DOS PRODUTORES
DE BANANA DE MANGARATIBA**

TEMÁTICAS:

- DIFICULDADES DE PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DA BANANA
- CERTIFICAÇÃO DA BANANA ORGÂNICA
- MELHORIA DA COMPETITIVIDADE DA BANANA EM MANGARATIBA
- INDUSTRIALIZAÇÃO

**Local: Centro Cultural – Centro de Mangaratiba – RJ
Dia: 08/04/2008 (terça-feira)
Hora: 09:00 h.**

REALIZAÇÃO
UFRuralRJ, em parceria com PREFEITURA MUNICIPAL DE MANGARATIBA, SECRETÁRIA DE MEIO AMBIENTE, AGRICULTURA E PESCA.

ANEXO 3 - Formulário de pesquisa *socioeconômico*

Levantamento Técnico e *Socioeconômico*

Introdução

1. Identificação: _____
2. Localidade: _____
3. Contato: _____
4. Quais são as culturas existentes dentro da propriedade?
5. Qual a área do bananal? _____
6. Qual a produtividade media por ha? _____

Antes da porteira

7. Qual o tipo de muda utilizada?
 muda de laboratório (certificada) rizoma
 pedaço de rizoma chifre
8. Quanto à utilização das mudas para o plantio:
 Compra muda fora da propriedade
 ou utilizam mudas da própria propriedade

Caso compra muda fora da propriedade, onde? _____
9. Faz tratamento das mudas para o plantio?

Dentro da Porteira (manejo)

10. O plantio é feito em que tipo de terreno?
 baixada encosta de morro topo de morro
11. Quais são as variedades utilizadas?
 pacovan prata manteiga prata comum prata anã
 banana da terra nanição outras
12. Qual é o espaçamento usado? _____
13. Usa adubo no plantio?
 sim nao
14. Usa adubo durante o crescimento das plantas?
 sim não

Caso sim na questão 6 e 7, qual?

orgânico mineral orgânico e mineral

15. Faz análise de solo?

sim não

Caso sim, com que frequência?

1 vez ao ano 2 vezes ao ano mais de 2 vezes não faz

16. Caso faz adubação, e baseado em análise de solo?

sim não

17. Faz calagem no terreno para o cultivo da banana?

sim não

Caso sim, recebe orientação para sua aplicação?

sim não

18. Usa o desbaste (mãe-filha-neta?)

sim não

19. Faz o controle do moleque (broca) da bananeira?

sim não

Caso sim, como? _____

20. Em qual período é feita a limpeza do bananal? _____

21. O vento tem provocado danos à cultura?

sim não

22. Utiliza quebra vento?

sim não

23. Faz irrigação de sua lavoura?

sim não

24. Qual a fonte de água existente na propriedade?

riacho poço nascente outros não possui fonte

25. Recebe orientação técnica, para a execução das práticas agrícolas?

sim não

Caso sim, quem orienta? _____

Depois da porteira (mercado))

26. Qual o destino de sua produção?

Ceasa supermercado feiras outros

27. Como é feito o transporte?

em cachos em caixas torito

Caso seja embalada, de que material é?

caixa de madeira caixa plástica saco plástico outros

28. Quem faz o transporte da sua produção para comercialização?

próprio por terceiros pelo intermediário

29. Como é feita sua comercialização?

por intermediário pelo próprio produtor

30. Vende toda a sua produção?

sim não

Caso não consiga vender toda produção, qual o seu destino?

31. Caso não, por que motivo não consegue vender a produção?

32. Fica sem vender banana em alguma época do ano?

sim não

Caso sim, qual a época? _____

33. Qual a época do ano de melhor cotação da fruta? _____

34. Qual o prazo de pagamento do seu produto?

a vista 15 dias 30 dias mais que 30 dias

Padrão de Qualidade

35. Após a colheita os frutos são despencados e embalados em caixas?

sim não

36. Como é feito o transporte do cacho colhido até o local do despencamento?

37. É feito algum beneficiamento ou processamento da banana?

sim não

Caso sim, qual? _____

38. Quanto ao beneficiamento da fruta após a colheita, utiliza o carbureto o ou outro produto para a maturação da fruta?

sim não

39. Utiliza algum produto químico ou defensivo agrícola para a produção?

sim não

Caso sim, qual ou quais? _____

40. Qual o padrão da fruta colhida (Estabelecer padrão) Mancha, cor, estágio de maturação, tamanho, em relação as frutas de outros mercados?

baixo mediano alto

41. Proporção de bananas colhidas fora do padrão de comercialização?

42. O bananal possui as folhas fendilhadas (cortadas) e/ou folhas doentes?
 sim não

Caso afirmativo em qual período do ano, isto se dá mais freqüentemente?

Socioeconômico

43. Qual o tipo de mão-de-obra utilizado?
 meeiro familiar próprio assalariado ou diarista

44. Vive exclusivamente da renda da propriedade?
 sim não

Caso não, qual ou quais as atividades que complementam a renda?

Caso sim, quantas pessoas contribuem para renda da propriedade?
 uma duas tres quatro cinco

45. Quantas pessoas dependem da renda da propriedade? _____

46. Qual o grau de instrução das pessoas envolvidas com a propriedade?
 1º grau 2º grau 1º grau incompleto 2º grau incompleto

47. Qual a titularidade do produtor?
 meeiro posseiro arrendatário proprietário

48. Reside na propriedade?
 sim não

Caso não resida, com que freqüência à visita por semana?
 ate 2 vezes de 3 a 5 vezes todos os dias

49. È membro de alguma associação, cooperativa, sindicato, etc.?
 sim não

Caso sim, qual? _____

50. Há quanto tempo trabalha com a cultura? _____

51. Estaria disposto a tomar parte em algum grupo de produtores de bananas?
 sim não

Extensão

52. Existe algum órgão que presta assistência técnica a propriedade, visando à orientação de práticas agrícolas?

sim não

Caso sim, qual a frequência? _____

É paga? sim não

Caso não, sente falta ou tem interesse em receber assistência técnica?

sim não

ANEXO 4 - Pesquisa de mercado consumidor

Pesquisa de Mercado

1) Sexo:

Masculino Feminino

2) Qual a sua faixa-etária:

15 – 25 anos 26 – 45 anos Acima de 45 anos

3) Em que local você reside? _____

4) Qual a sua profissão? _____

5) Qual a faixa de renda aproximada de sua família?

1-3 salários mínimos

3-5 salários mínimos

5-7 salários mínimos

acima de 7 salários mínimos

6) Na sua opinião, o que é um alimento orgânico?

(Degustação) O entrevistado deverá experimentar os produtos da lista.

7) Quais produtos o Sr.(a) mais gostou? Liste em ordem de preferência:

A B C D E F

8) A aparência do produto influenciou na sua escolha?

Sim Não

Por quê? _____

9) Para esses produtos, onde você acharia mais conveniente comprá-los?

(Degustação) O entrevistado deverá experimentar os produtos da lista.

10) Sabendo que trata-se de um alimento produzido sem a utilização de agrotóxicos, por isso não trazem riscos para sua saúde, quanto você pagaria a mais para o produto de sua preferência?

0-10% 10-20% 20-30% 30-40% 40-50% acima de 50%

Tabela de Preferência e Preços

Produto	Gostou	Não Gostou	Quanto Pagaria
A (Banana Passa)			()R\$3,00-4,00 ()R\$4,01-5,00 ()R\$5,01-6,00
B (Banana c/ chocolate)			()R\$1,50-3,00 ()R\$ 3,01-4,50 ()R\$4,51-6,00
C (Banana chips doce)			()R\$9,00-11,00 ()R\$11,01-13,00 ()R\$13,01-15,00
D (Banana chips salgada)			()R\$9,00-11,00 ()R\$11,01-13,00 ()R\$13,01-15,00
E (Pão/ farinha banana)			()R\$3,00-4,00 ()R\$4,01-5,00 ()R\$5,01-6,00
F (Banana in natura)			()R\$ 3,00-4,00 ()R\$4,01-5,00 ()R\$5,01-6,00

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)