

Obtenção de vantagem competitiva sustentável para a goiabicultura no Brasil: análise do modelo Goiabrás

Obtaining sustainable competitive advantage for the guava culture in Brazil: analysis of the Goiabrás model

Fernando José Mostaert Lócio¹ e Rodolfo Araújo de Moraes Filho²

Resumo

O agronegócio brasileiro vem a cada ano demonstrando uma força surpreendente, ampliando as exportações e conquistando novos mercados. Embora alguns setores façam uso de tecnologias modernas, existem outros que ainda são muito carentes nesse sentido. Um modelo que possibilite melhorar a competitividade de uma atividade é de interesse estratégico para o país. O presente trabalho vem analisar a estratégia da Goiabrás, entidade civil sem fins lucrativos, com foco no desenvolvimento da goiabicultura brasileira. O modelo analisado mostrou-se em sincronia com o propósito de possibilitar o desenvolvimento da goiabicultura, colocando o Brasil na liderança mundial em mais uma atividade do agribusiness.

Palavras-chave: Goiabicultura. Estratégia. Vantagem Competitiva.

Abstract

The Brazilian agribusiness demonstrates a surprising strength every year, enlarging the exports and conquering new markets. Although some sections make use of modern technologies, there are others that are still very lacking in that sense. A model that makes possible to improve the competitiveness of an activity is of strategic interest to the country. The present work comes to analyze the strategy of Goiabrás (Brazilian Association of Guava Producers), civil entity without lucrative ends, with focus on the development of the Brazilian Guava Culture. The analyzed model was shown in synchronization with the purpose of making possible the development of the guava culture, placing Brazil in the world leadership in one more activity of the agribusiness.

Keywords: Guava Culture. Strategy. Competitive Advantage.

1 Introdução

O agronegócio brasileiro de uma forma geral vem apresentando, nos últimos anos, excelentes resultados. O setor, isoladamente, obteve um superávit na balança comercial de US\$ 20,3 bilhões em 2002, de US\$ 25,8 bilhões em 2003, US\$ 31,31 bilhões em 2004 e US\$ 38,42 bilhões em 2005, o que garantiu para o Brasil, em 2005, um superávit positivo de US\$ 44,7 bilhões ajudado pelo superávit de outros setores da economia.

Segundo a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil - CNA, o desempenho de praticamente todos os grupos de produtos em 2003 foi positivo, com destaque para o crescimento do complexo soja, carnes, algodão e fibras têxteis vegetais. Só o setor agropecuário cresceu entre 1998 e 2003 a uma taxa média de 4,67% ao ano e emprega, atualmente, cerca de 17,7 milhões de trabalhadores somente no campo.

O Brasil ocupa uma posição de liderança mundial, segundo o Ministério da Agricultura, na produção e exportação de produtos como café, açúcar, álcool e sucos de frutas e nas vendas externas de soja, carne bovina, carne de frango, tabaco, couro e, calçados de couro e, em breve, segundo projeções do mesmo ministério, será o principal pólo mundial de produção de algodão e biocombustíveis, feitos a partir de cana-de-açúcar e óleos vegetais.

¹ fjmlocio@yahoo.com.br- Mestrando em Administração pelo - Programa de Pos-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural- PADR/UFRPE.

² rodolfo@fisepe.pe.gov.br- Doutor em administração pela Universidade de Grenoble. Professor Adjunto da Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE. Coordenador do Programa de Pos-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural - PADR/UFRPE.

Parte do bom desempenho brasileiro no agronegócio está relacionada às condições favoráveis existentes no país como clima, solo, disponibilidade de água e, em alguns momentos, câmbio favorável. No entanto, a expansão das exportações do setor e a conquista de novos mercados devem-se, principalmente, a segmentos que aliam essas vantagens às novas tecnologias e processos de produção, ou seja, novas variedades de plantas desenvolvidas, especialmente, para uma região, como a soja adaptada ao cerrado brasileiro, raças de animais mais resistentes a doenças e com maior produtividade, melhor aproveitamento da irrigação, mecanização e automação, dentre outras tecnologias, além da forma de encarar os negócios, considerando-os parte integrante de uma cadeia que começa antes da porteira e vai além dela. Ou seja, muitas empresas e setores se profissionalizaram passando a pensar estrategicamente, considerando tanto o ambiente interno como o externo e os fatores importantes a observar para obter sucesso no mercado competitivo. Isso levou à adequação às normas, exigências e preferências dos clientes, melhoria na qualidade, uma maior atenção ao comportamento dos mercados, uma busca por produtividade e competitividade com conseqüente investimento em pesquisa e desenvolvimento, racionalização da produção e investimentos em comercialização e marcas.

Embora parte do agronegócio esteja na situação apresentada anteriormente e seja responsável pelo bom desempenho do setor, é grande a parcela de negócios que sofre com a baixa competitividade e que tem as suas atividades limitadas a um cenário regional ou nacional, seja por falta de visão dos agentes envolvidos, pouca organização, pouco uso de tecnologias modernas ou outros fatores que levam a um fraco desempenho.

2 Campo de Investigação do Estudo: Goiabicultura no Brasil

O setor da fruticultura brasileira é um bom exemplo da dualidade de comportamento explicitada. Apesar da grande expansão e profissionalização da produção de algumas culturas como uva, manga e maçã, que mostram a força e o potencial competitivo da atividade conseguindo inserir sua produção no mercado internacional, a exemplo da laranja brasileira que tem o Brasil como o maior produtor e exportador mundial, existem outras culturas que, apesar de todas as vantagens naturais, não estão, de uma forma ampla, nesse estágio de desenvolvimento, carecendo de organização, tecnologia e profissionalização.

Embora o governo tenha um papel fundamental nesse processo, seja para o desenvolvimento e pesquisa seja para promover e incentivar atividades tendo, inclusive, conseguido bons resultados em várias áreas, como os avanços tecnológicos obtidos pela Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias – EMBRAPA, é certo que o modelo no qual estado se responsabilize por todos aspectos necessários ao desenvolvimento de uma atividade é no mínimo ineficiente, principalmente em função das dimensões continentais e grande diversidade de atividades e possibilidades a explorar com suas diferentes nuances culturais, sociais e ambientais.

Nesse contexto, esse trabalho explora um modelo de desenvolvimento que está sendo adotado pela Associação Brasileira dos Produtores de Goiaba - Goiabrás, uma entidade civil sem fins lucrativos, com o foco no desenvolvimento e consolidação da goiabicultura brasileira, atividade de grande potencial ainda inexplorado na sua totalidade e com grandes perspectivas de consolidar-se como mais uma atividade de liderança mundial do Brasil no setor do agronegócio.

Este trabalho visa analisar a estratégia empregada pela Goiabrás sob a perspectiva dos conceitos teóricos de vantagem competitiva sustentável, procurando pontos em comum entre a estratégia empregada pela Goiabrás para alcançar os objetivos propostos e a sua relação com a teoria, tendo em vista ainda que estão se analisando as vantagens que possam advir para todo o setor envolvido com a goiabicultura de forma agregada.

3 Referencial Teórico

3.1 Conceito de estratégia e vantagem competitiva

Os primeiros conceitos de estratégia estavam relacionados com a atividade militar, “a palavra vem do grego “estratégia”, que significa a arte ou a ciência de ser um general.” (STONER; FREEMAN, 1995 p.143). Nesse contexto, os generais tinham de agir no sentido de alcançar os seus objetivos e a forma de agir dependia dos próprios objetivos, missão e visão, dos recursos disponíveis (variáveis do ambiente interno) e da força, condições, vantagens e modo de agir dos inimigos (variáveis do ambiente externo).

Esses conceitos foram e aplicados no ambiente organizacional e, após a Segunda Guerra Mundial foram reconhecidos como fatores cruciais para o sucesso das organizações. Chiavenato (2000, p.114) define estratégia em termos empresariais como: “a mobilização de todos os recursos da empresa em âmbito global, visando atingir objetivos a longo prazo.”

Os componentes básicos de uma estratégia empresarial são: ambiente (externo), empresa (interno) e a adequação entre ambos.

3.2 O ambiente externo (ambiente geral e de tarefa)

Representa tudo o que é externo à empresa como: governo, outras empresas, legislação etc. As organizações, segundo classificação da teoria dos sistemas, são consideradas sistemas abertos e, conseqüentemente, afetam e são afetadas pelo ambiente externo. Dessa maneira, é importante para a sobrevivência e sucesso da empresa a análise do ambiente externo. “O executivo deve identificar os componentes relevantes do ambiente e, em seguida, analisar quanto à situação de oportunidades ou ameaças para a empresa”. (OLIVEIRA, 1998 p. 84). Para efeito de análise, o ambiente externo pode ser decomposto em dois níveis, o Macroambiente ou Ambiente Geral e o Ambiente Competitivo ou Ambiente de Tarefa Ambiente Geral: é o macroambiente, ou seja, o ambiente genérico e comum às empresas, constituindo-se de um conjunto de condições mais ou menos semelhantes para todas as organizações (isso varia, é claro, em função do ramo industrial em que a empresa esteja inserida). É senso comum que as variáveis componentes do Macroambiente incidem sobre as organizações, influenciando seu comportamento, e que as organizações em geral não têm controle direto sobre elas. Muito embora, em alguns casos, possam influenciá-las através de estratégias específicas (grupos de influência, coalizão, fusões, etc) ou, caso mais comum, adaptem-se a essas forças.

“O ambiente competitivo é composto por organizações específicas com as quais a unidade produtiva é levada a interagir” (BATERMAN; SNELL, 1998 p. 77). É o ambiente mais próximo e imediato de cada empresa. constituindo-se por: fornecedores, clientes ou usuários, concorrentes, entidades reguladoras.

Um dos principais modelos de análise do ambiente competitivo das organizações é devido ao pesquisador e cientista da administração Michel E. Porter. Em seu trabalho, PORTER (1986) defende que cinco forças competitivas vão definir o potencial de lucro e atratividade de um setor. São elas: ameaça de novos entrantes / competidores potenciais; rivalidade entre as empresas existentes; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos compradores e ameaça de produtos ou serviços substitutos.

Competidores potenciais: “Novas empresas que entram para uma indústria trazem novas capacidades, o desejo de ganhar parcelas de mercado e freqüentemente recursos substanciais.” (PORTER, 1986, p. 25). Isso pode afetar o nível de preços e reduzir a rentabilidade das empresas já estabelecidas. Barreiras podem existir ou serem erguidas para dificultar ou impedir a entrada de novos concorrentes, como o domínio dos canais de distribuição, legislação, patentes etc.

Intensidade da rivalidade entre os atuais concorrentes: a intensidade da concorrência pode influir na performance das empresas. Alguns fatores contribuem para aumentar a rivalidade entre as empresas, como quantidade de concorrentes, barreiras de saída altas, crescimento lento da indústria, custos fixos e de armazenagem altos ou concorrentes divergentes.

Pressão dos produtos substitutos: produtos substitutos podem limitar ou afetar os ganhos potenciais das empresas. “Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria” (PORTER, 1986 p. 39).

Poder de negociação dos compradores: os compradores podem forçar o preço para baixo, exigir melhor qualidade, mais serviços ou jogar os concorrentes uns contra os outros para obter vantagens, afetando, assim, a rentabilidade da empresa. Os compradores também podem ameaçar com a integração para trás, tornando-se um concorrente ou limitando as vendas no mercado.

Poder de negociação dos fornecedores: os fornecedores podem ameaçar elevar preços, reduzir qualidade de bens e serviços, reduzindo, assim, a rentabilidade de uma empresa. Fatores que contribuem para o poder dos fornecedores são: poucos fornecedores, tecnologia proprietária, a empresa não ter importância para o fornecedor, inexistência de produtos substitutos.

3.3 Estratégias competitivas genéricas:

A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência em uma indústria. Tanto a atratividade da indústria quanto a posição competitiva podem ser modeladas por uma empresa, de modo a criar e sustentar uma vantagem competitiva em sua indústria. A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa.

Para atingir um maior retorno sobre o investimento, Porter afirma que as empresas precisam adotar uma das três estratégias competitivas genéricas que coloquem a empresa em uma posição favorável e durável dentro da indústria. As três estratégias genéricas defendidas por Porter são: liderança no custo total; diferenciação e enfoque.

Liderança no custo total: essa estratégia consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria, através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esta meta e assim obter uma vantagem sobre os concorrentes. A liderança no custo pressupõe que a empresa se baseie em assumir algumas características que a levem a essa liderança.

Essas características se baseiam em:

- Conceito da curva de experiência
- Instalações em escala eficiente
- Redução do custo pela experiência
- Controles rigorosos
- Eliminar clientes marginais
- Minimizar investimentos em P&D, publicidade etc
- Não negligenciar qualidade, assistência técnica etc
- Tende a ter alta parcela de mercado
- Acesso favorável às matérias primas

Diferenciação: baseada na diferenciação do produto ou do serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único, no âmbito de toda a indústria, e assim conseguir uma vantagem sobre os concorrentes.

Neste tipo de estratégia, uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos que muitos compradores na indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer essas necessidades.

Os principais aspectos da diferenciação são:

- Criar algo que seja considerado único
- Projeto ou imagem da marca
- Tecnologia
- Serviços sob encomenda
- Rede de distribuição
- Pode-se obter retorno acima da média
- Dificulta obter alta parcela do mercado

Enfoque: apóia-se na capacidade de a empresa focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. É uma forma de diferenciação voltada para um determinado setor do mercado. Ela está baseada no conceito de nicho de mercado e pode se utilizar do custo ou da diferenciação para alcançar esse nicho.

3.4 Ambiente interno

As empresas são classes de organizações, isto é, são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos: a sua razão de ser é servir a esses objetivos.

Os objetivos facilmente aceitos pelas empresas são, em geral, apresentados ou comunicados por documentos oficiais da empresa, como os estatutos, atas de assembleias, relatórios anuais etc; ou por meio de pronunciamentos públicos de dirigentes, que ajudam a compreender o comportamento e as decisões tomadas pelos membros da empresa.

São os objetivos que estabelecem a base para relação entre a empresa e o seu ambiente. A empresa não busca unicamente um só objetivo, pois precisa satisfazer uma enorme quantidade de requisitos e exigências que são impostos a ela não somente pelo ambiente externo, mas também pelos seus participantes. Esses objetivos são dinâmicos e em contínua evolução, alterando as relações externas da empresa com o seu ambiente e internas com seus participantes, sendo continuamente reavaliados e modificados em função das mudanças do ambiente e da sua organização interna (CHIAVENATO p.50 e 51).

Embora o estudo do ambiente externo seja de extrema importância para se entender as características do setor em que a empresa atua e para que esta se posicione com relação a essas características, é no ambiente interno que estão os recursos, capacidades e competências essenciais que vão definir as diferenças específicas da empresa com relação à concorrência e em combinação com a análise do ambiente externo, poderão definir as fontes de vantagem competitiva.

Recursos: são os ativos que a empresa possui, podem ser:

- Tangíveis, como equipamentos de produção, ativos financeiros, patentes, marcas, acesso a matéria prima ou a quaisquer outros que possam ser vistos ou quantificados. São classificados em financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos.
- Intangíveis, como reputação, confiança, conhecimentos, capacidade gerencial, capacidade de inovar, capacidade científica. São classificados em recursos humanos, de inovação e de reputação.

Os recursos, principalmente os tangíveis, isoladamente, não são uma fonte de vantagem competitiva, pois podem ser imitados ou substituídos. “... Quanto mais difícil de observar é um recurso (ou seja, intangível), mais sustentável será a vantagem competitiva que nele se baseia” (HITT, 2002 p.107).

Capacidades: representam a habilidade que a empresa tem de organizar os recursos: “as capacidades geralmente baseiam-se no desenvolvimento, transporte e intercâmbio de informações e conhecimentos através do capital humano da empresa” (HITT, 2002 p.108). Capacidades estão intimamente relacionadas ao capital humano.

Competências essenciais: “são os recursos e capacidades que servem de fonte de vantagem competitiva para a empresa em relação aos seus concorrentes” (HITT, 2002 p.113). Nem todos os recursos e capacidades de uma empresa são fontes de vantagem competitiva e podem ser fonte de incompetência por representarem áreas em que a empresa é fraca em relação aos seus concorrentes.

Vantagem competitiva sustentável: é aquela que não pode ser copiada facilmente. É necessário que a empresa identifique e desenvolva competências essenciais. Os critérios para a empresa identificar quais recursos e capacidades podem gerar competências essenciais também chamados de capacidades estratégicas, são:

- Serem valiosas: são as que geram valor para a empresa, explorando oportunidades e neutralizando ameaças.
- Serem raras: aquelas que poucos ou nenhum concorrente atual ou potencial tem.
- Difíceis de imitar: as outras empresas não conseguem desenvolver com facilidade
- De difícil substituição: são as que não possuem equivalente que possa substituí-lo. “Quanto menos visível a capacidade, mais difícil será encontrar substitutos e maior será o desafio para os concorrentes que tentam imitar uma estratégia capaz de gerar valor de uma dada empresa” (HITT, 2002 p.117).

A formulação da estratégia deve considerar o custo e a exequibilidade da geração ou da manutenção de ativos ou de competências que proporcionarão a base de uma vantagem competitiva sustentável (AAKER, 2001 p.17).

3.5 A cadeia de valores e a vantagem competitiva

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição de custos relativos de uma empresa, além de criar uma diferenciação. “Cada uma das atividades na cadeia de valor é uma fonte potencial de vantagem competitiva, e assim deveria ser levada em conta ao se avaliar um concorrente” (AAKER, 2001 p.80).

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e das fontes existentes de potenciais diferenciações. As atividades de relevância à luz do esquema de análise da cadeia de valores subdividem-se as atividades da empresa em: atividades primárias (logística interna e externa, operações de produção, marketing, vendas e serviços) e atividades de apoio (infra-estrutura da empresa, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia, aquisição e disponibilização de recursos). As atividades de apoio incidem sobre as atividades primárias, determinando a excelência e especificidade dos serviços prestados pela empresa. Uma empresa ganha vantagens competitivas, executando essas atividades estratégicas importantes de forma mais coordenada, ou melhor, do que a concorrência.

4 Coleta de Dados e Metodologia de Análise

Com relação às informações referentes à Goiabrás, foi utilizado um documento cedido pela Organização com informações das estratégias e procedimentos acerca de sua atuação e sobre o “projeto de implantação dos pólos de produção integrada de goiaba - PPIG”, projeto que sintetiza e direciona as principais ações da entidade. Realizaram-se também entrevistas semi-diretivas com integrantes da Goiabrás, além da coleta de informações na Internet, nos jornais e artigos relativos à atuação da Entidade.

A metodologia de análise consistiu de pesquisas bibliográficas para contextualizar e definir os limites dos aspectos teóricos a serem estudados, identificar e descrever os aspectos relevantes da goiabicultura e sua situação no contexto nacional, além de uma pesquisa quantitativa com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, referentes à produção, produtividade e área plantada da goiaba no Brasil.

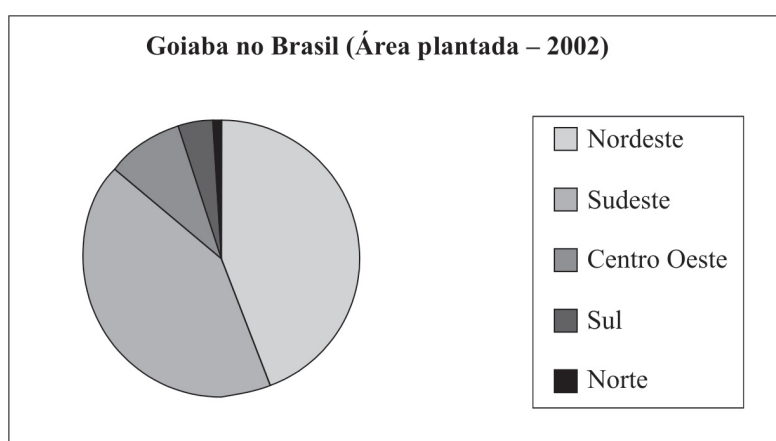
Utilizou-se um estudo de caso com o objetivo de observar como a Goiabrás procede para atingir os seus propósitos e se esses procedimentos podem ser relacionados com a teoria em questão. Não está em análise, neste estudo, o sucesso ou insucesso da Goiabrás como entidade, e, sim, se o modelo de desenvolvimento empregado por ela tem potencial para trazer benefícios duradouros para o setor nacional da goiaba como um todo na ótica do referencial teórico escolhido: a viabilização do estabelecimento de uma vantagem competitiva sustentável para o setor.

5 A Goiabcultura Brasileira

A goiaba é uma fruta originária da América Central e do Sul e atualmente se encontra “...amplamente distribuída em todas as regiões tropicais e subtropicais do mundo.” (Pereira, 1986). Os produtores mais destacados são: Índia, Paquistão, México, Egito, Venezuela e Brasil. Embora não existissem dados sistematizados, estudos de Carvalho Neto para Sudene em 1977 apontavam que a produção concentrava-se nos estados de Pernambuco e São Paulo. Já Pereira em 1987 ainda sem informações oficiais, apontava os estados de São Paulo, Pernambuco, Minas Gerais e Rio Grande do Sul como os maiores produtores.

A cultura da goiaba não é exigente; prospera nos mais variados tipos de solo e é encontrada no Brasil em altitudes que vão desde o nível do mar até 1700 metros de altitude, não tolerando temperatura abaixo de 0°C por longos períodos, o que possibilita, teoricamente, a produção por todo o território nacional (Carvalho Neto, 1977 p.53).

Informações mais recentes do IBGE apontam o Nordeste e o Sudeste brasileiro como os maiores produtores, conforme o demonstra o quadro I.

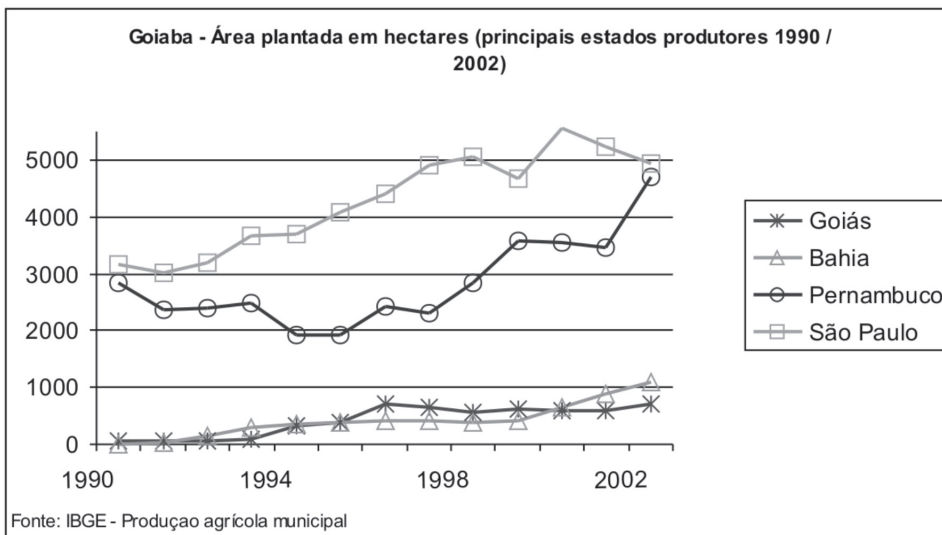


Quadro 1: Goiaba no Brasil

Fonte: IBGE – Produção agrícola municipal

Nordeste	44%
Sudeste	42%
Sul	4%
Centro Oeste	9%
Norte	1%
Total	100%

Dentre os estados, de acordo com o quadro 2, destacam-se São Paulo e Pernambuco seguidos por Bahia e Goiás como os principais estados produtores, confirmando os estudos passados e indicando poucas mudanças com relação aos principais produtores em termos numéricos.



Quadro 2: Goiaba - Área plantada em hectares (IBGE)

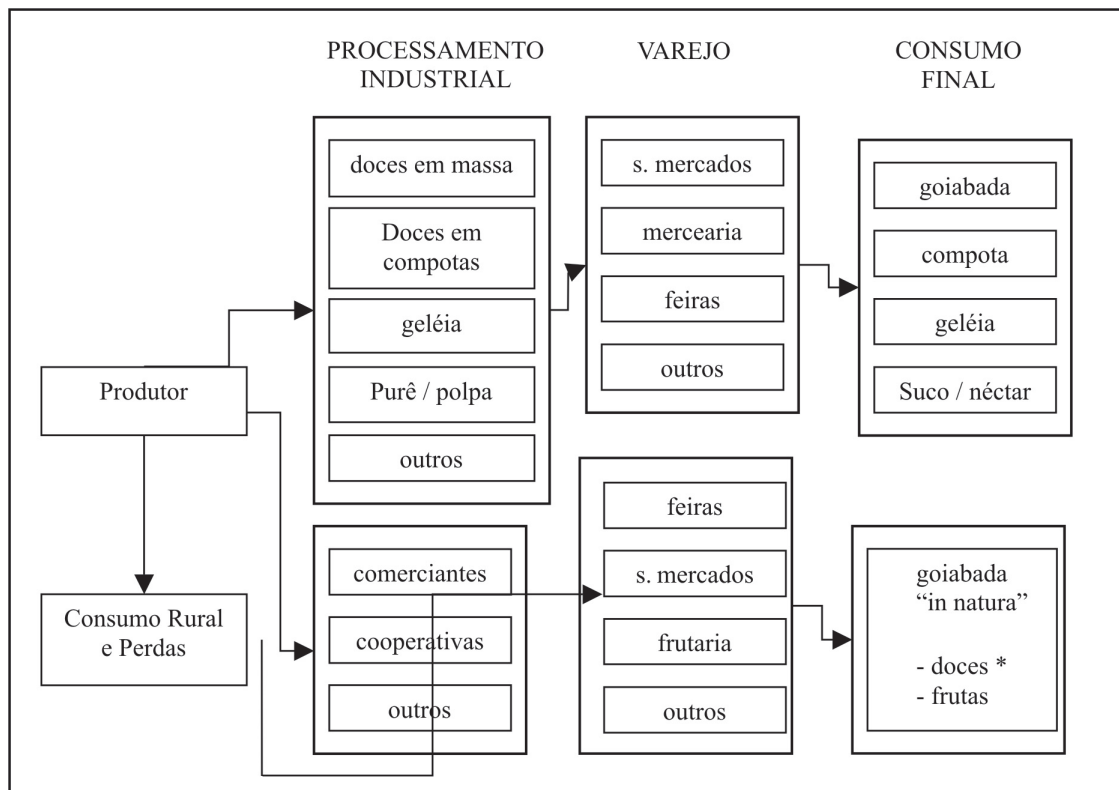
O quadro 3 demonstra que, mesmo sendo os maiores produtores e também os mais tradicionais, esses estados (Goiás, Bahia, Pernambuco e São Paulo) perdem um pouco na questão da produtividade, embora estejam um pouco acima da média nacional, que em 2002 foi 20.316 Kg/ha.

Rendimento Médio da produção de goiabas (em Kg/ha)		
Estados	ANOS	
	2001	2002
Distrito Federal	35500	35484
Goiás	32268	34766
Pará	11052	25000
Tocantins		25000
Bahia	22975	23152
Espírito Santo	22898	22839
Pernambuco	24598	22672
São Paulo	22000	22614
Paraná	12413	21146
Amapá	25000	20000

Fonte: IBGE – Produção agrícola municipal

Quadro 3: Rendimento Médio de Produção de Goiaba em Kg/he.

Fonte: IBGE – Produção agrícola municipal.



Quadro 4

Fonte: (PEREIRA, 1986 p.35)

* Nota do autor (doces artesanais)

O Quadro 4 acima demonstra os usos da goiaba que podem ser tanto para o consumo “in natura” e a produção de doces artesanais, como para a indústria que vai processar e transformar em goiabada, geléia, compota, polpa, suco ou néctar e, mais recentemente, o uso em molhos como o “guatchup” (substituto concorrente do ketchup) que é um molho agridoce à base de goiaba desenvolvido e apoiado em parceria com a Goiabrás e Unicamp, introduzido em mercados específicos do Sudeste Brasileiro, e já aprovado e em fase de introdução em alguns mercados da Europa e Japão. Tem na produção agrícola em escala industrial com qualidade e regularidade, o principal gargalo para um avanço mais rápido e conquista de novos mercados.

6 O Modelo GOIABRÁS

A Associação Brasileira dos Produtores de Goiabas – Goiabrás foi fundada em novembro de 1994, como resultado da decisão de um grupo de produtores interessados no desenvolvimento da agricultura da goiaba em todo o território nacional. Conta hoje com mais de 300 associados em todo o Brasil.

Atualmente, o corpo diretivo que a administra está geograficamente situado no Estado de São Paulo, no município de Brotas.

VISÃO:

“A Goiabrás reconhece na atividade produtora de goiabas um elemento significativo da economia agrária brasileira. Nesse sentido, considera a organização do setor, elemento primordial para o desenvolvimento tanto de cada produtor rural como de parte da economia nacional. Por esse motivo, propõe que se discuta hoje a solução do futuro, com a certeza de que a goiaba constitui um grande potencial econômico a ser ainda completamente explorado” (Plano-básico Goiabrás).

MISSÃO:

“Garantir respaldo aos produtores de goiaba brasileiros, no que diz respeito a assessoria técnica, auxílio no desenvolvimento de mercados e representação junto a instâncias onde seja necessário” (Plano-básico Goiabrás).

A Goiabrás ampliou seus objetivos em apenas duas gestões e tem buscado formas de oferecer formação técnica especializada aos produtores, enquanto desenvolve novas formas de consumo para a goiaba e seus derivados.” dedicando-se a:

- promover a conscientização da classe produtora;
- buscar novos mercados para a goiaba;
- promover estudos científicos voltados à goiaba e derivados;
- apoiar a capacitação de mão-de-obra técnica especializada em goiaba ;
- implementar o Programa Goiabrás de Qualidade Total;
- estabelecer parcerias e convênios com entidades afins;
- representar a classe produtora de goiabas em diferentes fóruns;
- buscar novas formas de consumo para o fruto e seus derivados;
- apoiar o desenvolvimento de novos produtos de goiaba.

A Goiabrás mantém parcerias e convênios com diversas organizações, dentre elas podemos citar: Associação das Indústrias Processadoras de Frutas Tropicais - ASTN, Universidade de Campinas – UNICAMP, Universidade da Califórnia – UCLA, Governo do Estado de Sergipe, Governo do Distrito Federal, Agência de Promoções de Exportações do Brasil – APEX, dentre outras.

6.1 Perspectivas da GOIABRÁS com relação ao mercado

Na visão da Goiabrás, a presente capacidade produtiva brasileira já não será capaz de atender às novas necessidades de mercado, caso não seja preparada a expansão da área plantada com goiabas no Brasil. Segundo estimativas da Entidade, caso o novo molho agridoce (Guatchup) consiga 1% do mercado do ketchup, o País deverá projetar a duplicação da área de plantio da goiaba para poder atender a demanda. Isso, desconsiderados outros usos para a goiaba que também são apoiados e incentivados e com grandes perspectivas de aumento nas vendas.

Considerando que a produção de goiabas vermelhas (indispensável para o molho) é predominantemente brasileira, já que os pomares nos outros países são predominantemente de goiabas brancas ou rosa, o Brasil estará apresentando aos parceiros comerciais um desenvolvimento exclusivamente brasileiro, sem concorrentes e revolucionário (molho). Cabe, na visão da Goiabrás, aos brasileiros, portanto, organizar como a colocação desse produto será efetivada - preparando-se para atender a demanda já criada e ora em fase de incremento - e assim trazer para si todas as benesses que dele possam advir.

AÇÕES DE MARKETING

A Goiabrás trabalha em dois campos distintos, mas sincronizados. São eles:

- Política de prospecção e marketing do Guatchup e outros derivados da goiaba no mercado externo baseada na participação em feiras e exposições internacionais, parcerias com grandes redes ligadas ao ramo da alimentação e exploração da tendência mundial de consumo de produtos naturais como frutas e sucos, além da divulgação das propriedades nutricionais da goiaba, que é rica em vitaminas e substâncias antioxidantes e consolidação da marca (ver quadro VI).
- Política de desenvolvimento do setor produtivo a nível nacional para poder atender a demanda gerada.



Quadro 6

Marca da goiaba brasileira

SISTEMA PRODUTIVO

Como parte da política de desenvolvimento do setor produtivo e com o objetivo de cumprir a missão a que se propõe, a Goiabrás criou o Projeto de Implantação dos Pólos de Produção Integrada de Goiaba - PPIG - que tem como objetivos gerais:

- Mobilizar os produtores e dar continuidade às ações de fortalecimento da goiabcultura nacional no contexto da cadeia do agronegócio, promovendo a expansão da cultura com vistas ao incremento da competitividade, à ampliação dos negócios e à inserção do setor no mercado globalizado de forma constante e permanente;
- Capacitar os produtores, através de treinamentos específicos e intensivos e com apoio técnico permanente, para a produção integrada e o processamento da goiaba com tecnologias adequadas e com modernidade, promovendo desta forma a geração de renda e de milhares de empregos diretos e indiretos;

Tem como objetivos específicos:

- Implantar um Pólo de Produção Integrada de Goiaba, com aproveitamento e integração dos próprios produtores instalados na área selecionada e circunvizinhas;
- Sensibilizar os produtores e motivar as principais lideranças do setor/região, objetivando “construir” um pacto associativo convergente para expandir ações de negócios no âmbito interno e conquistar espaços reservados ao mercado internacional;
- Promover gestões que contribuam para o aprimoramento dos produtores, desde o preparo do solo e as fases subseqüentes, até a etapa final de comercialização, aplicando padrões de avançado conteúdo tecnológico, como forma de elevar a eficiência técnico operacional em todos os estágios compreendidos;
- Diligenciar a implantação do Programa de Qualidade Total, que confira ao produto final, “in natura” ou processado status de elevada competitividade e certificação, em cujo contexto se destaca a implementação do manejo de pragas no âmbito do Programa de Produção Integrada de Frutas - PIF, promovendo, desta forma, o rastreamento das frutas produzidas sob rigorosos critérios científicos do uso de defensivos agrícolas. Programa, aliás, já disponível para algumas outras frutas como maçã e uva e em fase de implantação para a goiaba e que envolve certificação, qualidade, sanidade e rastreabilidade, promovido pelo Ministério da Agricultura Pecuária;
- Promover a adequação de produtos e processos, através da aplicação de avançados padrões tecnológicos, em consonância com as exigências emanadas dos principais mercados consumidores internos e/ou externos.
- Consultoria para elaboração de uma unidade de classificação, seleção e conservação ambiental (Packing House), visando ao aprimoramento qualitativo dos frutos e à conseqüente melhoria de renda dos produtores;
- Implantar e/ou adequar uma Unidade Industrial de Pré-Processamento – UIPP, com vistas ao fornecimento de matéria-prima aos segmentos do agridoce (GUATCHUP) e outros derivados da goiaba, a exemplo de sucos, doces, geléias etc. (vai possibilitar a aceitação dos produtos pelo mercado Europeu por atender às suas exigências). Abastecimento industrial do UIPP apoiado e garantido pela Goiabrás;
- Instalar uma unidade estadual representativa da GOIABRAS, dentro da área onde se situará o Projeto;
- Fornecer mudas certificadas para garantir a tecnificação e certificação dos pomares.

Para executar o PPIG, em virtude dos grandes investimentos necessários, a Goiabrás necessita de apoio governamental ou da parceria de grandes investidores. Um PPIG de 500ha com a sua Unidade Industrial de Pré-Processamento – UIPP pode gerar 1.500 empregos diretos e 3.000 indiretos. O seu corpo associativo poderá ser composto de mini, pequenos e médios produtores. Podem participar dele produtores já estabelecidos já que a área de abrangência não necessariamente terá que ser contígua, podendo situar-se fisicamente num raio de até 100 (cem) quilômetros do local reservado para instalar-se a UIPP.

Com relação aos resultados em termos de produção, o produtor integrado a um PPIG caso faça uso da tecnologia repassada e apoiada pela Goiabrás, terá um rendimento médio esperado de no mínimo 40t por hectare, podendo chegar ao dobro disso como comprovado em algumas produções acompanhadas pela Goiabrás no Estado de São Paulo.

No estado de Sergipe, encontra-se o primeiro PPIG aprovado e em fase adiantada de implantação, com escolha dos parceiros, sensibilização, local para produção e implantação de pomares. No Distrito Federal está aprovada a parceria com o governo local onde será implantado o segundo PPIG e, para o ano de 2005, a Goiabrás espera expandir as ações para mais Unidades da Federação.

6.2 A Goiabrá na mídia

Com objetivo de verificar a repercussão das ações da Goiabrá na mídia, foi feita uma pesquisa em alguns sites de busca na Internet para a palavra “Goiabrá”, que retornou uma média de 80 links com informações, reportagens e sites que fazem alguma referência ao nome. Seguem trechos de alguns deles e que têm alguma relação com o que é abordado neste artigo:

“O primeiro embarque é o início das exportações do produto inovador, que poderá render 1 milhão de dólares em negócios, apenas no primeiro semestre do próximo ano, com o embarque de outros 20 containeres para o mercado norte americano, previsto para janeiro de 2003.....A Goiabrá está mobilizando a base produtiva de uma forma organizada e progressiva, para triplicar a produção para atender a demanda do mercado internacional. A meta da Goiabrá, nos próximos 4 anos, é atingir um por cento do consumo de molhos vermelhos no mercado mundial. “Para isto é necessário aumentar três vezes o plantio de goiaba no Brasil, atualmente, de 15 mil hectares para 45 mil hectares plantados, gerando emprego, mais exportação e renda para o segmento, dando início para alcançar a nosso maior objetivo: tornar o Brasil, o maior e melhor produtor de goiabas vermelhas do mundo”, destaca o presidente da Goiabrá. A Goiabrá, está preparando o lançamento do molho agridoce, o catchup à base de goiaba, simultaneamente, incluindo o mercado interno. No mesmo período, deve estar sendo lançado, inicialmente em São Paulo e Brasília e em seguida por todo o Brasil. “ (Newsleter APEX).

“.....a importância do PPIG para assegurar uma nova perspectiva de produção ao Platô de Neópolis e aos pequenos produtores do Nova Califórnia. Para ele, o pólo de produção se insere no processo de elevação da fruticultura do Estado, agregando uma cultura comprovadamente positiva em termos de mercado,.....Com relação aos novos produtos, o presidente da Goiabrá frisou que a goiaba vermelha brasileira está sendo reconhecida como a fruta mais indicada para o consumo humano, pois possui vitamina C e licopeno, substância utilizada contra o câncer. “Por esses motivos se criou o guatchup, um molho agridoce, 100% feito a base de goiaba, com bases científicas nacionais e internacionais, ecologicamente produzido, já à venda no mercado internacional, com excelente perspectiva de atingir todos os continentes. Diferente do ketchup a base de tomate, o novo produto não contém aditivos químicos, conservantes, nem corantes artificiais, o que resulta dizer que não é nocivo à saúde”, explicou Arlindo Neto. Para o assessor especial de investimentos da secretaria de Agricultura, Luiz Curado, Sergipe está saindo na frente no agronegócio da goiaba, pois serão implantados mais nove pólos, todos na região Nordeste. “Vamos dar uma nova visão de como fazer uma cadeia produtiva, acompanhando desde a muda até a venda no supermercado. O Governo de Sergipe está trazendo um negócio, não um produto agrícola, aonde o produtor passa a ser o empresário acompanhando todo o negócio”, destacou ele.” (Agência Sergipe de notícias).

“.....Trata-se do molho de goiaba com sabor agridoce, do tipo ketchup, porém mais suave, sem pimenta, e que, garantem os fabricantes, também substitui bem o tradicional molho de tomate. Batizado de Guatchup (junção das palavras “guava”, o mesmo que goiaba em inglês, e ketchup), ele foi desenvolvido pela Associação Brasileira dos Produtores de Goiabas (Goiabrá) em parceria com a Unicamp. No quesito valor nutricional, leva muitas vantagens sobre a concorrência. “O molho é rico em substâncias antioxidantes, que previnem o envelhecimento precoce, além de a goiaba ser a fruta com maior nível de licopeno (que ajuda a prevenir alguns tipos de câncer) do mundo, com cerca de 6,5 mg por 100 g de polpa”, diz o nutrólogo Andrea Bottoni, que avaliou os estudos comparativos entre a goiaba vermelha e o tomate feitos pela Goiabrá e cujos dados foram analisados pelo Ital (Instituto de Tecnologia de Alimentos). Já 100 g de polpa de tomate possuem 3,1 mg de licopeno.” (Folha de São Paulo)

7 Análise e interpretação dos dados

Conforme descrito na metodologia, o foco dessa análise não é a Goiabrá como organização nem como uma empresa específica do ramo da goiabicultura e sim se o modelo de desenvolvimento empregado por essa entidade, se ela tem potencial para trazer benefícios duradouros para o setor nacional da goiaba como um todo.

O modelo proposto pela Goiabrá possibilita, a princípio, o acesso direto aos que participam dos seus programas, a pesquisas, novos processos e tecnologias de produção, além de acesso a novos mercados. É como se os seus associados passassem a dispor de um departamento de pesquisa e desenvolvimento – P&D de um departamento de marketing e vendas de porte e alcance muito superior às suas possibilidades isoladamente, com qualidade e alcance internacional. Isso é um fator claro de vantagem competitiva quando analisamos sob a perspectiva da cadeia de valor, em que essas empresas e o setor como um todo passam a ter uma atividade de apoio P&D e uma atividade primária marketing e vendas superdimensionadas

e a um custo insignificante face às vantagens e à criação de valor que vão proporcionar, pois as empresas envolvidas vão ter à disposição as atividades desses departamentos a um custo menor e uma qualidade maior que os concorrentes.

Foi mostrado que o Brasil tem um grande potencial para o agronegócio, e que a goiabicultura está incluída nas atividades de grande potencial, pois dispõe de recursos (clima, solo, terras, produção já implantada), além de uma relativa capacidade para a atividade que já é tradicional no Sudeste e no Nordeste. Entretanto, como foi visto no referencial teórico, os recursos e capacidades podem ser fonte de vantagem competitiva, entretanto, elas só serão duradouras se forem valiosas, raras, de difícil imitação e de difícil substituição. Sob esse prisma, os recursos exemplificados acima são frágeis para que se obtenham vantagens competitivas duradouras, pois, como foi visto, a goiaba pode ser cultivada em diversos tipos de clima, solo, e encontra difundida por diversas partes do mundo, o que, em caso de um grande aumento da demanda, possibilitaria que outros países viessem a incrementar a sua produção e concorrer diretamente.

Analisando o modelo empregado pela Goiabrás, identificamos diversas ações que vão acrescentar ou modificar recursos e capacidades e que podem criar competências distintas possibilitando a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. São elas:

Criação de uma marca própria para a goiaba brasileira que, se consolidada junto aos mercados consumidores e associada à qualidade, a confiança se tornará uma das mais fortes vantagens competitivas sustentáveis da atividade para o Brasil. Exemplos de marcas consolidadas no agronegócio não faltam, como o café colombiano e o brasileiro, o bacalhau da Noruega, vinhos do porto, dentre outros. Entretanto, o sucesso desta estará atrelado ao sucesso obtido nas outras ações relacionadas ao padrão de qualidade, rastreabilidade (fonte de segurança e confiança no produto) e as ações de marketing e divulgação.

A integração da produção com a indústria aliada às pesquisas e desenvolvimento de novos produtos também são fatores que certamente levarão à obtenção de vantagens em relação aos concorrentes e potenciais concorrentes, considerando que os projetos (PPIG) nascem integrados e dimensionados para otimizar recursos com a produção padronizada e adequada à indústria, logística planejada para diminuir custos e aumentar performance, criando condições de difícil imitação, no caso de produções que não sejam planejadas e integradas.

O investimento em capacitação das pessoas, na disseminação da tecnologia junto aos produtores e na criação de uma rede de apoio e parcerias com diversas organizações governamentais ou não, e que vão agregar as suas competências, será uma excelente fonte de vantagem competitiva, baseada, principalmente, em recursos intangíveis.

As pesquisas podem gerar produtos exclusivos como o Guatchup e que, caso venham a fazer sucesso, estarão protegidos por patentes e marcas, sendo uma vantagem competitiva e, ao mesmo tempo, uma barreira erguida para novos entrantes.

A sintonia com o mercado também é uma fonte de vantagem competitiva e está ligada à capacidade e competência do setor de marketing para identificar tendências, hábitos e preferência dos consumidores do mercado-alvo e aproveitar as oportunidades que venham a despontar. A exploração das propriedades benéficas da goiaba vermelha e seus produtos derivados, aliada à consolidação da marca, mostra uma sintonia do setor com as tendências do mercado.

Para que os recursos e capacidades já existentes e acima relacionados, no terceiro parágrafo deste capítulo, venham a ser ou contribuir para uma vantagem competitiva sustentável, é preciso que parte das ações relacionadas aqui e que estão sendo implementadas pela Goiabrás tenham êxito e essas, aliadas a esses recursos, passem assim a se constituir em vantagem competitiva.

Considerações finais

O modelo analisado neste artigo mostrou estar sintonizado com o referencial teórico proposto e, caso tenha suas intenções concretizadas, vai proporcionar uma grande elevação da competitividade levando à expansão da goiabicultura nacional e colocando o Brasil na liderança mundial de mais uma atividade do agronegócio.

A efetividade das ações da Goiabrás não pode ser medida em sua totalidade por se tratar de iniciativa recente e que só vai apresentar resultados a médio e longo prazo, merecendo, portanto, um estudo mais aprofundado posteriormente.

Destaca-se, no entanto, os primeiros resultados de negociações e feiras internacionais, o próprio fato de algumas unidades da federação já terem feito parceria aprovando o modelo, os resultados de pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, as repercussões na imprensa, além do apoio de instituições importantes, o que demonstra que a organização tem credibilidade e é proativa no sentido de cumprir os objetivos descritos na sua missão.

Referências

- AAKER, D. A. *Administração estratégica de mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- AGENCIA SERGIPE DE NOTÍCIAS. *Governo de Sergipe incentiva cultura da goiaba*. Disponível em: <<http://www.agencia.se.gov.br>>. Acesso em: 2 set. 2004.

- APEX. *Notícias*. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/newsletter/guatchup.html>>. Acesso em: 2 set. 2004.
- BATERMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BRASIL. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. *Agronegócio brasileiro: uma oportunidade de investimentos*. Atualização em 01/06/2004. Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em: 1 set. 2004.
- CARVALHO NETO, J. S. de. *Produção e comercialização no Centro-sul do Brasil: mamão, goiaba, manga, abacaxi*. Camaçari: CEPED, 1977.
- CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL. *Indicadores rurais*. Brasília, DF: ano 8, n. 51 jan./fev. 2004. Disponível em: <<http://www.cna.org.br>>. Acesso em: 2 set. 2004.
- GOIABRÁS. *Projeto de implantação dos pólos de produção integrada de goiaba*. Brotas, SP: Goiabrás, 2003.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica*. São Paulo: Thomson, 2002.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos metodologia e práticas*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- PEREIRA, F. M. *Goiabas para industrialização*. Jaboticabal: Legis Summa, 1986.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido em: 9.6.2005

Aprovado em: 8.9.2005