



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB
FACULDADE UnB DE PLANALTINA - FUP
GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO AGRONEGÓCIO

BIANCA MACHADO PEREIRA

RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO:
AGENDA ESTRATÉGICA DA CÂMARA SETORIAL DA SOJA NO PERÍODO 2010-
2015: PRINCIPAIS DEMANDAS, AÇÕES PROPOSTAS E REALIZADAS

Brasília – DF

2017

Bianca Machado Pereira

**AGENDA ESTRATÉGICA DA CÂMARA SETORIAL DA SOJA NO PERÍODO 2010-
2015: PRINCIPAIS DEMANDAS, AÇÕES PROPOSTAS E REALIZADAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Gestão do Agronegócio, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Gestão do Agronegócio.

Orientador (a): Dr. ^a Janaína Deane de Abreu Sá Diniz.

Brasília – DF

2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar à Deus, pela oportunidade que me deu e por sempre está presente tanto nas adversidades como nos momentos de felicidades.

Aos meus amados pais, Irenildes e Idelmo pelo apoio e incentivo ao meu crescimento profissional e pessoal, e pelo amor, carinho e dedicação ao longo da minha vida.

À minha orientadora, professora Janaína Diniz pelo apoio e paciência ao longo do trabalho.

Ao meu supervisor Ayrton Jun Ussami por colaborar com a realização desse trabalho.

À universidade de Brasília, por ter me concedido conhecimentos e experiências ao longo do curso.

Aos demais professores da Faculdade UnB de Planaltina, por disseminarem conhecimento.

Aos meus colegas de curso, pelo acompanhamento e compartilhamento de aprendizado.

Ao MAPA, por ter me proporcionado vivenciar e aprender mais sobre as câmaras setoriais e temáticas.

Aos meus amigos, porque sempre posso contar com vocês.

E a todos, que torceram e me ajudaram de alguma forma.

EPÍGRAFE

“Importante não é ver o que
ninguém nunca viu, mas sim,
pensar o que ninguém nunca
pensou sobre algo que todo
mundo vê. ”

(Arthur Schopenhauer)

RESUMO

As Câmaras Setoriais e Temáticas do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento são importantes fóruns de discussões das diversas cadeias produtivas do agronegócio. Um dos meios que algumas Câmaras têm de melhorar o setor é elaborando uma agenda estratégica, que é um plano de médio a longo prazo realizado coletivamente pelos elementos da Câmara. Este trabalho se propôs a analisar a Agenda Estratégica da Câmara Setorial da Soja, sua importância na formulação de políticas públicas e a responsabilidade de cada entidade pelas ações propostas. De natureza teórica e exploratória, e de orientação qualitativa, o método utilizado na análise baseou-se na verificação em cada tema, se cada ação proposta havia sido realizada. O resultado dessa análise foi bem favorável, já que a maioria das ações propostas foram realizadas, ou encaminhadas. Em relação aos responsáveis, as entidades privadas tiveram maior êxito, o que se deve em parte devido a algumas dificuldades existentes, no meio público, como por exemplo falta de orçamento, e algumas burocracias. Sendo assim, conclui-se que a Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Soja é eficaz e organizada, sendo bastante relevante para o Agronegócio.

Palavras-Chave: Câmaras Setoriais e Temáticas. Agenda Estratégica. Soja. Agronegócio.

ABSTRACT

The Sectoral and Thematic Chambers of the Ministry of Agriculture, Livestock and Supply are important forums for discussions of the various agribusiness production chains. One of the means that some Chambers have to improve the sector is to elaborate a strategic agenda, which is a medium- to long-term plan carried out collectively by the Chamber's members. This paper proposes to analyze the Strategic Agenda of the Soy Sectorial Chamber, its importance in the formulation of public policies and the responsibility of each entity for the proposed actions. Of theoretical and exploratory nature, and of qualitative orientation, the method used in the analysis was based on verification in each theme, if each proposed action had been performed. The result of this analysis was very favorable, since most of the proposed actions were carried out, or forwarded. In relation to those responsible, the private entities were more successful, which is due in part to some difficulties in the public environment, such as lack of budget, and some bureaucracies. Therefore, it is concluded that the Sectoral Chamber of the Soja Productive Chain is effective and organized, being very relevant for Agribusiness.

Keywords: Sectoral and Thematic Chambers. Strategic Agenda. Soy. Agribusiness.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Assessoria de Apoio às Câmaras Setoriais e Temáticas - ACST/MAPA

Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais - ABIOVE

Associação Brasileira dos Produtores de Grãos Não Geneticamente Modificados - ABRANCE

Associação das Empresas Cerealistas do Brasil - ACEBRA

Agenda Estratégica - AE

Associação Nacional dos Exportadores de Cereais - ANEC

Associação dos produtores de soja e Milho - APROSOJA

Banco do Brasil - BB

Bolsa de Mercadorias e Futuros - BM&F

Coordenação Geral de Apoio às Câmaras Setoriais e Temáticas - CGAC/MAPA

Confederação da Agricultura e Pecuária - CNA

Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB

Câmara Setorial - CS

Câmara Temática – CT

Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA)

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA

Grupo de Trabalho - GT

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA

Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações - MCTI

Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços - MDIC

Ministério das Relações Exteriores - MRE

Organização das Cooperativas do Brasil - OCB

Organização das Cooperativas do Paraná - OCEPAR

Organismo Geneticamente Modificados - OGM

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE

Secretaria de Política Agrícola - SPA

Secretaria de Relações Internacionais - SRI

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Caracterização da empresa	11
1.2 Tema	12
2 OBJETIVO	14
2.1 Objetivo geral	14
2.2 Objetivos específicos	14
3 JUSTIFICATIVA	15
4 REFERENCIAL TEÓRICO	16
4.1 Agronegócio	16
4.2 Cadeia de Produção	18
4.3 Enfoque Sistêmico	19
4.4 Planejamento Estratégico	21
4.5 Políticas Públicas no Setor Agropecuário	22
5 METODOLOGIA DE PESQUISA	25
5.1 Quanto a abordagem	25
5.2 Quanto a natureza	25
5.3 Quanto aos procedimentos	25
5.4 Método	26
6 ANÁLISE	27
6.1 Análise das demandas da câmara setorial da soja para a formulação de políticas públicas.....	28
6.2 Apuração da responsabilidade pela gestão das ações propostas pela agenda estratégica	37
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	40

1 INTRODUÇÃO

Não é de hoje que muito se tem falado sobre o agronegócio e sua importância para a economia do país, visto que atualmente ele que tem sustentado o mesmo, representando quase 50% das exportações brasileiras. Houve um aumento de sua participação no PIB, e em relação aos postos de trabalho o agronegócio emprega cerca de 19 milhões de pessoas. Tendo em vista o momento que o país está passando isso é de grande valia. Porém, em contrapartida, este setor ainda apresenta alguns impactos negativos, como por exemplo, no meio ambiente, nos casos falta de um manejo, podendo levar a um solo degradado, entre outras coisas.

No agronegócio estão integrados muitos setores, ligados tanto à atividade agrícola como também à pecuária. O Brasil tornou-se em uma superpotência na produção agropecuária, refletindo na maioria das vezes de forma positiva em todo o país. Isso se dá também pelo fato do país ter uma vocação natural relacionado a suas características (clima e solo adequados para atividade, disponibilidade de água, etc.) e diversidades.

O PIB apresentou crescimento de 1,0 % na comparação do primeiro trimestre de 2017 contra o quarto trimestre de 2016, levando-se em consideração a série com ajuste sazonal. Segundo o IBGE, esta foi a primeira alta nessa comparação, após oito trimestres consecutivos de queda. A Agropecuária teve expansão de 13,4 %, a indústria cresceu 0,9 % e os Serviços (0,0 %) apresentaram estabilidade. (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2017).

Diante desses fatores que demonstram a suma importância do agronegócio para a economia e a sociedade brasileira, torna-se indispensável para o progresso e desenvolvimento a organização dos setores agropecuários. Pensando nisso, no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), as câmaras setoriais e temáticas assumem essa função de melhorar o diálogo entre as diversas cadeias produtivas, desde o produtor até o consumidor final.

O Agronegócio é composto por muitas cadeias produtivas, ou subsistemas do negócio agrícola. As cadeias produtivas, por sua vez, possuem entre os seus componentes ou subsistemas os diversos sistemas produtivos agropecuários e agroflorestais, nos quais ocorre a produção agrícola. (CASTRO e LIMA, 2003).

A criação das câmaras, foi resultado de um processo histórico, a partir do qual elas abrem espaço para o setor privado colaborar com a execução de políticas setoriais, uma vez que até então, a performance do agronegócio brasileiro sempre esteve conectada à ação do Estado como financiador e dirigente das políticas.

Nas reuniões das câmaras setoriais e temáticas são abordados tanto interesse dos órgãos públicos como também dos privados. Atualmente estão ativas 35 câmaras as quais são:

Câmaras Setoriais- que são fóruns de discussão com representantes de entidades públicas e privadas para tratar de determinada cadeia produtiva do agronegócio:

Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Açúcar e Alcool; Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Algodão e Derivados; Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Animais de Estimação; Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Arroz; Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Aves e Suínos; Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Borracha Natural; Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Cacau; Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Cachaça; Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Caprinos e Ovinos; Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Carne Bovina; Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Citricultura; Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Culturas de Inverno; Câmara Setorial de Equideocultura; Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Erva-Mate; Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Feijão; Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Fibras Naturais; Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais; Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Florestas Plantadas; Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Fruticultura; Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Hortaliças; Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Leite e Derivados; Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Mandioca e Derivados, Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Mel e Produtos Apícolas; Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Milho e Sorgo; Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Oleaginosas e Biodiesel; Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Palma de Óleo; Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Pesca; Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Soja; Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Tabaco; Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Viticultura, Vinhos e Derivados.

Câmaras Temáticas não são relacionadas a uma cadeia em particular, mas sim com um serviço, instrumento ou a área de atuação:

Câmara Temática de Agricultura Orgânica; Câmara Temática de Agricultura Sustentável e Irrigação; Câmara Temática de Crédito, Seguro e Comercialização do Agronegócio; Câmara Temática de Infraestrutura e Logística do Agronegócio; Câmara Temática de Insumos Agropecuários; e Câmara Temática do Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Insumos Agropecuários do Sistema.

1.1 Caracterização da empresa

O Mapa é incumbido pela coordenação das políticas públicas de incentivo à agropecuária, pelo estímulo do agronegócio e pela regulação e normatização de atividades vinculados ao âmbito. No Brasil, o agronegócio pode envolver o pequeno, o médio e o grande produtor rural e reúne serviços de fornecimento de bens e serviços à agricultura, produção agropecuária, processamento, transformação e distribuição de produtos de origem agropecuária até o consumidor final.

Assim, o Ministério da Agricultura busca constituir sob seu comando os fatores mercadológico, tecnológico, científico, ambiental e organizacional do setor produtivo e também dos setores de abastecimento, armazenagem e transporte de safras, além da administração da política econômica e financeira para o agronegócio. Com a associação do desenvolvimento sustentável e da competitividade, o Mapa objetiva à salvaguarda da segurança alimentar da população brasileira e a produção de excedentes para exportação, consolidando o setor produtivo nacional e favorecendo a inclusão do Brasil no mercado internacional.

Para o êxito de seus propósitos, o Mapa conta com uma estrutura fixa de cinco secretarias, 27 superintendências estaduais e suas unidades, uma rede de seis laboratórios, além de duas vinculadas, o Instituto Nacional de Meteorologia (Inmet) e a Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (Ceplac), que amparam cerca de 11 mil servidores semeados por todo o Brasil.

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) são empresas públicas que operam sobre intermédio e gerenciamento do Mapa. Também são entes descentralizados do ministério, ordenados sobre a forma de sociedades de economia mista.

Além disso, o ministério supervisiona as ações e políticas de 29 Câmaras Setoriais e 6 Câmaras Temáticas referentes aos vários setores produtivos do agronegócio brasileiro.

Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/acesso-a-informacao/institucional>

1.2 Tema

As câmaras setoriais e temáticas são gerenciadas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Suas principais atuações são apoiar, propor e acompanhar ações pelo desenvolvimento das atividades das cadeias de produção do agronegócio brasileiro.

As câmaras consistem em importantes fóruns de discussão entre os vários elos das cadeias produtivas, reúne entidades representativas de produtores, empresários, instituições bancárias e de outros parceiros no setor, além de técnicos governamentais e representantes de órgãos públicos.

Nas reuniões são discutidas questões de relevância da cadeia de produção, como por exemplo, manejo, aplicação de defensivos, processo produtivo, comercialização, e assuntos tributários. São discutidos eventos que afetam ou podem afetar o progresso e o aumento do agronegócio brasileiro, identificando possíveis gargalos que possam intervir no desenvolvimento do setor produtivo atingir a renda do produtor rural, no sentido de indicar soluções desde a produção até a comercialização.

As câmaras tiveram início em 2 de setembro de 1998, por força da delegação contido no decreto presidencial publicado no DOU do dia 3 subsequente, por meio do qual foi concebido o Conselho do Agronegócio, órgão consultivo, tendo como missão a articulação e a negociação entre o poder público e a iniciativa privada, com o objetivo de efetuar os procedimentos, regimentos e as respectivas estratégias competitivas do agronegócio brasileiro, no médio e longo prazos.

A parceria do MAPA com o âmbito produtivo desenvolvida por meio destes fóruns teve início no ano de 2006, com a formação de 16 Câmaras Setoriais, referentes ao agrupamento de segmentos da cadeia produtiva e 7 Câmaras Temáticas, relacionadas com serviços, temas e áreas de conhecimento e atuação no

agronegócio. Hoje, com o monitoramento de Assessoria subordinada ao Gabinete do Ministro da Pasta, estão em funcionamento 35 Câmaras.

As câmaras têm como missão: “Atuar como foro consultivo na identificação de oportunidades ao desenvolvimento das cadeias produtivas, articulando agentes públicos e privados, definindo ações prioritárias de interesse comum, visando à atuação sistêmica e integrada dos diferentes segmentos produtivos”. (MAPA, 2017)

Tem por definição ser um canal de interlocução entre o MAPA e a sociedade; e instrumento democrático e transparente de participação da sociedade na formulação de políticas públicas. (MAPA, 2017)

As câmaras oferecem uma gama de oportunidades, como por exemplo: melhor e maior integração entre os elos das cadeias produtivas; boa interlocução dos setores junto ao MAPA e outros agentes públicos e privados; encaminhamento de propostas bem estruturadas ao governo; ferramenta para construção de políticas públicas e privadas para o agronegócio; espaço imparcial de diálogo entre os diversos elementos das cadeias produtivas; entre outras coisas.

A Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Soja foi inaugurada no dia 29 de novembro de 2008, onde o presidente na época ressaltou a sustentabilidade da cultura da oleaginosa no Brasil, isso pode ser verificado na questão ambiental, por via do plantio direto e respeito ao meio ambiente. No que diz respeito ao quesito econômico é o principal item da balança comercial. Por tudo isso, a Câmara em questão foi escolhida para ser analisada no presente trabalho.

Fazendo essa análise da Agenda Estratégica da Soja, poderá ser verificado a importância da mesma para o setor, e o caminhar do que foi proposto, se está sendo realizado, e se os incumbidos pela realização estão sendo eficazes.

A relevância do complexo soja (grão, farelo e óleo) na economia nacional pôde ser observada a partir dos dados da balança comercial de 2016, onde esta representou 29,93% das exportações agrícolas, liderando estas vendas à frente de setores como o de carnes, café, complexo sucroalcooleiro e produtos florestais (AGROSTAT, 2017).

2 OBJETIVO

2.1 Objetivo geral

Analisar o cumprimento das ações propostas na Agenda Estratégica da Câmara Setorial da Soja para o período 2010 – 2015.

2.2 Objetivos específicos

- Analisar as demandas da câmara setorial da soja para a formulação de políticas públicas.
- Examinar a responsabilidade pela gestão das ações propostas pela agenda estratégica, seja ela pública, privada ou compartilhada.

3 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema se justifica pela relevância das câmaras setoriais e temáticas, em especial a câmara setorial da soja, tendo em vista que a soja é a principal cultura do agronegócio brasileiro e possui grande importância econômica para o Brasil.

O Brasil é responsável por cerca 22% da produção mundial de soja, sendo o segundo maior exportador, e possui o maior potencial de expansão em área cultivada, podendo duplicar a produção. A importância da soja ultrapassou os limites da fazenda.

A cadeia produtiva da soja é uma das mais organizadas, influenciada pela iniciativa das ações privadas. Isso reflete também na Câmara da Setorial da Soja que é uma das mais efetivas.

Outra justificativa do tema, seria a relevância do assunto sobre câmaras setoriais e temáticas, tendo em vista que ele está diretamente ligado ao agronegócio, abordando assuntos como cadeia produtiva, projetos agroindustriais, política agrícola, mercados agroindústrias, logística das cadeias de suprimento, gestão da produção, marketing, planejamento estratégico, entre outras coisas.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho buscou embasamento em conceitos teóricos para fundamentar o assunto em questão. Teve como base cinco temas principais: agronegócio, cadeia produtiva, enfoque sistêmico, planejamento estratégico e políticas públicas no setor agropecuário.

4.1 Agronegócio

As câmaras setoriais e temáticas estão diretamente ligadas ao agronegócio, então antes de aprofundar mais no assunto, é preciso falar um pouco sobre o conceito de agronegócio.

Agribusiness deve ser entendido como sendo a soma 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, pode ser entendido como a cadeia produtiva que envolve desde a fabricação de insumos, a produção nas fazendas e indústrias, envolvendo a produção para consumo interno, bem como para exportação, transformação e consumo. (SANTANA, 2008, P. 15)

Segundo Zylbersztajn (2000), o agronegócio engloba todo o ciclo de produção rural, desde a compra de insumos e máquinas, o plantio, a colheita, o transporte, o armazenamento, até a venda da produção e o consumo final.

As câmaras do MAPA, servem de apoio tanto para a agricultura patronal como para a agricultura familiar.

Agronegócio são atividades em conjunto, inter-relacionadas de forma sistêmica, tendo a agropecuária como o eixo produtivo principal. Esse termo, Agronegócio teve origem em 1957, no livro de Davis e Goldberg, e foi definido como a soma de todas as operações envolvidas no processo e na distribuição dos insumos agropecuários, das operações de produção na fazenda; e o do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e seus derivados (BATALHA, 1999).

Dentro dessas operações, muitos não sabem e não procuram conhecer, também estão incorporadas a agricultura familiar, agroecologia, agricultura de precisão, integração lavoura-e pecuária, plantio direto, rotação de culturas e outras tantas práticas que são benéficas.

... o conjunto de todas as operações e transações envolvidas desde a fabricação dos insumos agropecuários, das operações de produção nas unidades agropecuárias, até o processamento e distribuição e consumo dos produtos agropecuários 'in natura' ou industrializados, (ARAÚJO, 2007, p.16).

O conceito de agronegócio envolve desde a matéria prima utilizada, até a produção, industrialização, beneficiamento, caso tenha, até a comercialização desses produtos para chegar ao consumidor final.

Segundo Araújo (2005, p.16), "já não se trata de propriedades autossuficientes, mas de todo um complexo de bens, serviços e infraestrutura que envolve agentes diversos e interdependentes. "

Frequentemente acontece de não se conhecer o real conceito do agronegócio, por isso muitas vezes geram críticas, mas o agronegócio vai muito além de apenas produzir, tem a preocupação com o meio ambiente, com a saúde animal, com a saúde humana, entre outras coisas.

No Brasil, o agronegócio compreende o segmento de alimentos, fibras e energia renovável, sendo responsável por mais de 30% do PIB nacional; mais de 40% da receita gerada com a exportação do Brasil; cerca de 37% da mão de obra ou do total de empregos no país; cerca de 45% dos gastos ou do consumo das famílias brasileiras; e utilização de mais de 50% da frota nacional de caminhões (MENDES; PADILHA, 2005).

Apesar de toda essa importância inquestionável que o agronegócio tem para o Brasil, o investimento e o valor dado ao mesmo é baixo, pois a infraestrutura e a logística do país têm deixado a desejar, e pouco se fala em como melhorar essa questão e outras que acabam sendo um entrave.

"O percentual de empresas com avaliação negativa acerca das rodovias é elevado, 45,5% das empresas apontam que as condições atuais das rodovias atrapalham as empresas exportadoras" (CNI, 2014).

"Para melhoria na infraestrutura no modal rodoviário do país, o investimento mínimo é de R\$ 361,7 bilhões, enquanto que em Minas Gerais o investimento em

pavimentação, duplicação, recuperação e construção de rodovias é de R\$ 40,7 bilhões”. (CNT, 2014).

4.2 Cadeia de Produção

Outro conceito que precisa ser entendido é o de cadeia produtiva que também está relacionada com as câmaras setoriais e temáticas, uma vez que uma cadeia produtiva organizada é uma câmara organizada e vice-versa.

Cadeia de produção trata-se de um conjunto de etapas consecutivas, que ao longo de tais os insumos sofrem algum tipo de modificação até a consumação de um produto final.

Parte da premissa que a produção de bens pode ser representada como um sistema, onde os diversos atores estão interconectados por fluxos de materiais, de capital e de informação, objetivando suprir um mercado consumidor final com os produtos do sistema, (CASTRO et al, 1995, p. 10).

Por ser um tipo de sistema os elos da mesma são interdependentes, ou seja, todas as partes são importantes para a formação do todo.

Distinguem-se dois tipos de cadeias produtivas: as relacionadas com a produção de commodities, e as relacionadas com a produção de produtos diferenciados (CASTRO E LIMA, 2003).

As commodities, são produtos com preços em escala global, sendo geralmente produtos in natura. Já os ditos diferenciados são produtos que tem algum tipo de valor agregado, ou seja, podem ser industrializados ou beneficiados.

As câmaras do ministério da agricultura são justamente um diálogo entre essas diversas cadeia de produção, que servem tanto para ouvir o produtor rural de um lado até os representantes da indústria que estão do outro lado.

As câmaras são como um fórum de negociação entre elos das cadeias produtivas, considerando serem palco de eclosão de conflitos entre seus atores. O desempenho, todavia, necessita ação coordenada e cooperativa. A melhoria de desempenho de uma cadeia produtiva passa por processos de negociação de conflitos internos entre seus

atores, de acordo com as respectivas demandas, podendo gerar a base lógica e racional para orientar o trabalho de fóruns e câmaras de negociação, que funcionem em modalidades negociação tipo ganha-ganha. (CASTRO et al.,1998).

Isto é, as câmaras setoriais e temáticas em suas reuniões frequentes tratam desses conflitos levados à mesa e saem com encaminhamentos para a resolução dos mesmos.

4.3 Enfoque Sistêmico

Outro conceito a ser visto é o de enfoque sistêmico, no qual todos os elos das câmaras são interligados, e interdependentes, e para que haja um bom funcionamento é preciso um olhar sistêmico sobre toda a cadeia.

Os conceitos de cadeias produtivas e de agronegócio foram desenvolvidos como instrumentos de visão sistêmica. Partem da premissa que a produção de bens pode ser representada como um sistema, onde os diversos atores estão interconectados por fluxos de materiais, de capital e de informação, objetivando suprir um mercado consumidor final com os produtos do sistema. (Castro et al, 1995).

Isso significa que, os dois conceitos já tratados acima estão relacionados com a visão sistêmica, por se tratarem de sistemas onde os elementos dos quais estão conectados.

Um sistema é um todo que funciona como todo, devido à interdependência de suas partes, como afirma MAXIMIANO (2000).

Como aponta MAXIMIANO (2000), o pensamento sistêmico complementa e integra teorias especializadas através de sua nova ótica, interpretação e soluções para enfrentar os problemas complexos.

Trata-se de uma totalidade, os quais seus elementos competem, mas ao mesmo tempo dependem um do outro.

Beer (1979, p.7) "(...) sistema consiste de um grupo de elementos dinamicamente relacionados no tempo de acordo com algum padrão coerente (...) O ponto crucial é que todo sistema tem um propósito".

O enfoque sistêmico ou visão sistêmica é abordagem onde as coisas partem de uma visão holística, de conjunto ou totalidade. Ou seja, é ver as coisas partindo do todo, e não partindo das partes para depois se chegar ao todo.

Na abordagem sistêmica, as propriedades das peças só podem ser compreendidas da organização do todo, portanto, o pensamento sistêmico não se concentra nos componentes básicos, mas nos princípios organizacionais essenciais. O pensamento sistêmico é "contextual" em contrapartida à analítica. Análise significa isolar algo para estudar e compreendê-lo, enquanto o pensamento sistêmico se adapta a algo em um todo maior. (CAPRA, 2000, p.49).

Pode-se perceber com isso, que as decisões tomadas afetam todos, por isso é necessária uma análise individual das partes para entender essa generalidade.

Para Donaires (2006, p.19) "de forma bastante simplificada, pode-se dizer que os sistemas aplicam alguma transformação às suas entradas produzindo as suas saídas".

Por isso o agronegócio e a cadeia de produção são sistemas, porque possuem elementos que interagem e dependem um do outro, e por isso também a importância de abordar esses três conceitos nesse presente trabalho.

Conforme Martinelli (2006), abordagem sistêmica consiste na maneira de resolver ou de propor soluções de maneira sistêmica, considerando os sistemas e tendo uma visão sistêmica.

Por isso, é necessária uma abordagem sistêmica para gerenciar as câmaras setoriais e temáticas, pois cada decisão tomada em cada reunião de alguma cadeia específica vai afetar o todo da mesma, desde os insumos, até o consumidor final, e seja em instituições públicas ou em privadas.

4.4 Planejamento Estratégico

É relevante tratar também sobre planejamento estratégico, uma vez que o presente trabalho pretende analisar a agenda estratégica da Câmara da Soja, que é um planejamento de 2010 - 2015, ou seja, será feita uma análise do que foi executado dentro das propostas.

O planejamento estratégico é o processo de definir sua estratégia ou trajeto e tomar decisões sobre a designação de seus recursos para avançar com essa estratégia. Chandler (1962, p. 13) o define como “determinação das metas e dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para realizar essas metas”, enquanto que Tavares (2000, p.147) o descreve como “Processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais”.

Existem etapas para um bom planejamento estratégico, quais sejam: análise do cenário, definição dos objetivos, definição de estratégias e elaboração de um programa de ações. Para isso, é necessário definir três coisas: onde estamos, para onde queremos ir e como chegar lá.

O planejamento estratégico é um processo, por isso, ele possui *inputs* (entradas), *outputs* (saídas) e resultados, sendo necessário *feedbacks* ao longo desses processos. Nesse sentido, Mintzberg e Quinn (2001, p.21) também propõem uma definição para Planejamento Estratégico: “Sequência passo a passo das ações necessárias para atingir os principais objetivos, expressando como esses serão alcançados dentro dos limites impostos pelas políticas”.

“A estratégia é muito importante [...], deve originar-se no interior das organizações, reunindo criadores e implementadores” (CARLOMAGNO; BRUHN, 2005, p.3). Todos devem estar envolvidos na elaboração dessas estratégias para um melhor resultado.

Segundo Drucker (1997, p. 47) “Quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar”. Por isso, é indispensável uma análise da organização antes de definir um planejamento estratégico. Deve-se ter definidos a missão, visão e valores da organização, identificar o público alvo, entre outras coisas.

Segundo Kotler (2000, p. 67) “o segredo das empresas bem-sucedidas no mercado se deve ao fato de praticarem frequentemente a arte do planejamento estratégico”. Por isso, trata-se de ter compromisso com o futuro tão almejado. O planejamento estratégico facilita a gestão de uma empresa.

Para Lacombe e Heiborn (2003, p. 162) “O planejamento é um processo administrativo que visa determinar a direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado. [...]” Sempre quando se trata de planejamento estratégico, vale lembrar da importância de uma ferramenta chamada análise de SWOT, que identifica as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, e as forças e fraquezas presentes no ambiente interno.

4.5 Políticas Públicas no Setor Agropecuário

É importante também falar um pouco sobre formulação de políticas públicas, já que no presente trabalho fazemos uma análise das demandas da Câmara da Soja para a formulação de políticas públicas.

Políticas públicas são programas, ações e atividades realizadas pelo Estado, direta ou indiretamente com a participação de órgãos públicos e entidades privadas, que visam assegurar determinado direito do cidadão, de forma geral ou para determinado seguimento.

“Não é mais um assunto exclusivo de uma hierarquia governamental e administrativa integrada, senão que se encontra em redes, nas quais estão envolvidas organizações tanto públicas quanto privadas” (SCHNEIDER, 2005, p. 37)

O processo de formulação de políticas públicas, é aquele o qual os governantes traduzem seus propósitos em ações e programas que se espera que produza mudanças na sociedade.

Campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, “colocar o governo em ação” e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações e ou entender por que o como as ações tomaram certo rumo em lugar de outro. (SOUZA, 2003, p. 13).

Azevedo (2003, p. 38) define que política pública “é tudo o que um governo faz e deixa de fazer, com todos os impactos de suas ações e de suas omissões”. Logo, a ação ou não ação dessas políticas geram impactos na sociedade, por isso, é importante uma formulação eficaz das mesmas.

A formulação pode originar de diferentes poderes públicos, devendo-se observar a competência normativa e administrativa de cada um.

O denominador mais comum de todas as análises de redes de políticas públicas é que a formulação de políticas públicas não é mais atribuída somente à ação do Estado enquanto ator singular e monolítico, mas resulta da interação de muitos atores distintos. A própria esfera estatal é entendida como um sistema de múltiplos atores (SCHNEIDER, 2005, p. 38).

As políticas também estão presentes e são muito importantes no setor agropecuário, e as Câmaras Setoriais e Temáticas têm papel importante na formulação das mesmas, dando um enfoque para a Câmara de Soja, que é objeto de estudo do presente trabalho.

Como exemplos de políticas públicas ligadas ao agronegócio e à soja, tem-se: plano nacional de sanidade, zoneamento agroclimático, seguro rural, moratória da soja, entre outras. As políticas públicas asseguram o potencial do agronegócio e são importantes instrumentos

A elaboração de políticas públicas voltadas ao meio rural é de grande importância para oferecer a esses trabalhadores uma vida melhor, levando em considerações as consequências sociais, economias e culturais. Para Pitaguari e Lima (2005), as políticas públicas que abarcam gastos públicos capazes de minimizar os custos de produção e viabilizar o setor produtivo melhoram as condições estruturais de crescimento e desenvolvimento da economia local.

O MAPA é encarregado por essas políticas públicas de incentivo à agropecuária. No Brasil, o agronegócio abrange o pequeno, o médio e o grande produtor rural e engloba atividades de provimento de bens e serviços a agricultura e pecuária, produção, processamento, transformação e distribuição até o consumidor.

Diante do contexto apresentado, neste trabalho será realizada uma análise da Agenda Estratégica da Câmara Setorial da Soja, para avaliar a importância da Câmara na formulação de políticas públicas ligadas a essa cultura oleaginosa.

5 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia é um estudo dos métodos, ou seja, estudo dos caminhos para se chegar a um certo fim. Já a pesquisa científica resulta de um inquérito, com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos.

5.1 Quanto à abordagem

Em relação à abordagem, a presente pesquisa é qualitativa.

Segundo Malhotra (2001, p.155), “a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística”. A pesquisa qualitativa pode ser usada, também, para explicar os resultados obtidos pela pesquisa quantitativa.

5.2 Quanto à natureza

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva, porque “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 66).

5.3 Quanto aos procedimentos

Utilizou-se da pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002).

Também houve a observação participante, pelo período de estágio realizado na Assessoria de Apoio às Câmaras Setoriais e Temáticas – ACST, no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Na observação participante, o pesquisador se incorpora ao grupo e deixa clara a intenção da pesquisa revelando inclusive o objetivo para os sujeitos da pesquisa que sabem que estão sendo observados (TRIGUEIRO et.al. 2014).

5.4 Método

Primeiramente foi realizada revisão da literatura em torno de cinco conceitos quais sejam: agronegócio, cadeia produtiva, enfoque sistêmico, planejamento estratégico e políticas públicas para um melhor embasamento.

Dando seguimento, foi utilizada a agenda estratégica da Câmara Setorial da Soja para uma análise onde de acordo com as demandas de cada tema, foi verificado se o mesmo foi realizado e em seguida, isso foi mensurado, para se ter uma melhor visualização do cumprimento da agenda.

Para verificar se a ação proposta foi realizada, foram usadas tabelas onde, na frente de cada item, com a ajuda de um secretário com experiência no assunto, foi indicado SIM OU NÃO, para o caso de as ações terem sido ou não realizadas.

6 ANÁLISE

A análise do presente trabalho está focada na Câmara Setorial da Soja, com base em sua agenda estratégica que é disponibilizada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, onde, a partir de suas demandas, serão avaliadas se as mesmas foram realizadas.

A agenda estratégica 2010 - 2015, é resultado de um trabalho coletivo de órgãos e entidades públicas e privadas que representam os vários elementos das cadeias produtivas que compõem a câmara de soja. Eles ordenam e sistematizam as ações e objetivos estabelecidos para uma visão de futuro. A elaboração de uma agenda é importante para ampliar as discussões, e construir planos de médio a longo prazo com o intuito de melhorar a cadeia como um todo.

A proposta da agenda foi aprovada pelo grupo de trabalho, em seguida os membros da CS puderam questionar ou contribuir com sugestões e logo após passou por discussão e aprovação pelos membros da câmara em questão.

A agenda estratégica tem caráter dinâmico e todas as contribuições dos membros são consideradas. Também possui caráter consultivo e de bastante diálogo proporcionado pelo ambiente das Câmaras Setoriais, no processo de concepção de políticas públicas e privadas, tendo papel de orientadora da ação executiva do MAPA, de outros órgãos, e da instituição privada envolvidos na cadeia.

São onze temas levantados nas demandas, sendo eles: estatística; pesquisa, desenvolvimento e inovação; defesa agropecuária; marketing e promoção; gestão da qualidade; governança da cadeia; crédito e seguro; comercialização; legislação; infraestrutura e logística; e relações internacionais.

A agenda estratégica tem três objetivos principais:

“Estabelecer um plano de trabalho para a Cadeia para os próximos 5 anos; facilitar e organizar a ação conjunta das Câmaras nos assuntos de interesse comum; fortalecer as Câmaras como ferramentas de construção de Políticas”.

(AGENDA ESTRATÉGICA DA SOJA, 2010)

6.1 Análise das demandas da Câmara Setorial da Soja para a formulação de políticas públicas

Os apontamentos foram atribuídos de acordo com o resultado da ação para o setor. Para tanto, considera-se que a execução das demandas praticamente independe dos trabalhos das câmaras setoriais, isto é, depende diretamente da atuação do órgão público ou entidade privada responsável pelas diretrizes.

As ações propostas podem abarcar mais de uma diretriz, pois fazem parte do plano apresentado como proposta de política pública/privada.

Quadro 1 – Estatísticas – ações, responsáveis e realização.

TEMA	Item de Agenda	Diretrizes	Ação Proposta	Responsáveis	Nota	
1. ESTATÍSTICAS	Estatísticas Oficiais	Levantament o Anual de Área e Safra	1. Definir metodologias, sistema de governança, gestão do trabalho, orçamento, fontes de recursos anuais, cronograma de implantação e manutenção; 2. Avaliar as competências operacionais e tecnológicas para trabalhos específicos, de universidades, instituições de pesquisas e extensão, cooperativas e associações que possam contribuir. 3. Utilizar as experiências já existentes na Conab, Embrapa e IBGE, envolvendo participação de demais instituições de pesquisa e/ou extensão rural afins tendo como objetivo dados oficiais únicos, confiáveis. 4. Criar plataforma de dados comum e acesso a informação de forma objetiva e transparente 5. Estabelecer convênios e ou parcerias de cooperação técnica com instituições públicas e/ou privadas que possam colaborar de forma sistemática e contínua. 6. Os trabalhos devem convergir para uma informação oficial, confiável, através da Conab, considerando dados já existentes	1. Grupo de trabalho com técnicos da CONAB, IBGE, EMBRAPA e MAPA para elaborar diretrizes	CONAB, IBGE, EMBRAPA e MAPA	Não
			7. Definir levantamento por Área plantada, número de produtores, discriminação por produto, por perfil tecnológico, Convencional, Orgânico 8. Contemplar o levantamento de perdas na produção por eventos ocasionais, como doenças e problemas climáticos 9. Trabalhar com INPE e Embrapa para levantamento de safra por satélites.			
	Levantament o dos custos de produção	1. Aprimorar os trabalhos desenvolvidos pela CONAB com apoio de Associações, Cooperativas, EMBRAPA, Universidades, Secretarias de Agricultura dos Estados e demais instituições afins 2. Estabelecer convênios e ou parcerias com cooperativas, associações, instituições de extensão e pesquisa, com o objetivo de obter apoio na coleta de informações 3. Contemplar o perfil tecnológico 4. Usar efetivamente os dados de custos de produção regionalizados para definir a política agrícola	Grupo de trabalho com técnicos da CONAB, EMBRAPA, Aprosoja, CNA, Ocepar para detalhar as propostas	CONAB, EMBRAPA, Aprosoja, CNA, Ocepar	Não	

Fonte: Adaptado da Agenda Estratégica da Soja, 2010.

Conclui-se que apesar dos esforços da CS da Soja e da ACST no sentido de viabilizar a realização das demandas sobre estatísticas, isto não aconteceu, devido à falta de verba nos órgãos executores, no caso IBGE e Conab.

Quadro 2 – Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação – ações, responsáveis e realização.

TEMA	Item de Agenda	Diretrizes	Ação Proposta	Responsáveis	Nota
2. PD&I	Rede de PD&I e Difusão e Extensão da Cadeia da Soja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar todas as instituições de pesquisa público e privadas com trabalhos relevantes no setor 2. Resgatar todo o acervo de pesquisa existente e disponibiliza-lo na rede 3. Recomendar a Embrapa para a coordenação da rede 4. Utilizar o programa SIBRATEC/ MCT para viabilizar os recursos necessários para sua criação e implantação 5. Detectar gargalos de Transferência de Tecnologia, Treinamento, Capacitação, Assistência Técnica e Extensão 6. Fomentar a criação de Programa de treinamento e revitalização das ATERs com foco no uso correto de agrotóxicos (Ação da diretriz 5) 	Articular ações entre MAPA, MCT e Embrapa para definição de atribuições	MAPA, MCT e Embrapa	Sim
	Programa Nacional de PD&I da Soja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover estratégias de captação de recursos públicos e privados disponíveis para pesquisa, desenvolvimento e inovação. 2. Realizar convênios entre órgãos e linhas de pesquisa 3. Desenvolver técnicas inovadoras de produção 4. Incorporar estudos relativos à sustentabilidade/equilíbrio ambiental 5. Pesquisar critérios para uso intensivo de insumos em áreas de proteção ambiental 6. Recomendar a Embrapa para a coordenação do programa 7. Sistematizar métodos e formas de captação de demandas de pesquisa dos diversos elos da cadeia 8. Incentivar a aprovação de novos eventos Geneticamente Modificados 9. Pesquisar as potencialidade de captação de carbono 10. Contemplar o desenvolvimento do potencial de produção de biocombustíveis 11. Incentivar pesquisas sobre efeitos das mudanças climáticas 	Articular ações entre MAPA e Embrapa para definição de atribuições	MAPA e Embrapa	Sim

Fonte: Adaptado da Agenda Estratégica da Soja, 2010.

A Rede de PD&I já existente antes do advento da Agenda estratégica da soja, ficou mais robusta e organizada e tem o nome de Reunião de Pesquisa de Soja – RPS, “que é o principal fórum de pesquisa do complexo agropecuário da soja e tem caráter estritamente técnico”. (RPS, 2017)

Constatou-se que a interação dos institutos de pesquisa, público e privado com os demais membros da CS da Soja propiciou um ambiente favorável para o andamento das demandas elencadas na Agenda Estratégica do setor. A própria discussão das diretrizes da AE, nos grupos de trabalhos, contribuiu também para isso.

Observa-se que as diretrizes elencadas tanto da Rede de PD&I, quanto do Programa Nacional de PD&I da Soja, estão alinhados com os trabalhos desenvolvidos atualmente por essas entidades.

Quadro 3 – Defesa Agrícola – ações, responsáveis e realização.

TEMA	Item de Agenda	Diretrizes	Ação Proposta	Responsáveis	Nota
3. DEFESA AGRÍCOLA	Fiscalização e Controle	1. Fortalecer da Estrutura de Fiscalização e Harmonização de Procedimentos no MAPA	1. Entidades do setor privado afins, preparam suas respectivas Notas Técnicas à CGAC 2. CGAC, consolida Notas Técnicas, consolida comm outras cadeias produtivas e organiza reunião com SDA	ACST/MAPA	Sim
		2. Promover programas permanentes de Capacitação de Fiscais Federais e Estaduais			
		3. Integrar e harmonizar as ações de fiscalização entre Municípios, Estados e Governo Federal			
		4. Estimular a criação de agências de fiscalização nos estados			
		5. Intensificar a fiscalização de insumos contrabandeados e falsificados			
		6. Implementar urgentemente o sistema SUASA			
	Revisão dos Marcos Regulatórios	1. Harmonizar, simplificar e atualizar os marcos regulatórios que regem a Cadeia Produtiva da Soja com base nas exigências do mercado e na realidade do produtor	1. Entidades do setor privado afins, preparam suas respectivas Notas Técnicas a CGAC 2. CGAC, consolida Notas Técnicas, consolida comm outras cadeias produtivas e organiza reunião com SDA	ACST/MAPA	Sim
		2. Provocar a revisão das INs 01/07 e 15/98 para dar maior agilidade e segurança aos processos relativos a Centros Quarentenários			
		3. Criar sistema harmonizando a legislação de produção de sementes com a de rotulagem			
	Classificação	Grão	1. Aprimorar o Marco Regulatório 2. Discutir a questão da transparência e publicidade do processo de classificação	Dar continuidade ao trabalho do GT de Classificação	APROSOJA
Óleo		3. Revisar as normas de classificação do Óleo de Soja Refinado	Dar continuidade às ações em andamento no MAPA	ABIOVE	Sim
Fertilizantes	1. Apoiar o desenvolvimento e implementação do Plano Nacional de Qualidade de Fertilizantes 2. Fomentar o desenvolvimento da cadeia produtiva de fertilizantes brasileira	Promover reunião com ANDA, AMA, Aprosoja, CNA e MAPA	ACST/MAPA	Sim	
Serviço de Inteligência Sanitária	1. Monitorar, em rede nacional, a ocorrência das principais doenças, pragas e plantas daninhas e as resistências desses organismos aos agrotóxicos registrados, bem como as tecnologias de aplicação de defensivos utilizadas. Além disso, monitorar novas pragas na soja durante o armazenamento (Lasioderma está aparecendo em armazéns furando grãos e sementes de soja) 1. Diagnosticar e estabelecer estratégias de controle de novas pragas nos grãos armazenados 2. Implementar técnicas para melhorar a eficácia dos expurgos em armazéns e navios	Articular ações com a SDA e Embrapa	ACST/MAPA	Sim	
Agrotóxicos	1. Fomentar a agilização do processo de Registro de Defensivos, dando vantagens a produtos de melhor custo-benefício e melhor perfil toxicológico, menos impactante ao ambiente e artrópodes benéficos. 2. Discutir e participar ativamente do processo de reavaliação dos agrotóxicos junto à coordenação de agrotóxicos do MAPA dos produtos utilizados na cultura da soja	Articular ações com a CTIA e SDA	CGAC/MAPA	Sim	

Fonte: Adaptado da Agenda Estratégica da Soja, 2010.

O fortalecimento e aprimoramento da fiscalização, a revisão do marco regulatório, inclusive dos padrões de classificação do grão, e dos insumos da cultura propiciaram melhores condições para a produção dos grãos, através da organização do setor no diálogo dos grupos de trabalhos com as áreas fins.

Os trabalhos do GT de Sanidade da Soja permitiram a evolução do Plano Nacional de Sanidade da Cultura da Soja no MAPA, estabelecendo estratégias de controle de novas pragas, bem como de doenças e ervas daninhas que afetam a cultura.

Quadro 4 – Marketing e Promoção – ações, responsáveis e realização.

TEMA	Item de Agenda	Diretrizes	Ação Proposta	Responsáveis	Nota
4. MARKETING E PROMOÇÃO	Plano Integrado de Marketing	1. Apoiar medidas de promoção comercial por meio de alianças estratégicas com a APEX	Grupo de Trabalho para elaborar a proposta do Plano: Abrange, Abiove, Aprosoja, Conab, CNA	Abrange, Abiove, Aprosoja, Conab, CNA	Sim
		2. Ressaltar os aspectos positivos Econômicos, Sociais e Ambientais e de Benefícios a Saúde			
		3. Destacar os contrapontos quanto as acusações de excesso de uso de agrotóxicos			
		4. Aprimorar e ampliar as ações de promoção com a participação de outras entidades da cadeia			
		5. Identificar mecanismos de captação de recursos. Ex. Fundo do setor...			
		6. Desenvolver programa de Nichos e "Labels" para o setor			
		7. Desenvolver ações para aumentar o uso de soja na alimentação humana			
		8. Criar grupo de estudos com os adidos agrícolas para comparação das políticas agrícola e ambiental dos principais países importadores e exportadores do mundo. O Brasil é alvo de críticas no mundo e é interessante trabalharmos com o MAPA, MRE, associações e institutos de pesquisa para elaboração desses estudos.			
		9. Construir Imagem Positiva da Cadeia da Soja no Brasil			
		10. Melhorar a Imagem da Soja Brasileira no Exterior			
		11. Desenvolver Mercado Interno da Soja e Derivados			
		12. Identificação e Fortalecimento de Nichos de Mercado			

Fonte: Adaptado da Agenda Estratégica da Soja, 2010.

As ações dos Itens da Agenda como Marketing e Promoção, Gestão da Qualidade e Governança da Cadeia, são ações que dependem menos da interferência governamental, e são frutos de ações do próprio setor, e dos elos da cadeia.

Promoção no exterior dos benefícios do grão, alinhada com os princípios ambientais, que é um pacto ambiental entre produtores, organizações não governamentais, indústria e governo. Também foram verificados trabalhos de prospecção de novos mercados, que também são ações positivas identificadas no setor.

Quadro 5 – Gestão da Qualidade – ações, responsáveis e realização.

TEMA	Item de Agenda	Diretrizes	Ação Proposta	Responsáveis	Nota
5. GESTÃO DA QUALIDADE	Programas de Boas Práticas	1. Construir um programa de Produção Integrada de Soja (MAPA/Embrapa) com pesquisa, normativas, transferência, planos pilotos e marketing do produto diferenciado	Agendar apresentação da Abiove na próxima reunião da Câmara	Aprosoja, Abiove, Anec e Instituto Ares	Sim
		2. Considerar a experiência do Programa Soja Plus			
		3. Desenvolver processos que garantam a rastreabilidade do grão de soja	Dar continuidade às ações em andamento		

Fonte: Adaptado da Agenda Estratégica da Soja, 2010.

O setor da soja no Brasil se destaca pela qualidade dos produtos, das boas práticas realizadas na condução da cultura, bem como do seu processamento. Programas como a Produção Integrada do grão e da Soja Plus, executados com os

produtores rurais, propiciam um nivelamento e disseminação do conhecimento na gestão da qualidade da cadeia, assegurando seu posicionamento no mercado.

Quadro 6 – Governança da Cadeia – ações, responsáveis e realização.

TEMA	Item de Agenda	Diretrizes	Ação Proposta	Responsáveis	Nota
6 . GOVERNANÇA DA CADEIA	Serviço de Inteligência Competitiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construir e manter permanente atualização de um grande Banco de Dados, com diversas informações sobre o complexo soja, como: produção, consumo, oferta e demanda de crédito, preços nacionais e internacionais, estoques nacionais e mundiais e exportações e importações de insumos e produtos derivados 2. Investigar mercados potenciais para novos produtos: consumo humano, biocombustíveis, cosméticos, etc... 3. Buscar envolvimento do Sebrae para montagem do Serviço de Inteligência 4. Definir "modus operandi" da constituição e operação do Serviço de Inteligência Competitiva 5. Criar um modelo econométrico para a Cadeia da Soja com base no trabalho desenvolvido pelo ICONÉ (ação) 6. Identificar oportunidades relacionadas aos novos usos da Soja 7. Garantir a elaboração e disponibilização de zoneamentos de risco climático 8. Discutir fundos para viabilização de projetos de crédito de carbono da soja, por exemplo pela adoção de técnicas conservacionistas, recuperação de áreas degradadas e vegetação nativa. 	Agendar apresentação do SEBRAE na próxima reunião da Câmara	ACST/MAPA Aprosoja, Abiove e Sebrae	Sim
	OGM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Discutir formas de coordenação do setor para evitar a contaminação de soja por eventos não aprovados nos mercados importadores, evitando, assim, perdas decorrentes da presença de OGMs não aprovados nos carregamentos. É interessante criar formas de coordenação da cadeia produtiva tendo em vista os problemas logísticos do país e a impossibilidade de segregação total. 3. Desenvolver processos que garantam a rastreabilidade do grão de soja 4. Discutir a normatização do percentual de tolerância varietal 	<p>Apresentar as propostas: Abrange, CNA, Acebra, Aprosoja, OCB, ANEC</p> <p>Articular reunião de representantes do Setor com a SRI para definir o posicionamento no país na OMC.</p>	ABRANGE, CNA, Acebra, Aprosoja, OCB, ANEC	Sim
	Propriedade Intelectual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Discutir a questão da Propriedade Industrial 2. Discutir a questão da Propriedade de Cultivares 3. Criar mecanismos para coibir a pirataria de insumos 	Promover Workshop com os atores envolvidos	ACST/MAPA	Sim
	Camara de Conciliação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Debater a inserção do setor nesse mecanismo, adequando-o as especificidades 2. Arbitrar questões contratuais de royalties, compra evenda, classificação 	Articular reunião com os representantes dos setores	ACST/MAPA	Sim

Fonte: Adaptado da Agenda Estratégica da Soja, 2010.

A maturidade da cadeia da soja, isto é, a gestão e interação da cadeia produtiva tem obtido importância cada vez maior para a competitividade das organizações do setor no Brasil, fazendo o diferencial no sucesso das relações comerciais com outros países. A harmonização na discussão dos assuntos nos GTs proporcionou a evolução dos temas quanto a novos mercados, novos produtos, uso de tecnologia, de conservação do solo, do zoneamento de risco agroclimático, Organismo Geneticamente Modificados – OGM, Propriedade Intelectual, Royalties.

Quadro 7 – Crédito e Seguro Rural – ações, responsáveis e realização.

TEMA	Item de Agenda	Diretrizes	Ação Proposta	Responsáveis	Nota
7. CRÉDITO E SEGURO RURAL	Endividamento do Setor	1. Acompanhar a tramitação de propostas das Entidades representativas do Setor Produtivo para renegociação das Dívidas Rurais	Dar continuidade às ações em andamento	ACST/MAPA	Não
	Adequação do Crédito Rural Oficial	1. Avaliar permanentemente a efetividade dos instrumentos de Crédito Rural Oficial e propor as alterações necessárias 2. Fazer avaliações semestrais da Política de Crédito 3. Elaborar propostas de ajustes nos instrumentos de crédito vigentes	Criar GT permanente de acompanhamento (CNA, Aprosoja, OCB, MAPA, BB, BNDES...)	Aprosoja	Sim
	Reformulação do Crédito Rural	1. Envolver o setor na discussão da reormulação do crédito.... (copiar as diretrizes...)	Articulação com MAPA, BB, CNA e Congresso Nacional	ACST/MAPA	Sim
	Seguro Rural	1. Articular ações e rever critérios para viabilizar a implementação do Seguro para a produção da Soja 2. Regulamentar a subvenção ao Seguro-Frete (ação) 3. Acompanhar a elaboração do Orçamento Anual para garantir os recursos necessários à Subvenção do Seguro Rural 4. Trabalhar pela dotação orçamentária para a regulamentação do Fundo de Catástrofe 5. Estruturar um mecanismo de Seguro-Renda	Realizar articulações com a SPA e Fenseg	ACST/MAPA	Sim
			Articular ações com a ASPAR	ACST/MAPA	Sim

Fonte: Adaptado da Agenda Estratégica da Soja, 2010.

Apesar das tratativas da solução do endividamento não apenas do setor, mas como da agropecuária brasileira em si, não evoluírem, a modernização e adequação dos instrumentos de crédito e do seguro rural asseguram condições mais favoráveis e seguras na produção da soja. Verifica-se que essa câmara discute frequentemente nas reuniões com os agentes financeiros sobre a política do grão, assim como mecanismos mais eficazes para a cultura, ação prevista na AE.

Quadro 8 – Comercialização – ações, responsáveis e realização.

TEMA	Item de Agenda	Diretrizes	Ação Proposta	Responsáveis	Nota
8. COMERCIALIZAÇÃO	Preço Mínimo	1. Promover a readequação dos Preços Mínimos regionalizando os preços em função dos custos de produção 2. Usar efetivamente os dados de custos de produção regionalizados para definir os preços mínimos	Aguardar os desdobramentos do levantamento dos custos de produção	ACST/MAPA E SPA/MAPA	Não
	Novos mecanismos de comercialização	1. Propor mecanismos de política que facilitem a utilização efetiva, por parte dos produtores, de operações em mercados futuros e derivativos 2. Fortalecer os títulos agrícolas como instrumentos de garantia nas operações de crédito rural 3. Estimular a criação de novos mecanismos de comercialização	Criar GT com BB, SPA, BM&F, (Corretoras)*...	CNA, BB, SPA, BM&F, Corretoras	Sim

Fonte: Adaptado da Agenda Estratégica da Soja, 2010.

A cultura da soja é uma commodity, ou seja, tem a sua cotação de acordo com o mercado mundial, tendo como referência a Bolsa de Chicago.

A proposta de política de preço-mínimo dificilmente se encaixa dentro do modelo de comercialização do grão, pela dinâmica do mercado.

Novos mecanismos e instrumentos de comercialização, item também incluído na AE, agilizam as operações comerciais do grão no país e no exterior.

Quadro 9 – Legislação – ações, responsáveis e realização.

TEMA	Item de Agenda	Diretrizes	Ação Proposta	Responsáveis	Nota
9. LEGISLAÇÃO	Legislação Tributária	1. Realizar diagnóstico da estrutura tributária que incide sobre a cadeia produtiva 2. Buscar tratamento tributário homogêneo nos estados da federação 3. Rediscutir os critérios de enquadramento legal de pequenos, médios e grandes produtores 4. Adequar a Política Tributária às necessidades e características do Setor 5. Suspender a incidência do ICMS no processamento de Soja para Exportação (ação do item 4) 6. Buscar o respeito aos preceitos da Lei Kandir (ação do item 4) 7. Flexibilizar o uso dos Créditos Tributários	Realizar diagnóstico dos impactos tributários sobre a Cadeia	CNA/ABIOVE	Não
	Legislação Trabalhista	1. Adaptar a Legislação Trabalhista à realidade rural	Reunião dos Envolvidos Para Diagnóstico	ACST/MAPA	Não
	Legislação Ambiental	1. Acompanhar a discussão do Código Ambiental 2. Definir a compensação por Serviços Ambientais	Reunião dos Envolvidos Para Diagnóstico	ACST/MAPA	Sim
	Direito de Propriedade	1. Apoiar as propostas que tramitam no Congresso Nacional para regulamentar o direito de propriedade rural	Reunião dos Envolvidos Para Diagnóstico	ACST/MAPA	Sim

Fonte: Adaptado da Agenda Estratégica da Soja, 2010.

Quanto a esse tema, ele depende basicamente das ações do legislativo brasileiro, e observamos que as questões relativas à Tributação e Trabalhista somente agora, nos dois últimos anos, que estão sendo discutidas à procura de um novo modelo.

Quanto às questões ambientais o novo código florestal favoreceu o setor, assim como os envolvidos com o compromisso da moratória da soja. Quanto aos direitos de propriedade intelectual, estes sinalizam situação mais favorável para os produtores e multiplicadores de sementes.

Quadro 10 – Infraestrutura e Logística – ações, responsáveis e realização.

TEMA	Item de Agenda	Diretrizes	Ação Proposta	Responsáveis	Nota
10. INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA	Plano de Armazenagem	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnosticar o estado atual da armazenagem de grãos no Brasil, avaliando a capacidade instalada e sua qualidade. 2. Elaborar programa de incentivo à expansão da capacidade de armazenagem, definindo estratégias para essa expansão 3. Aumentar a capacidade estática em 50% em 15 anos (meta) 	Dar continuidade Às ações da Câmara Temática de Infraestrutura e Logística	ACST/MAPA	Sim
	Transporte Ferroviário	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnosticar o estado atual e estimar investimentos necessários no transporte ferroviário no Brasil. 2. Definir sistemas regionais de transporte ferroviário que possibilitem melhorar o escoamento da produção de soja. 3. Regulamentar o Direito de Passagem e o Operador Independente 4. Desenvolver grupo de acompanhamento do desempenho do transporte ferroviário em TU e TKU e de questões relativas às práticas de concorrência das operadoras. (Abiove) 5. Fortalecer os investimentos visando o desenvolvimento de corredores de transporte ferroviário. 	Criar GT para identificar as prioridades de investimento em Infraestrutura e Logística para encaminhar á CTLOG (Aprosoja, Anec, Acebra, CNA, Abiove, OCB...)	Aprosoja, Anec, Acebra, CNA, Abiove, OCB	Sim
	Transporte Rodoviário	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudar a logística do sistema atual de transporte rodoviário para grãos: avaliação de rotas, custos de frete e qualidade das rodovias. 2. Definir estratégias para desenvolver o transporte rodoviário nacional. 3. Fortalecer os investimentos visando a recuperação das rodovias nacionais. 4. Fortalecer os investimentos visando o desenvolvimento de rotas alternativas. 			
	Transporte Aquaviário	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliar a situação atual do transporte aquaviário no Brasil, avaliando questões como volume transporte e custo de carga. 2. Avaliar a viabilidade técnica e econômica das principais hidrovias em uso ou que podem ser usadas no Brasil 3. Definir marco Legal para PPPs 4. Viabilizar a navegação de Cabotagem 			
	Portos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realização de estudos avaliando capacidade e eficiência 2. Traçar estratégias de desenvolvimento portuário nacional. 3. Fortalecer os investimentos visando desenvolver os portos nacionais 4. Eliminar o Adicional de Frete de Renovação da Marinha Mercante 			

Fonte: Adaptado da Agenda Estratégica da Soja, 2010.

A produção crescente da cultura provoca a necessidade cada vez maior de armazenamento e transporte para a adequada conservação do grão. A cadeia produtiva tem resolvido esse problema através do pronto escoamento da produção, inclusive para exportação. O armazenamento tem sido feito pelo setor privado, cerealistas ou cooperativas.

Quanto aos modais de transporte da cultura observa-se que é onde o produtor perde mais a renda, pois são privilegiados os modelos mais onerosos.

De acordo com o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA), o modal hidroviário corresponde a 60% do transporte nos Estados Unidos, seguido do ferroviário, com 35%, e do rodoviário, com apenas 5%. Já no Brasil, o modal

hidroviário corresponde somente 11%, seguido do ferroviário com 36%, e do rodoviário, o mais caro, com 53% do volume transportado. Ou seja, apesar dos avanços ao modal ideal, ainda é preciso evoluir muito nesse tema. A interlocução com as entidades do setor de logística conseguem um ambiente favorável dentro da Câmara Temática de Infraestrutura e Logística do MAPA, que absorve as demandas da agricultura brasileira, através da interação com as demais câmaras setoriais do ministério, (USDA, 2013).

Quanto aos portos nota-se atualmente a implementação de um novo modelo governamental para a gestão eficiente do setor, como concessões de terminais de grãos, e a modernização e privatização de portos, o que gera expectativas favoráveis para a cultura.

Quadro 11 – Negociações Internacionais – ações, responsáveis e realização.

TEMA	Item de Agenda	Diretrizes	Ação Proposta	Responsáveis	Nota
11. NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS	Protocolo de Cartagena	1. Rediscutir a adesão do Brasil ao Protocolo 2. Trabalhar na redação do texto mais favorável ao país no caso de impossibilidade de exclusão do país do protocolo	Rediscutir o assunto na reunião da Câmara	ACST/MAPA	Sim
	Relações comerciais	1. Realizar diagnóstico a respeito das relações internacionais brasileiras, principalmente aquelas relacionadas à cultura da soja. Identificar relações e suas dinâmicas. 2. Realizar estudos sobre o mercado internacional da soja, identificando as principais barreiras e as potenciais relações a serem estabelecidas. 3. Planejar e implementar de políticas visando o estabelecimento e ampliação das relações internacionais. 4. Analisar o trabalho da ABIOVE e propor consensualmente políticas de combate à Escalada Tarifária nos mercados potenciais	Agendar apresentação da ABIOVE sobre a questão tarifária	ACST/MAPA, ABIOVE	Sim
			Convidar MRE, MDIC e SRI para debater os assuntos	ACST/MAPA, MRE, MDIC e SRI	Sim

Fonte: Adaptado da Agenda Estratégica da Soja, 2010.

Item de suma importância devido às exportações do grão, principal mercado da cultura. São realizadas missões, estudos de prospecção de mercado, etc.

Com base nos dados dos quadros acima apresentados, o gráfico da figura 1 mensura quantas diretrizes de cada tema foram implementadas e quantas não foram, afim de fornecer uma melhor visualização do quadro geral:

Figura 1 – Itens da Agenda Estratégica.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

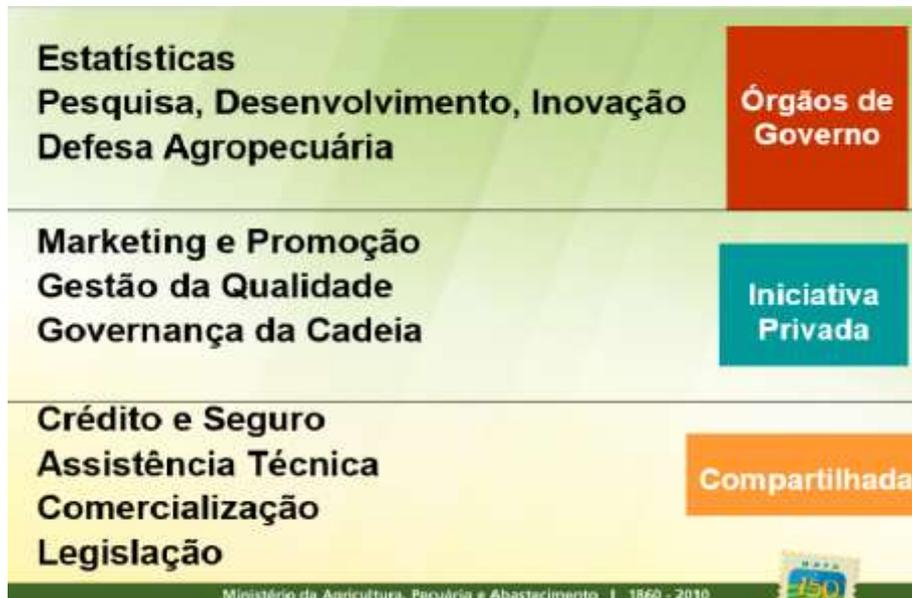
6.2 Apuração da responsabilidade pela gestão das ações propostas pela agenda estratégica

Para cada ação proposta, é designado um ou mais responsáveis aptos para o acompanhamento das mesmas. E esses responsáveis podem ser de órgão público, entidades privadas ou ainda podem ser compartilhadas, ou seja, pública e privada.

De modo geral, essa divisão de responsabilidades, é basicamente igual em todas Agendas Estratégicas das Câmaras, ou seja, Estatísticas, PD&I e Defesa Agropecuária é realizado por órgãos do governo. Marketing e promoção, Gestão da Qualidade e Governança da Cadeia é realizado por iniciativa privada. E Crédito e Seguro, Assistência Técnica, Comercialização e Legislação é feito de modo compartilhado.

A figura 2 apresenta os temas e seus respectivos responsáveis pela agenda estratégica da soja:

Figura 2 – Temas das agendas e seus respectivos responsáveis.



Fonte: MAPA, 2010.

Pode-se dizer que a AE da Soja funcionou bem com essa divisão de responsabilidades, tendo em vista que a maioria das ações propostas foram realizadas. A seguir no quadro 12, apresenta os responsáveis envolvidos na agenda estratégica da Soja.

Quadro 12 – Responsáveis envolvidos na Agenda Estratégica.

PÚBLICO	PRIVADO
ACST/MAPA	ABIOVE
BB	ABRANCE
CGAC/MAPA	ACEBRA
CNA	ANEC
CONAB	APROSOJA
EMBRAPA	BM&F
IBGE	Instituto Ares
MAPA	OCEPAR
MCTI	
MDIC	
MRE	
SEBRAE	
SPA	
SRI	
OCB	

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho se propôs a analisar a Agenda Estratégica da Câmara Setorial da Soja, com o objetivo de, num primeiro momento, examinar as demandas da Câmara para a formulação de políticas públicas e em seguida averiguar a responsabilidade das entidades pela gestão da agenda.

Uma das limitações do trabalho foi o fato de a análise ter sido feita apenas em uma Câmara específica, não podendo, assim, ser afirmado como funcionam as demais Câmaras Temáticas e Setoriais do MAPA.

Com base no que foi visto, conclui-se que as Câmaras Setoriais e Temáticas são importantes instrumentos para o desenvolvimento do Agronegócio, dando ênfase para a Câmara da Soja que foi objeto de estudo deste trabalho e uma das CS com maior maturidade e organização dos membros.

Com relação aos objetivos do trabalho, no que se refere às demandas da Agenda Estratégica da Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Soja para a formulação de políticas públicas, pondera-se que, de modo geral, o planejamento e a execução foram eficazes, tendo em vista que a maioria das ações propostas foram realizadas, e mesmo aquelas que não foram houve algum avanço.

No que diz respeito aos responsáveis por tais ações, constata-se que as entidades privadas obtiveram maiores êxitos em comparação aos órgãos públicos. Isso pode ter ocorrido pelo fato dessas entidades públicas em muitas vezes não terem dotação para executar as tarefas as quais foram encarregadas ou até mesmo pela burocracia que existe nesse meio público, ou ainda pelo fato de o órgão executor não entender a importância dos problemas que afetam as cadeias produtivas.

Um exemplo dessa problemática citada acima, é o caso do tema Estatísticas, o qual não teve nenhuma ação proposta realizada, e entre os sete responsáveis envolvidos nessas diretrizes, cinco são órgãos públicos, os quais são: CONAB, IBGE, EMBRAPA, MAPA e CNA.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGROSTAT. **Estatística de Comércio Exterior do Agronegócio Brasileiro – 2017**. Disponível em: <<http://sistemasweb.agricultura.gov.br/pages/AGROSTAT.html>>. Acesso em: 04 fev. 2017.

A importância do agronegócio no Brasil. Disponível em: <<http://blog.perfarm.com/agronegocio-no-brasil/>>. Acesso em: 21 Ago 2017.

ARAÚJO, M.J. **Fundamentos de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2005.

AZEVEDO, Sérgio. **Políticas públicas: discutindo modelos e alguns problemas de implementação**. In: SANTOS JÚNIOR, Orlando A. Dos (et. al.). Políticas públicas e gestão local: programa interdisciplinar de capacitação de conselheiros municipais. Rio de Janeiro: FASE, 2003.

BATALHA, W. S. C; RODRIGUES NETTO, S. M. L. **Batalha de Falências e concordatas: comentários à lei de falências: doutrina, legislação, jurisprudência**. 3. ed. atual. São Paulo: LTR, 1999. 1104 p.

Brasil, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Novos Tempos: a agropecuária no Brasil 2003-2006** / Ministério da Agricultura. Brasília: Editora Gazeta Santa Cruz, 2006. 80 p.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; **Cadeia produtiva da soja**. Secretaria de Política Agrícola, Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura. Brasília: IICA: MAPA/SPA, 2007.

CAPRA, F. **As Conexões Ocultas: Ciência para uma Vida Sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2005.

CARLOMAGNO, M. S; BRUM, A. M. **Face a face com o endomarketing**. Porto Alegre: L&PM Editores, 2005.

CASTRO, A. M. G. de; LIMA, S.M. V; HOEFLICH, V. A.. **Cadeias produtivas UFSC-Senar-Embrapa**. Florianópolis, 1999.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure: chapters in the History of the American industrial enterprise**. MIT Press, Cambridge, MA, 1962.

CNI, Confederação Nacional da Indústria. **Entraves as exportações brasileiras**. 2014. Disponível em: <http://admin.cni.org.br/portal/data/pages/FF808081379A7BEB0137BDBC309064FD.htm>. Acesso em: 24 mai. 2014.

CNT, Confederação Nacional do Transporte. **Plano CNT de Transporte e Logística aponta necessidade de quase R\$ 1 trilhão para investimentos**. 2014. Disponível em: <http://www.cnt.org.br/>. Acesso em: 23 set. 2014.

DONAIRES, O. S. **Teoria Geral de Sistemas II**. In: MARTINELLI, Dante P.; VENTURA, Carla A. A. (Orgs). **Visão Sistêmica e Administração**. São Paulo: Saraiva, 2006. Tese (doutorado) – Paris X – Nanterre.

DRUCKER, P. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. 2 ed. São Paulo: Futura, 1997.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIMA, S. M. V.; CASTRO, A. M. G.; HOEFLICH, V. A... **Análise prospectiva de cadeias produtivas**. 2000.

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

MARTINELLI, M. L. **Serviço Social: identidade e alienação**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H; QUINN, J. Brian. **O processo da estratégia**. Trad. James Sunderland Cook. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Missão das Câmaras Setoriais e Temáticas do MAPA. Disponível em <www.agricultura.gov.br>. Acesso em 21 Ago 2017.

PITAGUARI, S. O.; LIMA, J. Ferrera de. **As ideias keynesianas e o crescimento do produto nas economias locais**. Interações: Revista Internacional de Desenvolvimento Local, Campo Grande, v. 6, n. 10, p. 11-20, 2005.

SANTANA, A. C. **Elementos de economia, agronegócio e desenvolvimento local**. Belém, GTZ; TUD; UFRA, 2008.

SCHNEIDER, S. **Tendências e temas dos estudos sobre desenvolvimento rural no Brasil**. Congresso Europeu de Sociologia Rural. Wageningen, Holanda, 20-24 de agosto de 2007.

SOUZA, C. **Políticas públicas: questões temáticas e de pesquisa**. Caderno CRH, Salvador, n. 39, jul. /dez. 2003.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TRIGUEIRO, R. M; RICIERI, M; FREGONEZE, G. B; BOTELHO, J. M. **Metodologia científica**. Londrina: Educacional S.A., 2014.