

# PROJETO DE DIAGNÓSTICO DA CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO E CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO (AÇAÍ, CASTANHA DO BRASIL, COCO DE BABAÇU, COPAÍBA, ANDIROBA E BURITI)

## Projeto Estruturante de Manejo Florestal Não-Madeireiro da Amazônia

### Relatório de Análises e Conclusões



*“Para chegar aonde quer que seja não é preciso utilizar a força; basta dominar a razão”.*

*Amyr Klink*

---

Todas as informações contidas neste relatório são partes integrantes de um serviço exclusivo prestado pelo INSTITUTO DE VENDAS à FECCOMERCIO. Este material contém descrições de métodos e processos desenvolvidos através de levantamentos, estudos e pesquisas por profissionais especializados do INSTITUTO DE VENDAS, com a finalidade de atender às solicitações da FECCOMERCIO, conforme descrito na proposta firmada entre ambas. Tais métodos e processos são de uso e de propriedade do INSTITUTO DE VENDAS.

**Rio de Janeiro  
Outubro de 2009**

## ESTRUTURA DO RELATÓRIO

---

### **Formato do Relatório**

O relatório foi desenvolvido utilizando a metodologia de “mapeamento de informações”, que facilita a leitura e navegação entre as informações.

Sua estrutura é semelhante à de um atlas geográfico, onde se apresenta um sumário geral (como um mapa do mundo) e outras páginas que explicam cada parte da informação mais detalhadamente (como mapas dos continentes, países, regiões e cidades).

O acesso às informações poderá ser feito tanto pelos mapas gerais (para obter uma compreensão global) ou pelos mapas mais detalhados (para obter uma informação específica).

---

### **Propósito do Relatório**

Este relatório tem como objetivo documentar todo o projeto, fornecendo uma visão geral e uma visão específica das etapas executadas.

---

### **Conteúdo**

Constarão neste relatório:

- A descrição da metodologia aplicada.
  - Os produtos finais desenvolvidos com os seus descritivos.
  - Consolidação das entrevistas quantitativas e qualitativas.
  - Análises e conclusões.
  - Anexos com os questionários utilizados.
  - CD-ROM com os arquivos digitais em formato PDF.
- 

### **Público-alvo do Relatório**

Gestores dos SEBRAE da região Norte.

---

# ÍNDICE

---

ESTRUTURA DO RELATÓRIO .....	2
ÍNDICE.....	3
EQUIPE DO PROJETO .....	4
RESUMO EXECUTIVO.....	5
RESUMO QUANTITATIVO .....	10
CONCEITOS.....	16
ANÁLISES – Canais de Distribuição .....	17
ANÁLISES – Perfil e Características dos Produtores.....	19
ANÁLISES – Perfil e Características dos Intermediários.....	21
ANÁLISES – Consolidação das Entrevistas Quantitativas.....	26
ANÁLISES – Perfil e Características dos Compradores .....	35
CONCLUSÕES FINAIS .....	37
PLANO DE AÇÃO .....	42
REFERÊNCIAS .....	43

---

## EQUIPE DO PROJETO

---

### **Equipe Instituto de Vendas**

- Alexandre Felix
  - Claudio Moreira
  - Rodrigo Goecks
  - Rogério Garber
- 

### **Grupo Gestor do SEBRAE da Região Norte**

- Acre: Carolina Gaia
  - Amapá: Denise Nunes Brito
  - Amazonas: Wanderléia dos S. Teixeira de Oliveira
  - Pará: Rosa de Fátima Lima Brasil
  - Rondônia: Desóstenes Marcos do Nascimento
  - Rondônia: Wanderley Marques
  - Roraima: Ariosmar Mendes Barbosa
  - Tocantins: Magvan Gomes Botelho Souza
-

## RESUMO EXECUTIVO

---

### Introdução

A inovação, como forma de melhorar o retorno dos negócios, tem sido uma busca constante do mundo contemporâneo. Investimentos relevantes em pesquisa e desenvolvimento fazem parte do dia-a-dia de produtores e empresas, cujo objetivo é desenvolver algo novo, seja um produto diferente, um uso diferente para o seu produto, ou uma forma diferente de produzi-lo.

Contudo, um caminho possível e, muitas vezes, mais rápido de promover a inovação é através da cadeia de distribuição. Sendo feito através de uma forma diferente de suprir o mercado, ou de atender mercados ainda não explorados.

Portanto, o entendimento profundo da cadeia de distribuição torna-se extremamente relevante para a tomada de decisão em prol de melhores resultados para os produtores, intermediários e compradores.

---

### Objetivos do Projeto

- Caracterizar os canais de distribuição e os respectivos níveis de serviço, oferecidos por cada participante da cadeia de distribuição (produtores, intermediários e compradores) dos produtos:
    - Açaí
    - Castanha do Brasil
    - Copaíba
    - Coco de Babaçu
    - Andiroba
    - Buriti.
  - Mapear os formatos e as políticas comerciais de cada estágio da cadeia de distribuição.
  - Identificar os perfis e características dos intermediários.
  - Construir a melhor estratégia de abordagem ao mercado que contemple a cadeia produtiva, vislumbrando um aumento da demanda e considerando que as empresas compradoras estão no sul e sudeste do país e são de pequeno e médio porte (conforme demonstrado em pesquisa anterior realizada pelo FECOMERCIO).
-

## **Objetivos Secundários**

- Identificar os perfis dos participantes de toda a cadeia (produtores, intermediários e compradores), identificando os serviços oferecidos em cada estágio da distribuição e o valor gerado por eles nos produtos: homogeneidade, fracionamento, certificação, padrão de qualidade, disponibilidade, portfólio, formato do produto e embalagens.
  - Identificar as políticas comerciais realizadas por todos os participantes da cadeia de distribuição: preços, condições de pagamento, volumes, margens, pedidos mínimos, amostras, trocas, comissões, prazo de entrega.
  - Identificar os formatos de comercialização realizados por todos os participantes desta cadeia: segmentação de clientes (região, tamanho e atividade); perfil e dimensionamento de equipe de comercialização (vendedores, representantes e gerentes de contas); níveis de estoque; operação logística.
  - Analisar em toda a cadeia a infra-estrutura, qualificação de pessoal, processos, recursos, níveis de serviços, gargalos, nível de informalidade das transações, formatos de comercialização e políticas comerciais.
  - Diante da realidade dos produtores e de suas respectivas limitações, e ainda, vislumbrando um aumento da demanda, construir a melhor estratégia de abordagem de mercado, identificando o melhor formato de comercialização, a melhor política comercial, a melhor logística e o nível ideal de serviços para cada estágio da cadeia de distribuição.
  - Construir um plano de ação para implantação da estratégia, conforme pessoas, infra-estrutura, recursos e processos disponíveis.
- 

## **Desafios**

- A diversidade de produtos pesquisados (seis) e a localização dos produtores (em sete estados brasileiros) - muitas vezes afastados dos grandes centros urbanos - e apesar de considerados “estruturados” em muitos casos sendo “não-organizados”, puderam ser considerados desafiantes.
  - Os intermediários desta cadeia produtiva muitas vezes se confundiram com os próprios produtores “associados” ou “cooperativados”, além da presença de “atravessadores”, o que levou a uma análise mais criteriosa para a definição dos papéis.
  - Os intermediários que pareciam ser em número muito maior, mostraram que o mercado para estes produtos pode ser visto com novos olhares.
-

## Solução

Diante desta diversidade da cadeia a solução que melhor poderia atender aos requisitos esperados, tendo em vista os desafios apresentados foi:

- (1) uma pesquisa em campo com os produtores, intermediários e compradores, ampliada para todos os estados envolvidos, e baseada em uma entrevista estruturada semi-aberta, executada por profissionais com competência em análise de mercado e com longa experiência em estratégia e processos, e
  - (2) uma pesquisa quantitativa envolvendo os intermediários da cadeia produtiva.
- 

## Produtos do Projeto

- Mapeamento de toda a cadeia de distribuição, com a identificação e caracterização dos canais de distribuição e comercialização, com análise de gargalos e oportunidades.
  - Diagnóstico e caracterização dos intermediários para os produtos oriundos das espécies Açaí, Castanha do Brasil, Copaíba, Andiroba, Babaçu e Buriti.
  - Estratégia de abordagem ao mercado e plano de ação.
  - Relatório analítico contendo a apresentação, introdução, metodologia, desenvolvimento, conclusão, recomendações, bibliografia e anexos.
  - Premissas utilizadas nas projeções detalhadas.
  - Banco de dados com as estatísticas e conteúdo obtidos e empresas pesquisadas em profundidade com identificação explícita dos dados cadastrais de cada empresa e demandas/produção: pessoa de contato, telefones, fax, email, produtos comprados/vendidos e respectivas demandas/produção atual e futura.
    - *No caso das pesquisas quantitativas estes dados não serão disponibilizados, exceto em relatórios estatísticos consolidados.*
  - CD-ROM com os produtos mencionados, questionário aplicado e fotos.
  - A implantação da estratégia e do modelo de comercialização *não está incluída neste trabalho*, assim como a contratação/treinamento de equipes de vendas e negociações com clientes.
-

**Público-Alvo**

- Do levantamento:
  - Produtores localizados nos estados da Região Norte do Brasil.
  - Intermediários localizados nos estados da Região Norte do Brasil e em outros estados.
  - Compradores localizados na região Sul e Sudeste.
- Do Relatório de Análises e Sugestões:
  - Gestores do SEBRAE da Região Norte (grupo Gestor).

**Metodologia Aplicada****Fase 1 – Preparação e Marco Zero**

- Workshops de alinhamento com o grupo Gestor.
- Questionário pré-levantamento com o grupo Gestor.
- Análise de Mercado, baseada em pesquisas anteriores realizadas pela FECOMERCIO e em outras fontes disponíveis.
- Objetivos da fase:
  - Alinhar as expectativas e o escopo do projeto.
  - Definir o modelo de questionário para cada integrante da cadeia.

**Fase 2 - Levantamentos**

- Levantamento em campo com participantes da cadeia (produtores, intermediários e compradores).
  - Entrevistas qualitativas estruturadas semi-abertas.
  - Entrevistas quantitativas estruturadas fechadas.
- Objetivos da fase:
  - Identificar os fatores críticos de sucesso de cada participante da cadeia.
  - Identificar perfis dos participantes, políticas comerciais, formato de comercialização e se há política de incentivo.
  - Identificar as características e percepções de produto em cada nível da cadeia, identificando os serviços agregados em cada estágio e o valor percebido por eles.

**Fase 3 - Análise e Construção da Estratégia**

- Consolidação das entrevistas quantitativas e qualitativas.
- Análise dos macro-processos na cadeia de distribuição.
- Análise SWOT - Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).



- Objetivos da fase:
  - Construção dos relatórios e sugestão de estratégia de abordagem de mercado para os produtores, identificando o melhor formato de comercialização, a melhor política comercial e o nível ideal de serviços para cada estágio da cadeia de distribuição.

#### Fase 4 - Workshop

- Apresentação do Relatório de Análises e Conclusões.
- Análise e validação.
- Construção da Estratégia.
- Construção do Plano de Ação (curto, médio e longo prazo)
- Objetivos da fase:
  - Construção em conjunto com o grupo Gestor, da melhor estratégia visando a implementação das ações validadas pelo grupo.

#### Cronograma

CRONOGRAMA						
FASE	jun/09	jul/09	ago/09	set/09	out/09	nov/09
Marco zero - início do projeto						
Levantamento (Pesquisa Qualitativa e Quantitativa)						
Análise e Construção da Estratégia						
Apresentação dos resultados, Validação e Plano de Ação						

## RESUMO QUANTITATIVO

---

### Entrevistas Qualitativas

- Produtores: 17 (dezessete) realizadas – de 14 previstas
    - Açaí: 06
    - Andiroba: 01
    - Babaçu: 01
    - Buriti: 01
    - Castanha: 05
    - Copaíba: 03
  - Intermediários: 19 (dezenove) realizadas – de 05 previstas
    - Açaí: 07
    - Andiroba: 03
    - Babaçu: 02
    - Buriti: 02
    - Castanha: 08
    - Copaíba: 05
  - Compradores: 07 (sete) realizadas – de 05 previstas
    - Açaí: 03
    - Andiroba: 01
    - Babaçu: 01
    - Buriti: 01
    - Castanha: 05
    - Copaíba: 01
- 

### Entrevistas Quantitativas

- Intermediários: 101 (cento e uma) realizadas – de 400 previstas
- Foram efetuados:

Total de CNAEs	11.000
Total de contatos	6.998
Telefone incorreto	2.099
Contatos efetivos	4.899
Não tinha o produto	4.776
Tinha o produto	122
Recusa	12
Início sem finalização	09
Finalizado	101

---

## Mapa quantitativo



### Rondônia

#### Produtores:

- Antonio Fernandes – Reserva Castanheira
- Jair dos Santos – Reserva Castanheira
- Raimundo Brasil – Reserva Castanheira
- Junior Nascimento – Reserva Castanheira
- Francisco Silva – Reserva Castanheira
- Adenir Silva – Reserva Jatobá

#### Intermediários:

- Sra. Lais – Proprietária da Castanhas Rondônia
- Erni Santos Lima - Godelo
- Sr. Alexandre – Proprietário da Inovam Brasil
- Geraldo Arruda – Proprietário da Máquinas Paraná
- Brito Oliveira – Proprietário da OBRM Produtos Florestais
- João Freitas dos santos – Proprietário da Portal Polpas

#### Considerações:

- A equipe do SEBRAE RO participou ativamente no levantamento de campo, tendo a participação do Sr. Wanderley Marques em todas

as entrevistas de levantamento.

- A maioria dos entrevistados já estava pré-agendada e os demais foram agendados durante o trabalho em campo, atendendo a expectativa do levantamento.
  - A castanha foi priorizada devido a sua relevância na região conforme orientação do SEBRAE.
- 

## **Acre**

### **Produtores:**

- Francisco Soares - Coordenador da Reserva Chico Mendes

### **Intermediário:**

- Manoel Soares - Presidente da Cooperacre

### **Considerações:**

- A equipe do SEBRAE AC participou ativamente no levantamento de campo, tendo a participação integral do Sr. Galvão.
  - Todas as entrevistas já estavam pré-agendadas e atenderam a expectativa do levantamento.
  - A castanha foi priorizada devido a sua relevância na região conforme orientação do SEBRAE.
  - A copaíba e o açaí foram pesquisados em poucas entrevistas.
- 

## **Pará**

### **Produtores:**

- Lucia Maria – Ilha do Combu
- Edinei Souza – Ilha do Combu
- Vitor Carvalho – Ilha do Combu
- Joelson Cunha – Ilha Grande

### **Intermediários:**

- Ademar Filho – Porto da Conceição
- Sr. Daniel – Porto da Palha
- Sr. Eliseu e Sra. Denise- Proprietário da Ki-bom Açaí

### **Considerações:**

- A equipe do SEBRAE PA participou ativamente no levantamento de campo, tendo a participação da Sra. Rosa de Fátima Lima Brasil em todas as entrevistas de levantamento.
- Algumas entrevistas já estavam pré-agendadas pela Sra. Rosa e as demais foram agendadas durante o trabalho em campo.
- Pelo entendimento do SEBRAE PA, apenas um produto deveria ser pesquisado, neste caso foi o açaí. Para este produto o levantamento

atendeu as expectativas.

---

## Amapá

### Produtores:

- Deubanor Viana – Reserva Rio Itapuru / Comaru
- Sebastião Bastos - Reserva Rio Itapuru / Comaru
- Sra. Palmira – Laranjal do Jari

### Intermediários:

- Eliseu Cardoso – Laranjal do Jari / Presidente da Comaja

### Considerações:

- A equipe do SEBRAE AP participou ativamente no levantamento de campo, tendo a participação da Sra. Denise Nunes Brito em todas as entrevistas de levantamento.
  - Todas as entrevistas já estavam pré-agendadas pela Sra. Denise e atenderam a expectativa de levantamento.
  - O levantamento nesta região se restringiu a castanha, pois por motivos climáticos não foi possível entrevistar um produtor de açaí que estava agendado.
- 

## Tocantins

### Produtores:

- Raimunda Gomes (Raimunda Quebradeira) - São Miguel do Tocantins
- Sra. Josefa, quebradeira de babaçu - São Bento do Tocantins

### Intermediários:

- Sr. Claudemir (Louro da Josina), Intermediário entre a Tobasa e as catadeiras de São Bento do Tocantins
- Meires Silva - Presidente da ASAABA
- Marco Antônio Leime - Superintendente da Tobasa

### Considerações:

- A equipe do SEBRAE TO participou ativamente do levantamento através das Sras. Magvan, Admair e do Sr. Pablo.
  - Algumas visitas foram feitas sem agendamento prévio, mas foram muito úteis para a qualidade da pesquisa.
  - O foco, pela especificidade da região, foi o babaçu.
-

**Amazonas****Intermediários:**

- Antônio Malveira - Diretor Comercial da ASPAACS
- Aguiar Simões - Responsável Técnico da Agrocon
- Prof. Petruccio - Diretor da OCB no Amazonas
- Jorge Cordeiro - Diretor. Adm. da Pharmakos da Amazônia
- Fernando Carlos - Diretor de Negócios Florestais da ADS

**Considerações:**

- A equipe do SEBRAE AM agendou previamente entrevistas na Agrocon e na ASPAACS, as demais entrevistas foram agendadas já em Manaus.
  - Algumas tiveram a participação da Sra. Wanderléia dos Santos, e outras da consultora Jane Márcia do SEBRAE AM.
  - A seleção de entrevistados atendeu parcialmente a expectativa do levantamento.
- 

**Roraima****Produtor:**

- Sr Macena - Cooparfac

**Considerações:**

- O SEBRAE RR se disponibilizou a participar do levantamento, porém sua agenda estava atrelada à viagem do SEBRAE AM, por motivos logísticos (custos).
  - Por problemas de agendamento mútuo, esta visita foi substituída por entrevistas pelo telefone, conforme combinado com a coordenação geral do projeto.
  - O Sr. Ariosmar indicou dois entrevistados sendo que não conseguimos contato telefônico com o Sr. José Firmino da COOPEX. Este fato não interferiu nas etapas cumpridas.
- 

**Rio de Janeiro****Compradores:**

- Agtal
  - Supermercados Mundial
  - Supermercados Prezunic
  - Açai Mix
- 

**São Paulo****Compradores:**

- Vizcaya Cosméticos
- Açai De Marchi

---

**Paraná****Compradores:**

- Nutrimental
- 

**CNAEs  
Pesquisadas**

- A partir da seleção das CNAEs apresentadas a seguir, foram estabelecidos os contatos para a realização das entrevistas quantitativas.
  - Atendendo ao código de ética da ESOMAR (Sociedade Européia para Pesquisa de Opinião e Mercado), os dados dos entrevistados nas pesquisas quantitativas não serão disponibilizados.
- 

- 10.41-4-00 - Fabricação de óleos vegetais em bruto, exceto óleo de milho
- 10.42-2-00 - Fabricação de óleos vegetais refinados, exceto óleo de milho
- 10.43-1-00 - Fabricação de margarina e outras gorduras vegetais e de óleos não-comestíveis
- 10.69-4-00 - Moagem e fabricação de produtos de origem vegetal não especificados anteriormente
- 10.69-4-00 - Moagem e fabricação de produtos de origem vegetal não especificados anteriormente
- 20.99-1-99 - Fabricação de outros produtos químicos não especificados anteriormente
- 21.10-6-00 - Fabricação de produtos farmoquímicos
- 46.11-7-00 - Representantes comerciais e agentes do comércio de matérias-primas agrícolas e outros
- 46.11-7-00 - Representantes comerciais e agentes do comércio de matérias-primas agrícolas e animais vivos
- 46.23-1-06 - Comércio atacadista de sementes, flores, plantas e gramas
- 46.23-1-08 - Comércio atacadista de matérias-primas agrícolas com atividade de fracionamento
- 46.23-1-08 - Comércio atacadista de matérias-primas agrícolas com atividade de fracionamento e acondicionamento associada
- 46.32-0-01 - Comércio atacadista de cereais e leguminosas beneficiados
- 46.32-0-03 - Comércio atacadista de cereais e leguminosas beneficiados, farinhas, amidos e outros
- 46.32-0-03 - Comércio atacadista de cereais e leguminosas beneficiados, farinhas, amidos e féculas, com atividade de fracionamento
- 46.84-2-99 - Comércio atacadista de outros produtos químicos e petroquímicos não especificados anteriormente
- 46.84-2-99 - Comércio atacadista de outros produtos químicos e petroquímicos não especificados anteriormente

## CONCEITOS

<b>Introdução</b>	Apresentamos a seguir alguns conceitos definidos como base para a elaboração deste relatório.
<b>Canal de Distribuição</b>	“São os meios pelos quais o produto percorre até chegar ao seu destino final.” <sup>i</sup>
<b>Nível de Serviço</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Nível de Serviço é a parte de um contrato (formal ou não) de serviços entre duas ou mais entidades no qual o nível da prestação de serviço é definido. Na prática, o termo é usado no contexto de um desempenho específico.”<sup>ii</sup></li><li>• Neste relatório definimos nível de serviço como atividades que agregam valor à cadeia de distribuição.</li></ul>
<b>Valor Agregado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Valor tem três características próprias: é subjetivo; varia com o tempo e pode ser positivo ou negativo.”<sup>iii</sup></li><li>• “Valor agregado é o reconhecimento do benefício alcançado pelo cliente versus o recurso empregado para realizar uma atividade ou ainda o incremento de facilidade para atender uma necessidade ou resolver um problema.”<sup>iv</sup></li></ul>
<b>Produtores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estruturados: fazem parte de alguma associação ou cooperativa.<ul style="list-style-type: none"><li>– Nosso escopo do projeto baseou-se apenas nos produtores organizados, conforme definição do SEBRAE.</li></ul></li><li>• Não-estruturados: não fazem parte de alguma associação ou cooperativa.</li></ul>
<b>Produtores Estruturados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organizados: produtores que agregam valor ao produto.<ul style="list-style-type: none"><li>– Homogeneidade, fracionamento, certificação, padrão de qualidade, disponibilidade, portfólio, formato do produto e embalagens.</li></ul></li><li>• Não-organizados: produtores que não agregam valor ao produto.</li></ul>



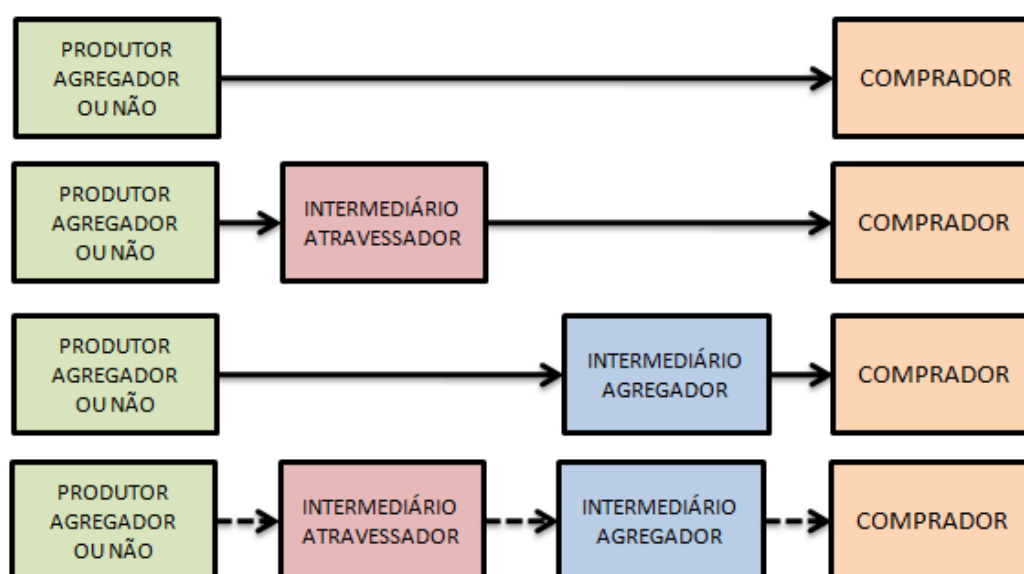
## ANÁLISES – Canais de Distribuição

### Introdução

Os resultados apresentados abrangem todos os 06 (seis) produtos selecionados de forma compilada (o detalhamento por produto está em anexo), visto que não foram identificadas diferenças individuais capazes de impactar no diagnóstico geral.

### Fluxo de Processos da Cadeia

Apresentamos a seguir as diversas formas que a cadeia de distribuição se apresentou durante o levantamento.



### Considerações

Identificamos 04 (quatro) atores nesta cadeia de distribuição:

- Produtor agregador ou não.
- Intermediário atravessador.
- Intermediário agregador.
- Comprador.

A combinação dos intermediários (atravessadores e/ou agregadores) participantes na cadeia é infinita, e está representada pelas linhas pontilhadas na ilustração acima.

**Produtores**

- Foram identificados produtores que apesar de considerados estruturados, participando de alguma associação ou cooperativa, não agregam valor significativo aos seus produtos.
  - Foram identificados casos de produtores estruturados organizados em cooperativas, que geram alto valor agregado aos produtos e podem ser considerados como referência para o aprimoramento da cadeia produtiva. Nestes casos os definimos como intermediários, pois sua relação também se mostrou forte diretamente com os compradores.
- 

**Intermediários**

- Foram identificados intermediários que atuam apenas como atravessadores, comprando e repassando, sem agregação alguma de valor a cadeia de distribuição.
  - Identificamos também intermediários que agregam algum valor à cadeia (fracionamento, prazo de pagamento, estabilização, etc.) antes de passá-los ao comprador – denominados intermediários agregadores.
  - Em certos casos os intermediários agregadores possuem um papel de importância para os compradores, apesar de não agregar valor no beneficiamento do produto, eles reúnem quantidades significativas do produto para a negociação com o comprador, assumindo um papel de estabilizador financeiro ou de estoque.
- 

**Compradores**

- A maioria compra de intermediários, contudo há uma minoria de compradores que acessam diretamente os produtores com o intuito de estreitar o canal e garantir algum nível de agregação de valor.
-

## ANÁLISES – Perfil e Características dos Produtores

---

### Introdução

Durante a construção inicial do projeto nos workshops com o grupo Gestor, identificaram-se dois perfis de produtores, sendo caracterizados pela participação ou não de alguma associação ou cooperativa.

Definiu-se que o levantamento seria realizado com os produtores estruturados visando um melhor aproveitamento na obtenção de informações relevantes ao projeto.

---

### Perfil

Durante o levantamento em campo identificamos que, mesmo sendo estruturados, existem diversos níveis de agregação de valor dependendo do produto e/ou região.

Denominamos de “produtores organizados” aqueles que de alguma forma agregam valor relevante ao produto, através de classificação, limpeza, e alguns outros benefícios, implementados através de boas práticas de produção.

---

### Nível de Serviço

O nível de serviço encontrado nos produtores se mostrou muito baixo.

Vale ressaltar que, na prática, até a implementação das boas práticas ainda é tímida, visto que os produtos ainda não possuem, por exemplo, uma homogeneidade e/ou armazenamento adequados.

Muitos produtores não se sentem estimulados para implantar boas práticas e melhorar a qualidade dos produtos por falta de visão das melhorias que a prática possibilitaria.

Além disso, percebe-se que existe uma grande lacuna de conhecimentos técnicos das boas práticas de produção e plantio entre os produtores, mesmo tendo observado em nosso levantamento, vários locais onde o SEBRAE possui projetos de manejo florestal.

No período de entressafra o produtor perde boa parte de sua renda, pois apesar de ter outros produtos a sua disposição nas suas áreas de plantio/extrativismo, não se utiliza das boas práticas, deixando de aproveitar estes produtos e manter o seu nível de renda.

---

**Gestão**

Verificamos que a capacidade de comercialização destes produtores, independentemente do nível de boas praticas, é restrita.

A visão é substancialmente focada na produção e subsistência, não havendo visão comercial capaz de incremento de negócios.

Em vários casos observamos que a participação dos produtores em associações está mais relacionada às questões de benefícios e incentivos de origem governamental do que a uma visão de gestão participativa, visando o crescimento do grupo associado.

---

**Política  
comercial**

Um dos fatores críticos identificados foi a grande dependência que a maioria dos produtores possui por parte dos intermediários, chegando ao ponto do produtor depender de um único intermediário para sua subsistência.

A falta de capital de giro é uma realidade entre os produtores.

A grande maioria dos produtores não possui uma política comercial definida, sendo a formação de preços, prazos e quantidades definidas pelos intermediários e/ou compradores.

Por exemplo, na comercialização do açaí, se o produtor chegar antes das 7h da manhã no porto consegue vender seu produto com uma margem até 100% maior do que chegando após este horário. Esta variação no preço é definida pelos intermediários e/ou compradores.

Outra questão crítica são os padrões de quantidade x preço. Na castanha, por exemplo, identificamos casos onde a compra é feita por hectolitros (100L), sendo que a medida se dá em 06 latas de 20L. No açaí encontramos diversas medidas seja na rasa (28k a 30k) ou na basqueta.

---

**Considerações**

Durante o levantamento identificamos entre os produtores do Acre o “estado da arte” em gestão, política comercial e níveis de serviço, visto que possui política de estoque, galpões de armazenagem, boas práticas em funcionamento, precificação alinhada ao mercado e às necessidades dos produtores.

---

## ANÁLISES – Perfil e Características dos Intermediários

---

### Introdução

Durante a construção do projeto muito se discutiu sobre a relevância dos intermediários na cadeia de distribuição do manejo não-madeireiro.

Como fruto desta discussão, optou-se por um aprofundamento maior neste participante da cadeia, realizando-se o levantamento qualitativo, e também, o levantamento quantitativo.

---

### Considerações Iniciais

As percepções da equipe nos indicavam duas características e uma questão sobre os intermediários:

- Havia uma grande quantidade de “perfis” de intermediários, com atuações e relevâncias diversas.
  - Era possível que estes participantes não estivessem atuando como os “vilões” da cadeia, de forma predadora. Os intermediários, talvez, estivessem cumprindo um papel relevante que os produtores não estavam preparados para fazê-lo.
  - Será que os intermediários poderiam ser importantes parceiros no incremento dos negócios dos produtores?
- 

### Análise

Para atender aos objetivos propostos, realizou-se:

- O levantamento qualitativo com 19 intermediários nos 07 estados do Norte do país,
- E a pesquisa quantitativa com 101 empresas de todo o país.

Para a pesquisa quantitativa, o universo de intermediários prováveis, após a segmentação por CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas), foi de 11.000 (onze mil) empresas.

Para este universo, caso todas as onze mil empresas atuassem com os produtos selecionados, a amostra estatística seria de 382 empresas (sendo a proposta inicial de 400 entrevistas quantitativas por margem de segurança).

Contudo, após pesquisar 6.998 empresas, encontramos, apenas, 122 empresas que comercializam os produtos selecionados.

Diante desta realidade, estimando o universo de todas as empresas intermediárias que atuam com os produtos selecionados, encontrou-se 274 empresas (margem de erro de 5%).

A pesquisa quantitativa foi realizada com 101 empresas, ou seja, cerca de 37% do total de empresas intermediárias que comercializam os produtos selecionados (margem de erro de 5%).

---

## Perfil

A pesquisa qualitativa realizada na Região Norte mostrou que poucos intermediários possuem um nível de estrutura suficiente para a promoção de um escoamento eficaz da produção.

Identificaram-se basicamente dois perfis de intermediários:

- Os chamados “atravessadores”, intermediários que praticamente compram e vendem sem agregação de valor;
- E os intermediários agregadores de valor, que geram algum benefício ao produto ou à cadeia de distribuição.

Os intermediários “atravessadores”, em sua maioria, indicaram a intenção de agregar valor, citando como principais dificuldades o acesso ao crédito e a regularidade de fornecimento de produtos pelos produtores.

Verifica-se, contudo, que além destas dificuldades indicadas, os principais dificultadores, para estes intermediários “atravessadores”, são:

- Estreita visão de negócios dos seus dirigentes.
- Desconhecimento do portfólio de subprodutos e de seus benefícios/usos.
- Desconhecimento do mercado comprador fora da região de origem.

---

## Nível de Serviço

Pode-se dizer que há um leque diversificado de intermediários agregadores de valor, variando conforme os níveis de serviço que cada um proporciona aos seus clientes (fracionamento, refino, classificação, limpeza, prazo de pagamento, garantia de entrega, etc.).

Os intermediários agregadores de valor, portanto, possuem visão de mercado ampliada em relação aos atravessadores e procuram aumentar suas margens de lucro através da agregação de valor ao produto. Verificou-se que os preços dos produtos com valor agregado chegam a aumentar em até 1000% em relação aos produtos originais *in natura*.

Mesmo com melhor infra-estrutura, mix de produtos com valor agregado e com certo conhecimento do mercado, identificou-se que não há uma estratégia de expansão do consumo destes produtos. O negócio está basicamente focado na venda e rentabilidade, não na expansão do consumo através da promoção dos benefícios e vantagens dos produtos do manejo não-madeireiro.

Vale ressaltar que, em alguns casos, visando a melhoria do nível de serviço dos produtores, os intermediários agregadores atuam estimulando e/ou treinando os produtores. Como, por exemplo, no apoio à implementação de boas práticas e/ou no envio de embalagens apropriadas para armazenagem.

---

### **Mercado**

Diversos intermediários agregadores de valor citaram que há inúmeras oportunidades de negócios não exploradas nas Regiões Sul e Sudeste, por falta do gerenciamento eficaz das vendas.

Há mercados, como o do babaçu em Tocantins e o da castanha no Pará, que os intermediários melhor estruturados acabam gerando uma grande concentração dos negócios, em virtude da falta de estrutura do mercado local.

A análise quantitativa do mercado identificou que a quantidade de empresas intermediárias que comercializam os produtos selecionados no país é muito pequena, estima-se um universo de 274 empresas.

A distribuição destas empresas por região é:

- Sudeste 40,6%
- Nordeste 18,0%
- Norte: 25,6%
- Sul: 12,8%
- Centro-Oeste: 3%

---

### **Estabilidade**

A compra dos produtos não é estável para 71,4% dos intermediários, contudo, 93,2% dos intermediários garantem a entrega para os clientes, sendo que 79% garantem a estabilidade da entrega para o ano todo, independente da safra.

66,9% possuem galpões para estoque e 24,8% possuem freezers para congelamento.

Preços estáveis ao longo do ano são garantidos por 65% dos intermediários, havendo variações conforme volume e relacionamento com os clientes em 88% dos casos.

78,2% dos intermediários oferecem prazo para pagamento aos clientes.

---

### **Qualidade**

Há um padrão de qualidade definido para a compra e venda dos produtos:

- 66,9% dos intermediários afirmam devolver mercadorias compradas fora dos padrões e,
- 93,2% afirmam aceitar devoluções dos seus clientes (sendo que 98,4% destes ainda paga o frete).

Há inspeção de qualidade em 90,2% dos casos para os produtos comprados e 80,5% dos casos para os produtos vendidos.

54,9% afirmam comprar produtos com selo de qualidade e 50,4% afirmam vender produtos com selo de qualidade.

Contudo, não há padrões de embalagem para compra e venda no mercado. A pesquisa mostrou inúmeros tipos e tamanhos de embalagens de compra e venda.

---

### **Canal de Vendas**

A maioria dos intermediários utiliza diversos canais de vendas (televendas, representantes, feiras, etc.), sendo que 50,6% possuem equipe de vendas comissionada.

71,4% utilizam a visita em clientes para efetuar venda.

57,1% utilizam alguma forma de propaganda ou marketing.

O envio de amostras para os clientes é realizado por 65,4% dos casos.

44,1% dos intermediários vendem para indústrias, 33,9% para outros atacados, 29,1% para varejistas e 50,4% vendem para usuários finais.

64,7% afirmam vender para todo o Brasil e 17,3% exportam.

---



**Beneficiamento  
e Outros  
Serviços**

O beneficiamento não é o principal serviço oferecido pelos intermediários, visto que 40,2% dos intermediários industrializam os produtos comprados.

Das 43 empresas que compram óleo bruto, 33 empresas vendem o mesmo óleo sem o refino.

32,3% compram na forma de óleo bruto, 19,5% compram *in natura* e 12,8% compram como óleo refinado.

35,3% vendem como óleo bruto e 10,5% vendem *in natura*.

Como serviços oferecidos, o fracionamento é realizado por 42,2%, 17,6% afirmam embalar os produtos e 16,7% afirmam classificar.

46,6% do beneficiamento utilizam conjuntamente processos manuais e com equipamentos. 27,1% é totalmente manual e 26,3% é completamente mecanizado.

54,9% afirmam possuir máquinas para produção e 44,4% afirmam ter uma linha de produção estruturada.

20,3% possuem galpões para secagem.

## ANÁLISES – Consolidação das Entrevistas Quantitativas

### Introdução

Apresentamos a seguir o extrato consolidado das entrevistas de levantamento feitas com as 101 empresas.

Será apresentado o resultado consolidado e posteriormente desmembrado por produto (nos Anexos).

O questionário foi elaborado com 34 questões, estimuladas múltiplas ou não, abertas e fechadas, permitindo o cruzamento de várias informações de acordo com a resposta do entrevistado, chegando a mais de 300 combinações de respostas possíveis.

### Pesquisa por Região

	Qtde	%
Sudeste	54	40,6
Norte	34	25,6
Nordeste	24	18,0
Sul	17	12,8
Centro-Oeste	4	3,0
Total	133	100,0

### Produtos da floresta adquiridos pelas empresas como matéria-prima ou com algum derivado:

	Qtde	%
Açaí	32	24,1
Coco de Babaçu	27	20,3
Castanha do Brasil	25	18,8
Copaíba	18	13,5
Andiroba	18	13,5
Buriti	13	9,8
Total	133	100,0

### Em que forma o produto é adquirido/comprado:

	Qtde	%
Óleo Bruto	43	32,3
<i>In natura</i> - Sem Processamento	26	19,5
Polpa	20	15,0
Óleo Refinado	17	12,8
<i>In natura</i> - Outro	10	7,5
Extrato	10	7,5
Outra Forma	4	3,0
<i>In natura</i> - Triturado	3	2,3
Total	133	100,0

O material adquirido por sua empresa é recebido:

	Qtde	% Respostas	% Casos
Em Galões	16	12,4	13,1
Ensacados	33	25,6	27,0
Em Embalagens	22	17,1	18,0
Em Latas	7	5,4	5,7
Em Outras Formas	51	39,5	41,8
Total	129	100,0	105,7

Quando precisa adquirir, o material está:

	Qtde	%
Depende da produção de seu fornecedor	51	38,3
Precisa encomendar e aguarda	44	33,1
Disponível para pronta entrega	38	28,6
Total	133	100,0

Quando algum material não está dentro do esperado, este material é:

	Qtde	%
Retornado ao Fornecedor	89	66,9
Aproveitado como material, para produtos de segunda linha	23	17,3
Outro destino. Qual?	14	10,5
Destruido como refugo	4	3,0
Totalmente transformado em produto independente da qualidade com que chega	3	2,3
Total	133	100,0

O material adquirido apresenta algum Selo de Qualidade?

	Qtde	%
Sim	73	54,9
Não	60	45,1
Total	133	100,0

Este material adquirido, quando chega a sua empresa, passa por alguma Inspeção de Qualidade?

	Qtde	%
Sim	120	90,2
Não	13	9,8
Total	133	100,0

Depois que a empresa adquire o Produto, ele é:

	Qtde	% Respostas	% Casos
Fracionado	43	18,9	42,2
Industrializado	41	18,1	40,2
Embalado	18	7,9	17,6
Secado	6	2,6	5,9
Classificado	17	7,5	16,7
Congelado	4	1,8	3,9
Quebrado	9	4,0	8,8
Refinado	3	1,3	2,9
Descascado	14	6,2	13,7
Lavado	9	4,0	8,8
Escovado	6	2,6	5,9
Triturado	17	7,5	16,7
Moído	16	7,0	15,7
Outro modo	24	10,6	23,5
Total	227	100,0	222,5

Em que forma o Produto é vendido por sua empresa:

	Qtde	%
Óleo Bruto	47	35,3
Outra Forma	21	15,8
Polpa	18	13,5
Sabão	14	10,5
Óleo Refinado	11	8,3
In natura - Sem Processamento	8	6,0
In natura - Outro	6	4,5
Suco	5	3,8
In natura - Triturado	2	1,5
Carvão	1	0,8
Total	133	100,0

Em que quantidade média, por mês, vende o Produto?

	Qtde	%
"Não quis responder"	28	21,1
"50 Kg" ou "50 L"	18	13,5
"2.000 Kg" ou "2 ton"	9	6,8
"20 Kg" ou "20 L"	8	6,0
"200.000 Kg" ou "200 ton"	6	4,5
"300 g" ou "Caixinha com 300 g"	6	4,5
"45 Kg" ou "45 L"	6	4,5
"100 Kg" ou "100 L"	5	3,8
"300 Kg" ou "300 L"	5	3,8
"1.000 Kg" ou "1 ton"	4	3,0

"50 .000 Kg" ou "50 ton"	4	3,0
"1.500 Kg" ou "1 ton e meia"	3	2,3
"180 Kg" ou "Tambor de 180 Kg"	3	2,3
"2.000 Latas"	3	2,3
"900 Kg" ou "900 L"	3	2,3
"10.000 Kg" ou "10 ton"	2	1,5
"2 Kg" ou "2 L"	2	1,5
"4.000 Kg" ou "4 ton"	2	1,5
"40 Kg" ou "40 L"	2	1,5
"40.000 a 50.000 Kg" ou "40 a 50 ton"	2	1,5
"417 Kg" ou "417 L"	2	1,5
"486.000 Kg" ou "486 ton"	2	1,5
"5.000 Kg" ou "5 ton"	2	1,5
"Embalagens de 100 g"	2	1,5
"100 Latas de 10 Kg"	1	0,8
"25.000 Kg" ou "25 ton"	1	0,8
"30 a 40 Kg" ou "30 a 40 L"	1	0,8
"45.000 Kg" ou "45 ton"	1	0,8
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100,0</b>

O material é vendido por sua empresa em:

	Qtde	% Respostas	% Casos
Em Outras Formas	49	37,1	42,6
Em Embalagens	43	32,6	37,4
Ensacados	19	14,4	16,5
Em Galões	13	9,8	11,3
Em Latas	8	6,1	7,0
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>100,0</b>	<b>114,8</b>

Depois de processado, o produto é vendido:

	Qtde	% Respostas	% Casos
Para um Usuário Final do Produto	64	32,0	50,4
Para uma Fábrica para gerar um Produto Final	56	28,0	44,1
Para um Atacadista/ Distribuidor	43	21,5	33,9
Para um Varejista	37	18,5	29,1
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100,0</b>	<b>157,5</b>

Os produtos comercializados por sua empresa possuem Selo de Qualidade fornecido por

	Qtde	%
Sim	67	50,4
Não	66	49,6
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100,0</b>

## Organização Externa?

O Processo de Beneficiamento da matéria-prima se dá:

	Qtde	%
Processo Manualmente e Utiliza Equipamentos	62	46,6
Processado Manualmente	36	27,1
Completamente Mecanizado	35	26,3
Total	133	100,0

O material, depois de produzido por sua empresa, passa por alguma Inspeção de Qualidade?

	Qtde	%
Sim	107	80,5
Não	26	19,5
Total	133	100,0

Quais destes equipamentos ou instalações estão presentes em sua empresa?

	Qtde	% Respostas	% Casos
Galpão para Estoque	89	24,7	66,9
Máquinas para Produção	73	20,2	54,9
Linha de Produção Estruturada	59	16,3	44,4
Freezer para Congelamento	33	9,1	24,8
Seladora à Vácuo	29	8,0	21,8
Galpão para Secagem	27	7,5	20,3
Outros	27	7,5	20,3
Estufa	16	4,4	12,0
Forno	8	2,2	6,0
Total	361	100,0	271,4

Se o seu Cliente não aceitar a qualidade com que seu material chega a ele, sua empresa troca o material?

	Qtde	%
Sim	107	80,5
Não	26	19,5
Total	133	100,0

No caso de retorno de mercadoria, sua empresa assume

	Qtde	%
Sim	122	98,4
Não	2	1,6

os custos de transporte de retorno e re-envio da mercadoria?

<b>Total</b>	<b>124</b>	<b>100,0</b>
--------------	------------	--------------

Sua empresa apresenta garantia de entrega para os seus Clientes?

	<b>Qtde</b>	<b>%</b>
<b>Sim</b>	<b>124</b>	<b>93,2</b>
<b>Não</b>	<b>9</b>	<b>6,8</b>
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100,0</b>

Esta garantia de entrega se dá para todo ano ou só na época da Safra?

	<b>Qtde</b>	<b>%</b>
<b>Só na Safra</b>	<b>26</b>	<b>21,0</b>
<b>Ano Todo</b>	<b>98</b>	<b>79,0</b>
<b>Total</b>	<b>124</b>	<b>100,0</b>

Sua empresa tem a prática de enviar amostras para conquistar novos Clientes?

	<b>Qtde</b>	<b>%</b>
<b>Sim</b>	<b>87</b>	<b>65,4</b>
<b>Não</b>	<b>46</b>	<b>34,6</b>
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100,0</b>

Sua empresa opera com descontos de preços em função do relacionamento ou do volume vendido?

	<b>Qtde</b>	<b>%</b>
<b>Sim</b>	<b>117</b>	<b>88,0</b>
<b>Não</b>	<b>16</b>	<b>12,0</b>
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100,0</b>

Apresenta preço estável ao longo do ano, ou forte variação em função da Safra e da Disponibilidade de Matéria-Prima?

	<b>Qtde</b>	<b>%</b>
<b>Estável ao longo do ano</b>	<b>87</b>	<b>65,4</b>
<b>Varia em função da Safra ou da disponibilidade de matéria-prima</b>	<b>38</b>	<b>28,6</b>
<b>Varia em função das Datas Festivas ou Estações do Ano</b>	<b>8</b>	<b>6,0</b>
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100,0</b>

**Oferece prazo para pagamento?**

	Qtde	%
Sim	104	78,2
Não	29	21,8
Total	133	100,0

**Que canais de vendas sua empresa utiliza?**

	Qtde	% Respostas	% Casos
Internet	89	24,6	66,9
Venda Direta com Representantes Próprios	74	20,4	55,6
Venda Passiva - Os Clientes nos procuram	57	15,7	42,9
Feiras e Eventos Locais	37	10,2	27,8
Feiras e Eventos em Outros Estados/ Outros Municípios	37	10,2	27,8
Venda Direta sem Representantes	28	7,7	21,1
Loja - Varejo	20	5,5	15,0
Outros Canais	20	5,5	15,0
Total	362	100,0	272,2

**Os vendedores de sua empresa operam:**

	Qtde	% Respostas	% Casos
Visitando os Clientes	55	36,9	71,4
Atendendo os Clientes que procuram	38	25,5	49,4
Com Televendas	31	20,8	40,3
Enviando Catálogo pelo Correio	16	10,7	20,8
Outro Modo	9	6,0	11,7
Total	149	100,0	193,5

**A Equipe de Vendas é comissionada por produção volume de vendas?**

	Qtde	%
Sim	40	50,6
Não	39	49,4
Total	79	100,0

**Sua empresa utiliza alguma forma de comunicação com o mercado?**

	Qtde	%
Sim	76	57,1
Não	57	42,9
Total	133	100,0



**Que forma é esta?**

	Qtde	% Respostas	% Casos
Página na Internet	52	31,9	68,4
Anuncia em Rádio/ TV/ Revista/ Jornal	35	21,5	46,1
Presença em Feiras e Eventos	30	18,4	39,5
Envia Mala Direta pelo Correio	19	11,7	25,0
Outra Forma	15	9,2	19,7
Outdoor/ Busdoor	12	7,4	15,8
<b>Total</b>	<b>163</b>	<b>100,0</b>	<b>214,5</b>

**Sua empresa comercializa seus produtos:**

	Qtde	% Respostas	% Casos
Em todo Território Nacional	86	42,8	64,7
No próprio Estado	53	26,4	39,8
Em Outros Estados	39	19,4	29,3
Em Outros Países	23	11,4	17,3
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	<b>151,1</b>

**Em que outros Estados?**

	Qtde	% Respostas	% Casos
Mato Grosso	26	9,3	78,8
Pernambuco	19	6,8	57,6
Rio de Janeiro	19	6,8	57,6
Mato Grosso do Sul	16	5,7	48,5
Alagoas	14	5,0	42,4
Bahia	14	5,0	42,4
Roraima	9	3,2	27,3
Ceará	9	3,2	27,3
Distrito Federal	9	3,2	27,3
Rondônia	8	2,9	24,2
Acre	8	2,9	24,2
Amazonas	8	2,9	24,2
Pará	8	2,9	24,2
Amapá	8	2,9	24,2
Tocantins	8	2,9	24,2
Maranhão	8	2,9	24,2
Piauí	8	2,9	24,2
Rio Grande do Norte	8	2,9	24,2
Paraíba	8	2,9	24,2
Sergipe	8	2,9	24,2
Minas Gerais	8	2,9	24,2

Espírito Santo	8	2,9	24,2
São Paulo	8	2,9	24,2
Paraná	8	2,9	24,2
Santa Catarina	8	2,9	24,2
Rio Grande do Sul	8	2,9	24,2
Goiás	8	2,9	24,2
<b>Total</b>	<b>279</b>	<b>100,0</b>	<b>845,5</b>

Forma  
adquirida X  
Forma vendida

		Forma Vendida do Produto									
Forma Adquirida do Produto	In natura - Sem Processamento	In natura - Triturado	In natura - Outro	Óleo Bruto	Óleo Refinado	Carvão	Polpa	Sabão	Suco	Outro	Total
	8	0	0	6	3	1	0	3	0	5	26
	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	3
	0	0	2	4	0	0	3	1	0	0	10
	0	0	1	32	3	0	0	0	0	7	43
	0	0	0	0	5	0	0	7	0	5	17
	0	0	0	5	0	0	0	3	0	2	10
	0	0	0	0	0	0	15	0	5	0	20
	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	4
	8	2	6	47	11	1	18	14	5	21	133

Região de  
Origem X  
Localidade

		Localidade				
Região de Origem		No próprio Estado	Em outros Estados	Em outros Países	Em todos os estados do Brasil.	Total
	Norte	10	6	8	23	34
	Nordeste	3	2	3	19	24
	Sudeste	9	11	11	37	54
	Sul	3	0	1	14	17
	Centro-Oeste	3	0	0	1	4
	<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>94</b>	<b>133</b>

## ANÁLISES – Perfil e Características dos Compradores

---

### Introdução

Entende-se os compradores como os “participantes finais” desta cadeia de distribuição, as empresas que transformam os produtos e subprodutos do manejo não-madeireiro em “produtos finais” para os consumidores.

São as empresas que compram de produtores e/ou intermediários e fornecem, agregando valor, para os usuários finais.

Como exemplos, uma indústria de cosméticos que compra o óleo da copaíba e vende o xampu com copaíba, uma indústria alimentícia que compra a polpa do açaí e vende o sorvete de açaí, uma rede de supermercados que compra a castanha atacado e vende a mesma a varejo.

O diagnóstico buscou a visão destes diversos tipos de empresas (indústrias de cosméticos, indústrias alimentícias e redes de supermercado) para levantar as expectativas destes compradores e como estas demandas impactam no restante da cadeia de distribuição.

---

### Qualidade

A totalidade dos compradores entrevistados possui controle de qualidade definido para a compra e para a venda dos produtos, possuindo estrutura interna de controle, como laboratórios para estes (umidade, acidez, toxidade, entre outros).

Estes compradores procuram, portanto, estabelecer um padrão de qualidade com os fornecedores, exigindo regularidade na qualidade dos insumos recebidos.

Mesmo quando há problemas de regularidade na qualidade de recebimento dos produtos, os compradores garantem seu padrão de qualidade ao público-final.

---

### Estabilidade

A totalidade dos entrevistados mantém a estabilidade de oferta dos produtos e o preço médio, independentemente das safras, operando com poucas alterações sazonais mercadológicas (por exemplo, a castanha no natal e o açaí no verão).

Desta forma, os compradores procuram fornecedores que ofereçam estabilidade nos preços e na entrega de insumos. Em alguns casos há

contratos de fornecimento anuais que garantem preços, prazos, padrão de qualidade e quantidades.

Algumas indústrias necessitam de fornecedores que apoiem o desenvolvimento de novos produtos. Desde o envio de amostras até o desenvolvimento de insumos específicos. Em alguns casos, os fornecedores disponibilizam uma importante estrutura de pesquisa e desenvolvimento (por exemplo, pesquisas de mercado, testes de *performance* de matéria-prima, laboratórios para testes, mão-de-obra especializada para apoio, etc.).

---

**Valor Agregado** Diversos compradores operam alguma transformação significativa nos produtos adquiridos (fazem barras de cereais, sorvetes, xampus, etc.), outros apenas fracionam e /ou embalam para venda pulverizada ao público consumidor (polpa de açaí, castanha *in natura*, óleo de copaíba, etc.).

Além desta capacidade transformadora, o domínio dos canais de vendas para a pulverização ao público-final é uma vantagem competitiva destes compradores em relação aos outros participantes da cadeia.

---

**Perfil** Substancialmente, o que caracteriza os compradores é o segmento de atuação: indústria ou varejo.

Enxerga-se que as indústrias promovem transformações geradoras de alto valor agregado, desenvolvendo diversos tipos de produtos que apóiam o incremento do consumo (exemplo: biscoitos, barras de cereais, etc.).

O varejo não possui a capacidade transformadora, normalmente é responsável pelo fracionamento dos produtos. Contudo, possui a capacidade de disponibilização dos produtos aos consumidores finais nos seus pontos de venda.

Entendemos que a comercialização com o varejo possui menores barreiras de entrada, visto que o nível de exigência de serviços da indústria é substancialmente maior.

## CONCLUSÕES FINAIS

---

### **Agregação de Valor**

Entendemos que o nível de serviço é o principal fator crítico da cadeia, já que é através destes que se classificam os perfis de produtores e intermediários, assim como as demandas dos compradores.

As variações de nível de serviço são múltiplas, mas identificamos três grandes grupos de serviços que comandam a percepção de valor:

- Estabilização
- Beneficiamento
- Administração da força de vendas

Os preços e as rentabilidades variam conforme o portfólio de serviços que o participante agrega aos produtos.

Um ponto relevante do levantamento foi a identificação de que o beneficiamento dos produtos não é o principal agregador de valor da cadeia, mas sim um dos três principais, conforme detalhamos a seguir:

### **Estabilização**

- Este grupo de serviço se mostrou de elevada relevância na cadeia, já que aglutina os papéis de garantidor de estoque, fracionador, financiador e negociador.
- Como garantidor de estoque o participante permite a compra dos produtos independente da safra, permitindo a disponibilização regular para o consumo (exemplo: colheita regular de açaí durante todo o ano, políticas de estoque da castanha em galpões, etc.).
- Como fracionador o participante permite a pulverização e capilarização dos produtos no mercado.
- Como financiador o participante permite investimentos na comercialização dos produtos.
- Como negociador o participante regula o mercado, estimulando maiores volumes de consumo dos produtos.

## **Beneficiamento**

- Este grupo de serviço aglutina o processamento dos produtos (industrialização, classificação, limpeza, etc.) e desenvolvimento de subprodutos (exemplo: óleo, polpa, torta, etc.).
- Como processador o participante garante o padrão de qualidade, gerando uma melhor aceitação do produto.
- Como desenvolvedor de subprodutos o participante amplia o leque de possibilidades de consumo (exemplo: biscoito de castanha, farinha de castanha, castanha fatiada salgada, óleo da castanha, revestimentos interiores de ouriço da castanha, etc.).

## **Administração da força de vendas**

- Este grupo de serviço aglutina a análise de mercado/clientes potenciais, o dimensionamento e gerenciamento da força de vendas, e o relacionamento com os clientes.
- Como analisador do mercado o participante identifica possibilidades de negócio para seus produtos.
- Como dimensionador e gerenciador da força de vendas o participante quantifica e qualifica sua equipe e canais de vendas conforme as necessidades de mercado.
- Com o papel de relacionamento com clientes o participante gera um vínculo de fidelidade adequando os negócios às necessidades dos clientes.

Conforme as expectativas iniciais, o rótulo de vilão da cadeia para os intermediários não é adequado, visto que a complexidade de serviços que a cadeia exige dificilmente seria suprida pelos produtores em todas as regiões e em todos os produtos.

O desafio do plano de ação está, portanto, em definir, regionalmente, quais serviços poderiam ser absorvidos pelos produtores (e talvez intermediários selecionados) e como os mesmos seriam suportados pelos projetos finalísticos do SEBRAE.

## **Gestão e Qualificação de Pessoal**

A falta de gestores e equipes qualificados é o principal fator crítico de sucesso.

Entendendo a capacidade de gestão como a visão estruturada de mercado e a capacidade de realização, não foi identificada esta competência desenvolvida nos produtores visitados (exceto no Acre).

Até nos intermediários, esta competência não é uma vantagem competitiva na Região Norte.

Vale ressaltar que para os intermediários, além da capacidade de gestão, é fundamental o entendimento destes de que a qualidade de vida dos produtores está totalmente ligada ao sucesso do seu negócio.

Este entendimento gera frutos interessantes, como o preparo e desenvolvimento que a Inovam (Rondônia) realiza com seus fornecedores produtores.

O desafio do plano de ação está em identificar e treinar as pessoas (e/ou empresas) que serão preparadas para assumir a gestão e liderança das ações.

---

## **Infra-estrutura**

Apesar de haver problemas de infra-estrutura em diversos casos, não entendemos que este problema seja de difícil resolução.

Verificamos que através de uma gestão adequada é possível conseguir crédito e, até, apoio governamental para a construção da infra-estrutura adequada.

---

## **Processos**

Os processos produtivos estão intimamente ligados à visão de gestão dos participantes.

É necessário que haja o entendimento de que a melhoria dos processos é um dos fatores agregadores de valor aos produtos e, conseqüentemente, um gerador de recursos para a região.

O desenho, implantação e treinamento dos processos produtivos e de gestão serão ações de fundamental relevância para a efetivação de um plano de melhorias.

---

<b>Recursos</b>	Entende-se que os problemas de recursos estão alinhados com os de infra-estrutura, portanto com possível resolução.
<b>Formatos de comercialização e Políticas Comerciais.</b>	<p>O formato de comercialização dos participantes da Região Norte é diretamente ligado a visão de mercado que os mesmos possuem.</p> <p>O desconhecimento dos principais mercados compradores (Sul e Sudeste) dificulta a penetração nestes mercados. Em muitos casos a venda é totalmente passiva.</p> <p>O desenho do formato de comercialização e da política comercial no plano de ação variará conforme os níveis de serviço definidos.</p>
<b>Caminho sugerido para a Estratégia</b>	<p>Sabemos que a implantação de um projeto de melhorias na cadeia de distribuição impactará diretamente no formato atual de atuação dos produtores e que os mesmos precisarão estar totalmente envolvidos e convencidos das possibilidades de melhorias que um projeto como este pode ser capaz de gerar.</p> <p>Uma forma de tornar este projeto estimulante para os produtores é a criação de uma demanda constante e real dos produtos para a região. Como, por exemplo, o interesse de uma grande rede de supermercados em comprar.</p> <p>Acreditamos que o projeto tem um apelo social capaz de facilitar a penetração no mercado e que pode ser explorado comercialmente.</p> <p>A busca por uma participação socialmente responsável é imprescindível nas empresas, logo um contrato de compra com uma comunidade da Amazônia que preserva a floresta tende a ter relevância.</p> <p>Diante disto, após a escolha de um produto/região piloto, sugerimos um caminho que, inicialmente, prospecte possíveis compradores para o(s) produto(s), levantando as necessidades de preço, prazo, regularidade de entrega, padrão de qualidade, entre outras.</p> <p>Com estas necessidades levantadas, o próximo passo seria identificar o nível de serviço adequado para o atendimento destas necessidades e a definição dos papéis dos participantes na cadeia de distribuição.</p>



Seguem algumas perguntas para auxiliar na construção do conteúdo para nortear o plano de ação:

- Qual produto ou subproduto tem um apelo comercial forte que facilitaria a prospecção de compradores?
  - Onde estão e quem são estes compradores?
  - Qual seria a melhor forma de “vender o projeto” para eles?
  - Na visão da nossa equipe, qual é o nível de serviços exigidos pelos compradores?
  - Diante deste cenário, teremos intermediário? Qual será seu papel? Quem será?
  - Quem serão os produtores/região? Qual será o papel do produtor?
  - Quem será o gestor do projeto? Qual será sua função?
  - Qual será o papel do SEBRAE no projeto?
  - O que e como preparar os produtores e/ou intermediários?
  - Quais serão os preços e margens praticados?
-

## PLANO DE AÇÃO

### Introdução

O plano de ação será construído a “quatro mãos” no workshop de apresentação deste relatório, junto com o grupo Gestor.

---

## REFERÊNCIAS

---

- <sup>i</sup> GIANPAOLO, Ghiani; LAPORTE, Gilbert; MUSMANNO, Roberto - Introduction to logistics systems, planning and control. West Sussex: John Wiley & Sons.
- <sup>ii</sup> SLA International (Service Level Agreement) - Acordo Internacional de Definição de Níveis de Serviço.
- <sup>iii</sup> GLOSSÁRIO DA QUALIDADE TOTAL. 2. ed. Belo Horizonte : Fundação Christiano Ottoni, 1995. p. 71 – valor.
- <sup>iv</sup> CSILLAG, João Mário. Análise do valor: metodologia do valor. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1995.