

**DIAGNÓSTICO DA CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO DE AÇAÍ, CASTANHA DO BRASIL,
COCO DE BABAÇU, COPAÍBA, ANDIROBA E BURITI, E CONSTRUÇÃO DE NOVA
ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO**

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

RELATÓRIO DE ANÁLISES E CONCLUSÕES

Contrato SEBRAE nº 036/2009

**Porto Velho - RO
Novembro de 2009**

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

Amyr Klink

REALIZAÇÃO

Instituto Fecomercio de Pesquisas e Desenvolvimento do Estado de Rondônia

CNPJ nº 04.999.347/0001-40

Avenida Carlos Gomes, 400, Bairro Caiari – CEP: 76.801-166
Porto Velho – RO

(69) 3224-2279

APRESENTAÇÃO

Em maio/junho de 2008 o SEBRAE Rondônia, solicitou ao INSTITUTO FECOMERCIO uma pesquisa de mercado sobre o manejo de produtos não madeireiros da floresta amazônica.

Diante dos resultados obtidos naquela pesquisa, foi recomendado um estudo mais aprofundado para a construção de uma estratégia de abordagem ao mercado que contemple a cadeia de distribuição dos produtos, vislumbrando um aumento da demanda.

Visando essa finalidade, este relatório realiza o estudo e análise da cadeia de distribuição dos produtos selecionados no escopo, sendo elaborado através de uma metodologia de pesquisa, visando fornecer subsídios para a construção da estratégia de abordagem ao mercado.

Segundo GIL (1999), a pesquisa de caráter pragmático é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Em nosso caso, esta é uma pesquisa aplicada, que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.” (SILVA, 2001)

ESTRUTURA DO RELATÓRIO

Formato do Relatório O relatório foi desenvolvido utilizando a metodologia de Mapeamento de Informações¹, 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 O relatório contém:

- A descrição da metodologia aplicada.
- A descrição das análises dos levantamentos.
- Os produtos finais desenvolvidos com os seus descritivos.
- Consolidação das entrevistas quantitativas e qualitativas.
- Conclusões e recomendações para a construção do plano de ação.
- Os questionários de levantamento utilizados.
- Acompanha este relatório um CD-ROM com os arquivos digitais em formato PDF.

Público-alvo do Relatório Grupo Gestor do SEBRAE da região Norte (GG).

¹ Information Mapping® - (HORN, NICOL, KLEINMAN & GRACE, 1969)

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO.....	4
ESTRUTURA DO RELATÓRIO.....	5
LISTA DE FIGURAS.....	7
LISTA DE TABELAS.....	8
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS.....	10
EQUIPE DO PROJETO.....	11
RESUMO EXECUTIVO.....	12
METODOLOGIA.....	16
RESUMO QUANTITATIVO.....	21
RESULTADOS.....	28
ANÁLISES - Canais de Distribuição.....	28
ANÁLISES – Perfil e Características dos Produtores.....	30
ANÁLISES – Perfil e Características dos Intermediários.....	32
Pesquisa Qualitativa com Intermediários.....	34
Pesquisa Quantitativa com Intermediários.....	36
Resumo – Análise das Tabelas.....	49
ANÁLISE - Perfil e Características dos Compradores.....	52
CONCLUSÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	54
Melhor Estratégia Definida.....	59
Plano de Ação.....	61
BIBLIOGRAFIA.....	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cronograma	15
Figura 2 – Fases do Projeto.....	19
Figura 3 – Mapa quantitativo de pesquisas.....	22
Figura 4 – Fluxo de distribuição.....	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pesquisa por região:.....	37
Tabela 2 – Produtos da floresta adquiridos pelas empresas como matéria-prima ou com algum derivado:.....	38
Tabela 3 – Em que forma o produto é adquirido / comprado:.....	38
Tabela 4 – O material adquirido por sua empresa é recebido:.....	38
Tabela 5 – Quando precisa adquirir, o material está:.....	39
Tabela 6 – Quando algum material não está dentro do esperado, este material é:..	39
Tabela 7 – O material adquirido apresenta algum Selo de Qualidade?.....	39
Tabela 8 – Este material adquirido, quando chega a sua empresa, passa por alguma inspeção de qualidade?.....	39
Tabela 9 – Depois que a empresa adquire o produto, ele é.....	40
Tabela 10 – Em que forma o produto é vendido por sua empresa:.....	40
Tabela 11 – Em que quantidade média, por mês, vendo o Produto?.....	41
Tabela 12 – O material é vendido por sua empresa em:.....	42
Tabela 13 – Depois de processado, o produto é vendido:.....	42
Tabela 14 – Os produtos comercializados por sua empresa possuem Selo de Qualidade fornecido por Organização Externa?.....	42
Tabela 15 – O processo de Beneficiamento da matéria-prima se dá:.....	42
Tabela 16 – O material, depois de produzido por sua empresa, passa por alguma Inspeção de Qualidade?.....	43
Tabela 17 – Quais destes equipamentos ou instalações estão presentes em sua empresa?.....	43
Tabela 18 – Se o seu Cliente não aceitar a qualidade com que o seu material chega a ele, sua empresa troca o material?.....	43
Tabela 19 – No caso de retorno de mercadoria, sua empresa assume custo de transporte de retorno e re-envio da mercadoria?.....	43
Tabela 20 – Sua empresa apresenta garantia de entrega para seus Clientes?.....	44
Tabela 21 – Esta garantia de entrega, se dá para todo o ano ou só na época da Safra?.....	44
Tabela 22 – Sua empresa tem a prática de enviar amostras para conquistar novos Clientes?.....	44
Tabela 23 – Sua empresa opera com descontos de preços em função do relacionamento ou do volume vendido?.....	44
Tabela 24 – Apresenta preço estável ao longo do ano, ou forte variação em função	45

da Safra, e da Disponibilidade de Matéria-Prima?.....	
Tabela 25 – Oferece prazo para pagamento?.....	45
Tabela 26 – Que canais de venda sua empresa utiliza?.....	45
Tabela 27 – Os vendedores de sua empresa operam:.....	46
Tabela 28 – A Equipe de Vendas é comissionada por produção volume de vendas?.	46
Tabela 29 – Sua empresa utiliza alguma forma de comunicação com o mercado?...	46
Tabela 30 – Que forma é esta?.....	46
Tabela 31 – Sua empresa comercializa seus produtos?.....	47
Tabela 32 – Em que outros Estados?.....	47
Tabela 33 – Forma adquirida X Forma vendida.....	48
Tabela 34 – Região de Origem X Localidade.....	48

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

Introdução	Elemento opcional com a relação alfabética das abreviaturas, siglas usadas no texto, seguido das expressões correspondentes grafadas por extenso. Lista própria para cada tipo de redução.
Abreviaturas	<ul style="list-style-type: none">• GG – Grupo Gestor do SEBRAE da Região Norte• IF – INSTITUTO FECOMERCIO• Qtde – Quantidade
Siglas	<ul style="list-style-type: none">• SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas• ABEP – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa• ICC – International Chamber of Commerce (Câmara Internacional de Comércio)• ESOMAR – European Society for Opinion and Marketing Research (Sociedade Européia de Pesquisa de Opinião e Mercado)• CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas
Símbolos	% – Percentual

EQUIPE DO PROJETO

- Equipe
Instituto
Fecomercio**
- Waldy Fernando Bastos Ferreira
 - 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.

Segundo BALLOU (1993), “diminuir o hiato entre a produção e a demanda, de modo que os consumidores tenham bens e serviços quando e onde quiserem, e na condição física que desejarem”, é um dos maiores desafios enfrentados pela logística.

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 distribuição² e os respectivos níveis de serviço³, oferecidos por cada participante da cadeia de distribuição (produtores, intermediários e compradores) dos produtos:
 - Açaí
 - Castanha do Brasil
 - Copaíba
 - Coco de Babau

² “Um Canal de Distribuição é constituído pelo conjunto de pessoas ou organizações que promovem e facilitam a circulação dos produtos, desde o produtor ao consumidor final.” (SOUZA, 2000)

³ “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.” (TEMPELMEIER, 2006)

- 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 INSTITUTO FECOMERCIO⁴).

**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 valor⁵ 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

⁴ Pesquisa de Mercado “Manejo de Produtos da Floresta” encomendada pelo SEBRAE Rondônia e realizada pelo INSTITUTO FECOMERCIO, em maio/junho de 2008.

⁵ “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.” (CSILLAG, 1995)

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 da Região Norte) - muitas vezes afastados dos grandes centros urbanos - e apesar de considerados estruturados⁶, em muitos casos sendo não-organizados⁷, 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 qualitativa, 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.
- (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,

⁶ Segundo o GG, definiu-se "produtor estruturado", o produtor/extrativista que participa de alguma associação ou cooperativa.

⁷ Apesar de identificado como "produtor estruturado", identificamos produtores que não agregam valor ao produto, e os definimos neste trabalho como "não-organizados".

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.*⁸
- 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.

Cronograma

Figura 1 - 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						

⁸ Segundo os Padrões de Qualidade da ABEP (ABEP, 2009), que segue o Código de conduta ICC/ESOMAR (ICC/ESOMAR, 2008), os dados dos entrevistados nas pesquisas quantitativas não podem ser disponibilizados.

METODOLOGIA

Introdução Como já citamos anteriormente, “o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. (GIL, 1999)

Depois de estabelecidos os objetivos principais e secundários, definimos o plano de trabalho do projeto, subdividindo-o em fases, de acordo com o cronograma pré-estabelecido em conjunto com o GG.

Existem várias formas de classificar as pesquisas. As formas clássicas de classificação são: a pesquisa básica e a pesquisa aplicada. Em nosso trabalho utilizamos a pesquisa aplicada, pois visa à aplicação prática dos resultados da mesma.

Forma de Abordagem A nossa abordagem nas pesquisas de levantamento utilizou a metodologia qualitativa (para os produtores, intermediários e compradores) e a quantitativa (para os intermediários).

Consideramos que o entendimento dos conceitos descritos a seguir é fundamental para compreender completamente o conteúdo apresentado neste relatório.

- Pesquisa Qualitativa: “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados é básica no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.” (SILVA, 2001)
- Pesquisa Quantitativa: “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para

classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.).” (SILVA, 2001)

População

População (ou universo da pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. Amostra é parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou plano.

Pesquisa Qualitativa

A amostra para a pesquisa qualitativa foi intencional, sendo escolhidos casos para a amostra que representem o “bom julgamento” da população/universo. Esta seleção foi feita, na maioria dos casos (para os produtores e intermediários), pelos gestores em cada estado.

Em alguns casos também ocorreram algumas amostras acidentais, compostas por acaso, com pessoas que vão aparecendo durante o levantamento, que se mostraram relevantes, geralmente indicadas pelos próprios entrevistados.

Não houve amostras acidentais na pesquisa dos compradores e a seleção foi feita pelo INSTITUTO FECOMERCIO. Esta seleção buscou pesquisar compradores com negócios estruturados e em diferentes segmentos, viabilizando uma visão ampliada das demandas da cadeia de distribuição dos produtos pesquisados.

Pesquisa Quantitativa

A amostra para a pesquisa quantitativa seguiu a aplicação de técnicas estatísticas, sendo probabilística e com amostras por agrupamento, ou seja, reunião de amostras representativas de uma população.

A população foi delimitada pelas CNAEs pré-selecionadas de acordo com as atividades de negócio que possuem ligação com os produtos tratados no projeto, e seguindo a mesma linha da pesquisa realizada anteriormente pelo INSTITUTO FECOMERCIO.

Coleta de Dados Qualitativa

A definição do instrumento de coleta de dados leva em conta os objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado.

Na pesquisa qualitativa utilizamos os seguintes instrumentos:

Observação

Quando se utilizam os sentidos na obtenção de dados de determinados aspectos da realidade, utilizamos as seguintes formas de observação:

- Observação sistemática: tem planejamento, realiza-se em condições controladas para responder aos propósitos preestabelecidos.
- Observação não-participante: o pesquisador presencia o fato, mas não participa.
- Observação individual: realizada por um pesquisador.

Entrevista

É a obtenção de informações de um entrevistado, sobre determinado assunto ou problema. A entrevista utilizada foi:

- Padronizada e estruturada: com um roteiro previamente estabelecido.

Formulário

- É uma coleção de questões e anotadas por um entrevistador numa situação face a face com a outra pessoa (o informante). O formulário foi:
 - Objetivo, limitado em extensão e acompanhado de instruções que esclarecem o propósito de sua aplicação, ressalta a importância da colaboração do informante e facilitam o preenchimento.
- Young e Lundberg (apud (SILVA, 2001)) fizeram uma série de recomendações úteis à construção de um questionário/formulário. Entre elas destacam-se:
 - O questionário deverá ser construído em blocos temáticos obedecendo a uma ordem lógica na elaboração das perguntas.
 - A redação das perguntas deverá ser feita em linguagem compreensível ao informante. A linguagem deverá ser acessível ao

entendimento da média da população estudada.

- A formulação das perguntas deverá evitar a possibilidade de interpretação dúbia, sugerir ou induzir a resposta.
- Cada pergunta deverá focar apenas uma questão para ser analisada pelo informante.
- O questionário deverá conter apenas as perguntas relacionadas aos objetivos da pesquisa. Devem ser evitadas perguntas que, de antemão, já se sabe que não serão respondidas com honestidade.

Fases do Projeto



Figura 2 – Fases do Projeto

Fase 1 – Preparação e Marco Zero

- Workshops de alinhamento com o GG.
- Questionário pré-levantamento com o GG.
- Análise de Mercado, baseada em pesquisas anteriores realizadas pelo INSTITUTO 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 sucesso⁹ de cada participante da cadeia.
 - Identificar perfis dos participantes, políticas comerciais, formato de comercialização e se há política de incentivo.

⁹ Segundo BULLEN (1981), “fatores críticos de sucesso são entendidos como um número limitado de áreas nas quais um resultado satisfatório assegura um bom desempenho competitivo aos indivíduos, departamentos e organizações”.

- 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 SWOT¹⁰.
- 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 GG, da melhor estratégia visando à implementação das ações validadas pelo grupo.

¹⁰ O termo **SWOT** é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

RESUMO QUANTITATIVO

Entrevistas Qualitativas

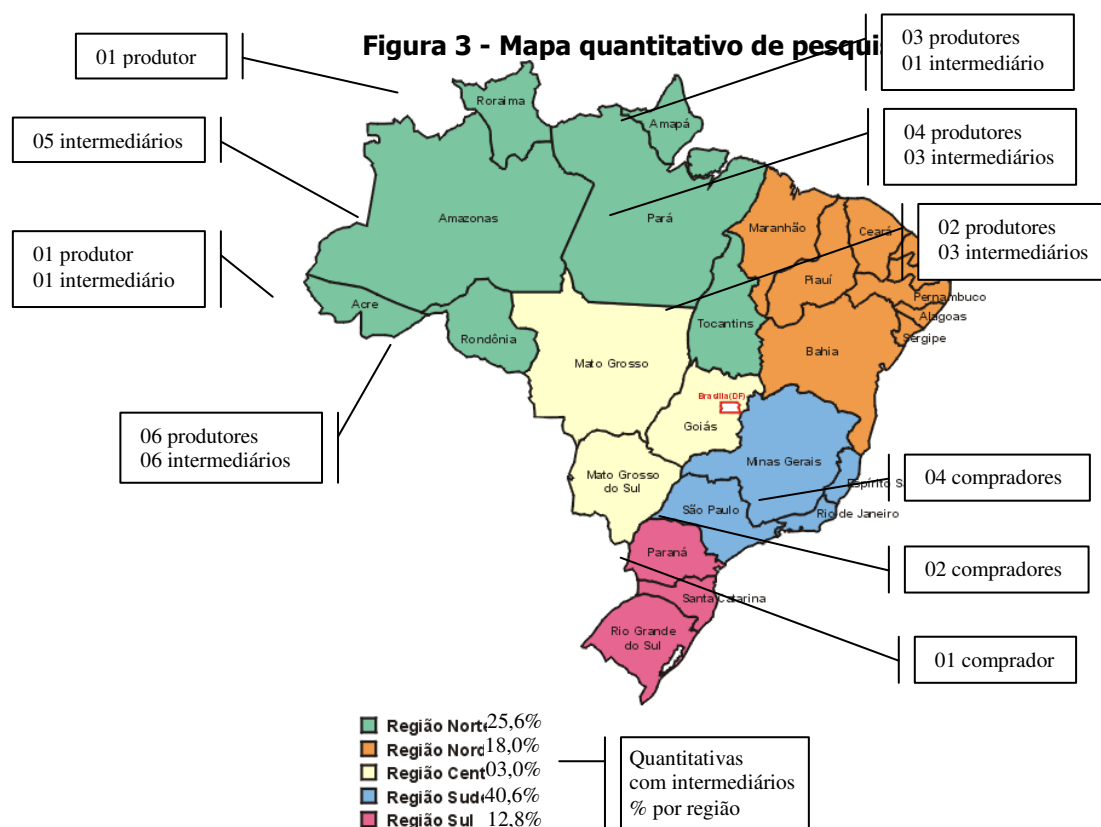
- Produtores: 17 (dezessete) realizadas, de 14 previstas.
 - Açaí: 06
 - Andiroba: 01
 - Babaçu: 01
 - Buriti: 01
 - Castanha: 05
 - Copaíba: 03
- Intermediários: 19 (dezenove) realizadas, de 05 previstas.
 - Açaí: 07
 - Andiroba: 03
 - Babaçu: 02
 - Buriti: 02
 - Castanha: 08
 - Copaíba: 05
- Compradores: 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 selecionadas	11.000
Total de contatos realizados	6.998
Telefones incorretos	2.099
Contatos efetivos	4.899
Não tinham/trabalhavam com o produto	4.776
Tinham/trabalhavam com o produto	122
Recusa em responder	12
Início da entrevista, mas sem finalização	09
Entrevistas finalizadas	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-RO.

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-AC.
- 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.
- O açaí foi priorizado devido a sua relevância na região conforme orientação do SEBRAE-PA, e 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 à 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 da 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 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
- Açaí Mix

São Paulo Compradores:

- Vizcaya Cosméticos
- Açaí 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. Esta seleção teve por base a pesquisa feita anteriormente pelo INSTITUTO FECOMERCIO.
- 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

RESULTADOS

Considerações Todos os resultados apresentados a seguir abrangem 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, e principalmente, conduzir de forma diferenciada a construção da melhor estratégia de abordagem ao mercado.

ANÁLISES – Canais de Distribuição

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

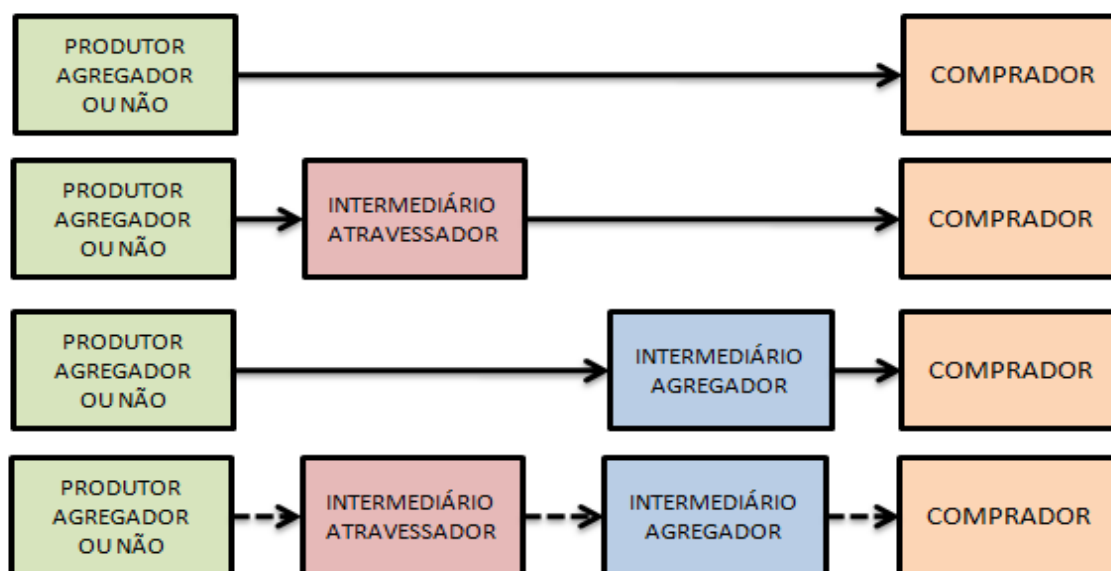


Figura 4 – Fluxo de distribuição

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

- Compram de intermediários, contudo há certos 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 sendo 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 serviços, visto que possuem 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.

O levantamento qualitativo, além do objetivo analítico, foi realizado primeiramente para subsidiar o questionário quantitativo.

Considerações Iniciais As percepções iniciais do GG 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?

- Levantamentos** 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%), ou seja, um universo consideravelmente pequeno de empresas.

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%). É um percentual consideravelmente alto para uma amostra, contudo o mesmo foi realizado em virtude do universo pequeno encontrado.

Pesquisa Qualitativa com Intermediários

Perfis

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 a adoção de boas práticas e/ou no envio de embalagens apropriadas para armazenagem.

Identificaram-se inúmeros padrões de qualidade de compra e venda de produtos. Os intermediários afirmam possuir certificações e selos de qualidade para venda de seus produtos, contudo verificou-se que, na percepção deles, um certificado da Vigilância Sanitária pode ser entendido como uma certificação, assim como um carimbo de qualidade nas embalagens pode ser entendido como um selo de qualidade.

Mercado

Os intermediários agregadores de valor percebem 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.

Pesquisa Quantitativa com Intermediários

Introdução

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

Logo após, será apresentado um resumo segmentado por assunto-chave, objetivando aglutinar as principais conclusões em uma única análise.

O desmembramento por produtos está no Anexo.

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.

Considerações sobre a leitura

Foram 101 empresas pesquisadas, contudo, para facilitar a análise, a coluna quantidade (Qtde) apresentará a frequência de produto por empresa.

Por exemplo, a tabela 2: 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

Ao analisar esta tabela, o leitor deverá entender que das 101 empresas pesquisas, algumas trabalham com 02 ou mais produtos, por este motivo a soma da coluna quantidade aparecerá como 133.

Na coluna % a base também são os produtos, ou seja, do total de produtos citados nesta pesquisa, 24,1% é açaí e 20,3% é babaçu.

Outro exemplo, tabela 4 - 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

Neste exemplo o total da coluna % Casos chega a 105,7%, já que nesta coluna a base são as empresas, por exemplo, 13,1% das empresas compram os produtos em galões, como as empresas podem comprar produtos de diversas formas, o total neste exemplo chega a 105,7%.

Tabela 1 - 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

Tabela 2 - 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

Tabela 3 - 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

Tabela 4 - 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

Tabela 5 - 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

Tabela 6 - 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
Destruído como refugo	4	3,0
Totalmente transformado em produto independente da qualidade com que chega	3	2,3
Total	133	100,0

Tabela 7 - O material adquirido apresenta algum Selo de Qualidade?

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

Tabela 8 - 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

Tabela 9 - 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

Tabela 10 - 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
<i>In natura</i> - Sem Processamento	8	6,0
<i>In natura</i> - Outro	6	4,5
Suco	5	3,8
<i>In natura</i> - Triturado	2	1,5
Carvão	1	0,8
Total	133	100,0

Tabela 11 - 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
Total	133	100,0

Tabela 12 - 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
Total	132	100,0	114,8

Tabela 13 - 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
Total	200	100,0	157,5

Tabela 14 - Os produtos comercializados por sua empresa possuem Selo de Qualidade fornecido por Organização Externa?

	Qtde	%
Sim	67	50,4
Não	66	49,6
Total	133	100,0

Tabela 15 - 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

Tabela 16 - 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

Tabela 17 - 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

Tabela 18 - 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

Tabela 19 - No caso de retorno de mercadoria, sua empresa assume os custos de transporte de retorno e re-envio da mercadoria?

	Qtde	%
Sim	122	98,4
Não	2	1,6
Total	124	100,0

Tabela 20 - Sua empresa apresenta garantia de entrega para os seus Clientes?

	Qtde	%
Sim	124	93,2
Não	9	6,8
Total	133	100,0

Tabela 21 - Esta garantia de entrega se dá para todo ano ou só na época da Safra?

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

Tabela 22 - Sua empresa tem a prática de enviar amostras para conquistar novos Clientes?

	Qtde	%
Sim	87	65,4
Não	46	34,6
Total	133	100,0

Tabela 23 - Sua empresa opera com descontos de preços em função do relacionamento ou do volume vendido?

	Qtde	%
Sim	117	88,0
Não	16	12,0
Total	133	100,0

Tabela 24 - Apresenta preço estável ao longo do ano, ou forte variação em função da Safra e da Disponibilidade de Matéria-Prima?

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

Tabela 25 - Oferece prazo para pagamento?

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

Tabela 26 - 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

Tabela 27 - 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

Tabela 28 - A Equipe de Vendas é comissionada por produção volume de vendas?

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

Tabela 29 - Sua empresa utiliza alguma forma de comunicação com o mercado?

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

Tabela 30 - 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
Total	163	100,0	214,5

Tabela 31 - 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
Total	201	100,0	151,1

Tabela 32 - 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
Total	279	100,0	845,5

Tabela 33 - Forma adquirida X Forma vendida

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

Tabela 34 - Região de Origem X Localidade

		Localidade				
		No próprio Estado	Em outros Estados	Em outros Países	Em todos os estados do Brasil.	Total
Região de Origem	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
	Total	28	19	23	94	133

Resumo – Análise das Tabelas

Resumo: Estabilidade

**(Tabelas 5,
17, 20, 21,
24, 25, 33)**

Percebe-se que os intermediários exercem importante função de estabilizadores de fornecimento na cadeia de distribuição. Mesmo comprando com variações de preços e de entrega, os intermediários garantem preços e entrega estável para os seus clientes.

A compra dos produtos não é estável para 71,4% dos intermediários (apenas 28,6% afirmam estar disponível para entrega no ato da compra), 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.

Resumo: Qualidade e Embalagem

**(Tabelas 4,
6, 7, 8, 11,14,
16, 18,19)**

Identificou-se que a qualidade exerce elevada influência na relação comercial de compra e venda dos produtos. A garantia da qualidade dos produtos vendidos é um valor relevante para cadeia.

Independente do tipo de certificação ou de selo de qualidade, que possuem inúmeras variações (conforme identificado anteriormente pela pesquisa qualitativa), os intermediários atuam com um padrão de qualidade acertado e definido para a compra e venda dos produtos:

- 66,9% dos intermediários afirmam devolver mercadorias compradas fora dos padrões e,
- 80,5% 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.

Em relação às embalagens, verifica-se inúmeros formatos e tamanhos, não havendo padrões para compra e venda no mercado.

**Resumo:
Canal de
Vendas**

A administração do canal de vendas é uma função também relevante na cadeia de distribuição, através de um posicionamento ativo de atendimento e prospecção de clientes.

**(Tabelas 13,
22, 26, 28,
27, 29, 30,
31, 32)**

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, sendo que 68,4% possuem página na internet e 46,1% realiza anúncios (rádio, TV ou jornal).

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.

24,2% comercializam com São Paulo, 57,6% com o Rio de Janeiro.

**Resumo:
Beneficia-
mento e
Outros
Serviços**

**(Tabelas 3, 9,
10, 15, 17,33)**

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, 32 empresas vendem o mesmo óleo sem o refino.

32,3% compram na forma de óleo bruto, 19,5% compram o produto *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 – 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

Os compradores possuem controle de qualidade definido para a compra e para a venda dos produtos, exigindo especificações pré-definidas para a compra e oferecendo para a venda. Há 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 Os compradores mantêm 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 apóiem 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 Alguns os 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 E RECOMENDAÇÕES

Conclusões Iniciais

Como o objetivo essencial é a construção de um plano de ação que contemple os produtores e que gere incremento de negócios na região, a capacidade de gestão é o principal fator crítico de sucesso.

Entendendo a capacidade de gestão como a visão mercado e a capacidade de realização de ações alinhadas ao mesmo, esta competência não foi identificada nos produtores (exceto no Acre) e, até, em grande parte dos intermediários da Região Norte.

Esta falta de visão de mercado torna-se, portanto, um relevante limitador.

Isto se dá porque quaisquer melhorias propostas, quando não são percebidas como fatores geradores de benefícios, não conseguem ser implantadas e/ou perpetuadas.

Sendo assim, a estrutura do negócio, a aplicação de boas práticas de produção e/ou as disponibilidades de incentivos legais não se tornam os fatores determinantes de sucesso, visto que dependem da capacidade de gestão do produtor.

Antes de qualquer ação que beneficie os produtores, é necessário, portanto, promover o real entendimento dos benefícios gerados,

ampliando a visão de mercado destes participantes da cadeia de distribuição.

Inicialmente, 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.

Agregação de Valor Entendemos que o nível de serviço é o principal fator diferenciador 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 podem ser absorvidos pelos produtores (e talvez intermediários selecionados) e como os mesmos seriam suportados pelos projetos finalísticos do SEBRAE.

**Relação
Produtores e
Interme-
diários**

É importante que entre os intermediários haja o entendimento de que a qualidade de vida e de trabalho dos produtores está totalmente ligada ao sucesso do seu negócio.

Mesmo entre os intermediários agregadores, este entendimento não é uma unanimidade.

Partindo deste princípio, as ações geram frutos interessantes para a região, como o preparo e desenvolvimento que a Inovam (Rondônia) realiza com seus fornecedores produtores, através de ações de melhorias da produção e do sustento dos mesmos.

**Infra-
estrutura**

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

Há disponibilidade de crédito e apoio de instituições para infra-estrutura. Conforme dito anteriormente, o desafio está no desenvolvimento da visão de mercado e da gestão do negócio.

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.

Um exemplo de incentivo aos produtores é o bônus de 2,00 R\$/lata pago pela COOPEACRE aos produtores que atuam com boas práticas.

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

Recursos

Entende-se que os problemas de recursos estão alinhados com os de infra-estrutura, portanto com possível resolução, já que há disponibilidade de crédito e apoio.

Contudo, a dificuldade de gestão e captação destes recursos são limitadores.

Formatos de comercialização e Políticas Comerciais.

O formato de comercialização dos participantes da Região Norte é diretamente ligado a visão de mercado que os mesmos possuem.

O desconhecimento dos principais mercados compradores (Sul e Sudeste) dificulta a penetração nestes mercados. Em muitos casos a venda é totalmente passiva.

O desenho do formato de comercialização e da política comercial no plano de ação variará conforme os níveis de serviço definidos.

Aspectos Legais

A questão legal não foi citada com relevância. O mercado independe dos parâmetros legais e os mesmos não foram citados como fatores de sucesso ou insucesso.

Melhor Estratégia Definida

Considerações

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.

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.

Um projeto como este tem um apelo social capaz de facilitar a penetração no mercado e que pode ser explorado comercialmente.

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.

Diante disto, após a escolha de um produto/região piloto, o melhor caminho estratégico é o que, inicialmente, prospecte possíveis compradores para o(s) produto(s), levantando as necessidades de preço, prazo, regularidade de entrega, padrão de qualidade, entre outras.

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.

Seguem algumas perguntas para auxiliar na construção do conteúdo para nortear o plano de ação de um projeto-piloto:

- Qual região possui equipe do SEBRAE (com capacidade de gestão e visão de mercado) disponível para gerir um projeto desta magnitude?
- 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

Inicialmente o grupo sugeriu a realização de um projeto-piloto com um produto/região.

Para a construção do Plano de Ação, selecionou-se um produto-piloto para servir de base (e exemplo) para o processo de construção do plano. Contudo, a estrutura do plano foi construída para abranger quaisquer tipos de produtos/regiões da pesquisa.

O passo-a-passo desenhado a seguir reflete as macro-ações do Plano de Ação à luz do Diagnóstico da Cadeia de Distribuição e da Melhor Estratégia Definida.

O processo de seleção do produto que serviu de exemplo para a construção do plano identificou dois produtos potenciais (Castanha do Brasil e Açaí), conforme critérios a seguir:

- Tamanho do público consumidor ou potencial de mercado
- Mercado comprador mais aberto para compra
- Amplo mercado – indústrias de diversos segmentos e varejo
- Maior capilaridade (produtos que já apresentam projetos no SEBRAE)
- Interesse nacional.

Ao analisar os dois produtos, para um projeto piloto, verificou-se que a castanha apresenta maiores oportunidades conforme detalhamento abaixo:

- Produto menos perecível
- Prazo de validade amplo
- Disponibilidade de mão de obra elevada
- Alto volume de produção
- Menor custo de produção
- Menor complexidade logística

A castanha foi escolhida para servir de exemplo neste plano de ação.

Objetivo Geral

Objetivo geral do plano de ação para quaisquer produtos/regiões:

- Implementação de um plano de ação que contemple produtores e que gere incremento de negócios na região fortalecendo a capacidade de gestão e integrando os níveis de serviços da cadeia de distribuição (estabilização, beneficiamento e administração da força de venda).

Objetivo Específico

Objetivo específico do plano de ação para cada produto/região:

- Objetivo Específico de Longo Prazo (exemplo: Castanha do Brasil):
 - Desenvolver estratégia de venda e de canal de distribuição eficiente que permita disponibilizar castanha do Brasil, em gôndolas de supermercados e lojas de conveniências nas cidades que vão sediar os jogos da copa. (2014)
- Objetivo Específico de Curto Prazo (exemplo: Castanha do Brasil):
 - Fomentar os negócios da castanha em capitais metropolitanas do Brasil.

Passo-a-Passo 01

- Definir o gestor do projeto e estabelecer modelo de gestão (definição de equipe envolvida e papel de cada um).
- Perfil do gestor do projeto:
 - Experiência mínima de três anos em gestão de projeto.
 - Visão estratégica de mercado.
 - Articulação institucional.

Passo-a-Passo 02

- A partir do caminho estratégico definido no diagnóstico da cadeia de distribuição, identificar o objetivo específico, pontos fortes e pontos fracos em relação ao produto/região escolhidos.

Exemplo Castanha do Brasil:

- Pontos fortes /oportunidades
 - Diante da demanda de mercado existente, organizar a produção dentro da necessidade do comprador
 - Há produção em certo nível de organização
 - Diversificação de subprodutos.
 - Grande apelo nutricional do produto

- Apelo sócio-ambiental do projeto
- Existência de técnicas eficientes para o controle de contaminantes como a aflatoxina.
- Menor complexidade de processamento
- Conhecimento dos benefícios e processos que envolvem o produto.

- Pontos fracos/Desafios
 - Aflatoxina
 - Logística de colheita
 - Organização da produção
 - Ampliação da visão de mercado do produto (inteligência de vendas)
 - Baixa capacidade gerencial dos produtores
 - Estruturar e gerir vendas

**Passo-a-Passo
03**

- Desenvolver um projeto de venda do produto para um comprador (preferencialmente varejo), que aborde os benefícios do produto, sócio ambiental e oportunidades mercadológicas, demonstrando os benefícios para empresa compradora.
- Objetivos:
 - Fazer o comprador “comprar a idéia”.
 - Identificar níveis de serviços esperado.
 - Estabelecer previsões de prazos e formalizar carta intenção (pré-pedido).

**Passo-a-Passo
04**

- 4.1) Identificar os níveis de serviços demandados (estabilização, beneficiamento, administração da força de vendas) e o canal de distribuição ideal (com ou sem intermediários?)
- Objetivos:
 - Quem é e qual o papel de cada um.
 - Identificar necessidades de adequação dos produtos.
- 4.2) Formalizar e Monitorar o canal de comunicação com o comprador.

**Passo-a-Passo
05**

- Estabelecer a venda com a formalização da negociação

**Passo-a-
Passo
06**

- Gestão e monitoramento das vendas

BIBLIOGRAFIA

Introdução Listamos a seguir as obras citadas para fundamentação teórica do trabalho ou que forneceram algum subsídio a sua elaboração.

ABEP. (2009). Normas e Padrões de Qualidade ABEP - 2009. *Normas e Padrões de Qualidade ABEP - 2009*. São Paulo. Acesso em 07 de 11 de 2009, disponível em ABEP - Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa: <http://www.abep.com.br>

BALLOU, R. H. (1993). *Logística Empresarial*. São Paulo: Atlas.

CSILLAG, J. M. (1995). *Análise do valor: metodologia do valor* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.

GIL, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.

HORN, R. H., NICOL, E., KLEINMAN, J., & GRACE, M. (1969). *Information Mapping for Learning & Reference*. Cambridge: I.R.I. (A.F. Systems Command Report ESD-TR-69-296).

ICC/ESOMAR. (2008). Código Internacional em Pesquisa de Mercado e Pesquisa Social. (ABEP, Trad.)

PESSOA, W. (s.d.). A coleta de dados na pesquisa empírica.

ROCKART, F. J., & BULLEN, C. (1981). *A Primer on Critical Success Factors*. Cambridge: Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

SILVA, E. L. (2001). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (3ª ed.). Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.

SOUSA, J. M. (2000). *Distribuição: Uma Visão Estratégica*. Lisboa: Texto.

TEMPELMEIER, H. (2006). *Inventory Management in Supply Networks*. Norderstedt: Books on Demand.