

# ANÁLISES E CONCLUSÕES

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

---



“Para chegar aonde quer que  
seja não é preciso utilizar a  
força; basta dominar a razão”.  
(Amyr Klink)

# Quem somos

- O Instituto de Vendas tem por missão **dar suporte** às empresas em **todas as fases da atividade de Vendas**, agregando **metodologia e ciência** à arte de vender.
- Foi constituído através da união de três empresas com competências complementares:
  - **HOLOS+ K**: especializada em **planejamento estratégico, gestão da mudança e desenvolvimento organizacional**.
  - **CONVERGIR**: especializada em gestão por **competências, gestão por processos e educação corporativa**.
  - **R GARBER**: especializada em **inteligência competitiva e estudos de mercado**



# Tópicos

- Resumo Executivo
- Análises:
  - Canal de distribuição
  - Perfil e Características dos Produtores
  - Perfil e Características dos Intermediários
  - Consolidação das Entrevistas Quantitativas
  - Perfil e Características dos Compradores
- Conclusões Finais
- Construção do Plano de Ação

# RESUMO EXECUTIVO

---

Projeto Estruturante de Manejo  
Florestal Não-Madeireiro da  
Amazônia

# 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.



# Objetivos do Projeto

- 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.

# Objetivos Secundários

- 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.



# Objetivos Secundários

- 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.

# 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.

# 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.
  - 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.

# Metodologia Aplicada

- **Fase 3 - Análise e Construção da Estratégia**
  - Consolidação das entrevistas quantitativas e qualitativas.
  - Análise dos macro-processos na cadeia de distribuição.
  - Análise SWOT.
- **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						

- Entrevistas Qualitativas
  - Produtores: 17 (dezesete) realizadas
    - de 14 previstas.
  - Intermediários: 19 (dezenove) realizadas
    - de 05 previstas.
  - Compradores: 07 (sete) realizadas
    - de 05 previstas.

# Resumo Quantitativo

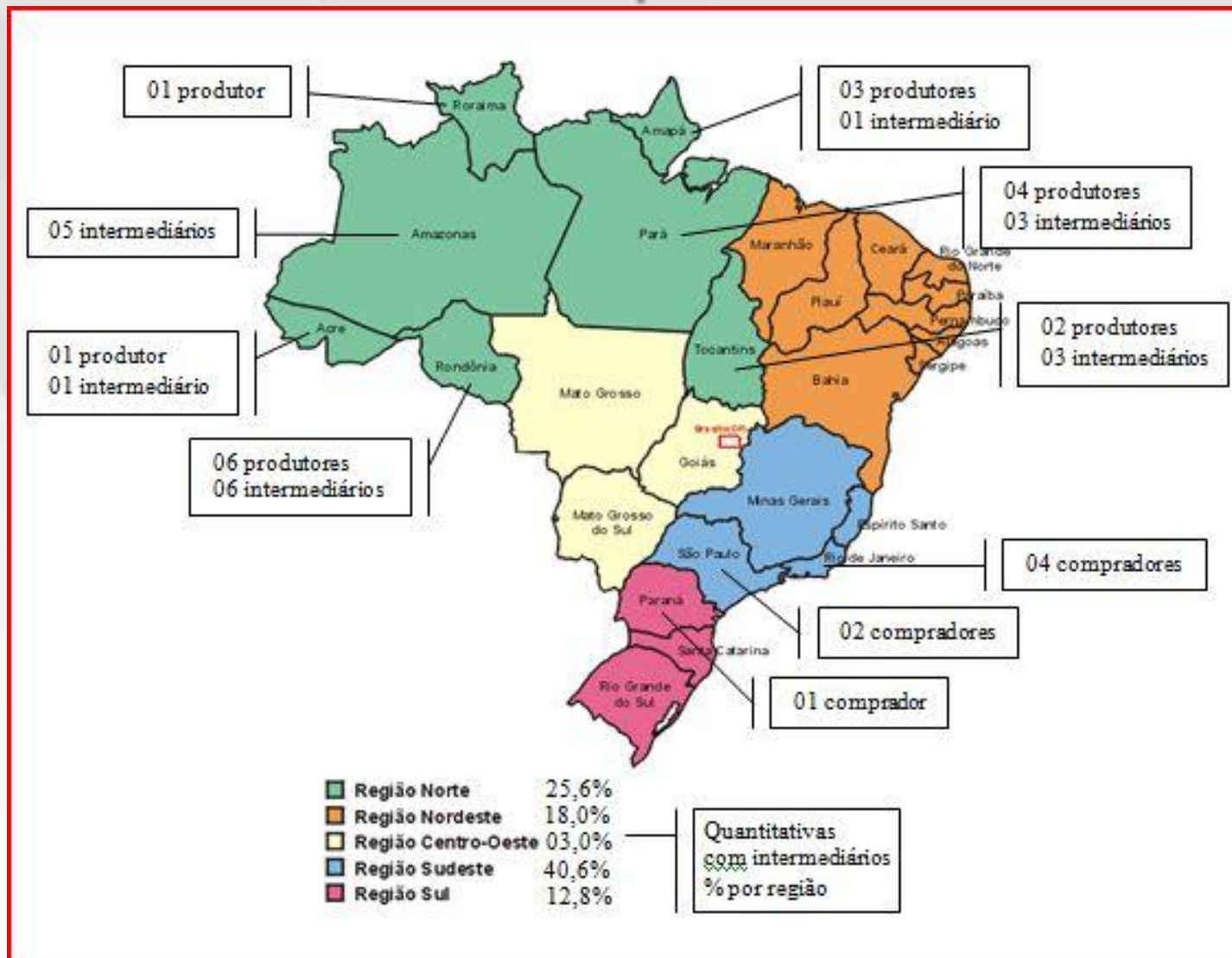
- Entrevistas Quantitativas

- Intermediários: 101 (cento e uma) realizadas

- de 400 previstas.

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	9
Finalizado	101

# Mapa Quantitativo



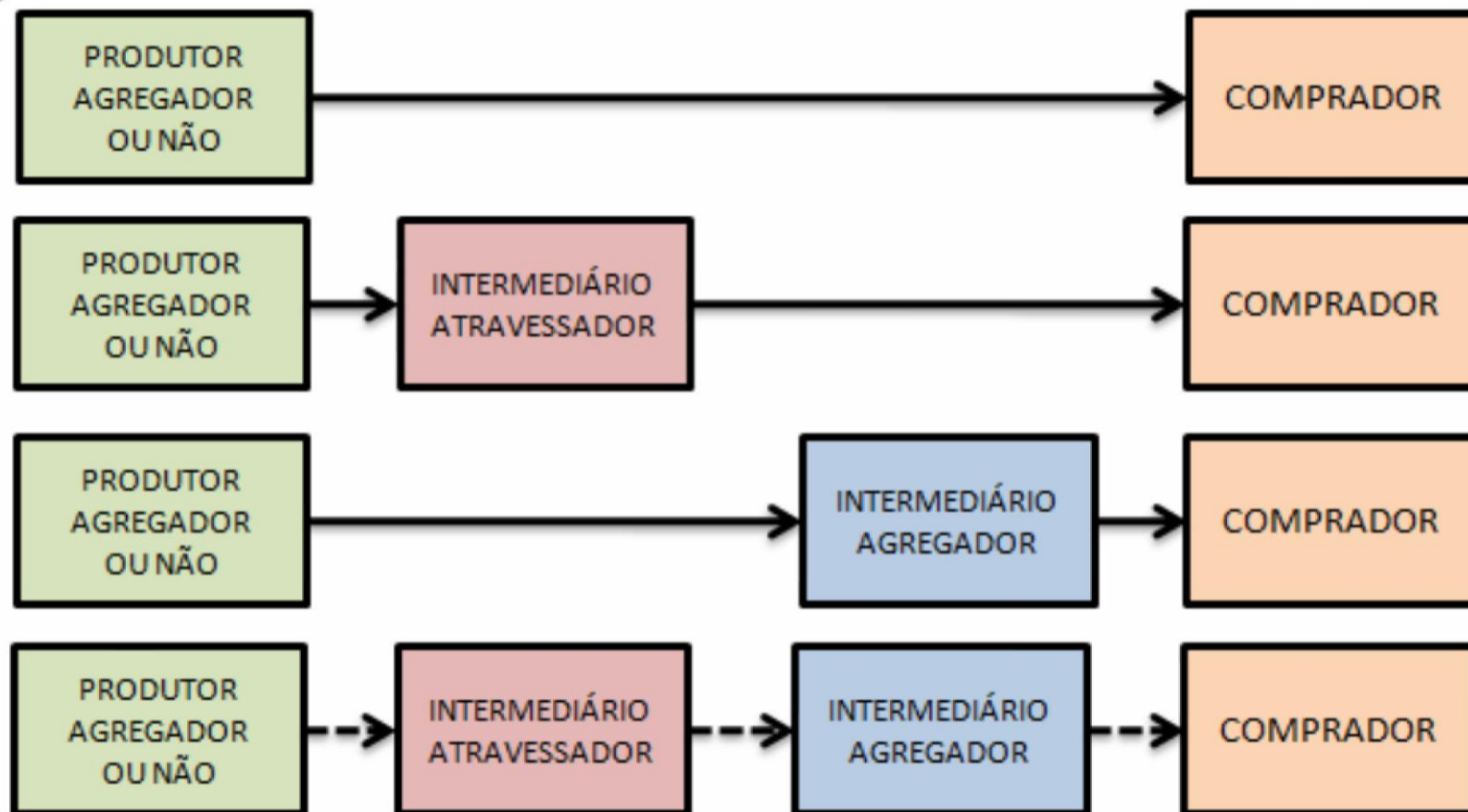


# ANÁLISES

---

Canais de Distribuição

# Fluxo de Processos da Cadeia



# 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

# Perfil

- Definiu-se que o levantamento seria realizado com os produtores estruturados visando um melhor aproveitamento na obtenção de informações relevantes ao projeto.
- Durante o levantamento em campo identificamos que, mesmo sendo estruturados, existem diversos níveis de agregação de valor dependendo do produto e/ou região.

# Produtores Organizados

- 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.
- A implementação das boas práticas ainda é tímida.
- Falta de visão das melhorias que a prática possibilitaria.
- Grande lacuna de conhecimentos técnicos das boas práticas de produção e plantio.

- Capacidade de comercialização destes produtores, independentemente do nível de boas praticas, é restrita.
- A visão é substancialmente focada na produção e subsistência.
- Em vários casos observamos que a participação dos produtores em associações está mais relacionada às questões de benefícios e incentivos de origem governamental.



# Política Comercial

- Um dos fatores críticos identificados foi a grande dependência que a maioria dos produtores possui por parte dos intermediários.
- A falta de capital de giro é uma realidade entre os produtores.
- A formação de preços, prazos e quantidades são definidas pelos intermediários e/ou compradores.
- Outra questão crítica são os padrões de quantidade x preço.

## “Estado da Arte”

- 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

# Características e Questões Iniciais

- 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?

## Perfil

- Poucos intermediários possuem um nível de estrutura suficiente para a promoção de um escoamento eficaz da produção.
- 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.



# Perfil - Dificuldades

- 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

- Há um leque diversificado de intermediários agregadores de valor.
- 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.

# Nível de Serviço

- 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.

# 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.
- 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.

# Mercado

- A distribuição destas empresas por região é:
  - Sudeste: 40,6%
  - Norte: 25,6%
  - Nordeste: 18,0%
  - 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.

# Estabilidade

- 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).

# Qualidade

- 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.



# Canal de Vendas

- 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.

## Beneficiamento e Outros Serviços

- 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.

## Beneficiamento e Outros Serviços

- 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



# Todos os Produtos

## 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

# Todos os Produtos

Em que forma o Produto é adquirido/ comprado :

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

**In natura- Outros :**

- Com Casca;
- Cosméticos;
- Fruto;
- Ralado;
- Xampu.

**Outra Forma adquirida/ comprada :**

- Aroma;
- Mesocarpo;
- Pó da Castanha.

# Todos os Produtos

**Em que quantidade  
média, por mês,  
adquire o Produto ?**

	Qtde	%
Não respondeu	6	4,5
1 arr (Arroba) ou 15 Kg (Quilos)	2	1,5
1 Kg (Quilo) ou 1.000 g (Gramas)	1	0,8
1 L (Litro) ou 1.000 ml (Mililitros)	2	1,5
1 Mt (Megaton) e 350 t (Toneladas) ou 1.000 t (Toneladas) e 350.000 Kg (Quilos)	1	0,8
1 t (Tonelada) e 500 Kg (Quilos) ou 1.000 Kg (Quilos) e 500.000 g (Gramas)	1	0,8
1 t (Tonelada) ou 1.000 Kg (Quilos)	2	1,5
1.000 hl (Hectolitros) ou 100.000 L (Litros)	1	0,8
1.500 hl (Hectolitros) ou 150.000 L (Litros)	1	0,8
10 L (Litros) ou 10.000 ml (Mililitros)	3	2,3
10 t (Toneladas Semestralmente) ou 10.000 Kg (Quilos)	2	1,5
10 t (Toneladas) ou 10.000 Kg (Quilos)	9	6,8
100 Kg (Quilos) ou 100.000 g (Gramas)	3	2,3
100 L (Litros) ou 100.000 ml (Mililitros)	2	1,5
100 ml (Mililitros) ou 100 g (Gramas)	5	3,8
100 t (Toneladas) e 500 Kg (Quilos) ou 100.000 Kg (Quilos) e 500.000 g (Gramas)	1	0,8
100 t (Toneladas) ou 100.000 Kg (Quilos)	1	0,8
120 t (Toneladas) ou 120.000 Kg (Quilos)	2	1,5
2 Kg (Quilos) ou 2.000 g (Gramas)	2	1,5

# Todos os Produtos

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

2 t (Toneladas) ou 2.000 Kg (Quilos)	5	3,8
2.200 Latas	1	0,8
20 Kg (Quilos) ou 20.000 g (Gramas)	10	7,5
20 t (Toneladas) ou 20.000 Kg (Quilos)	1	0,8
200 Kg (Quilos) ou 200.000 g (Gramas)	1	0,8
22.000 Latas	2	1,5
300 t (Toneladas) ou 300.000 Kg (Quilos)	3	2,3
4 t (Toneladas) ou 4.000 Kg (Quilos)	2	1,5
4.000 m <sup>3</sup> (Metros Cúbicos) ou 4.000 KI (Quilolitro)	1	0,8
417 Kg (Quilos) ou 417.000 g (Gramas)	2	1,5
420 Kg (Quilos) ou 420.000 g (Gramas)	1	0,8
45 Kg (Quilos) ou 45.000 g (Gramas)	5	3,8
48 t (Toneladas) ou 48.000 Kg (Quilos)	2	1,5
5 Kg (Quilos) ou 5.000 g (Gramas)	4	3,0
5.000 Latas	2	1,5
50 Kg (Quilos) ou 50.000 g (Gramas)	2	1,5
50 L (Litros) ou 50.000 ml (Mililitros)	15	11,3
50 t (Toneladas) ou 50.000 Kg (Quilos)	3	2,3

# Todos os Produtos

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

500 Latas	1	0,8
540 Kg (Quilos) ou 540.000 g (Gramas)	2	1,5
6 L (Litros) ou 6.000 ml (Mililitros)	2	1,5
6 t (Toneladas) ou 6.000 Kg (Quilos)	1	0,8
60 L (Litros) ou 60.000 ml (Mililitros)	3	2,3
600 t (Toneladas) ou 600.000 Kg (Quilos)	2	1,5
80 a 100 Kg (Quilos) ou 80.000 a 100.000 g (Gramas)	1	0,8
900 Kg (Quilos) ou 900.000 g (Gramas)	2	1,5
900 L (Litros) ou 900.000 ml (Mililitros)	1	0,8
Caixas de 22 Kg (Quilos) ou 22.000 g (Gramas)	2	1,5
Mais que 10 t (Toneladas) ou 10.000 Kg (Quilos)	4	3,0
Tambores de 180 Kg (Quilos) ou 180.000 g (Gramas)	1	0,8
Tambores de 190 Kg (Quilos) ou 190.000 g (Gramas)	2	1,5
Total	133	100,0



# Todos os Produtos

O material adquirido por sua empresa é recebido :

	Qtde	% Respostas	% Casos
Em Galões	16	12,4	13,1
Ensacados em Sacos	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

Outra Forma de recebimento :

- Balde de 3.000g;
- Caixas de 5L, 10L e 15L;
- Tonéis;
- Containers;
- Bombonas de 5L, 50L e 80L;
- PET de 1L e 2L;
- Granel;
- Potes de 225g e 2L.

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

# Todos os Produtos

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

## Outro Destino. Qual ?

- O Cliente informou que isso nunca aconteceu;
- Só 10% de intolerância de impureza que é separado;
- Só 20% para analisar;
- É selecionada artesanalmente;
- Ele mesmo faz a melhoria do produto.

# Todos os Produtos

O material adquirido apresenta algum Selo de Qualidade ?

	Qtde	%
Sim	73	54,9
Não	60	45,1
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

Outro Modo. Qual ?

- Aditiva;
- Bidestilada;
- Cozido;
- Guarda;
- In Natura;
- Peneirado;
- Sulfitada.

# Todos os Produtos

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

	Qtde	%
<b>Sim</b>	<b>120</b>	<b>90,2</b>
<b>Não</b>	<b>13</b>	<b>9,8</b>
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100,0</b>

**Em que forma o Produto é vendido por sua empresa :**

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

**In natura- Outros :**

- Cosméticos;
- Ralado.

**Outra Forma vendida :**

- Pó;
- Orgânico;
- Pasta;
- Torrada;
- Mesocarpo;
- Óleo de Massagem;
- Loção para o Corpo.

# Todos os Produtos

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>



# Todos os Produtos

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 em sacos	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

É vendido em :

- Aditivo;
- Granel;
- Caminhões de 27 t;
- Caminhões de 30.000 L;
- Carro Tanque de 13.000 a 30.000 Kg;
- Bisnaga de 180 ml;
- Bombonas de 50 Kg;
- Frascos de 120 ml;
- PET de 600 ml;
- Potes de 225g, 500 ml e 2L.;
- Pronto para ser consumido.

# Todos os Produtos

**Depois de processado, o produto é vendido :**

	<b>Qtde</b>	<b>% Respostas</b>	<b>% Casos</b>
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 Organização Externa ?**

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

**No Processo de Beneficiamento da matéria-prima se dá :**

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

# Todos os Produtos

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

	Qtde	%
<b>Sim</b>	<b>107</b>	<b>80,5</b>
<b>Não</b>	<b>26</b>	<b>19,5</b>
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100,0</b>

Quais destes equipamentos ou instalações  
estão presentes em sua empresa ?

Outros:

- Artesanal;
- Caldeira;
- Câmara Fria;
- Galpão de Armazenamento;
- Máquina de Prensa;
- Moinho;
- Raio X;
- Sala.

	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
<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>100,0</b>	<b>271,4</b>

# Todos os Produtos

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

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

**Sua empresa apresenta garantia de entrega para os seus Clientes ?**

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

**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

**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

# Todos os Produtos

**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

**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

**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



# Todos os Produtos

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

Outros Canais :

- Atacadistas;
- Corretores;
- Jornal;
- Lo Profile.

# Todos os Produtos

**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

**Outros Modos :**

- E-mail;
- Via Corretores de Mercado.

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

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

# Todos os Produtos

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

	Qtde	%
<b>Sim</b>	<b>76</b>	<b>57,1</b>
<b>Não</b>	<b>57</b>	<b>42,9</b>
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100,0</b>

**Que forma é esta ?**

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

**Outra Forma :**

- Blog;
- Flyer;
- Banner;
- Camiseta.

# Todos os Produtos

Em que outros Estados ?

**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

	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

# Cruzamentos Total

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



# Cruzamentos Total

## 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

# ANÁLISES

---

Perfil e Características dos  
Compradores

# 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.).

# Perfil

- 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.

# Qualidade

- Possuem controle de qualidade definido para a compra e para a venda dos produtos.
- Procuram 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

- 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).
- Procuram fornecedores que ofereçam estabilidade nos preços e na entrega de insumos.
- 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.

# 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.

# 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

# Agregação de Valor

- 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.



# 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.).

# Estabilização

- 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.

# Beneficiamento

- 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.



# Administração da Força de Vendas

- 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.

# Desafio

- 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.

# Gestão e Qualificação de Pessoal

- 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.

# Gestão e Qualificação de Pessoal - Desafio

- 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.

# Recursos

- Entende-se que os problemas de recursos estão alinhados com os de infra-estrutura, portanto com possível resolução.

# 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.

# Caminho Sugerido para a Estratégia

- 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.



# Caminho Sugerido para a Estratégia

- Acreditamos que o projeto 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.

# Caminho Sugerido para a Estratégia

- Diante disto, após a escolha de um produto/região piloto, sugerimos um caminho que, inicialmente, prospecte possíveis compradores para o(s) produtos(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.

# Questões 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?

# ANÁLISES E CONCLUSÕES

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

---



“Para chegar aonde quer que  
seja não é preciso utilizar a  
força; basta dominar a razão”.  
(Amyr Klink)