



# Plano estratégico para o sistema agroindustrial cítrico brasileiro

## Strategic plan for the Brazilian agro-industrial citrus system

Rafael Bordonal Kalaki<sup>1</sup>  
Marcos Fava Neves<sup>1</sup>

**Resumo:** A laranja é, das frutíferas, a mais cultivada, conhecida e estudada no mundo. Atualmente a citricultura brasileira conta com aproximadamente 12 mil produtores de laranja, espalhados por mais de 800 mil hectares, cultivando 165 milhões de árvores, gerando em 2009 um PIB setorial de US\$ 6,5 bilhões. Apesar da superioridade brasileira na produção de suco de laranja, o setor vem passando por algumas preocupações. O estudo tem por objetivo apresentar uma proposta de plano estratégico para o sistema agroindustrial cítrico brasileiro. Para desenhar o plano foi utilizado o método de Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais (GESis). O estudo caracteriza-se como de natureza exploratória, sendo uma pesquisa qualitativa. Foram realizadas análises de dados secundários e dados primários, coletados por meio de entrevistas em profundidade, baseadas em um roteiro semiestruturado. Como resultado, apresenta-se um plano estratégico específico para o sistema agroindustrial cítrico, no qual são propostos 8 macro-objetivos estratégicos para o sistema agroindustrial cítrico e 13 projetos que auxiliarão na busca de objetivos estratégicos e para mitigar os efeitos negativos vivenciados pelo setor, a fim de fortalecê-lo.

**Palavras-chave:** Plano estratégico; Sistema agroindustrial; Citricultura.

**Abstract:** *The orange is the most cultivated, known and studied fruit in the world. Currently the Brazilian citrus industry has about 12,000 orange producers, spread over 800,000 hectares, cultivating 165 million trees and generating in 2009 a sector GDP of US\$ 6.5 billion. Despite Brazilian superiority in orange juice production, the sector is going through some concerns. The study aims to present a strategic plan proposal for the Brazilian agro-industrial citrus system. To design it, the Strategic Planning and Management of Agro-industrial Systems (SPMAS) method was used. The study is characterized as exploratory nature, being a qualitative research, and analysis of secondary and primary data were collected through semi-structured in-depth interviews. The results of the study presents a specific strategic plan for the agro-industrial citrus system, in which eight macro strategic objectives for the agro-industrial citrus system have been proposed, and thirteen projects that will assist the search for strategic objectives and to mitigate the negative effects experienced by the sector and strengthen it.*

**Keywords:** *Strategic plan; Agro-industrial system; Citriculture.*

## 1 Introdução

O macroambiente onde as organizações estão inseridas está cada vez mais competitivo e globalizado, com mudanças acontecendo em velocidade acelerada, repleto de inovações, novos produtos e maior concorrência, o que exige das organizações uma grande destreza, flexibilidade e planejamento para se destacar e adaptar a essas mudanças.

Para Heleno (2009), ainda hoje, no Brasil, a aplicação da ciência da administração é ausente, principalmente no agronegócio e, de forma mais específica, na produção rural, o que acarreta diversos prejuízos para o agronegócio nacional.

Na abordagem sistêmica, que tem sido tema relevante nos estudos em administração, destaca-se

a importância de se compreender, de forma ampla, o ambiente no qual uma determinada organização está inserida. Quando se trata do contexto do agronegócio, essa abordagem sistêmica é apresentada na forma de estudos de Sistemas Agroindustriais (SAG), Redes (Networks), Cadeias de suprimentos, Relacionamentos interorganizacionais e *Netchains* (Conejero, 2011).

Nas últimas décadas, as pesquisas, métodos e assuntos referentes a gestão estratégica voltada para empresas tiveram grandes avanços, porém, no que se refere a cadeias produtivas, a evolução foi em menor grau (Neves, 2004). Ainda segundo Neves (2004), a gestão estratégica de cadeias produtivas passou a ser crucial para sua implantação, desenvolvimento

<sup>1</sup> Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – FEA-RP, Universidade de São Paulo – USP, Avenida dos Bandeirantes, 3900, Monte Alegre, CEP 14040-905, Ribeirão Preto, SP, Brasil, e-mail: rbkalaki@gmail.com; favaneves@gmail.com

Recebido em Mar. 6, 2015 - Aceito em Jan. 20, 2016

Suporte financeiro: CNPq, Capes e FEA-RP.

e sustentabilidade, fato ocasionado pelo advento da globalização, que levou à crescente necessidade de produzir alimentos com maior eficiência e à formação de cadeias produtivas transnacionais. King et al. (2010) afirmam que compreender e antecipar a dinâmica do ambiente global do agronegócio será cada vez mais um fator crítico de sucesso. Complementando, Neves (2008) afirma que, o planejamento estratégico é essencial para enfrentar as mudanças ocorridas no ambiente de negócio das empresas e aumentar as oportunidades para os sistemas agroindustriais.

Na citricultura, o Brasil conta com aproximadamente 12 mil produtores de laranja, espalhados por mais de 800 mil hectares, cultivando 165 milhões de árvores (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2007, 2011). Em 2009, o PIB do setor citrícola foi de US\$ 6,5 bilhões e o faturamento bruto da cadeia produtiva, de US\$ 14,6 bilhões. A citricultura também arrecadou em 2009 cerca de US\$ 190 milhões em impostos para o estado brasileiro (Neves et al., 2010).

A citricultura gera para o país aproximadamente 230 mil postos de trabalho, entre empregos diretos e indiretos, movimentando assim uma massa salarial de R\$ 676 milhões (Neves et al., 2010). Em 2014, a produção brasileira de suco de laranja representou 57% da produção mundial, sendo que 98% do que é produzido no país é exportado, conferindo ao Brasil 74% de participação no mercado mundial (United States Department of Agriculture, 2015).

Neves et al. (2012) abordam de forma resumida alguns dos principais fatos que vêm sendo vivenciados pela citricultura brasileira na última década. Dentre eles, citam:

- Queda drástica de consumo de suco de laranja nos Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido, Japão e em outros mercados tradicionais;
- Embora em pequena escala, o consumo de suco de laranja nos países emergentes tem aumentado;
- Grande crescimento de lançamento de bebidas inovadoras;
- Concentração do varejo em grandes empresas ou em centrais de compra;
- As empresas de engarrafamento, que dominam o elo da embalagem e distribuição no varejo, são empresas multinacionais de bebidas;
- Devido à falta de posicionamento, visão estratégica e um entendimento harmônico entre os elos da cadeia no Brasil, o suco de laranja é vendido ao mesmo preço de água para os consumidores finais na Europa;
- Grande aumento dos custos agrícolas e industriais.

A partir do exposto, esta pesquisa se justifica pela importância econômica e social da cadeia citrícola para o Brasil: na promoção de renda para os produtores rurais, na geração de milhares de empregos diretos e indiretos, na arrecadação de impostos, no crescimento da economia do país, entre outros benefícios de uma cadeia bem consolidada e estruturada, e pelas dificuldades que esta cadeia vem enfrentando na última década.

Além da importância econômica e social da citricultura, outro fator que justifica a importância desta pesquisa é a pouca aplicação de gestão no agronegócio e no sistema agroindustrial citrícola. Dessa forma, esta pesquisa busca preencher a lacuna acadêmica sobre métodos de planejamento estratégico aplicados no setor citrícola brasileiro. Assim, a questão central a que este estudo pretende responder é: O Método de Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais (GESis) é uma ferramenta válida na construção de um plano estratégico para o sistema agroindustrial citrícola brasileiro?

De acordo com questão da pesquisa, o objetivo geral que rege este artigo é apresentar um plano estratégico para o sistema agroindustrial citrícola brasileiro desenvolvido a partir da aplicação do método de Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais (GESis), visando propor projetos estratégicos para mitigar os problemas enfrentados pelo sistema agroindustrial e fortalecer o setor.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Abordagens sobre sistemas agroindustriais, cadeias produtivas e redes

Duas abordagens tradicionais e pioneiras sobre o conceito de sistemas agroindustriais são encontradas na literatura: a desenvolvida por Golberg (1968) e a proposta por Morvan (1985). Golberg (1968) desenvolveu a teoria do Commodity System Approach (CSA) nos USA, em estudos com os sistemas produtivos de citros, trigo e soja. O termo CSA aponta que um sistema de *commodity* aborda todos os atores envolvidos com a produção, processamento e distribuição de um produto, enfatizando a sequência de transformação dos produtos no sistema. O mérito do autor está na modificação do foco da análise, antes restrito somente à produção dentro da fazenda, que passa a considerar o sistema como um todo, olhando o setor agrícola a partir da economia global e não apenas de forma isolada.

Outra abordagem tradicional sobre sistemas agroindustriais foi proposta por Morvan (1985), na França, que define uma cadeia (*filière*) como um conjunto de operações relacionadas à transformação de um produto. O autor ainda afirma que a análise de *filière* é uma importante ferramenta para descrever

sistemas, organizar a integração dos estudos e analisar políticas industriais públicas e de empresas e estratégias coletivas. Batalha (2001) complementa afirmando que a cadeia tem interdependência complementar e é influenciada pela tecnologia.

Seguindo a abordagem de cadeias, Zylbersztajn (2000), no Brasil, aborda a definição de Sistema Agroindustrial (SAG), o qual define como uma sucessão de operações verticalmente organizadas de atividades produtivas, desde a produção até o consumidor final (Figura 1), abrangendo os seguintes elementos fundamentais: agentes, setores, relação entre eles, ambiente institucional e organizações de apoio.

Para Batalha (2001), uma cadeia produtiva consiste no sequenciamento de atividade que transforma uma *commodity* em um produto para o consumidor final. Sua representação é feita na forma de um encadeamento de operações (técnicas, logísticas e comerciais) necessárias, envolvendo desde a produção da matéria-prima até o consumo final do produto.

Monteiro et al. (2013) afirmam que a adoção de uma abordagem sistêmica do agronegócio requer o conhecimento da dinâmica interna de cada segmento agrícola e, conjuntamente, do ambiente de negócios, ou seja, o conhecimento dos ambientes organizacionais e institucionais.

Para Neves (2004), o maior desafio das cadeias produtivas é que quase sempre existem interesses conflitantes entre os agentes que a compõem, mas o que sempre precisa ser melhorado nas cadeias produtivas brasileiras são os esforços coordenados de *marketing*, em planos estratégicos que envolvam todos os elos e agentes dessas cadeias, além de ações coletivas que busquem maior integração entre os setores público e privado.

## 2.2 Métodos de planejamento e gestão estratégica

O conceito de planejamento estratégico, em uma visão mais elementar, é visto em Chiavenato (1979, p. 391):

O planejamento estratégico relaciona-se com o conceito geral da firma no futuro e as previsões e distribuições de recursos totais às oportunidades oferecidas pelo mercado e pelos produtos, a fim de

realizar o potencial de lucros da companhia por via das estratégias escolhidas.

Lambin (2012) complementa, enfatizando que, para o sucesso da organização, faz-se necessária sua gestão estratégica e o planejamento estratégico, devendo-se organizar toda informação de modo sistemático.

Na literatura são encontrados alguns autores que foram além das definições de estratégia, gestão estratégica e planejamento estratégico e, mais do que conceitos, propuseram métodos para a confecção do planejamento estratégico. Dentre esses autores destacamos Campomar (1982), Westwood (1995), Las Casas (1999), Kotler (2000), Jain (2000), Wright et al. (2000), Lambin (2000), Wood (2004) e Neves (2004).

Apesar da diversidade, Oliveira (2006) afirma que nenhuma das metodologias é considerada errada, sendo, apenas, mais ou menos adequadas ao momento vivenciado pelas empresas, para as características internas da empresa e para o mercado em que atuam.

Nesse ponto do estudo analisaram-se alguns dos principais métodos de planejamento estratégico encontrados na literatura, buscando-se apresentá-los de forma resumida quanto a suas etapas e especificidades. No Quadro 1 são apresentados os métodos de planejamento estratégicos estudados e suas etapas da construção do plano.

Os oito métodos estudados trazem especificidades quanto ao foco de sua aplicação, sendo alguns métodos com foco em um determinado segmento e outros, genéricos. Estão resumidos no Quadro 2 os principais focos e/ou especificidades dos métodos.

Portanto, a escolha do método GESis para esta pesquisa baseou-se na sua especificidade para sistemas agroindustriais e no sucesso de suas aplicações anteriores em diversos outros sistemas agroindustriais, inclusive no citrícola. Além disso, o método tem por característica ser flexível. Os outros métodos aqui estudados não são específicos para sistemas agroindustriais e focam mais o planejamento estratégico de empresas, organizações, planejamento estratégico de *marketing* ou planejamento estratégico para indústria, sempre com foco em um agente particular, ao passo que o



Figura 1. Sistema de *agribusiness* e transações típicas. Fonte: Zylbersztajn (2000).

Quadro 1. Etapas dos métodos de planejamento estratégicos estudados.

Autor/Etapas comuns	Lambin (2000)	Hooley et al. (2001)	Lyford et al. (2002)	Pearce & Robinson (2005)	Oliveira (2006)	Neves (2008)	Silva & Batalha (2010)	Soriano et al. (2010)
1	Declaração da visão	Definir a finalidade ou missão do negócio	Iniciação do processo	Missão e responsabilidade social	Diagnóstico estratégico	Introdução e entendimento	Sensibilização	Projeto do planejamento
2	Análise externa	Análise interna	Análise situacional	Ambiente externo	Missão da empresa	Análises do mercado e do consumidor no enfoque de sistemas	Definição da missão	Definição da missão empresarial
3	Análise interna	Análise setorial	Determinação da visão	Análise interna	Instrumentos prescritivos e quantitativos	Análises da situação interna e dos concorrentes globais	Definição dos objetivos gerais	Análise dos <i>stakeholders</i>
4	Análises e escolhas estratégicas	Definição da estratégia central	Posicionamento do crescimento	Análises e escolhas estratégicas	Controle e avaliação	Objetivos para o sistema	Diagnóstico estratégico	Definição da estratégia
5	Definição de projetos de <i>marketing</i>	Criação do posicionamento competitivo	Principais objetivos de melhoria da indústria	Objetivos de longo prazo	Estratégias para alcançar os objetivos propostos	Objetivos de produção, produto, pesquisa e desenvolvimento	Segmentação estratégica	Definição do plano de implementação da estratégia
6	Orçamento de <i>marketing</i>	Implementação	Estratégias específicas	Estratégias genéricas			Objetivos por segmento	Determinação dos indicadores e metas
7	Planos de contingência	Organização	Implementação e coordenação de estratégias	Objetivos de curto prazo		Projetos de comunicação	Identificação das opções estratégicas	Validação
8		Controle	Revisão da estratégia e reavaliação	Táticas funcionais		Projetos de distribuição e logística	Planos de ação	Monitoramento
9				Políticas		Projetos de capacitação no sistema agroindustrial / recursos humanos	Implementação	
10				Reestruturação da organização		Projeto de coordenação e adequação ao ambiente institucional	Controle	
11				Controle e melhoramento contínuo		Consolidação de planos estratégicos		
12						Orçamento		

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Lambin (2000), Hooley et al. (2001), Lyford et al. (2002), Pearce & Robinson (2005), Oliveira (2006), Neves (2008), Silva & Batalha (2010) e Soriano et al. (2010).

método GESis foca o sistema agroindustrial com todos os seus agentes; assim, tem-se um método de planejamento estratégico mais apurado e específico para sistemas agroindustriais.

### 2.3 Método de Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais (GESis)

O método de Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais, GESis, começou a ser desenvolvido em 2004 por Neves (2004) e desde a sua criação vem sendo aperfeiçoado. O método já foi aplicado diversas vezes, em outros sistemas agroindustriais, como os do trigo, do leite, da cana, da carne e do algodão. O método também foi aplicado em sistemas agroindustriais no exterior, como na cadeia do leite e trigo da Argentina e no do leite, no Uruguai. Esse método está consolidado no meio acadêmico e já foi publicado em revistas nacionais como *Revista de Administração da Universidade de São Paulo* (Rausp) e reconhecido internacionalmente

pela International Food and Agribusiness Management Association (IFAMA) e pela European Marketing Academy (Emac).

O método para Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais (GESis) é um processo de cinco etapas, conforme mostrado na Figura 2.

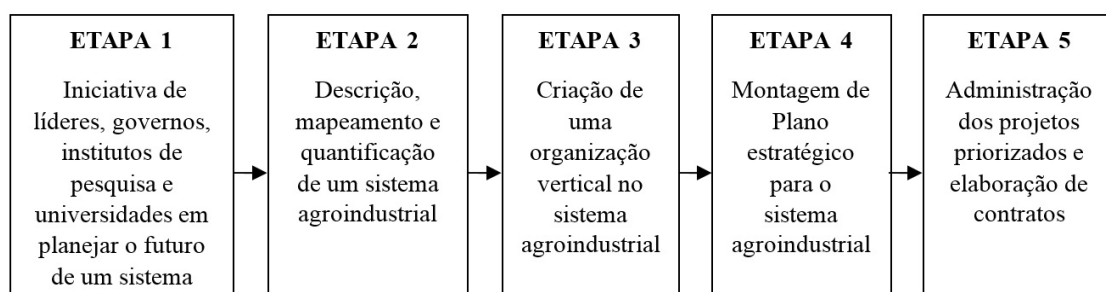
A Etapa 1 consiste da iniciativa de alguma organização existente no setor (normalmente uma organização setorial), podendo ser em conjunto com instituições de pesquisa e universidades e/ou governo, tendo por objetivo organizar um processo de planejamento e uma visão de futuro para o sistema. Busca-se também nesta etapa identificar quem são os atores importantes que participam do sistema, quais são as organizações e associações existentes, ou seja, informações sobre tópicos importantes sobre o sistema agroindustrial estudado.

A Etapa 2 tem por objetivo descrever, mapear e quantificar o sistema agroindustrial. Essa etapa tem sido importante tema de estudos no enriquecimento dos conhecimentos científicos em administração, pois

**Quadro 2.** Especificidade dos métodos de planejamento estratégico estudados.

Método de planejamento estratégico	Foco/Especificidade do método
Lambin (2000)	Foco maior em ações de <i>marketing</i> , levando em consideração os elementos do <i>mix</i> de <i>marketing</i> .
Hooley et al. (2001)	Método de planejamento estratégico de <i>marketing</i>
Lyford et al. (2002)	Esse método foca o planejamento estratégico de indústria de <i>commodities</i> .
Pearce & Robinson (2005)	Planejamento estratégico de <i>marketing</i> , focando na escolha de estratégias de liderança em custo e diferenciação.
Oliveira (2006)	O método aborda o planejamento estratégico de uma empresa, focando sua missão e visão.
Neves (2008)	Método de Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais (GESis). Aborda a gestão estratégica de um sistema agroindustrial no longo prazo.
Silva & Batalha (2010)	Método de planejamento estratégico genérico, aplicável a qualquer organização.
Soriano et al. (2010)	Método foca ajudar as organizações a alcançar metas de sustentabilidade, integrando a sustentabilidade em ambas as tarefas de planejamento e gestão estratégica da organização.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Lambin (2000), Hooley et al. (2001), Lyford et al. (2002), Pearce & Robinson (2005), Oliveira (2006), Neves (2008), Silva & Batalha (2010) e Soriano et al. (2010).



**Figura 2.** Método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESis). Fonte: Neves (2008).

traz uma abordagem sistêmica e números que permitem visualizar a grandeza do sistema agroindustrial.

A Etapa 3 trata da criação de uma organização vertical no sistema agroindustrial. Muitos SAG são desorganizados, possuindo normalmente apenas associações horizontais (associações de mesma classe, como associações de produtores), sendo dificilmente encontradas associações verticais (que comportem todos os elos do sistema). Dessa maneira, a criação de uma organização vertical poderia contribuir para que certos objetivos como organização e troca das informações existentes, discussão das estratégias do sistema agroindustrial em um fórum, representação do sistema agroindustrial junto às instituições e o trabalho em uma agenda positiva para o setor sejam alcançados.

A Etapa 4 do método GESis, etapa-alvo deste estudo, trata sobre a montagem do Plano Estratégico para o Sistema Agroindustrial. Neves (2008) propõe 12 passos utilizados para elaboração do plano estratégico, conforme mostrado na Figura 3.

Os 12 passos para elaboração do plano são detalhados no Quadro 3, sendo possível ter neste detalhamento a visão do que deve ser realizado em cada passo.

A Etapa 5 do método tem por objetivo a administração dos projetos priorizados e a elaboração de contratos. A partir da Etapa 4 emergirão diversos projetos e esses projetos devem ser trabalhados com base nas etapas tradicionais de um projeto, com descrição e análise dos objetivos, ações, indicadores de desempenho, entre outras etapas.

### 3 Metodologia

De acordo com o objetivo deste estudo, o qual é apresentar um plano estratégico para o sistema agroindustrial citrícola brasileiro, esta pesquisa foi desenvolvida a partir da aplicação do método

de Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais (GESis). Trata-se de um estudo orientado para busca e descoberta de dados, caracterizando-se, portanto, como pesquisa de natureza exploratória, com maior foco na compreensão dos fatos do que na mensuração deles, sendo assim uma pesquisa qualitativa (Hair et al., 2005; Selltiz et al., 1967; Lazzarini, 1997).

#### 3.1 Etapas da pesquisa

Para a confecção do plano estratégico foram necessárias três etapas de pesquisa. A primeira etapa consistiu no levantamento de dados secundários, por meio do *desk research* e análise documental. Na segunda etapa foram levantados os dados primários, por meio de entrevistas em profundidade. Por fim, a terceira etapa trata da elaboração do plano estratégico.

##### 3.1.1 Etapa 1 – *Desk research* e análise documental para entendimento e levantamento de dados secundários

Nessa etapa da pesquisa foi realizado o levantamento de dados secundários por meio do *desk research* e análise de documental. Inicialmente é importante diferenciar pesquisa bibliográfica (*desk research*) e análise documental. Caracteriza a pesquisa bibliográfica o estudo de fontes científicas, utilizando-se livros, periódicos e artigos científicos como fonte da pesquisa. A pesquisa documental tem por característica buscar informações em documentos que não tenham tratamento científico, como relatórios executivos, materiais de divulgações, entre outros (Oliveira, 2007). Ambas as formas de pesquisa se integram e se completam nesta pesquisa.

O levantamento dos dados secundários para esta pesquisa foi feito por meio de artigos científicos (bases

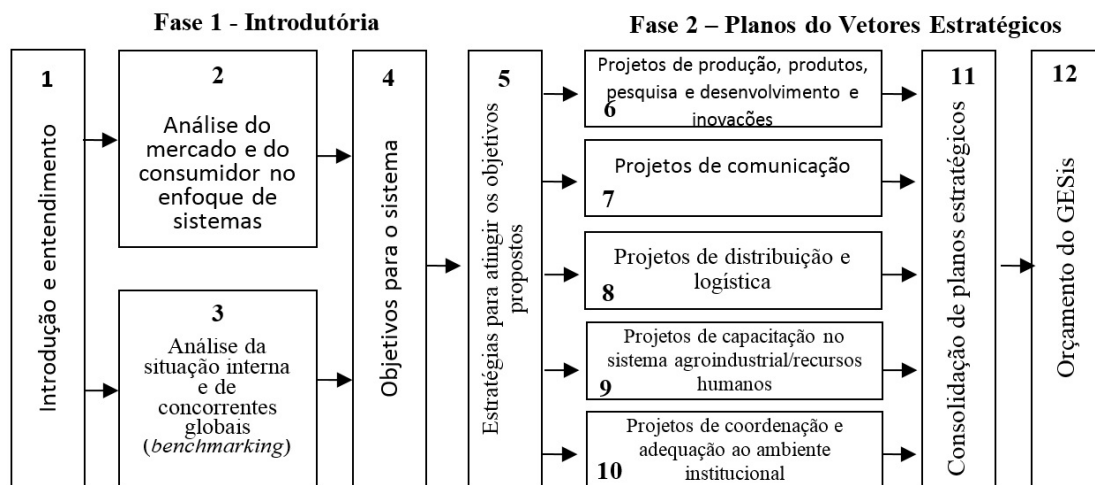


Figura 3. Resumo da Etapa 4 do método GESis. Fonte: Neves (2008).

**Quadro 3.** Sequência detalhada da Etapa 4 do método GESis.

Passos da Etapa 4	O que deve ser feito
<b>Fase 1 – Introdução</b>	
1. Introdução e entendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verificar a existência de outros planos feitos para o sistema e estudá-los;</li> <li>▪ Verificar como é o método de planejamento do sistema;</li> <li>▪ Verificar quais equipes irão participar do processo;</li> <li>▪ Buscar <i>benchmarking</i> por meio de planos feitos em outros países para sistemas agroindustriais;</li> <li>▪ Identificar quais pessoas da equipe podem ser promotoras de relacionamento com outros sistemas;</li> <li>▪ Em caso de sistemas com planejamento sofisticado, verificar como o modelo GESis pode ajudar o modelo existente, adaptando-o gradualmente ao sistema proposto.</li> </ul>
2. Análise do mercado e do consumidor no enfoque de sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Levantar, tanto no mercado nacional como no internacional, as oportunidades e ameaças advindas das variáveis incontornáveis (possíveis mudanças no ambiente político/legal, econômico e natural, sociocultural e tecnológico – PEST);</li> <li>▪ Entender quais são as barreiras existentes (tarifárias ou não tarifárias) e analisar ações coletivas para mitigá-las;</li> <li>▪ Analisar o comportamento e os processos de decisão de compra dos consumidores finais e intermediários (distribuidores);</li> <li>▪ Verificar as oportunidades de adequação ao meio ambiente, à sustentabilidade, ao comércio justo e aos objetivos de desenvolvimento sustentável;</li> <li>▪ Verificar as oportunidades de adequação do ambiente institucional trabalhista, nacional e internacional;</li> <li>▪ Montar um sistema de informação buscando manter o sistema sempre informado, para tomar decisões com embasamento e suporte;</li> <li>▪ Descrever os principais concorrentes nacionais e internacionais.</li> </ul>
3. Análise da situação interna e de concorrentes globais ( <i>benchmarking</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Levantar todos os pontos fracos e fortes do sistema;</li> <li>▪ Mapear os contratos e as formas de coordenação existentes;</li> <li>▪ Fazer a descrição das estruturas de governança existentes no sistema, com as características das transações;</li> <li>▪ Também fazer essa análise de seus principais concorrentes;</li> <li>▪ Analisar a criação de valor, as competências e os recursos do sistema;</li> <li>▪ Analisar os fatores críticos de sucesso do sistema;</li> <li>▪ Fazer a seleção dentre os sistemas, em quais (quem pode ou não ser concorrente) e em que áreas será o <i>benchmarking</i>.</li> </ul>
4. Objetivos para o sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir e quantificar os principais objetivos em termos de produção, vendas, importação, exportação, buscando o crescimento sustentável e a mitigação dos pontos fracos do sistema.</li> </ul>
5. Estratégias para atingir os objetivos propostos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir as principais estratégias (ações) em termos de posicionamento, exportação, segmentação de mercado e captura de valor, que serão adotadas para se atingir os objetivos propostos no Passo 4.</li> </ul>
<b>Fase 2 – Plano dos Vetores Estratégicos – Produção, Comunicação, Canais de Distribuição, Capacitação e Coordenação</b>	
6. Projetos de produção, produtos, pesquisa e desenvolvimento e inovações	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analisar a capacidade de produção e os potenciais produtivos;</li> <li>▪ Fazer o mapeamento e planejamento dos riscos em produção (sanitários e outros);</li> <li>▪ Analisar os produtos e as linhas de produtos, assim como as linhas de produtos complementares para decisões de expansão;</li> <li>▪ Fazer um levantamento das oportunidades de inovações no sistema agroindustrial, lançamento de novos produtos;</li> <li>▪ Verificar oportunidades para montar redes de inovação nacionais e internacionais;</li> <li>▪ Estudar e buscar parcerias com universidades e com a área médica;</li> <li>▪ Os serviços que estão sendo e serão oferecidos devem ser todos detalhados;</li> <li>▪ Decidir em relação a construção de marcas conjuntas e ao uso de selos do sistema;</li> <li>▪ Analisar e implementar os processos de certificação do sistema agroindustrial;</li> <li>▪ Adequar os produtos às normas e ao ambiente institucional;</li> <li>▪ Verificar a sustentabilidade ambiental;</li> <li>▪ Decidir com relação às embalagens (<i>design</i>, materiais, rótulos);</li> <li>▪ Fazer o orçamento dos investimentos provenientes dessa etapa.</li> </ul>

Fonte: Neves (2008).

**Quadro 3.** Continuação...

7. Projetos de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar o público-alvo que receberá a comunicação (mensagens do sistema agroindustrial);</li> <li>▪ Definir quais os objetivos desejados para a comunicação (lembrança de produto, conhecimento de produto, persuasão, entre outros); buscar atingir um único posicionamento e mensagem dos produtos gerados pelo sistema;</li> <li>▪ Determinar qual será o composto de comunicação utilizado, ou seja, definir os planos de promoção de vendas, de propaganda, de relações públicas e publicidade, entre outros;</li> <li>▪ Fazer <i>benchmarking</i> de materiais institucionais utilizados por outros sistemas agroindustriais;</li> <li>▪ Determinar verba promocional anual que envolva todos os agentes da rede e fazer o orçamento das ações de comunicação;</li> <li>▪ Indicar como serão medidos os resultados das comunicações para que, dessa forma, o sistema aprenda cada vez mais a usar as melhores ferramentas e obtenha retorno de investimentos.</li> </ul>
8. Projetos de distribuição e logística (incluindo exportações)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fazer uma análise dos canais de distribuição de produtos existentes e buscar novos, definindo objetivos de distribuição, como tipo e número de pontos de venda, presença em mercados, serviços a serem oferecidos, promoção de produtos e incentivos e informações de mercado;</li> <li>▪ Analisar nos canais de distribuição as possibilidades de captura de valor;</li> <li>▪ Identificar os possíveis desejos dos consumidores e distribuidores internacionais para adequar os serviços prestados;</li> <li>▪ Determinar a forma de entrada nos mercados, se via <i>joint ventures</i>, franquias, integração vertical ou outras formas contratuais;</li> <li>▪ Determinar o orçamento anual para a distribuição;</li> <li>▪ Verificar como as ações de distribuição podem ser feitas em conjunto com outros sistemas.</li> </ul>
9. Projetos de capacitação no sistema agroindustrial/ recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir o treinamento em gestão para o sistema agroindustrial;</li> <li>▪ Definir o treinamento técnico da mão de obra, o treinamento em controle de custos, treinamento para o uso de tecnologias;</li> <li>▪ Definir o treinamento em comercialização nacional e internacional;</li> <li>▪ Desenvolver a transmissão e o acesso às informações dos centros tecnológicos e de pesquisa;</li> <li>▪ Definir o treinamento em produção de alimentos;</li> <li>▪ Desenvolver a melhoria da assistência técnica nas propriedades;</li> <li>▪ Outros.</li> </ul>
10. Projetos de coordenação e adequação ao ambiente institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar projeto para homogeneizar tributos e incentivos;</li> <li>▪ Elaborar projetos que reduzam a burocracia para a obtenção de crédito;</li> <li>▪ Elaborar projetos de melhoria da infraestrutura básica;</li> <li>▪ Elaborar projetos que visem ao aumento no consumo de programas governamentais;</li> <li>▪ Elaborar projeto para reduzir tributos no sistema agroindustrial;</li> <li>▪ Elaborar projeto para o fortalecimento da exportação via Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos (APEX);</li> <li>▪ Verificar leis para incentivo (incentivo fiscal etc.) ao uso das tecnologias;</li> <li>▪ Elaborar programa para o isolamento de áreas produtivas;</li> <li>▪ Elaborar projetos que visem à padronização de produtos e nomes de produtos;</li> <li>▪ Elaborar propostas de sistemas de solução de conflitos;</li> <li>▪ Elaborar projetos que visem maior transparência nas legislações referentes a produtos e processos;</li> <li>▪ Elaborar propostas de coordenação e contratos.</li> </ul>
11. Consolidação de planos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fazer a consolidação de todos os projetos gerados nos passos de 6 a 10 e definir as prioridades de acordo com as necessidades do sistema.</li> </ul>
12. Orçamento do GESis	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir os orçamentos de todos dos projetos que trazem custos e elaborar o orçamento total do GESis para o sistema agroindustrial.</li> </ul>

Fonte: Neves (2008).

de dados, revistas científicas, *journals* nacionais e internacionais), artigos de jornais, revistas especializadas no setor, livros, bases de dados de intuições do setor e governamentais, entre outras fontes. Buscou-se

analisar ainda planejamentos estratégicos anteriores, ou mesmo diretrizes e agendas estratégicas do governo e de órgãos do setor. A coleta de dados ocorreu no período de março de 2014 a janeiro de 2015.



### 3.1.2 Etapa 2 – Pesquisa de campo e coleta de dados primários: Entrevistas com especialistas do setor

Nessa etapa foi elaborado um roteiro semiestruturado, com questões abertas, que procuraram levantar por meio de sua aplicação a especialistas do setor, as principais dificuldades enfrentadas pela cadeia e como, na opinião desses especialistas, essas dificuldades poderiam ser mitigadas. Os autores realizaram um pré-teste do roteiro, apresentando-o a dois especialistas do mercado de citros, para validação do roteiro. Optou-se pela entrevista semiestruturada pois por meio dela é possível delimitar o volume de informações, dando aos entrevistados a possibilidade de discorrerem sobre o tema, além de se conseguir maior direcionamento e intervenção, para que os objetivos sejam alcançados, sendo uma boa técnica para coleta de dados primários em entrevistas com especialistas (Boni & Quaresma, 2005).

Para a realização das entrevistas foi utilizada uma amostra não probabilística intencional de entrevistados pois, de acordo com Mattar (1996), amostras não probabilísticas intencionais compõem-se de população escolhida pelo pesquisador com a finalidade de obter um conjunto amostral que seja satisfatório para as necessidades da pesquisa e cujas respostas obtidas sejam de profundo conhecimento. Portanto, foram selecionados entrevistados que representassem cada um dos principais elos da cadeia citrícola brasileira e possuíssem conhecimento profundo em sua área. Foram realizadas sete entrevistas em profundidade, entre abril e maio de 2014. As posições ocupadas pelos entrevistados no sistema agroindustrial encontram-se no Quadro 4.

Como resultado das entrevistas obtiveram-se informações sobre o cenário atual da citricultura brasileira e mundial, bem como sobre perspectivas futuras do setor. Também foram apontadas ações necessárias para o fortalecimento do setor.

Após a análise dos dados secundários e das entrevistas em profundidade foram propostos pelos autores os objetivos e projetos estratégicos para o plano estratégico do sistema agroindustrial citrícola. Esses objetivos e projetos foram submetidos aos entrevistados para que eles avaliassem e validassem

as proposições feitas. Nesse momento também foi realizada pelos especialistas a priorização dos projetos. A priorização foi realizada utilizando-se duas variáveis: a Relevância – importância e impacto do projeto, e a Urgência – necessidade e inadiabilidade. A cada variável (Relevância e Urgência) foi atribuída uma nota, pelos especialistas, a qual variava de 0 a 10, sendo 0 um projeto sem relevância e urgência e 10 um projeto extremamente relevante e urgente. As notas atribuídas para cada variável foram multiplicadas para a obtenção da nota final (*core*) do projeto.

### 3.1.3 Etapa 3 – Elaboração do plano estratégico

Para a construção do plano estratégico conforme proposto nos objetivos desta pesquisa, utilizou-se o Método GESis, desenvolvido por Neves (2008). O método GESis, como descrito na revisão de literatura, é composto por cinco etapas, das quais a Etapa 4 trata das 12 fases para a montagem do plano estratégico. Assim sendo, os resultados desta pesquisa serão apresentados em conformidade com as 12 fases do método.

## 4 Resultados

### 4.1 Introdução e entendimento

Desde a sua criação, o setor já passou por várias crises e também por momentos de esplendor. Segundo Neves et al. (2010), tem-se uma clara percepção de que o setor é carente de organização definitiva, de um plano e uma política elaborados por todos os elos e para todos os elos. Essa falta de planejamento, de estratégias claramente definidas e de uma organização do sistema agroindustrial, além da importância econômica e social da citricultura para o Brasil, é que justificam e motivaram esta pesquisa.

### 4.2 Análise do mercado e do consumidor com enfoque de sistemas

Nos últimos anos, a produção mundial de suco de laranja tem mostrado queda. De acordo com dados do USDA (United States Department of Agriculture), nos

**Quadro 4.** Ocupação dos especialistas entrevistados.

Especialista	Ocupação
Especialista 1	Pesquisador de importante centro de pesquisa em citricultura do Estado de São Paulo
Especialista 2	Pesquisador e professor universitário na área de economia agrícola da Universidade de São Paulo e especialista em citricultura
Especialista 3	Presidente de associação de elo de insumos agrícolas (específico de citricultura)
Especialista 4	Presidente de associação de produtores citrícolas e diretor de indústria de suco de laranja
Especialista 5	Consultor e especialista em economia e administração em citricultura
Especialista 6	Produtor agrícola de citros, consultor e especialista em mercado citrícola
Especialista 7	Representante do elo das indústrias

Fonte: Elaborado pelos autores.

últimos 20 anos, a queda na produção mundial de suco foi de 11,6% (equivalente a 247 mil toneladas), sendo os grandes responsáveis pelas reduções principalmente os Estados Unidos (325 mil toneladas) e o Brasil (48 mil toneladas), que mesmo com as reduções, responderam por 82% da produção mundial de suco de laranja na safra 2013/14, dos quais Brasil produziu 57% e os Estados Unidos, 26%.

No que tange ao consumo, de acordo com dados disponibilizados pela CitrusBR, o sabor laranja teve uma participação de 32% em relação ao volume total de sucos, néctares e refrescos tomados no mundo em 2013, sendo o sabor mais tomado no mundo. No período de 2003 a 2013 houve uma redução na demanda do sabor laranja na categoria suco de 17%, já no caso dos néctares e refrescos, o sabor laranja aumentou o volume consumido em 30% e 73%, respectivamente.

Analisando-se os dados da Tetra Pak (2012) sobre o consumo mundial de suco de laranja em FCOJ (Frozen Concentrated Orange Juice) equivalente a 66°Brix, nota-se que o consumo diminuiu 10,8%, de 2.406 mil toneladas, em 2003, para 2.146 mil toneladas, em 2013. Essa queda é mais notória nos principais mercados consumidores, Estados Unidos, Alemanha, França e Reino Unido, que tiveram queda de 381 mil toneladas no consumo. Apesar dos principais mercados consumidores estarem em queda, ainda existem oportunidades, como os países emergentes, que estão aumentando seu consumo de bebidas sabor laranja. Somente os países pertencentes ao BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), somados ao México, aumentaram seu consumo em 71%, saindo de 174 mil toneladas em 2003 para 298 mil toneladas em 2013.

Ainda na dinâmica do mercado externo, observa-se a concentração de alguns elos no sistema agroindustrial, como é o caso dos varejistas e engarrafadores.

De acordo com dados do Planet Retail (2014), os cinco principais varejistas tiveram participação média nas vendas totais do varejo de 48,5% nos Estados Unidos, 62,9% no Reino Unido, 72,8% na França e 75,6% na Alemanha. Além da concentração das grandes redes varejistas, os varejistas menores estão se organizando em *pools* de compra ou organizações de compra. De acordo com os especialistas entrevistados, essa concentração do varejo afeta as negociações de suco de laranja, pressionando os preços, e também diminui as alternativas de canais de distribuição.

Não somente os varejistas mas também os envasadores vivem esse momento de concentração. De acordo com dados da Tetra Pak (2012), em 2009, 71% do suco produzido no mundo foi comprado e envasado por apenas 30 envasadores e, desse total, os 10 maiores envasadores foram responsáveis por 52% de todo o mercado. Segundo levantado pelos especialistas, as empresas envasadoras geralmente são empresas multiprodutos, que dão preferência a produtos com maior giro e melhor margem de lucro, optando por produtos com matéria-prima de menor custo.

No Quadro 5 podemos notar os principais fatos e ações apontados pelos especialistas na análise do ambiente externo.

Portanto, na análise do mercado externo os principais problemas encontrados são queda na demanda mundial, aumento da concorrência com outros produtos, mudança no perfil do consumo de suco e concentração dos elos. De acordo com os especialistas, a grande oportunidade está no aumento de consumo em mercados menos tradicionais. É preciso focar e investir em comunicação nesses países, para que o consumo continue aumentando, e também nos mercados tradicionais, para que o consumo seja retomado.

**Quadro 5.** Análise das oportunidades, ameaças e ações para o sistema agroindustrial citrícola.

Oportunidades	Ações estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento no consumo de néctares e refrescos;</li> <li>▪ Consumo crescente nos países emergentes;</li> <li>▪ Crescimento da economia nos países em desenvolvimento;</li> <li>▪ Aumento da instalação de indústrias brasileiras de processamento no exterior;</li> <li>▪ Produto com apelo saudável e boas características nutricionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concentração de esforços de <i>marketing</i> visando recuperar o consumo nos principais mercados em desaceleração;</li> <li>▪ Projeto de desenvolvimento dos mercados emergentes;</li> <li>▪ Diversificação de canais de distribuição e esforço de desenvolvimento das grandes marcas;</li> <li>▪ Implementação de política de recomposição de estoques, para gerar renda, e do Consecitrus, para distribuir renda;</li> <li>▪ Diversificar os mercados compradores;</li> <li>▪ Incentivo ao consumo de NFC em mercados com maior poder aquisitivo.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta dependência do mercado externo;</li> <li>▪ Crescente lançamento de bebidas inovadoras;</li> <li>▪ Concentração do setor varejista e envasadores;</li> <li>▪ Alta barreira tarifária imposta pelos principais mercados compradores.</li> </ul>	

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de entrevistas.

### 4.3 Análise da situação interna e de concorrentes globais

O Brasil produziu na safra 2013/14 1.078 mil toneladas de suco de laranja (equivalente 66°Brix FCOJ), cerca de 57% da produção mundial. Na média dos anos, o país manteve sua produção de suco de laranja estável. Por outro lado, nos últimos 20 anos, o processamento de laranja aumentou em praticamente 35 milhões de caixas de laranja de 40,8 kg, refletindo uma diminuição do rendimento industrial, sendo necessários, na safra 1995/96, 248 caixas de laranja para se produzir uma tonelada de suco a 66°Brix, já em 2013/14 foram necessárias 282 caixas (Neves et al., 2012; Associação Nacional dos Exportadores de Sucos Cítricos, 2014; United States Department of Agriculture, 2015).

Outro ponto importante em relação à citricultura brasileira está no fato de que a competitividade da indústria brasileira de suco de laranja tem diminuído ao longo dos anos. De acordo com estudo de Neves et al. (2010), os custos médios industriais de processamento e escoamento de suco de laranja no Brasil saltaram de US\$ 347,54 por tonelada de FCOJ, em 2003, para US\$ 534,28, em 2010, aumento de 54% no período.

Não somente a produção industrial teve aumento nos custos mas também a produção agrícola o experimentou. Ainda segundo Neves et al. (2010), o custo operacional dos pomares próprios da indústria teve aumento de 120%, saindo do patamar de R\$ 3,30 por caixa de laranja, em 2000/01, para R\$ 7,26, em 2009/10.

Quando se analisa a estratificação por faixa de produtividade da safra de 2012/13 (MBAgro

Consultoria, 2012), verifica-se que em 59% dos hectares a produtividade média é de 594 caixas por hectare. Kalaki (2014) realizou simulações de rentabilidade e chegou à conclusão de que somente 40% dos hectares, ou 58,7% da produção, conseguiriam resultados financeiros positivos na citricultura.

Segundo os especialistas entrevistados, outros problemas assolam a citricultura, como a alta oscilação nos preços do suco na bolsa que, por sua vez, faz oscilar o preço da fruta para o produtor citrícola, a baixa taxa de renovação dos pomares e seu envelhecimento, que levam a uma menor produtividade, a falta de pesquisas e do desenvolvimento de novos produtos, a instabilidade legislativa e a proteção, por meio de barreiras tarifárias e não tarifárias, dos mercados importadores. Os entrevistados também apontaram oportunidades como a exploração do mercado interno de suco de laranja, que apresenta grande potencial. No Quadro 6 foram levantadas as principais forças, fraquezas e ações estratégicas apontadas pelos entrevistados.

Na análise do ambiente interno, o método GESis traz em suas recomendações importantes ferramentas de análise e pontos para se analisar. Os autores incorporaram neste trabalho um quadro resumo, realizado a partir das entrevistas, que permite identificar as principais forças e fraquezas do setor e, a partir delas, desenhar ações para mitigar as fraquezas e robustecer as forças do sistema agroindustrial. Os autores acreditam que esse quadro permite uma visualização rápida dos principais fatos que o setor vivencia e uma proposição de ações que ajudam no desenho dos projetos estratégicos.

**Quadro 6.** Análise das forças, fraquezas e ações para o sistema agroindustrial citrícola.

Forças	Ações estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Boa parte dos pomares apresentam alta produtividade;</li> <li>▪ Brasil está começando a diversificar mercados para exportação;</li> <li>▪ Sistema agroindustrial tem grande importância social, pois 87% dos produtores são de pequeno porte;</li> <li>▪ Custos de produção agrícola e industriais são menores que os de outros países produtores;</li> <li>▪ Possui domínio de todos os elos no mercado interno até a entrega nos portos internacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar produtividade no intuito de se manter competitivo no mercado;</li> <li>▪ Renovação da produção, investimento em pesquisas, fortalecimento de seguro rural, expansão da citricultura para novas áreas com possibilidade de alta tecnologia e inclusive inclusão social;</li> <li>▪ Estimular práticas de ações coletivas entre produtores;</li> <li>▪ Fortalecer organização de classe por parte dos produtores;</li> <li>▪ Melhorar a capacitação técnica agrônômica, executiva e de gestão de processos e custos dos citricultores;</li> <li>▪ Desenvolver linhas de financiamento customizadas para revitalização da citricultura, pesquisa e desenvolvimento, atividades de extensão para disseminação de tecnologia para produtores e mecanização;</li> <li>▪ Reposicionar o suco de laranja para os consumidores brasileiros e internacionais;</li> <li>▪ Investimentos em infraestrutura.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de posicionamento nos mercados consumidores;</li> <li>▪ Exportação é concentrada em poucos mercados;</li> <li>▪ Elevado aumento nos custos agrícolas, industriais e logísticos;</li> <li>▪ 59% dos pomares apresentam produtividade abaixo da ideal para o retorno do capital investido;</li> <li>▪ Infraestrutura de escoamento agrícola e industrial é insuficiente.</li> </ul>	

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de entrevistas.

#### 4.4 Objetivos estratégicos para o sistema agroindustrial

Nesse tópico do estudo são apresentados os objetivos estratégicos que buscam mitigar os efeitos negativos vivenciados pelo setor e robustecer seus pontos fortes buscando aproveitar as oportunidades do mercado, conferindo assim maior competitividade ao setor. Os objetivos foram definidos pelos autores com base nas análises externas e internas do sistema agroindustrial e nas entrevistas. Esses objetivos foram avaliados e validados pelos especialistas entrevistados e são apresentados no Quadro 7.

#### 4.5 As estratégias adotadas para atingir os objetivos

Nesse tópico da pesquisa são descritas as principais estratégias a serem adotadas pelo Sistema Agroindustrial Citrícola Brasileiro. Ansoff (1965) relacionou o conceito de objetivos e estratégias, definindo que o objetivo é o ponto onde se quer chegar e a estratégia é o caminho para se alcançar o objetivo. Com base na teoria proposta por Ansoff (1965), Kotler (2000) e Grant (2002) e também nos resultados das entrevistas com os especialistas foram definidas três estratégias para a citricultura do Brasil: a Estratégia de Diferenciação e Posicionamento de Mercado, a Estratégia de Crescimento e Desenvolvimento e a Estratégia de Sustentação da Vantagem Competitiva.

#### 4.6 Projetos estratégicos

A proposição dos projetos foi feita a partir das análises do ambiente externo e interno e das entrevistas com os especialistas do setor. Esses projetos estratégicos propostos visam alcançar os objetivos definidos para o sistema agroindustrial.

Os projetos são desenhados apresentando-se seus objetivos específicos e as ações necessárias para alcançar os objetivos específicos, conforme proposto no método GESis. Os projetos propostos pelos autores foram avaliados e validados pelos especialistas entrevistados. O Quadro 8 apresenta os projetos estratégicos, seus objetivos e principais ações.

O método GESis traz sugestões dos tipos de ação e informação que os projetos devem e /ou podem conter. As sugestões apresentadas pelo método cobriram todos os fatos e necessidades encontradas pelo sistema agroindustrial citrícola. Nesta pesquisa, os autores adaptaram o método inserindo um novo vetor estratégico com um projeto de desenvolvimento sustentável do sistema agroindustrial.

#### 4.7 Consolidação dos projetos estratégicos

Conforme descrito na metodologia, os projetos foram priorizados pelos especialistas entrevistados de acordo com sua relevância e urgência. Os projetos priorizados foram separados didaticamente em três fases, chamadas de três ondas, que são equivalentes aos projetos a serem realizados no curto prazo, no médio prazo e no longo prazo. O resultado dessa classificação está representado na Figura 4.

O método GESis não traz de forma clara como os projetos devem ser priorizados. Os autores optaram pelo critério descrito acima, pois o mesmo teve bons resultados empíricos em outros sistemas agroindustriais nos quais o método foi aplicado.

Dessa forma, com os objetivos, as estratégias, os projetos estratégicos e a priorização dos projetos definidos, os autores desenharam o mapa estratégico para o sistema agroindustrial citrícola (Figura 5).

**Quadro 7.** Objetivos estratégicos para o sistema agroindustrial citrícola.

Objetivos estratégicos
▪ Aumentar a competitividade da produção citrícola brasileira;
▪ Fortalecer e incentivar a pesquisa e o desenvolvimento de novas tecnologias, como melhoramento de plantas, desenvolvimento de novas moléculas, novas ferramentas de manejo, novos produtos industriais, entre outras;
▪ Promover permanentemente o desenvolvimento da sustentabilidade na citricultura;
▪ Buscar o aumento de demanda de produtos do sistema agroindustrial citrícola e a diversificação de mercados e produtos;
▪ Aumentar o volume e a disseminação de informações e transparência para todo o sistema agroindustrial;
▪ Melhorar a estrutura de escoamento da produção agrícola e industrial;
▪ Qualificar e criar condições para atrair recursos humanos para a citricultura;
▪ Aumentar a coordenação do sistema agroindustrial e melhorar o ambiente de negócio.

Fonte: Elaborado pelos autores.

**Quadro 8.** Projetos estratégicos para o sistema agroindustrial citrícola.

<b>Projetos estratégicos</b>	<b>Objetivos dos projetos</b>	<b>Ações necessárias para alcançar os objetivos</b>
<b>Competividade da produção citrícola brasileira</b>	Aumentar a competitividade da produção citrícola brasileira, principalmente por meio de ganhos de produtividade, com melhorias na qualidade dos frutos, diminuição dos problemas sanitários e estabilização da rentabilidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar e aumentar a assistência técnica recebida pelos produtores;</li> <li>- Aumentar a taxa de renovação dos pomares;</li> <li>- Realizar programa de <i>benchmarking</i> entre os produtores, buscando obter melhores controles de custos e melhores técnicas de manejo por meio da troca de informações entre eles.</li> </ul>
<b>Desenvolvimento de pesquisas e tecnologias</b>	Fortalecer e estimular o desenvolvimento de pesquisas e a difusão de novas tecnologias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar a captação de recursos públicos destinados à pesquisa na citricultura;</li> <li>- Buscar parceria com empresas privadas para investimentos em pesquisa e novas tecnologias;</li> <li>- Fortalecer as instituições de pesquisa como Fundecitrus, APTA, universidades, GTACC e GCONCI.</li> </ul>
<b>Melhoria fitossanitária</b>	Buscar a melhoria da fitossanidade dos pomares e mitigar os problemas que têm assolado a citricultura brasileira.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimular a prática de ações coletivas entre os produtores, por meio de aplicações conjuntas para defesa fitossanitária;</li> <li>- Aumentar a fiscalização dos pomares quanto a questões sanitárias;</li> <li>- Estimular instituições privadas para pesquisa de novas moléculas de defensivos registrados para citricultura.</li> </ul>
<b>Desenvolvimento sustentável do sistema agroindustrial</b>	Promover e buscar permanentemente o desenvolvimento sustentável, por meio da estimulação de práticas sustentáveis ao longo de toda a cadeia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de novas certificações e regulamentos sobre produção consciente e responsável e adesão às já existentes;</li> <li>- Implantar uma gestão de impactos sobre recursos naturais e resíduos da produção agrícola e industrial.</li> </ul>
<b>Comunicação no mercado interno</b>	Estimular por meio da comunicação e <i>marketing</i> o aumento do consumo de suco de laranja industrializado e de bebidas sabor laranja com maior teor de suco no mercado interno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimular o hábito de consumo de suco de laranja industrializado no mercado interno;</li> <li>- Comunicação específica para formadores de opinião como médicos, professores, jornalistas sobre os benefícios nutricionais e a importância do desenvolvimento do sistema agroindustrial citrícola para o Brasil;</li> <li>- Inserir o suco de laranja na merenda escolar;</li> <li>- Criação de um novo produto e marca de suco específicos para o mercado interno – O Consórcio Consecitrus.</li> </ul>
<b>Comunicação no mercado internacional</b>	Realizar esforços de <i>marketing</i> e comunicação visando aumentar e recuperar o consumo dos produtos citrícolos nos principais mercados em queda e buscar o aumento do consumo em mercados potenciais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de um fundo de comunicação e <i>marketing</i> entre as indústrias, citricultores, governo e demais agentes do sistema agroindustrial;</li> <li>- Reposicionar os produtos da cadeia citrícola brasileira como de grande qualidade e sustentáveis;</li> <li>- Parcerias conjuntas de promoção de suco de laranja entre indústrias brasileiras, engarrafadores e varejistas internacionais, buscando a retomada do suco.</li> </ul>
<b>Centro de Inteligência da Citricultura Brasileira (CICB)</b>	Desenvolver um Centro de Inteligência permanente da Citricultura que vise criar uma plataforma de centralização e disseminação de informações de todo o sistema agroindustrial citrícola, cuja finalidade seja fornecer maior volume de informações, transparência e ganhos de inteligência para o sistema.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação do órgão Centro de Inteligência da Citricultura Brasileira (CICB);</li> <li>- Montar um sistema de levantamento de informações permanente;</li> <li>- Realizar relatórios estratégicos, com análise do mercado.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

**Quadro 8.** Continuação...

<b>Projetos estratégicos</b>	<b>Objetivos dos projetos</b>	<b>Ações necessárias para alcançar os objetivos</b>
<b>Distribuição e logística</b>	Promover a melhoria da infraestrutura de logística e distribuição e a constante manutenção e conservação da infraestrutura de escoamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articular junto aos governos federal, estaduais e municipais maiores recursos destinados a investimentos em infraestrutura, especialmente nos portos;</li> <li>- Promover a conservação e manutenção permanente das principais vias de escoamento da produção;</li> <li>- Melhorar as estruturas portuárias e de acesso aos portos.</li> </ul>
<b>Comercialização internacional</b>	Buscar um melhor ambiente de comercialização internacional, bem como melhores condições e formas de comercialização, visando também aumentar o valor exportado pelo complexo citrícola, bem como diversificar os produtos e mercados de destino.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificar os canais de comercialização de suco, procurando negociar também com engarrafadores menores e diminuir a concentração de vendas nos engarrafadores atuais;</li> <li>- Promover isenção de tributos para exportações de outros produtos citrícolas, visando incentivar o consumo e a exportação desses produtos;</li> <li>- Buscar acordos bilaterais entre os mercados compradores, visando melhores condições comerciais.</li> </ul>
<b>Qualificação do agentes do sistema agroindustrial</b>	Qualificar e capacitar os diversos recursos humanos atuantes no sistema agroindustrial visando promover maior produtividade do sistema e condições para atrair recursos humanos para atuar na citricultura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de um fundo de capacitação e desenvolvimento para a citricultura;</li> <li>- Buscar incentivos para atrair e manter agentes atuantes na cadeia, visando que eles não migrem para outros setores;</li> <li>- Fortalecimento dos cursos educacionais específicos existentes para a citricultura, a exemplo do curso de mestrado oferecido pelo Fundecitrus, e a criação de novos cursos.</li> </ul>
<b>Coordenação de sistema agroindustrial e ambiente de negócio</b>	Proporcionar um melhor ambiente de negócio no sistema agroindustrial citrícola e buscar um sistema mais coordenado, com relacionamento mais estreito entre os elos e agentes do sistema, trabalhando de maneira conjunta e coordenada em benefício do setor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer organizações representantes de classes;</li> <li>- Buscar um relacionamento estreito entre as organizações representantes de classe;</li> <li>- Trabalhar ações conjuntas entre os elos da cadeia;</li> <li>- Estimular associativismo e cooperativismo principalmente entre os pequenos produtores, buscando maior competitividade para eles;</li> <li>- Implementar ativamente o sistema Consecitrus já desenhado, visando a distribuição equânime dos resultados entre produtores e indústrias e a melhoria das condições de comercialização entre os elos.</li> </ul>
<b>Crédito na citricultura</b>	Disponibilizar mais recursos para o sistema agroindustrial citrícola visando assim incentivar maiores investimentos no setor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver linhas de crédito especiais para renovação dos pomares em idade avançada e implementação de novos pomares com carência mínima de quatro anos;</li> <li>- Desenvolver linhas de crédito específicas para investimentos em novas tecnologias na citricultura;</li> <li>- Revisar e avaliar sistematicamente as políticas de crédito para o setor.</li> </ul>
<b>Melhoria da tributação na citricultura</b>	Proporcionar incentivos tributários para o sistema agroindustrial citrícola visando aumentar a sua competitividade do sistema.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar junto aos governos federal e estaduais a redução da alta carga tributária dos produtos citrícolas;</li> <li>- Buscar incentivos tributários para bebidas com maior teor de suco de laranja;</li> <li>- Revisar e articular melhorias contínuas nas políticas tributárias incidentes na cadeia citrícola.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

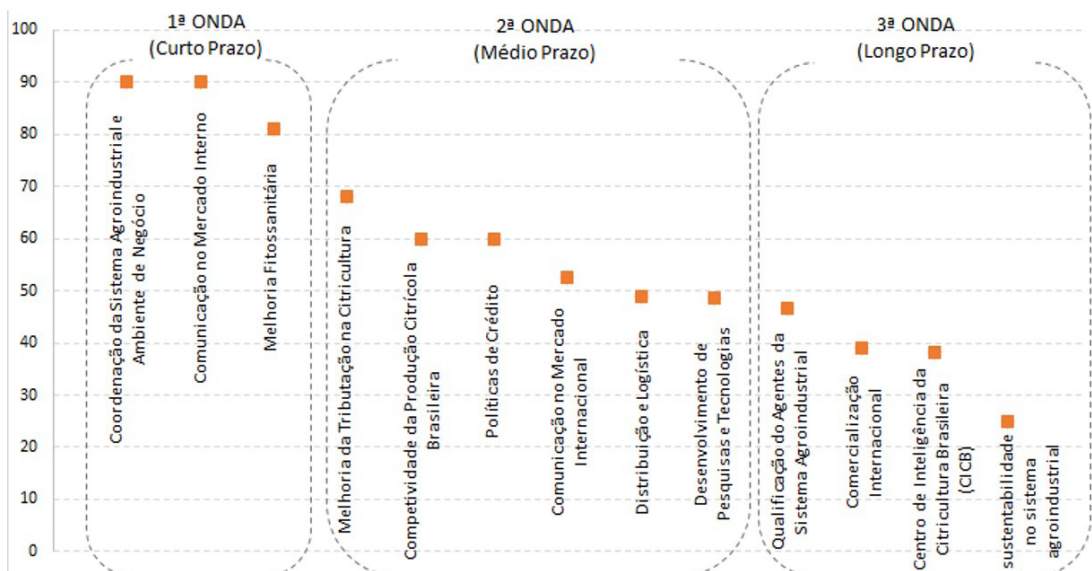


Figura 4. Priorização dos projetos estratégicos. Fonte: Elaborado pelos autores.

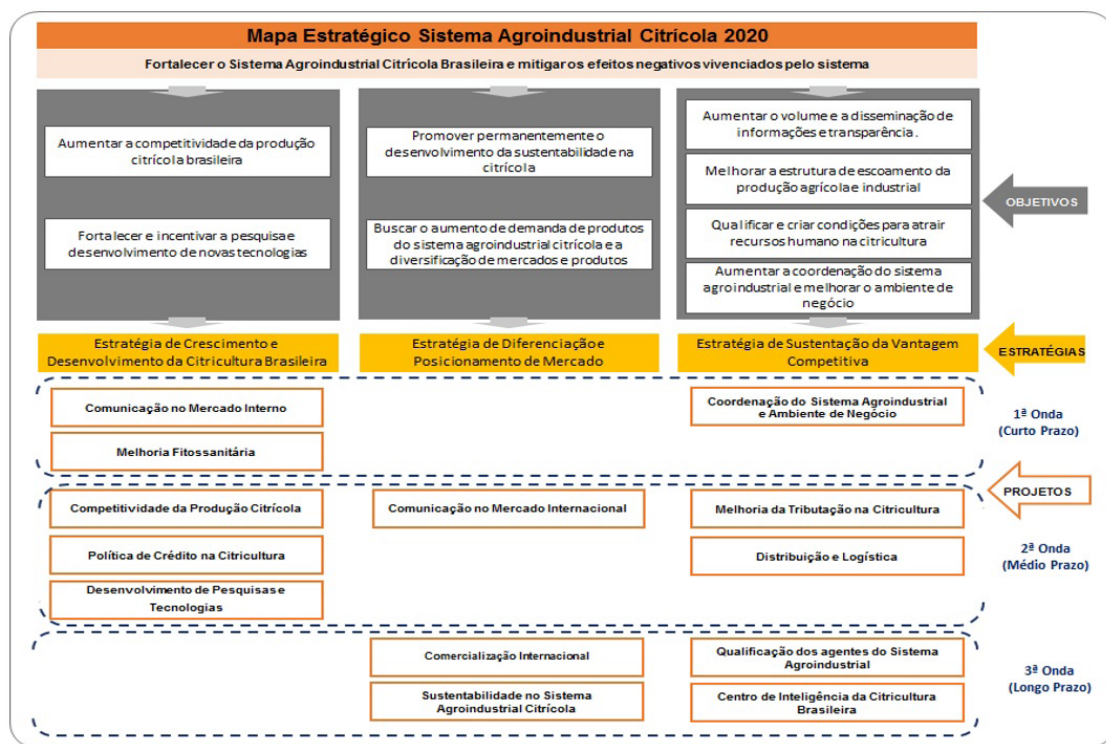


Figura 5. Mapa estratégico do sistema agroindustrial citrícola 2020. Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5 Conclusões

O sistema agroindustrial citrícola brasileiro é um sistema consolidado e importante para o desenvolvimento econômico e social do país. Tem-se uma clara percepção de que o setor é carente de organização definitiva, de um plano e uma política elaborados por todos os elos e para todos os elos. Peterson et al. (2000) enfatizam

que para se obter o sucesso de toda a cadeia faz-se necessário o planejamento dessa cadeia, sendo que todos os membros devem ser envolvidos no processo de planejamento para que se possa atingir o potencial pretendido. Nesse sentido, este estudo contribui para o setor como forma de buscar uma maior organização e coordenação no sistema agroindustrial. O estudo

ainda contribui para maior conhecimento do sistema agroindustrial cítrica, podendo ser ferramenta auxiliar na tomada de decisões. Este estudo pode possibilitar a estimulação de futuros planos estratégicos para o setor, bem como futuras pesquisas acerca das necessidades e ações necessárias para aumentar a competitividade do sistema agroindustrial cítrica.

O estudo apresenta algumas limitações, como o número de entrevistas, por não se tratar um estudo quantitativo. Em estudos futuros seria ideal aumentar a amostra e realizar um estudo quantitativo. Outra limitação do estudo refere-se ao orçamento do plano, que não foi realizado, pois não foram definidos por cada elo os aportes financeiros para a ativação do plano. Nesse sentido, também não se pôde chegar a um plano de ação para execução do plano, pois não foram levantados os recursos disponíveis por cada elo.

Em relação ao Método de Planejamento e Gestão de Sistemas Agroindustriais (GESis), o mesmo se mostrou um bom método para planejamento estratégico de sistemas agroindustriais, pois possui flexibilidade e adaptabilidade, suas etapas e passos abordam os principais tópicos a serem analisados em um sistema agroindustrial, mostrando-se uma importante ferramenta gerencial de sistemas agroindustriais. Algumas adaptações foram necessárias em determinadas fases, o que mostrou outro ponto forte do método, que possui fácil aplicabilidade, permitindo possíveis adaptações. Outro ponto positivo é o fato de o método empregar fontes primárias e secundárias, o que facilita sua revisão periódica, sua atualização e seu aprimoramento contínuos. O modelo apresentou também sua validação empiricamente, quanto à sua aplicação no sistema agroindustrial cítrica.

Este estudo gerou algumas contribuições para aperfeiçoamento do método GESis, principalmente quando aplicado na cítricultura. No método observou-se especificamente a necessidade de projeto de produção sustentável, com ações específicas para a sustentabilidade na produção agrícola e também na industrial, sendo neste estudo, portanto, proposto um projeto específico para o tema. O estudo também contribuiu com a construção de quadros elaborados a partir de entrevistas com os especialistas, nos quais foram identificados as principais oportunidades, ameaças, forças e fraquezas do sistema agroindustrial e também exposta a proposição de ações, pelos entrevistados, para mitigar ou fortalecer o setor. Nesta pesquisa constatou-se que a priorização dos projetos utilizando-se as variáveis Urgência e Relevância foi aprovada empiricamente como forma de priorização de projetos.

Concluindo, o estudo gerou contribuições para aperfeiçoar o Método de Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais (GESis) e também contribuições para o setor cítrica, possibilitando maior conhecimento e informação.

## Referências

- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy: analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Associação Nacional dos Exportadores de Sucos Cítricos – CitrusBR. (2014). Recuperado em 01 de janeiro de 2014, de <http://www.citrusbr.com>
- Batalha, M. O. (2001). *Gestão agroindustrial* (2. ed., Vol. 1, pp. 23-63). São Paulo: Atlas.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 2(1), 68-80. Recuperado em 25 de fevereiro de 2012, de <http://goo.gl/6LXV4>
- Campomar, M. C. (1982). *Contribuições ao estudo de planejamento e confecção de planos em marketing: uma aplicação em concessionárias de automóveis* (Tese de livre-docência). Faculdade de economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Chiavenato, I. (1979). *Teoria geral da administração*. São Paulo: McGraw Hill.
- Conejero, M. A. (2011). *Planejamento e gestão estratégica de associações de interesse privado do agronegócio: uma contribuição empírica* (Tese de doutorado). Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.
- Golberg, R. A. (1968). *Agribusiness coordination*. Boston: Harvard University.
- Grant, R. M. (2002). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications* (4. ed.). USA: Blackwell Publishers.
- Hair, J. F., Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração* (L. B. Ribeiro, Trad.). Porto Alegre: The Bookman. 471 p. Título original: *Essentials of Business Research Methods*.
- Heleno, G. (2009). As oportunidades do Brasil rural. *Revista Brasileira de Administração*, 19(70), 22.
- Hooley, G. J., Saunders, J. A., & Piercy, N. F. (2001). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo* (2. ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2007). *Censo Agropecuário 2006*. Brasília. Recuperado em 01 de outubro de 2012, de <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/acervo/acervo2.asp?e=v&p=CA&z=t&o=11>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2011). *Produção Agrícola Municipal 2010*. Brasília. Recuperado em 01 de outubro de 2012, de <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/acervo/acervo2.asp?e=v&p=PA&z=t&o=11>
- Jain, S. C. (2000). *Marketing planning & strategy* (6. ed.). Cincinnati: Thomson Learning.



- Kalaki, R. B. (2014). *Uma proposta de plano estratégico para o setor citrícola brasileiro* (dissertação de mestrado). Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.
- King, R. P., Boehlje, M., Cook, M. L., & Sonka, S. T. (2010). Agribusiness economics and management. *American Journal of Agricultural Economics*, 92(2), 554-570. <http://dx.doi.org/10.1093/ajae/aaq009>.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Prentice Hall. 725 p.
- Lambin, J. J. (2000). *Marketing estratégico* (4. ed.). Lisboa: McGraw-Hill. 756 p.
- Lambin, J. J. (2012). *Market-Driven Management: Strategic and operational marketing*. United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Las Casas, A. L. (1999). *Plano de marketing para micro e pequena empresa*. São Paulo: Atlas. 156 p.
- Lazzarini, S. G. (1997). Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In: E. M. M. Farina (Ed.), *Estudo de caso em Agribusiness* (pp. 9-13). São Paulo: Pioneira.
- Lyford, C. P., Ricks, D. J., Peterson, H. C., & Sterns, J. A., (2002). A framework for effective industry strategic planning. *Journal of Agribusiness*, 20 (2), 131-146.
- Mattar, F. N. (1996). *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento* (3. ed.). São Paulo: Atlas. 336 p.
- MBAgro Consultoria. (2012). *Metodologia de cálculo do modelo de parametrização e de divisão de riscos e retorno da cadeia citrícola brasileira*. Brasília. Recuperado em 01 de setembro de 2013, de [http://www.agricultura.gov.br/arq\\_editor/file/camaras\\_setoriais/Citricultura/34RO/App\\_Concecitrus\\_Citrus.pdf](http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camaras_setoriais/Citricultura/34RO/App_Concecitrus_Citrus.pdf)
- Monteiro, G. F. A., Saes, M. S. M., Caleman, S. M. Q., & Zylbersztajn, D. (2013). The role of empirical research in the study of complex forms of governance in agroindustrial systems. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 50(4), 667-682. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032012000400005>.
- Morvan, Y. (1985). *Filière de Production, in fondaments d'économie industrielle* (2. ed.). Paris: Economica. 482 p.
- Neves, M. F. (2004). *Uma proposta de Modelo para o planejamento e gestão estratégica de marketing nas organizações* (Tese de livre-docência). Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.
- Neves, M. F. (2008). Método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESis). *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 43(4), 331-343.
- Neves, M. F., Trombin, V. G., Lopes, F. F., & Kalaki, R. B. (2012). *A laranja do campo ao copo*. São Paulo: Atlas.
- Neves, M. F., Trombin, V. G., Milan, P., Lopes, F. F., Cressoni, F., & Kalaki, R. (2010). *O retrato da citricultura brasileira*. São Paulo: CitrusBR.
- Oliveira, D. P. R. (2006). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas* (6. ed.). São Paulo: Atlas.
- Oliveira, M. M. (2007). *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis: Vozes.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2005). *Strategic Management: formulation, implementation and control* (9. ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Peterson, J., Cornwell, F., & Pearson, C. J. (2000). *Chain stocktake of some australian agricultural and fishing industries*. Austrália: Canberra. 90 p.
- Planet Retail. (2014). United Kingdom. Recuperado em 15 de janeiro de 2015, de <http://www1.planetretail.net/>
- Selltiz, C., et al. (1967). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder.
- Silva, A. L., & Batalha, M. O. (2010). *Marketing estratégico aplicado ao agronegócio*. In M. O. Batalha (Ed.), *Gestão Agroindustrial* (3. ed., Vol. 1, pp. 113-183). São Paulo: Atlas.
- Soriano, R. L., Torres, M. J. M., & Rosaleñ, R. C. (2010). Methodology for sustainability strategic planning and management. *Industrial Management & Data Systems*, 110(2), 249-268.
- Tetra Pak. (2012). *Beverages Global Market*. USA.
- United States Department of Agriculture. (2015). *PSD Online*. Washington. Recuperado em 21 de janeiro de 2015, de <http://www.fas.usda.gov/psdonline/psdQuery.aspx>
- Westwood, J. O. (1995). *Plano de marketing*. São Paulo: Makron Books. 256 p.
- Wood, M. B. (2004). *Marketing planning: principles into practice*. Harlow: Prentice Hall. 379 p.
- Wright, P., Kroll, M. K., & Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: conceito* (C. A. Rimoli & L. R. Esteves, Trad.). São Paulo: Atlas. 433 p.
- Zylbersztajn, D. (2000). Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In D. Zylbersztajn & M. F. Neves (Eds.), *Economia e gestão dos negócios agroalimentares* (pp. 1-21). São Paulo: Pioneira.