

ANÁLISE SWOT DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO AMENDOIM NA REGIÃO DE TUPÃ E MARÍLIA – SP

Analysis of competitiveness peanuts in Tupã and Marília regions

RESUMO

O amendoim (*Arachis Hypogaea*) é uma oleaginosa consumida mundialmente, sendo a quarta mais cultivada. No Brasil, essa cultura já ocupou posição de destaque, mas atualmente o país é apenas o 19º produtor mundial. O estado de São Paulo é responsável por aproximadamente 78% da produção nacional, possuindo duas grandes regiões produtoras. Procura-se, no presente estudo, analisar o Sistema Agroindustrial do Amendoim na região de Tupã e Marília, devido a grande representatividade desse local na produção e industrialização. Com base em uma pesquisa exploratória realizada com produtores rurais da região, cooperativas, indústrias de alimentos e instituições de apoio regional, foram descritas as principais características do agronegócio regional do amendoim e sistematizadas por meio da metodologia de análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Pelas análises realizadas comprovou-se que a cultura está em fase de transição e que, embora existam sérios problemas a serem resolvidos, há um ambiente propício para o crescimento e o aumento da competitividade, regionalmente. Há necessidade de ações conjuntas entre elos para trabalharem os pontos fracos e as ameaças que a cultura enfrenta, bem como coordenação mais eficiente que iniba a clandestinidade, o comportamento oportunista, e a quebra de contratos, entre outros gargalos que barram e/ou dificultam o crescimento do Sistema.

Iraci de Souza João
Professora do Instituto Federal do Triângulo Mineiro – Campus Uberlândia - MG
iraci@usp.br

Wagner Luiz Lourenzani
Professor Assistente do curso de Administração de Empresas e Agronegócios da Universidade Estadual Paulista – Tupã
wagner@tupa.unesp.br

Recebido em: 10/3/09. Aprovado em: 26/4/11
Avaliado pelo sistema blind review
Avaliador Científico: Cristina Lelis Leal Calegario

ABSTRACT

The peanut is a product with worldwide consumption and it is the fourth in the world production. In the Brazilian agriculture, its culture has held a prominent position, but today the country is only the 19th producer in the world ranking. The state of São Paulo is responsible for approximately 80% of the national production with two major producing regions. This study aims to analyze the peanut agrichain in Tupã and Marília regions because of their importance in the production and industrialization processes of Brazilian peanut agribusiness. Based on an exploratory research with local growers, cooperatives, agroindustries and supportive institutions, the main features of regional peanut agrichain were identified and studied. The method used was the so-called SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) analysis. The results indicate that this agrichain faces a transition period. Although there are considerable barriers, there are also favorable conditions for increasing its competitiveness. There is a need of a joint action between all links of peanut agrichain to reduce the weaknesses and the threats, and a more efficient coordination to inhibit clandestine business, opportunistic behavior, break contracts, among other obstacles that hinder the growth of the system.

Palavras-chave: Sistema Agroindustrial, amendoim, competitividade, análise SWOT.

Key words: Agrichain, peanut, competitiveness, SWOT analysis.

1 INTRODUÇÃO

O amendoim (*Arachis Hypogaea*) é uma oleaginosa originária da América do Sul, sendo atualmente a quarta mais produzida no mundo. No Brasil, essa cultura teve posição de destaque na agricultura principalmente na década de 60, com a produção e a exportação de óleo e farelo. Entretanto devido a problemas como: clima, baixa produtividade, bruscas oscilações de preços e a concorrência com outras oleaginosas, entre elas, a soja, o amendoim foi perdendo força, chegando a ocupar uma posição marginal na agricultura nacional.

A partir da década de 90, os principais agentes envolvidos no sistema agroindustrial do amendoim perceberam que eram necessárias mudanças urgentes em todo o sistema, a fim de que a cadeia conquistasse a competitividade perdida. Dessa forma, foram desenvolvidas novas tecnologias, afastando o perigo do desaparecimento da cultura no país. As mudanças ocorreram por meio de novas técnicas de cultivo, beneficiamento, armazenamento, processamento e comercialização desse produto, a fim de aumentar a sua rentabilidade e qualidade.

Tais mudanças aconteceram principalmente no estado de São Paulo, que sempre foi o maior produtor dessa

oleaginosa, respondendo atualmente por, aproximadamente, 78% da produção brasileira (COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO - CONAB, 2010). Essa se concentra principalmente em duas regiões: a da Alta Mogiana (EDR¹s de Ribeirão Preto/Jaboticabal) e a da Alta Paulista (EDRs de Tupã/ Marília). Nessa última, além do cultivo ocorre também a industrialização do produto. Por isso, considera-se que o Sistema Agroindustrial do Amendoim tenha grande relevância para a referida região isso pode ser evidenciado sob dois aspectos: a) importância econômica - receita gerada para a região; e b) importância social – criação de empregos diretos e indiretos.

Objetivou-se, neste artigo, analisar a competitividade do Sistema Agroindustrial do Amendoim na região de Tupã e Marília, por meio da identificação das principais barreiras e das oportunidades existentes para a cultura. Esse diagnóstico é importante e necessário para fornecer subsídios para melhoria da coordenação e da competitividade desse sistema e, conseqüentemente, permitir, junto a outras iniciativas, uma alternativa de desenvolvimento regional.

O estudo ainda pode ser justificado pela escassez de publicações relacionadas ao tema amendoim, principalmente quando o enfoque é gerencial. Sob esse aspecto, vale ressaltar que as profundas alterações no processo produtivo e na industrialização do amendoim, ocorridas na década de 90, ainda não foram dimensionadas e analisadas regionalmente.

2 AGRONEGÓCIO: CADEIA E SISTEMA AGROINDUSTRIAL

O conceito de agronegócio teve como cerne os trabalhos de Davis e Goldberg desenvolvidos a partir de 1957, em Harvard (EUA), e os estudos realizados na escola Francesa de Organização Industrial, durante a década de 60. Essas duas correntes de pensamento, respectivamente *Commodity System Approach* (CSA) e *Analyse de Filières*, difundiram a idéia de que a agricultura deveria ser vista de forma sistêmica, considerando-se desde a produção de insumos até o consumidor final.

Partindo dessa abordagem, o agronegócio é definido como um somatório das operações de produção e

distribuição de suprimentos agrícolas (insumos); produção nas unidades agrícolas; armazenamento; processamento e distribuição dos produtos agrícolas; e itens produzidos a partir deles (DAVIS; GOLDBERG, 1957). Nesse sentido, Zylbersztajn (2000) complementa essa definição inserindo também a participação e a influência do ambiente institucional, que incorpora uma rede de serviços de apoio.

Dentro das discussões sobre a definição e o enfoque do agronegócio, surgiram dois importantes conceitos: o de sistema e o de cadeia agroindustrial. Eles são amplamente confundidos, em muitos casos utilizados como sinônimos. Entretanto, “essas expressões representam espaços de análise diferentes e se prestam a diferentes objetivos” (BATALHA et al., 2005, p. 23). Cabe aqui então, a definição de ambos, com intuito de ressaltar as diferenças existentes.

Quanto à elucidação de SAG, essa se aproxima da definição de *agribusiness* defendida por Davis e Goldberg (1957), pois não há foco em um produto específico e a análise tem maior abrangência, envolvendo além da atividade agrícola os agentes responsáveis pelos insumos (produção, P&D, comercialização) necessários para a produção agrícola, a indústria de transformação e o varejo.

Batalha e Silva (2007) afirmam que um sistema agroindustrial pode ser composto por seis conjuntos de atores definidos como: agricultura, pecuária e pesca; indústrias agroalimentares; distribuição agrícola e agroalimentar; comércio internacional; consumidor e indústrias e serviços de apoio.

Para Zylbersztajn (2000) o conceito de Sistema Agroindustrial (SAG) é utilizado quando se deseja envolver outros elementos, além da cadeia vertical de produção. Dessa forma, o SAG é visto como uma relação de contratos entre empresas e agentes, visando o consumidor final. Portanto, trata-se de um conceito mais amplo que considera, e é fortemente influenciado pelo ambiente institucional e as organizações que dão suporte ao funcionamento do sistema.

Diferentemente do SAG, segundo Morvan (1988 citado por ZYLBERSZTAJN, 2000) uma cadeia agroindustrial é formada a partir da escolha de um produto principal. Após essa etapa, desencadeia-se o processo de identificação das atividades a jusante e a montante, necessárias a sua produção. Dessa forma, a cadeia é formada por um conjunto de componentes interativos onde há uma relação de interdependência ou complementaridade entre os agentes que podem ser: os fornecedores de insumos e serviços, as indústrias de processamento, os agentes de distribuição e varejo e os consumidores finais.

¹Escritório de Desenvolvimento Rural (EDR) é a divisão administrativa criada pelo estado de São Paulo, por meio do decreto nº. 41.559 de 01 de janeiro de 1997, que considera a eficiência da assistência técnica como fator de divisão territorial.

Araújo (2010) afirma que cadeia produtiva refere-se às etapas distintas do processo produtivo em que os insumos são transferidos e transformados, distribuídos e comercializados, sem restrição geográfica e não necessariamente envolvendo outros agentes além das empresas, como instituições de ensino e pesquisa.

Dado os diferentes enfoques, permite-se concluir que a análise por meio do SAG é mais indicada quando se busca uma visão geral do funcionamento de todo o sistema. Diferentemente, o uso do conceito de cadeia é mais pertinente quando a intenção é analisar um produto em específico, ou segundo Araújo (2010) as funções e inter-relações entre os agentes e segmentos que a compõem. Nesse estudo, utilizou-se a abordagem de sistemas agroindustriais, dado que a análise parte de jusante a montante da cadeia, não tendo assim, foco em nenhum produto final específico, como por exemplo, farelo de amendoim, óleo de amendoim, pasta de amendoim, etc.

No final dos anos 80, para complementar as duas correntes de pensamento existentes (CSA e Filière), surgiu o conceito de Supply Chain Management (SCM), ou Gestão da Cadeia de Suprimentos que, para Montoya e Finamore (2005), a diferença básica entre eles está na amplitude da análise. Enquanto esse (SCM) analisa os mecanismos de coordenação do sistema, implementados por seus próprios integrantes — empresas privadas e outras instituições, aqueles (CSA e Filière) estão preocupados com as observações macro do sistema e as medidas de regulação dos mercados — ambiente institucional.

Assim, SCM pode ser vista como “a gestão da interconexão das empresas que se relacionam por meio de ligações à montante e à jusante entre os diferentes processos, que produzem valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002, p. 415).

3 COMPETITIVIDADE NO AGRONEGÓCIO

A palavra competitividade é amplamente utilizada nos mais diversos setores, contudo sua definição na literatura acadêmica é confusa e deficiente, pois compreende “tantas facetas de um mesmo problema que, dificilmente, pode-se estabelecer uma definição ao mesmo tempo abrangente e útil” (FARINA, 1998, p. 10). Segundo a autora, sob o ponto de vista das teorias de concorrência, ela pode ser definida como a capacidade sustentável de sobreviver e, de preferência, crescer em mercados correntes ou em novos mercados e obter lucros não negativos.

Para Siffert Filho e Faveret Filho (1998, p. 4) “empresas agroindustriais competitivas são aquelas que, reconhecendo

a especificidade das transações com as quais lidam, apresentam capacidade para desenvolver e sustentar vantagens competitivas frente a seus concorrentes”. Portanto, a competitividade das agroindústrias está atrelada a fatores endógenos e exógenos às firmas, pois vantagens competitivas dependem da eficiência da cadeia de valor e também de condições relacionadas à infraestrutura, políticas governamentais, pesquisa etc.

Nesse sentido, é necessária a interação entre todos os elos do sistema, a fim de buscarem vantagens competitivas que proporcionem competitividade a todos, tanto no mercado nacional quanto internacional. Vale ressaltar que as organizações do agronegócio enfrentam algumas peculiaridades específicas da agricultura, como a perecibilidade, sazonalidade, mudanças climáticas entre outras, isto é, barreiras naturais à competitividade.

A competitividade no SAG, segundo Siffert Filho e Faveret Filho (1998) tem como pontos críticos, quatro fatores: (i) intervenção governamental; (ii) baixas barreiras tecnológicas à entrada e crescentes barreiras de escala; (iii) mudanças nos padrões de distribuição: crescente concentração dos canais de comercialização; (iv) mudanças nos padrões de consumo: novos hábitos e demandas dos consumidores.

Já para Farina e Zylbersztajn (1994), as quatro forças que interferem na competitividade do agronegócio são: (i) o ambiente macroeconômico; (ii) as tendências sociais e demográficas; (iii) o acesso a equipamentos / tecnologia; (iv) as regulamentações governamentais.

Duren, Martin e Westgren (1991), ao considerarem o caráter sistêmico das forças que influenciam a competitividade dos sistemas, também adotam quatro grupos de fatores que podem interferir no desempenho competitivo do SAG, são eles: (i) fatores controláveis pelo governo, (ii) fatores controláveis pela firma; (iii) fatores quase controláveis; (iv) fatores não controláveis, nem pela firma e nem pelo governo.

Portanto, a competitividade das empresas, como visto nas três abordagens, é resultado de políticas públicas e privadas, individuais e coletivas. Devido ao aporte sistêmico da competitividade, a coordenação e cooperação tanto vertical quanto horizontal são importantes na sua vitalidade.

4 COORDENAÇÃO NO AGRONEGÓCIO

A competitividade de qualquer sistema está fortemente atrelada à coordenação. Essa pode ocorrer de diversas maneiras, sendo mercado (troca voluntária) e/ou hierarquia (linha estrita de autoridade) os dois caminhos

extremos que uma organização pode escolher (WILLIAMSON, 2002).

Até a década de 30, acreditava-se que o mercado era a forma mais eficiente de coordenação das transações, dado que o fator de maior importância para ocorrência das negociações era o preço. Porém, Coase (1937), em seu teorema que serviu de princípio para o desenvolvimento da teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT), nos revelou que a realidade vivenciada pelas organizações era diferente, e que outras estruturas que não o mercado eram adotadas porque minimizavam ou mesmo eliminavam os custos envolvidos em negociações e acordos (BESANKO et al., 2006).

De acordo com a ECT, as transações diferem em alguns atributos básicos, os quais diferenciam seus custos, sendo que cinco tipos têm relevância na análise. Dois são chamados de pressupostos comportamentais: racionalidade limitada e oportunismo, e os três restantes são conhecidos como as dimensões das transações e compreendem: especificidade dos ativos, frequência com que são realizadas as transações e a incerteza (WILLIAMSON, 1985).

Assim, a partir da análise deles, são escolhidas quais transações serão mediadas por meio de estrutura de mercado e quais serão apresentadas dentro de uma organização formal com direção centralizada. Segundo Williamson (1985), o mercado é a estrutura de governança considerada mais eficiente para transações de curto prazo, com baixa incerteza e especificidade de ativo e ocorre por meio do sistema de preços. Já a hierarquia acontece quando a empresa internaliza o segmento a jusante e/ou a montante de sua atividade principal, possuindo a propriedade dos ativos e o controle gerencial.

Ademais encontram-se as estruturas híbridas ou intermediárias que são um modo alternativo de governanças aos dois apresentados. São criadas a partir de contratos complexos e arranjos de propriedade parcial como: relações de longo prazo com fornecedores qualificados, contratos bilaterais escritos, alianças estratégicas, participação equitativa ou equivalente.

Dessa forma, a eficiência de um determinado sistema agroindustrial não depende unicamente de quão bem cada elo gerencia suas atividades. Segundo Batalha e Scramim (1999), quanto mais apropriada for à coordenação entre os agentes, menores serão os custos de cada um deles, mais rápida será a adaptação às modificações do ambiente e menos custosos serão os conflitos inerentes às relações entre clientes e fornecedores. Assim, a coordenação não é uma

característica intrínseca dos sistemas produtivos, mas resultado de uma construção dos agentes econômicos.

5 METODOLOGIA

Este estudo possui características predominantes de pesquisa exploratória, na qual “o objetivo principal é o aprimoramento de idéias ou a descoberta de instituições. Seu planejamento, portanto é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado” (GIL, 2002, p. 41). Assim, a estrutura metodológica desta pesquisa foi dividida em duas etapas: levantamento de dados secundários e um estudo empírico baseado em entrevistas.

Primeiramente, foram consultadas referências bibliográficas relevantes sobre o agronegócio do amendoim, buscando identificar importância sócioeconômica e principais tendências. Posteriormente, foi realizado um estudo empírico, por meio de entrevista com alguns agentes-chave da cadeia agroindustrial do amendoim, na região de Tupã e Marília. O tipo de amostragem foi intencional por julgamento, que segundo Cooper e Schindler (2004) é aquela que mesmo sendo não probabilística atende a certos critérios no momento da seleção da amostra, nesse caso tamanho e local.

Foram elaborados questionários semiestruturados, visando coleta de dados primários. Realizaram-se entrevistas *in loco* com um representante da Cooperativa Agrícola Mista da Alta Paulista - CAMAP, organização local atuante no agronegócio do amendoim; Associação Brasileira das Indústrias de Chocolate, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados - ABICAB; Associação das Indústrias de Alimentos de Marília - ADIMA e Coordenadoria de Assistência Técnica Integrada - CATI.

Além dos agentes do ambiente institucional foram realizadas entrevistas com gerentes administrativos de duas empresas processadoras de amendoim, sendo uma de grande porte (empresa A) e outra de pequeno porte (empresa B). Para tal distinção, utilizou-se a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2004), que considera microempresa aquela em que há a faixa de 1 a 19 pessoas ocupadas, pequena empresa a de 20 a 99 pessoas, média empresa a de 100 a 499 e grande aquela com 500 ou mais pessoas ocupadas.

Também foram entrevistados quatro produtores rurais, sendo um grande, dois médios e um pequeno. A classificação dos mesmos obedeceu à utilizada pela cooperativa local. Segundo seu representante, nos últimos anos, pelas mudanças ocorridas, pode-se considerar grande produtor aquele que cultiva mais de 800 hectares, médio

produtor o que planta entre 300 a 800 ha e pequeno o produtor com área abaixo de 300 ha.

Para sistematização e análise dos dados foi utilizada a metodologia SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), que é a “avaliação global das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças”, de uma empresa/ setor, sendo que esses são fatores externos - não controláveis e aqueles são variáveis internas - controláveis (MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 2000).

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

6.1 O amendoim no mundo e no Brasil

Segundo o United States Department of Agriculture - USDA (2010) o amendoim é um produto consumido mundialmente, sendo a quarta oleaginosa mais cultivada, ficando atrás apenas da soja (59%), colza (13,6%) e algodão (8,89%). A China, Índia, Estados Unidos, Nigéria e Indonésia são os cinco maiores produtores mundiais, bem como os maiores consumidores (Tabela 1).

TABELA 1 – Amendoim – Produção e Consumo (mil toneladas) – Safra 2009/2010

País	Produção	Consumo
China	14700	13929
Índia	4900	4750
Estados Unidos	1673	1573
Nigéria	1550	1558
Indonésia	1250	1442

Fonte: Foreign Agricultural Service, Official USDA Estimates (USDA, 2010)

O Brasil aparece no cenário internacional como 19º produtor, representando aproximadamente 0,71% do total produzido (USDA, 2010). Vale ressaltar, entretanto, que, segundo Agriannual (2010), o país já ocupa o sexto lugar entre os maiores exportadores de amendoim, transacionando um volume de aproximadamente 70 mil toneladas métricas.

No País, a região Sudeste se destaca no cultivo dessa oleaginosa, sendo responsável, na safra 2008/2009, por uma produção de cerca de 245 mil toneladas, o que equivale a 81% do total produzido no Brasil. No mesmo período, São Paulo foi o maior estado produtor, correspondendo a 78% da produção nacional. De acordo com o Gráfico 1, pode-se verificar a evolução da produção (ton.) e da área plantada (ha) de amendoim no Brasil e no estado de São Paulo. Merece destaque a produtividade (ton/ha) que, no estado de São Paulo, saltou de 2,13 ton/ha, em 2002, para 2,89 ton/ha, em 2009, gerando um ganho de 36%, nesse período (AGRIANUAL, 2010).

Em relação ao consumo de amendoim no Brasil, esse é sazonal, com pico nos meses de junho e julho, quando o clima é ameno e ocorrem as tradicionais festas juninas e julinas. Segundo o programa Pró-Amendoim, o consumo dessa oleaginosa na safra de 2007/08 ficou entre 85 e 95 mil toneladas por ano, o equivalente a aproximadamente 0,8 kg per capita/ano.

O setor como um todo ainda gera 42 mil empregos, dos quais 19% são na indústria, 24% na lavoura e 57% são indiretos. Em torno de 152 empresas são responsáveis por 92 mil toneladas de produtos finais, que representam um mercado da ordem de R\$ 840 milhões. Dessas empresas, 64% ficam em São Paulo, 24% no Paraná e as demais distribuídas pelos estados do Sudeste, do Sul e do Nordeste (AMENDOIM..., 2002). Vale ressaltar a existência de

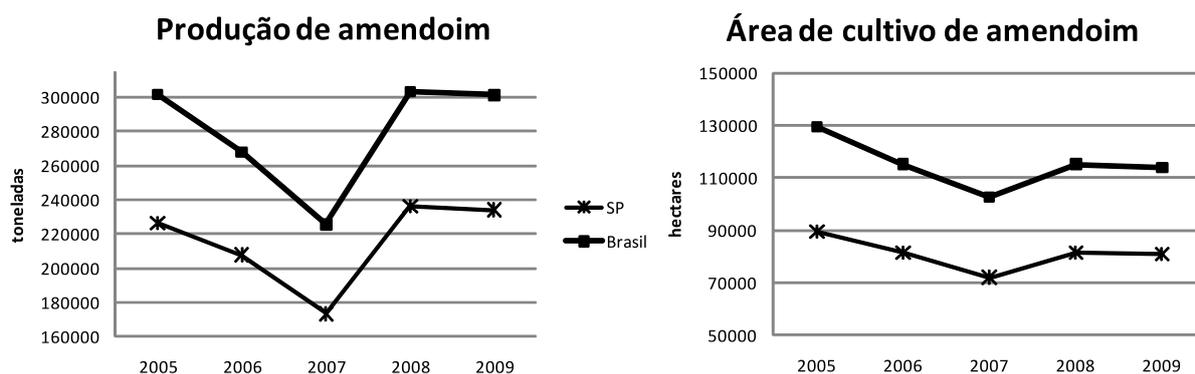


GRÁFICO 1 – Amendoim no Brasil e no estado de São Paulo – Produção (ton) e área (ha), entre 2005 e 2009

Fonte: Agriannual (2010)

pequenas indústrias chamadas de “fundo de quintal” que também realizam o processamento, industrialização e distribuição do amendoim.

6.2 O Agronegócio do Amendoim na Região de Marília – Tupã

No estado de São Paulo as duas principais regiões produtoras são a Alta Mogiana, em municípios próximos a Ribeirão Preto e Jaboticabal, e a Alta Paulista, em cidades circunvizinhas a Marília e Tupã (SANCHES, 2003). Essa última merece destaque, pois nela além da produção acontece também a industrialização do amendoim. Segundo Martins e Perez (2006) essa região, ao atuar no processamento de amendoim, balas, bolachas, panificação e confeitos, forma atualmente o Arranjo Produtivo Organizado (APO) em alimentos, também definido na literatura como Sistema Local de Produção (SLP), que segundo Marshall (1982), trata-se de uma evolução de um arranjo produtivo, pois a aglomeração de organizações coordena racionalmente o seu desenvolvimento.

A produção agrícola nessas regiões tem o apoio das cooperativas. Na Alta Paulista, por exemplo, a Cooperativa Agrícola Mista da Alta Paulista (CAMAP) desempenha papel fundamental no cultivo do amendoim, comercializando insumos e sendo provedora de serviços de assistência técnica, secagem, armazenagem e comercialização.

6.3 Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)

Após a coleta de dados, iniciou-se a sistematização dos mesmos por meio da análise SWOT. Para um melhor entendimento tanto do macro como do microambiente, dividiu-se a análise em quatro grandes blocos, seguindo a estrutura simplificada do sistema agroindustrial do amendoim na região de Tupã e Marília (Figura 1), descritos a seguir. No final da análise é apresentado um quadro resumo com os principais resultados.

6.3.1 Insumos

Os insumos são essenciais para a produção agrícola, sendo descritos de forma simplificada como todo o material

destinado à produção, compreendendo sementes, implementos, adubação, agroquímicos agrícolas, terra, entre outros (BATALHA; SILVA, 2007).

Pontos fortes (Strengths)

A partir da década de 90, verificou-se uma preocupação constante com o desenvolvimento de pesquisas relacionadas à criação de novas variedades, de porte rasteiro e ciclo longo, com maior produtividade e resistência à intempéries climáticas se comparadas as de porte ereto. Vale ressaltar que elas também permitem a total mecanização do processo de colheita.

Dessa forma, na região de Tupã-Marília, foi estabelecida uma parceria entre a cooperativa local, a CATI e o IAC², visando: desenvolver variedades que melhor se adaptassem à região e resultassem em maior produtividade, bem como estudar o comportamento dos agroquímicos, utilizados na cultura, uma vez que esses não são desenvolvidos para o amendoim. Verificou-se também uma crescente demanda do produtor rural em adquirir insumos de qualidade, devido, possivelmente, à incipiente profissionalização e busca por maior produtividade da produção.

Outro aspecto importante da região é a atuação da cooperativa local na comercialização da maioria dos produtos utilizados na cultura do amendoim, por meio de um sistema denominado “plano safra”. Nesse o produtor adquire os insumos necessários na época de plantio (conforme análise agrônômica), mas realiza o pagamento dos mesmos somente na época da colheita, por meio de sacas de amendoim negociadas a um preço préestabelecido.

Pontos Fracos (Weaknesses)

A região estudada passa por um período de mudanças em seu cenário agrícola. Ocorre de maneira intensa o aumento de áreas destinadas à cultura da cana-de-açúcar. Essa alteração está causando uma escassez momentânea de terras, bem como o encarecimento do arrendamento das disponíveis.

²Instituto Agronômico de Campinas

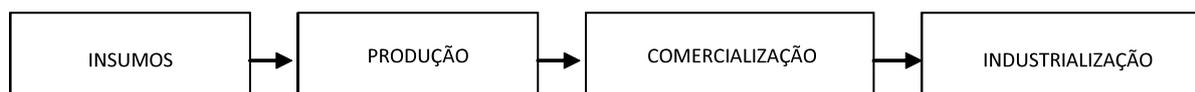


FIGURA 1 – Estrutura simplificada do Sistema Agroindustrial do amendoim, na região de Tupã e Marília

Fonte: elaborado pelos autores

Outra fraqueza identificada é a dificuldade em se adquirir sementes de qualidade, embora haja um esforço de membros do sistema agroindustrial para solucionar esse problema, por meio da revitalização de um núcleo de produção de sementes, operado pela CATI, em parceria com produtores e cooperativa local.

Por fim, outra questão a ser resolvida é a omissão da cooperativa local, do seu papel de oferecer serviço de crédito aos produtores de amendoim da região, principalmente para aquisição de máquinas e implementos, em face da oitava virtude da cooperação que rege que “as cooperativas devem reunir esforços para conquistar os meios de produção (capital)” (OLIVEIRA, 2001, p. 38).

Oportunidades (Opportunities)

Visando o aumento da competitividade do sistema agroindustrial do amendoim e o seu crescimento efetivo, têm sido registradas ações dos diversos elos que compõem o Sistema Agroindustrial de Amendoim.

O Instituto Agrônomo de Campinas (IAC) realiza um papel importante nesse sistema agroindustrial, pois é um dos maiores pesquisadores de sementes de amendoim e responsável pelo melhoramento contínuo das mesmas. Nesse sentido, destaca-se o desenvolvimento do amendoim tipo “*runner*” de pele vermelha, que atende tanto às exigências do consumidor final (cor), como dos produtores rurais (variedades rasteiras que facilitam a colheita).

O desenvolvimento de maquinário específico, bem como a preocupação contínua de renová-los, percebida nos produtores entrevistados, caracteriza-se como uma oportunidade para modernização, e conseqüente aumento de eficiência e eficácia da produção de amendoim.

De acordo com os entrevistados, a expansão da cultura da cana-de-açúcar na região, nos próximos anos, pode tornar-se uma oportunidade para o crescimento da produção, se ocorrer a rotação de cultura, a cada cinco ou seis anos, como o que já acontece na região Alta Mogiana.

Ameaças (Threats)

A variação cambial impacta tanto na aquisição dos insumos, como na venda da saca de amendoim, pois ambos têm seus preços atrelados à cotação do dólar. Uma variação durante o ciclo produtivo pode representar ganho ou perda significativa para o produtor rural que aponta esse problema como uma forte ameaça para a sua permanência no cultivo da cultura.

Devido às mudanças ocorridas nos últimos anos na atividade produtiva, a exigência de alto nível de mecanização e a constante adoção de tecnologia, tem provocado o desaparecimento dos pequenos produtores de amendoim, pois os mesmos não conseguem adquirir os equipamentos necessários para uma produção competitiva. Além disso, poucos fabricantes oferecem máquinas e implementos específicos para o cultivo de amendoim, sendo comercializados a um preço alto, devido à ausência de concorrência.

Com relação aos agentes financeiros, a falta de financiamento específico para o cultivo do amendoim, bem como a ausência de seguros agrícolas são problemas que assolam a produção dessa oleaginosa. Verificou-se que grande parte dos produtores, por não terem condições de adquirir insumos ou por necessitarem comercializar sua produção rapidamente, fazem negociações que não maximizam seus ganhos.

6.3.2 Produção

Estão relacionadas à produção, as atividades que ocorrem “dentro da porteira”, ou seja, a transformação de diversos insumos em produto agropecuário. Dado as suas características, ele pode ser tanto destinado às empresas processadoras como ao consumidor final (BATALHA; SILVA, 2007). No sistema agroindustrial do amendoim é nesse elo, que se concentra o maior número de agentes, tornando-se complexa a sua análise.

Pontos fortes (Strengths)

A cultura do amendoim há muitos anos é praticada na região da Alta Paulista, sendo percebida nos produtores uma considerável experiência no cultivo dessa oleaginosa, constituindo uma vantagem frente aos novos produtores de outras regiões que, muitas vezes, não dispõem de conhecimento tácito suficiente para o manejo correto do amendoim.

Esse tem sido fundamental para a manutenção de muitos agricultores na cultura, principalmente devido às mudanças tecnológicas ocorridas nos últimos anos, que exigem um acompanhamento constante da lavoura. Dessa forma, verifica-se o desaparecimento dos produtores chamados de “aventureiros³”.

³Produtores que não possuem experiência na cultura e só passam a produzi-la quando essa oferece uma vantagem que não é percebida pelo mesmo, naquele momento, em outras culturas.

As novas variedades maximizaram o ganho do produtor por área plantada (produtividade e qualidade) e minimizaram os riscos do período da colheita coincidir com os meses chuvosos da região e, assim, devido à umidade excessiva, provocar a contaminação pelo fungo gerador da aflatoxina⁴.

Verificou-se também que, para obter um amendoim de qualidade, a cooperativa local procura fornecer assistência técnica especializada nessa oleaginosa, classificada como de boa qualidade por todos os entrevistados. O solo da região estudada é outro ponto forte, pois é do tipo arenoso, ideal para a cultura do amendoim, de acordo com os técnicos entrevistados.

Quanto à rastreabilidade da produção, essa começa a ser praticada, ainda que de maneira incipiente, por algumas empresas alimentícias da região. Pioneira nessa questão, a empresa A, há quatro safras realiza a rastreabilidade, por meio de visitas periódicas às lavouras dos produtores parceiros e registra em caderno de campo os dados obtidos.

Outro ponto de destaque foram os investimentos em infraestrutura de secagem e armazenagem, pois são fundamentais para restringir as possibilidades de contaminação por aflatoxina e atender à demanda nacional e internacional por produtos de qualidade, que não representem riscos à saúde ao ser ingerido.

Pontos Fracos (Weaknesses)

De acordo com as entrevistas realizadas, o amendoim ainda é visto por alguns agentes do Sistema Agroindustrial como cultura de alto risco. Como reflexo, foram verificadas dificuldades na obtenção de financiamento (ausência de linhas de crédito específicas), bem como a inexistência ou a inviabilidade de seguros agrícolas. Essas são algumas das barreiras que precisam ser transpostas.

Percebe-se que não é incomum o inadequado dimensionamento da capacidade de produção. Trata-se de um ponto fraco, pois alguns produtores definem a área de produção desconsiderando a sua estrutura produtiva (máquinas, implementos e recursos financeiros), incorrendo em ineficiências da atividade. Essa falta de planejamento da produção acarreta, entre outros, a dependência de sementes fornecidas pelas

indústrias e consequente perda do poder de negociação, bem como em dificuldades no momento da colheita e posterior processo de armazenamento.

Em consonância com os problemas supracitados, constata-se que a visão individualista de vários produtores da região pode ser considerada como outro entrave ao crescimento da segunda maior região produtora de amendoim do estado de São Paulo. A falta de ações coletivas dificulta a transposição de alguns gargalos, que, individualmente, podem ser intransponíveis: a logística, locais de armazenamento em quantidade suficiente, suprimento de insumos, e outras ações estratégicas do setor.

Ainda no elo produção, nota-se uma deficiência em gestão, pois não são realizados procedimentos fundamentais para tomadas de decisão como: planejamento da produção, cálculos sobre o retorno dos investimentos e gastos com insumos, gerenciamento da mão de obra, entre outros. Verifica-se ainda, uma resistência da maioria dos produtores em realizá-la, bem como em adotar ferramentas que auxiliam o gerenciamento da produção.

Oportunidades (Opportunities)

A produção de amendoim de qualidade configura-se como uma oportunidade para exportação dessa oleaginosa e, conseqüentemente, ao aumento do poder de barganha, uma vez que a ampliação do espaço de comercialização aumenta.

A tecnologia de secagem artificial, já desenvolvida e disponibilizada aos produtores, reduz o risco de perda da produção por excesso de umidade. Dessa forma, a visão de “cultura de alto risco” que os agentes financiadores possuem do amendoim, pode ser alterada no decorrer do tempo.

Outro ponto positivo do sistema agroindustrial do amendoim é a provável criação do selo “Produção Integrada de Amendoim - PIA”, que será uma certificação do produtor. Para tal, ocorrerá o monitoramento da produção do amendoim desde o campo, passando pelas fases de limpeza e secagem, até que esse chegue à prateleira do supermercado.

Ameaças (Threats)

Embora se considere que o cultivo da cana-de-açúcar possa alavancar o de amendoim, em função do processo de rotação de culturas, no curto prazo, o avanço dessa cultura no Oeste Paulista pode impactar negativamente a área de produção, em função da substituição das áreas destinadas ao amendoim e do aumento do valor da terra.

⁴As aflatoxinas são metabólitos secundários, produzidos por algumas cepas de fungos do gênero *Aspergillus*, principalmente das espécies *A.flavus* e *A.parasiticus*. Esses compostos caracterizam-se pela elevada toxicidade que apresentam, sendo o fígado o principal órgão atingido (OLIVEIRA; GERMANO, 1997).

As variedades rasteiras exigem um maior conhecimento técnico do produtor, o que pode contribuir para a diminuição do número deles, que por considerarem difícil o manejo do amendoim, o troquem por outra cultura de mais fácil cultivo.

Apesar da variedade tipo *Runner* (a mais cultivada na região) ser mais resistente a prolongados períodos de seca e chuva, nos últimos anos, os produtores da Alta Paulista registraram perdas consideráveis devido às alterações climáticas, sendo um dos motivos de um dos entrevistados para desistir da cultura, por isso configurar uma ameaça.

O enfraquecimento da cooperativa local, que teve seu faturamento anual reduzido em mais de 70% de 2005 para 2006 também configura-se como uma ameaça, pois reflete a situação de muitos produtores e pode influenciar nos avanços obtidos até então⁵.

6.3.3 Comercialização

A comercialização é a finalização do trabalho da produção, sendo uma fase intermediária entre ela e a indústria e posteriormente entre essa e o varejista e/ou consumidor final (BATALHA; SILVA, 2007). Neste estudo procurou-se tratar dos dois segmentos.

Pontos fortes (Strengths)

O estabelecimento de alguns contratos⁶, entre produtores rurais e indústrias, em que há o comprometimento de ambas as partes, merece destaque e poderia ser expandido para toda região. Principalmente devido à proximidade das áreas produtoras com a industrial, menos de 100 km, o que pode facilitar a troca de informações e possibilitar uma análise mais completa da mercadoria negociada, além de reduzir os custos de transporte e as perdas decorridas da má conservação das estradas.

A existência do departamento comercial na cooperativa local, com profissionais que procuram auxiliar o produtor cooperado a exportar sua produção é outro ponto forte, dado que a maioria deles não tem condições de realizar esse tipo de transação sem assessoria.

⁵Entre os principais fatores que levaram a essa queda no faturamento foram: baixa produtividade, clima desfavorável e plantio desordenado.

⁶Este processo já foi adotado na região no início dos anos 2000, mas sem sucesso devido principalmente à falta de comprometimento e consequente quebra de contrato por ambas as partes.

Na questão de incentivo à produção de qualidade, uma atitude das indústrias que merece destaque, é o pagamento de um diferencial de 10 a 15% no preço do grão que atende às exigências estabelecidas.

Quanto à comercialização da safra, o pagamento feito pelas indústrias, à vista ou de curto prazo (15, 30, 45 dias), é um ponto forte, dado que a maioria dos produtores dispõe de baixo capital de giro e necessita pagar rapidamente os insumos utilizados na produção, principalmente a mão de obra.

Pontos Fracos (Weaknesses)

A comercialização do amendoim na região dá-se majoritariamente, via mercado *spot*, uma vez que a existência de outras estruturas de governança ainda é insólita, dificultando assim para o agricultor fazer o planejamento da produção e para indústria realizar a rastreabilidade. Vale ressaltar também que o produtor tem custeado sozinho as despesas de transporte da produção.

Assim o clima de desconfiança existente em todo o sistema torna as operações de venda dessa oleaginosa onerosa, dado que, muitas vezes para que a negociação se concretize é preciso a atuação de um intermediário que, geralmente, é uma pessoa bem relacionada com as indústrias e também com os produtores rurais. A necessidade desse agente expõe outra falha da cooperativa local, uma vez que, segundo a quarta virtude da cooperação, é papel da mesma a supressão dos intermediários (OLIVEIRA, 2001).

A ausência de profissionais capacitados na região, que possuam conhecimento do funcionamento do comércio internacional do amendoim (no momento das entrevistas, apenas os contratados pela cooperativa o possuam) e a escassez de informações relativas à demanda e ao consumo dessa oleaginosa agravam ainda mais os gargalos do processo de comercialização.

Oportunidades (Opportunities)

A criação e o desenvolvimento de programas e selos de qualidade com representatividade nacional e internacional são de suma importância para que o amendoim brasileiro ganhe espaço no cenário internacional. A agregação de valor ao grão *in-natura* pode ser considerada uma alternativa na busca pelo crescimento da cultura.

O bom relacionamento com a Argentina, país tradicional na produção e exportação de amendoim, tem se caracterizado como uma oportunidade na adoção de novas tecnologias que potencializem a inserção do amendoim brasileiro no mercado externo.

Por fim, outra oportunidade para o amendoim, seria o seu destino à indústria de óleo e biodiesel, ambos produtos aceitos mundialmente. Entretanto esse movimento está atrelado à abertura de indústrias esmagadoras dessa oleaginosa e melhoria das existentes.

Ameaças (Threats)

O câmbio é importante tanto na compra de insumos como na comercialização da produção. Assim, a oscilação dessa variável tem grande interferência na lucratividade da produção de amendoim.

A assimetria de informação verificada ente os agentes gera custos de transação que diminuem a competitividade desse Sistema Agroindustrial. A falta de confiança entre os agentes revela a necessidade da implantação de mecanismos de coordenação.

A comercialização de produtos sem qualidade, por parte de agentes e empresas sem comprometimento com a segurança do alimento, e o risco do consumo de produtos contaminados, são ameaças consideráveis a todo o Sistema Agroindustrial do Amendoim.

Por fim, a deficiente logística existente no Brasil dificulta, como em outros produtos agropecuários, a comercialização e o escoamento da produção de amendoim no país, tanto *in-natura* como processado.

6.3.4 Industrialização

O destino da produção de amendoim é, majoritariamente, a indústria, que pode ser tanto alimentícia quanto esmagadora e produtora de óleo (SANCHES, 2003). Para a execução do estudo foram entrevistadas duas empresas, uma de grande porte, que será chamada de A e outra de pequeno porte, chamada de B.

Pontos fortes (Strengths)

A concentração das indústrias processadoras de amendoim na cidade de Marília, considerada a capital nacional do alimento e a participação no Arranjo Produtivo Organizado (APO) em alimentos, são vantagens que não são registradas em outros lugares. Além do mais, segundo os entrevistados a compra de um amendoim de qualidade, pode ser feita em um raio de até 100 km. Para conservação da qualidade do grão, as empresas entrevistadas (A e B) dispõem de ambiente adequado para armazenagem, o que dá maior poder na hora da negociação, pois podem adquirir o produto na colheita, onde a oferta é maior e o preço menor.

Na confecção de doces derivados de amendoim há uma constante preocupação das empresas em investir em

tecnologias, buscando principalmente a redução dos custos de produção, uma vez que eles têm como característica o baixo valor agregado. Nota-se que as empresas de maior porte já iniciaram o desenvolvimento de parcerias com universidades e centro de pesquisas, com benefícios para ambos. Porém, nas indústrias menores, este comportamento ainda não é verificado, talvez devido a um tradicional sentimento de desconfiança em relação aos agentes exteriores.

Em empresas de pequeno porte, como a B, a comercialização ocorre também por meio da venda direta para o consumidor final, proporcionando à indústria um ponto forte, dado que a proximidade com seu mercado pode facilitar a identificação dos seus desejos e necessidades.

Pontos Fracos (Weaknesses)

Na industrialização do amendoim, a falta de normas técnicas que regulamentem a produção, bem como a carga tributária onerosa que estimula a clandestinidade, são os maiores problemas enfrentados por esse elo. Esses fatores aumentam as dificuldades de controle de produção e a qualidade dos alimentos vendidos, permitindo que possíveis produtos contaminados sejam comercializados, denegrindo a imagem do setor como um todo. Esse cenário é agravado, segundo os entrevistados, por ainda existirem indústrias que não investem em plantas industriais que assegurem boas práticas de produção, bem como pelo uso de embalagens inadequadas, para a conservação dos derivados de amendoim.

A ausência de ações de marketing que incentivem o consumo de amendoim no Brasil é um ponto fraco do sistema. Segundo o programa Pró-Amendoim (2010), em 2008, o consumo brasileiro foi de 0,8 kg/ano/*per capita* contra 6,3 kg/ano/*per capita* dos Estados Unidos.

Segundo as entrevistas realizadas, o planejamento estratégico nas indústrias é incipiente. Apenas as grandes empresas o fazem. As demais tomam decisões reativas, tendo como referência o comportamento momentâneo do mercado.

Oportunidades (Opportunities)

O programa de autorregulamentação e expansão do consumo de amendoim são oportunidades a serem exploradas pelas indústrias. Por meio do monitoramento da qualidade dos produtos feitos a partir dessa oleaginosa, bem como do acesso ao selo ABICAB de qualidade, fornecidos as empresas que aderem ao programa Pró-Amendoim, obtém-se o reconhecimento da qualidade dos produtos, tanto no mercado interno quanto externo.

Para as empresas que têm foco na exportação, essa oportunidade ganha maiores dimensões. Segundo as empresas entrevistadas as ferramentas de gestão da qualidade, como Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controle - APPCC, Boas Práticas de Fabricação – BPF, e certificações como a ISO, são exigências do mercado consumidor externo.

Estas ações resultam em redução de perdas e dos custos de produção e um provável aumento das vendas, advindo do reconhecimento do consumidor final. Outra oportunidade para a expansão do consumo de amendoim é a inserção de seus derivados na alimentação escolar, devido ao seu rico valor energético, semelhante ao que ocorre nos Estados Unidos.

A presença de associações como ABICAB e ADIMA são fundamentais para o crescimento do sistema, na medida em que auxiliam na solução dos problemas que afetam a maioria das empresas do APO.

Ameaças (Threats)

O relativo pequeno consumo de derivados de amendoim no país e a demanda concentrada nos meses de

junho e julho são ameaças que as indústrias enfrentam constantemente. Elas são acentuadas pela necessidade de trabalhar com margens reduzidas, atrelando o ganho ao volume de vendas. A carga tributária onerosa que incide no preço do produto final, segundo os entrevistados, leva as empresas a reduzirem suas margens, a fim de manterem seus produtos competitivos no mercado. O problema é que muitas vezes, essa preocupação induz alguns empresários a práticas que comprometem a qualidade dos produtos.

Problemas logísticos são grandes gargalos apontados pelas indústrias nas entrevistas realizadas, pois além de afetarem diretamente o preço do produto vendido, que deve ser o mais baixo possível, interferem diretamente na qualidade do mesmo. Por fim, a ausência de estudos de mercado relativos ao consumo de amendoim e desejos do consumidor, obriga as empresas a tomarem decisões baseadas apenas no que seus representantes de vendas captam e em decisões acertadas de outros concorrentes.

O Quadro 1 apresenta uma síntese das principais ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos da cadeia agroindustrial do amendoim, na região de Tupã e Marília.

QUADRO 1 – Síntese das principais ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos da cadeia agroindustrial do amendoim, na região de Tupã e Marília

Análise SWOT – Sistema Agroindustrial do Amendoim – Tupã/Marília				
	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
I N S M O S	Atuação de órgão governamental regional	Redução da disponibilidade de terras	Maquinário específico para a cultura	Elevado custo inicial dos maquinários
	Cooperativa comercializa insumos necessários à cultura	Elevação do preço dos arrendamentos	Estudos do IAC referente a novas variedades	Oscilação do câmbio
	Preocupação em adquirir produtos de qualidade	Dificuldade em encontrar sementes de qualidade	Constante renovação do maquinário	Poucos fabricantes de máquinas
	Pesquisa sobre o comportamento de agroquímicos	Cooperativa não fornece crédito e seguro agrícola	Desenvolvimento de sementes mais produtivas e resistentes	Agroquímicos sem registro para cultura
	Sementes fornecidas por indústrias		Rotação de culturas	Falta de financiamentos específicos

Continua...

QUADRO 1 – Continuação...

P R O D U Ç Ã O	Aumento da qualidade e produtividade do grão	Dependência de financiamento de insumos	Redução de custos e perdas como novas técnicas	Envelhecimento dos produtores
	Cooperativa assessorando a produção	Planejamento da produção inadequado	Selo Produção Integrada de Amendoim - PIA	Enfraquecimento da cooperativa
	Profissionalização dos produtores rurais (desaparecimento de aventureiros)	Dependência de alguns produtores do fornecimento de sementes por parte das indústrias	Maquinário evita perdas e auxilia a manutenção da qualidade	Necessidade de um nível técnico maior do produtor
	Solo arenoso adequado à cultura	Produtor com visão individualista	Cultivo de variedades mais resistentes a intempéries climáticas	Alto investimento inicial
	Experiência e tradição dos Produtores	Diminuição do número de produtores, principalmente os de pequeno porte	Agregação de valor ao amendoim	Ausência de seguros e créditos específicos para cultura
	Variedades de ciclo mais longo (colheita não coincide as chuvas)	Dependência de financiamento de insumos	Início da implantação de rastreabilidade	Imprevisibilidade das condições climáticas
C O M E R C I A L	Proximidade entre produtor/indústria	Predominância do mercado spot	Acesso a mercados externos	Oscilação cambial
	Cooperativa dispõe de departamento comercial que auxilia os produtores	Baixo poder de barganha por parte dos produtores rurais	Biodiesel	Concentração dos compradores
	Cooperativa atuando na exportação	Assimetria de informações	Estabelecimento de alguns contratos	Produtos sem qualidade
		Falta de profissionais voltados para exportação	Pagamento diferencial por qualidade	Logística
I N D U S T R I A L	Proximidade com os fornecedores de matéria-prima	Planejamento estratégico incipiente	Programas de Boas Práticas de Produção (HACCP e BPF)	Demanda instável
	Investimento em tecnologias de produção	Empresários que ainda não tem como foco a produção de alimento seguro	Selos de qualidade com representatividade nacional e internacional	Clandestinidade
	Parcerias com órgãos de pesquisa	Ausência de campanhas que incentivem o consumo	Aumento no consumo de amendoim	Carga tributária onerosa
		Embalagens inadequadas para a conservação do amendoim industrializado	Agregação de valor aos produtos	Falta de fiscalização

Fonte: dados da pesquisa

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se que, no sistema agroindustrial do amendoim foram os agentes do ambiente institucional que propiciaram os maiores avanços da cultura, sendo grandes responsáveis pelo aumento de sua competitividade. Essa representativa ação deve-se, principalmente, ao fato de que seus elos ainda não possuem a visão de que a competitividade hoje ocorre entre cadeias e não mais entre os elos, ou seja, o enfoque de SCM.

A troca de informações entre os elos é fundamental para o crescimento, desenvolvimento e aperfeiçoamento de qualquer sistema focado no consumidor final. Todas as vezes em que essa troca ocorreu, registraram-se grandes progressos, como o desenvolvimento de maquinário específico. Contudo, essa sinergia não está presente na maioria dos relacionamentos existentes, sendo um entrave à competitividade do sistema.

As mudanças ocorridas exigiram do produtor a adoção de novas tecnologias bem como o aumento da escala de produção, o que gerou o desaparecimento dos pequenos produtores de amendoim. Essa alteração é vista por alguns como maléfica, pois alguns produtores temem a diminuição da produção na região, outros, porém, esperam que, com a redução, haja um aumento do poder de barganha dos que permanecerem, bem como do preço do grão.

A coordenação é outro entrave à competitividade do sistema agroindustrial do amendoim na região de Tupã – Marília, pois existe forte comportamento oportunista tanto por parte das indústrias como dos produtores rurais. Atualmente, a adoção de contratos formais é realizada por poucos, apesar da viabilidade para a diminuição dos tradicionais conflitos, bem como do alcance da equidade na negociação.

Embora todos os entrevistados aleguem o desejo de eliminar o intermediário da comercialização, eles não o conseguem, pois na maioria das vezes, sua atuação é fundamental para a venda ocorrer. Esses, por sua vez, tentam dificultar as ações que visam melhor relacionamento entre os agentes da produção e indústria, assim como apontado por Zylbersztajn (1995).

Com relação ao mercado interno de amendoim, há grandes chances de crescimento, desde que se façam campanhas que estimulem o consumo do grão. Com relação ao mercado externo, para que os produtores rurais possam considerar a exportação no momento da comercialização é fundamental a atuação da CAMAP. Essa por sua vez, é um ponto forte da região, pois

assessora e dá suporte ao produtor no processo produtivo, além de buscar inovações para a cultura. Já no caso de produtos industrializados essa transação tende a ser mais acessível.

Por fim, com base na definição de que competitividade é a capacidade de sobreviver e crescer em mercados concorrentes ou em novos mercados, e que isso depende de ações entre organizações, podemos concluir que o Sistema Agroindustrial do Amendoim, na região de Tupã – Marília passou por profundas mudanças, fundamentais para a manutenção e aumento da sua competitividade.

Contudo, nota-se a necessidade de ações conjuntas entre todos os elos para trabalhar os pontos fracos e as ameaças que a cultura enfrenta. Assim, é preciso uma coordenação mais eficiente que iniba: clandestinidade, manipulação de preço, comportamento oportunista, quebra de contratos, entre outros gargalos que barram e/ou dificultam o crescimento do Sistema.

8 REFERÊNCIAS

AGRIANUAL. **Anuário da agricultura brasileira: amendoim**. São Paulo: FNP Consultoria & AgroInformativos, 2010. 182 p.

AMENDOIM: agora, com selo de qualidade. **Revista Rural**, São Paulo, n. 57, set. 2002. Disponível em: <http://www.revistarural.com.br/Edicoes/2002/Artigos/rev57_amendoim.htm>. Acesso em: 25 jan. 2009.

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BATALHA, M. O. et al. **Recursos humanos e agronegócio: a evolução do perfil do profissional**. Jaboticabal: Novos Talentos, 2005.

BATALHA, M. O.; SCRAMIM, F. C. L. Supply chain management em cadeias agroindustriais: discussões a cerca de aplicações no setor lácteo brasileiro. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: Pensa, 1999. p. 33-44.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. cap. 1, p. 1-62.

- BESANKO, D. et al. **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica - New Series**, London, v. 4, n. 16, p. 386-405, Nov. 1937.
- COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. **Produtos e serviços**: safras, séries históricas. Brasília, 2010.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957. 81 p.
- DUREN, E. van; MARTIN, L.; WESTGREN, R. Assessing the competitiveness of Canada's agrifood industry. **Canadian Journal of Agricultural Economics**, Ottawa, v. 39, p. 727-738, 1991.
- FARINA, E. M. M. Q. Conceitos: competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais. In: FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade no agribusiness brasileiro**: introdução e conceitos. São Paulo: Pensa/FIA/FEA/USP, 1998. v. 1, cap. 2, p. 10-32.
- FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais**. San José: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, 1994. 63 p.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultura, 1982.
- MARTINS, R.; PEREZ, L. H. Amendoim: inovação tecnológica e substituição de importações, Brasil, 1996-2005. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 36, n. 12, p. 7-19, dez. 2006.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTOYA, M. A.; FINAMORE, E. B. Delimitação e encadeamentos de sistemas agroindustriais: o caso do complexo lácteo do Rio Grande do Sul. **Economia Aplicada**, Ribeirão Preto, v. 9, n. 4, p. 663-682, out./dez. 2005.
- OLIVEIRA, C. A. F.; GERMANO, P. M. L. Aflatoxinas: conceitos sobre mecanismos de toxicidade e seu envolvimento na etiologia do câncer hepático celular. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 31, n. 4, p. 417-424, ago. 1997.
- OLIVEIRA, G. **Curso básico de cooperativismo**. Brasília: OCB/SESCOOP, 2001.
- SANCHES, M. A. R. **Cooperação e competição na indústria de alimentos de amendoim de Marília, SP**. 2003. 325 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **As micro e pequenas empresas na exportação brasileira**: primeiro semestre de 2004. São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/pesquisa_exportacao2/notametodologica.asp>. Acesso em: 21 jul. 2007.
- SIFFERT FILHO, N.; FAVERET FILHO, P. O sistema agroindustrial de carnes: competitividade e estruturas de governança. **Revista BNDES**, Rio de Janeiro, n. 10, dez. 1998.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE. **Foreign agricultural service - PSD**. Washington, 2010.
- ZYLBERSTAIN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSTAIN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- _____. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 241 f. Tese (Livre Docência) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.