



Disponível em  
<http://www.desafioonline.com.br/publicações>  
Desafio Online, Campo Grande, v. 2, n. 2, Mai./Ago. 2014



**COMPETITIVIDADE DE UM GRUPO DE PRODUTORES DA CADEIA  
PRODUTIVA DA MAÇÃ NA REGIÃO DE VACARIA/RS**

**Competitiveness of a Group of Producers of the Apple's Production Chain in  
Vacaria/RS Region**

**Felipe Pelissari Comparin<sup>1</sup>**

**Rasip Agroindustrial S.A.**

**Engenheiro Agrônomo**

**felipe.comparin@rasip.com.br**

**Luciano Gedler**

**Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, Centro de pesquisa de Uva e Vinho**

**Pesquisador**

**Luciano.gedler@gmail.com**

**Denise Barros de Azevedo**

**Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**

**Professora**

**deniseazevedo1972@gmail.com**

**Maísa Gomide Teixeira**

**Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**

**Pesquisadora de Pós-doutorado**

**85maisatx@gmail.com**

**Marcos Jose Almeida Matias**

**Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**

**Mestre em Administração**

**marcosjmatias@gmail.com**

<sup>1</sup> Engenheiro Agrônomo, Rasip Agroindustrial S.A.

Endereço de postagem: Br 285, saída para Bom Jesus, Km 04, zona rural, CEP: 95200000, Vacaria/RS, Brasil.

## **RESUMO**

O objetivo deste trabalho é identificar as dificuldades enfrentadas e as possíveis oportunidades que influenciam na competitividade de um grupo de produtores da cadeia produtiva da maçã na microrregião dos Campos de Cima da Serra. O estudo foi realizado por meio de pesquisa de exploratória com abordagem qualitativa e quantitativa. A coleta de dados foi conduzida com a aplicação de entrevistas semiestruturadas e questionários. Os resultados indicaram que os produtores enfrentam problemas de ordem produtiva e comercial vinculados, principalmente à mão de obra e clima, estabilização de preços, baixo consumo nacional da fruta, dentre outros, podendo ser amenizados pela introdução de técnicas, variedades e controle de custos. Além disso, como oportunidade, percebe-se que a introdução paralela de culturas similares, como uva e pêra, pode aperfeiçoar o processo produtivo pela redução do custo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Maleicultura, produtividade, competitividade.

## **ABSTRACT**

The objective of this paper is to identify the difficulties faced by a group of producers of the apple's production chain from the region of Campos de Cima da Serra as well as to point potential opportunities that may influence their competitiveness. The investigation was conducted through exploratory research with qualitative and quantitative approach. Data collection was performed with semi-structured interviews and questionnaires. The results indicate that producers are facing problems related to the domain of production and trade, associated mainly to factors as labor and climate, price stabilization, low national consumption of the fruit, among others that can be mitigated by introducing techniques, varieties and cost control. In addition, as an opportunity, the parallel introduction of new similar cultures, such as grapes and pears, is perceived as an improvement by reducing the costs in the production process.

**KEYWORDS:** Apple production, productivity, competitiveness.

## **1. INTRODUÇÃO**

O sucesso de uma determinada empresa depende de um conjunto de escolhas e das estratégias que ela projeta (CRUZ, 2009). Essas estratégias são responsáveis pela evolução e expansão no cenário competitivo além da qualidade de seu serviço. Por isso, faz-se necessário o desenvolvimento de uma estratégia que defina e explore a posição estratégica da empresa, a qual seja distinta dos seus concorrentes, ao mesmo tempo em que se procurem, continuamente, novas posições, permitindo à empresa o aproveitamento das oportunidades emergentes no mercado. Por outro lado, Cruz (2009) cita ainda que a empresa também precisa se proteger das ameaças que podem fragilizar seu poder no mercado.

Para Silva (2002), a capacidade de se adaptar rapidamente as oportunidades é a fonte de vantagem das organizações. Quanto mais rápido a empresa compreender o novo cenário e se posicionar nele, maiores serão as possibilidades de sucesso e crescimento.

A percepção de que existe um ator de fundamental importância - o consumidor final do produto gerado pela cadeia - pode ser estendida à percepção de que existem vários atores ao longo da cadeia que contribuem ou interferem de algum modo na terminação do produto. Dessa forma, cada ação tecnicamente independente ao longo da cadeia é executada por um agente especializado, que irá relacionar-se diretamente com um ou mais agentes também ligados à cadeia, onde o objetivo final é a produção de um bem ou serviço para o consumidor na ponta do consumo (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Vistas sob outra ótica, as cadeias produtivas objetivam suprir o consumidor final de produtos com qualidade e quantidade compatíveis as suas necessidades e com preços competitivos. Castro et al. (1998), consideram muito forte a influência do consumidor final sobre os demais membros da cadeia, e estes consideram importante que sejam conhecidas às demandas do mercado consumidor para garantir a sustentabilidade da cadeia produtiva.

### 1.1. A PRODUÇÃO DE MAÇA NOS CAMPOS DE CIMA DA SERRA

A maçã, no Brasil, é cultivada principalmente nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, onde o clima temperado propicia esse cultivo. A produção está concentrada em grande parte em duas variedades, a saber, a Gala e a Fuji.

O Estado do Rio Grande do Sul possui uma área plantada de 14.993,07 ha. Segundo dados da AGAPOMI (2010), a cidade de Vacaria destaca-se por ser a maior produtora do Estado, com 6.697,80 ha (2009), representando 44,67 % da produção estadual.

A maior safra da história brasileira de produção de maçãs foi a de 2004, com cerca de um milhão de toneladas, e, naquele ano, foram exportados aproximadamente 15% da produção nacional. Em 2006, apenas 8,5% da produção foi exportada, em 2005, 11,5% foi exportado (AGAPOMI, 2010). Estes números indicam a existência de volatilidade comercial no mercado mundial da fruta e os riscos agregados a isso.

A maçã brasileira representa atualmente, cerca de 10% do volume total de maçãs importado pela Europa e de 2% a 3% das importações mundiais. No ano de 2008, os principais destinos para exportação da maçã brasileira foram Holanda, França, Portugal, Itália

e Inglaterra (AGAPOMI, 2010). Muitas vezes foi necessária a comprovação de qualidade para entrada nestes mercados, através de sistemas de certificação.

A cadeia produtiva da maçã do Rio Grande do Sul foi a primeira a ser certificada pelo selo da Produção Integrada de Fruta - PIF, (MALAFAIA *et al.* 2009). Segundo Sanhueza e Dias (2006), a maçã foi a primeira fruta brasileira a receber o selo de conformidade emitido pelo organismo de avaliação da conformidade (certificadora), credenciado pelo Instituto Nacional de Metrologia – INMETRO. Isto demonstra aos consumidores e aos supermercados que é mantido um alto controle da sanidade e da qualidade da fruta (MALAFAIA *et al.*, 2009).

A formação de arranjo produtivo, envolvendo a interação e parcerias entre os agentes vinculados ao agronegócio da maçã (fornecedores de insumos, produtores de maçã, empresas de armazenamento, de distribuição, comerciantes atacadistas e varejistas) e outros, como instituições de pesquisas, instituições públicas, instituições de ensino e formação de mão-de-obra, coloca-se como uma estratégia fundamental para a consolidação da maleicultura em nível local.

A liderança exercida por grandes produtores locais, que têm vantagem competitiva na comercialização, é fundamental para a consolidação do arranjo produtivo e, por consequência, para o aumento da competitividade sistêmica do agronegócio da maçã (KREUZ *et al.* 2005).

## 1.2. FORÇAS COMPETITIVAS ATUANTES NO AGRONEGÓCIO DA MAÇÃ

Para compreender o cenário em que uma empresa está enquadrada, é necessário a realização de uma análise do ambiente externo. Esta análise pode ser realizada por meio do Modelo das Cinco Forças Competitivas desenvolvido por Michael Porter na década de 70 (PORTER, 1991). O modelo possibilita analisar o grau de atratividade de um setor da economia.

Esse modelo identifica um conjunto de cinco forças (1-rivalidade entre concorrentes; 2-poder de barganha dos fornecedores; 3-poder de barganha dos clientes; 4-ameaça de produtos substitutos; 5-ameaça de novos entrantes), que afetam a competitividade, dentre os quais uma está dentro do próprio setor e as demais são externos (PORTER, 1991). Além disso, é um modelo que permite avaliar os padrões de preferência do consumidor, bem como a evolução das tendências de mercado (AZEVEDO, 1999).

O modelo serve, então, para orientar a análise da cadeia em que se encontra a empresa, revelando a estrutura de competitividade da indústria

É de suma importância que as empresas e demais envolvidos no setor da maçã conheçam as forças que a cercam, para poder após análise detalhada elaborar efetivamente a sua estratégia competitiva e com isso obter e sustentar uma vantagem competitiva perante as demais empresas.

Diante disso, o objetivo deste trabalho foi avaliar se pequenos, médios e grandes produtores da cadeia produtiva da maçã na microrregião dos Campos de Cima da Serra, especialmente no município de Vacaria/RS, estão enfrentando dificuldades produtivas e comerciais, bem como identificar possíveis oportunidades que possam impactar o andamento desta cadeia.

## 2. METODOLOGIA

O estudo foi realizado no município de Vacaria/RS, pertencente à microrregião dos Campos de Cima da Serra, na região noroeste do estado. Este município possui área total de 2.123,67km<sup>2</sup>, representando 0,79% do estado gaúcho (FAMURS, 2010).

Dentre os municípios da referida microrregião, Vacaria/RS representa 44,67 % da produção de maçãs do Estado com uma área plantada de 6.697,80 hectares. Estes dados justificaram a decisão de estudar este município como representativo de toda a microrregião dos Campos de Cima da Serra.

Este trabalho utilizou a técnica de pesquisa exploratória, com caráter qualitativo e quantitativo quanto à abordagem metodológica, e, descritiva e explicativa quanto aos objetivos e levantamento de bibliografia. Conforme Koche (2010), na pesquisa exploratória não se trabalha com a relação entre variáveis, mas com o levantamento da presença das variáveis e da sua caracterização quantitativa e qualitativa.

A pesquisa descritiva constata e avalia as relações entre variáveis, à medida que estas se manifestam espontaneamente nos fatos, situações e nas condições que já existem. Neste tipo de pesquisa não há a manipulação, *a priori*, das variáveis. É feita a constatação de sua manifestação *a posteriori* (KOCHE, 2010).

Assim, a coleta de dados foi realizada em agroindústrias do setor com a aplicação de entrevistas semiestruturadas e questionários a pequenos e médios pomicultores. Foram entrevistados 8 produtores de maçãs do município. De forma a preservar o anonimato dos

respondentes, estes foram codificados segundo a ordem de realização de entrevista e distribuídos segundo o porte do empreendimento, pequeno, médio e grande produtor.

O tratamento dos dados foi realizado por meio de agrupamento das respostas e disposição em planilha de Excel. A análise dos dados foi efetivada por meio de estatística descritiva e analítica. No que se refere aos dados qualitativos, foi realizada análise de discurso cujo objetivo, conforme Minayo (2003), é a realização de uma reflexão geral sobre as condições de produção e apreensão da significação de textos em diferentes campos para compreender o modo de funcionamento, princípios de organização e as formas de produção social do sentido.

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

#### **3.1. CARACTERIZAÇÃO DOS CAMPOS DE CIMA DA SERRA**

O produtor ou responsável pela produção de maçãs dessa região apresenta um nível de escolaridade variável, mas extremamente qualificado para a atividade, sendo que 25 % dos entrevistados contam com nível médio incompleto, 50% com graduação em nível superior e 25% com pós-graduação. Já a população de amostra, demonstrou-se com tempo de experiência variável, atuando no setor da maçã entre 3 a 30 anos. Outros fatores como idade e condições sociais da família não foram levantados, pois havia muitos casos de empresas, mesmo de porte médio, sendo o responsável da produção um contratado, não o proprietário.

A produção de maçãs é a principal atividade de 75% dos produtores entrevistados. Para os restantes, que tem a maçã como atividade secundária, a metade tem a horticultura e a outra metade a produção de cereais como principais atividades da propriedade. Como outras atividades secundárias ou complementares como fonte de renda, foram citadas a pecuária de corte, produção de produtos lácteos, produção de uvas, vinhos, outras frutas e atividades técnicas assistenciais em empresas privadas.

A variação de áreas plantadas dos produtores entrevistados oscilou entre sete e 1.182 hectares de pomar implantados, com uma produtividade média anual de 40 toneladas de frutas colhidas por hectare, considerada como um valor na média da região. A média de produtividade por hectare no município foi afetada nas safras 2009/2010 e 2010/2011, devido a fatores climáticos, como a ocorrência de granizo e geada tardia, conforme relatado pelos produtores.

Entre as variedades cultivadas, observou-se que os pomares da população de amostra possuem uma média de 77% de variedade Gala e seus clones, 16% de variedade Fuji e seus clones e 7% de outras variedades. Esse dado contrapõem parcialmente com as informações da Associação Gaúcha dos Produtores de Maçã (AGAPOMI, 2010), que aponta 62,82% de Gala e Clones, 31,93% de Fuji e Clones e 5,25% de outras variedades, o que pode demonstrar uma configuração diferenciada na estrutura do pomar para o município de Vacaria em relação ao total da área da AGAPOMI. Estes resultados podem ser vistos na Figura 1.

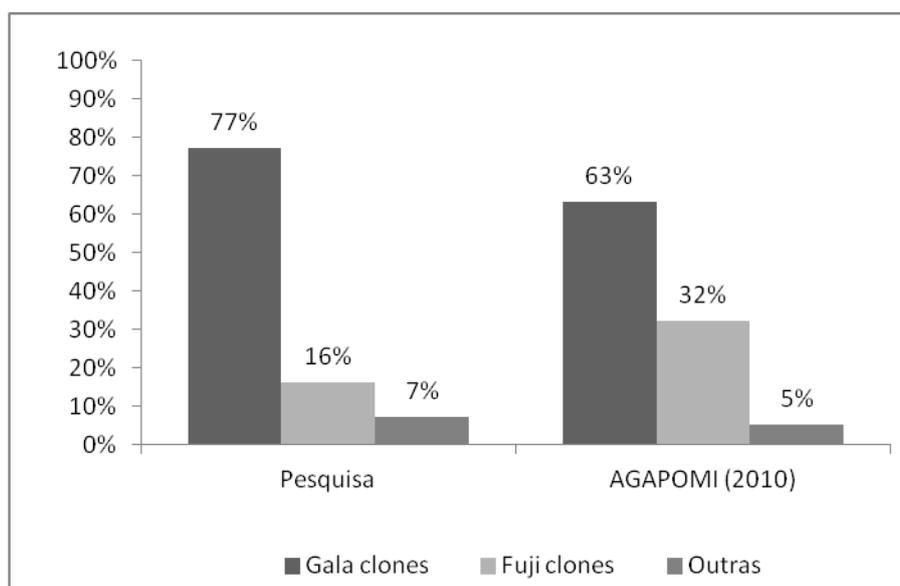


Figura 1 – Representatividade da área plantada de maçãs por variedade no município de Vacaria/RS. Fonte: Resultado de pesquisa.

Quanto à escolha do município de Vacaria/RS para a localização das unidades produtoras de maçãs, todos os entrevistados apontaram como uma oportunidade de negócio, devido às condições adequadas para o cultivo da macieira.

Isso é reforçado por Cruz (2009), que afirma que muitos produtores rurais optaram por cultivar a macieira no município devido à grande diversidade de variedades e clones aptos ao cultivo na região.

Além disso, fatores como a disponibilidade de áreas adequadas para o plantio, juntamente com as condições climáticas favoráveis ao cultivo, apoio governamental, modernização do maquinário, novas técnicas de plantio e cultivo, produção de mudas e porta-enxertos mais resistentes a pragas e doenças, e modernização nos métodos de conservação e armazenagem também contribuíram para essa decisão (CRUZ, 2009).

Os produtores entrevistados foram perguntados sobre o principal objetivo da empresa/propriedade nos dias atuais. Apenas o entrevistado 8 mencionou que o seu principal objetivo é evitar ou eliminar prejuízos. Os demais produtores têm como objetivo manter ou aumentar a capacidade produtiva a curto e longo prazo, como pode ser visto na Figura 2.

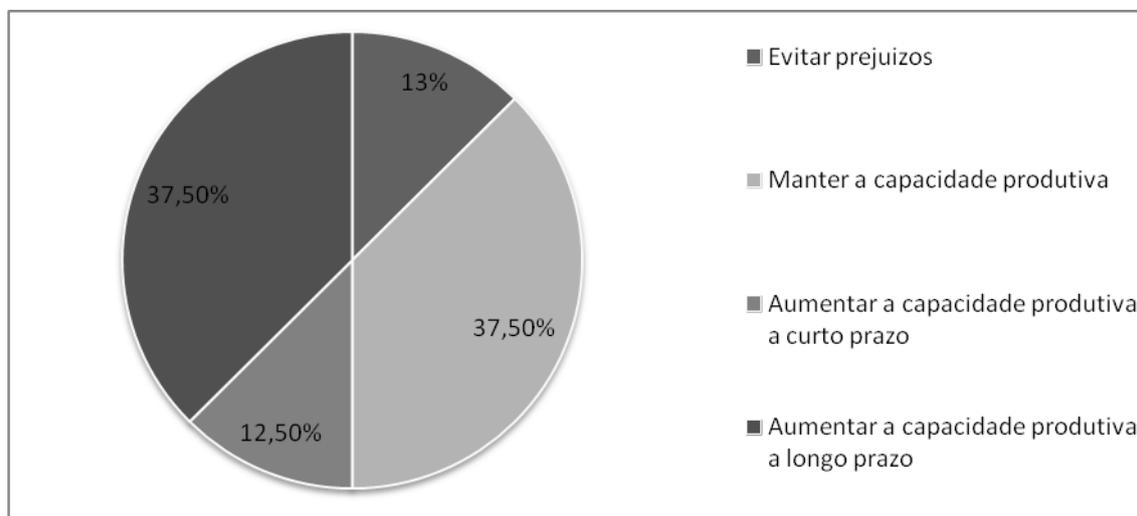


Figura 2 – Principal objetivo da propriedade relatado pelo produtor.  
Fonte: resultado de pesquisa.

O entrevistado 8 declarou, ainda, que foi preciso recorrer ao capital proveniente de sua atividade secundária para subsidiar parte dos custos de produção e prejuízos provocados pelo granizo na safra 2010/2011. Ao questionar o grupo entrevistado sobre o tipo de atividade secundária que poderiam recorrer para capitalizar a produção de maçãs, seis dos oito entrevistados declararam que a fonte desse recurso provinha de outras atividades rurais (grãos, pequenos frutos e pecuária), um dos entrevistados não respondeu ao questionamento e um deles declarou que utilizou recursos oriundos de fontes não rurais, mas na forma de auto capitalização momentânea, sendo repostos o recurso na safra seguinte.

Conforme a Figura 2 fica evidente que 50 % dos produtores entrevistados tem a intenção de, ao longo do tempo, ampliar sua capacidade produtiva, enquanto que outros 37% pretendem manter a capacidade produtiva. Isso por que a maçã, para esse momento, permite viabilizar economicamente a pequena propriedade, incrementar a agroindústria e explorar adequadamente as potencialidades edafoclimáticas das regiões produtoras, conforme sugerido no relatório do Banco Regional de Desenvolvimento Econômico (BRDE, 2010).

Entretanto, o segmento da maçã passa por uma recente crise provinda da safra 2009/2010, a qual foi agravada na safra 2010/2011, especialmente com as ocorrências de granizo e geada tardia que atingiram o município e região (BRDE, 2010).

Os resultados da Figura 2, de certo modo, demonstram que os produtores apresentam otimismo com o futuro da atividade, apesar do proposto por Malafaia et al. (2009), que afirma que a cadeia produtiva da maçã no município de Vacaria/RS está inserida em um cenário de grande competitividade. As mudanças ocorrem de forma rápida e constante, levando a um esgotamento da matriz produtiva, onde os pequenos e médios produtores trabalham de forma isolada, encontrando dificuldades para se manter dentro da atividade, além de sofrerem efeitos da falta de cooperação entre os elos da cadeia e do comportamento oportunista entre os seus integrantes.

Sendo solicitados para executar uma análise da cadeia produtiva, os entrevistados foram questionados sobre o relacionamento com clientes de mercado interno e externo. Dentre os produtores entrevistados, somente o Entrevistado 2 possui relação com clientes dos mercados externos, exportando cerca de 14% de sua produção para redes de supermercados distribuídos nos continentes Europeu, Asiático e Africano. Porém, segundo este entrevistado, ainda é preciso um modelo de incentivo à exportação. Quanto ao mercado interno, os entrevistados apontaram como seus principais clientes as agroindústrias, distribuidores autônomos e intermediários, nesta ordem conforme representado na Figura 3, logo abaixo.

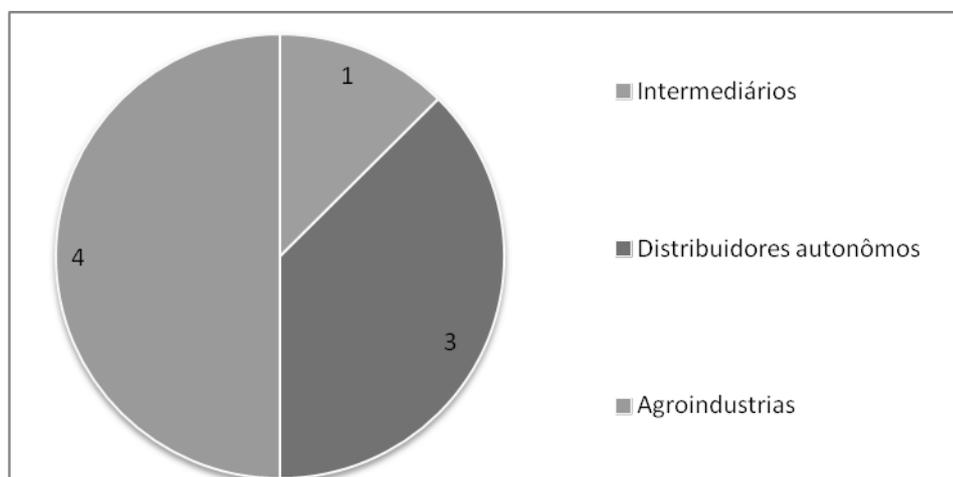


Figura 3: Perfil dos clientes de mercado interno dos Produtores.  
Fonte: Resultado de pesquisa.

Referente aos preços da fruta, o Entrevistado 8 citou que o baixo preço recebido pelo produtor, especialmente na época de safra, não tem beneficiado o consumidor final, representando então uma transferência de riqueza dos produtores e consumidores ao atacado e varejo, pois o preço da fruta na gôndola é relativamente alto. Segundo o Entrevistado 2, é

necessário que o consumo da fruta seja incentivado junto ao mercado interno, promovendo ações de comunicação e inserção da maçã em programas como merenda escolar, refeições coletivas, restaurantes institucionais e outros.

Conforme relatado em BRDE (2010), é preciso trabalhar a identificação da qualidade da fruta. Muitas vezes o produto está exposto na gôndola do supermercado sem identificação de qualidade e procedência, confundindo e prejudicando o consumidor. Entretanto, esta referencia não foi lembrada por nenhum dos produtores entrevistados.

Constatou-se que a principal exigência de clientes aos produtores entrevistados é a qualidade da fruta, refletindo-se diretamente a boa coloração, aparência e condições de armazenamento. Os Entrevistados 2 e 5 mencionaram, ainda, o cumprimento a requisitos previstos em certificações nacionais e internacionais como exigências básicas de seus clientes.

Para atender essas exigências de mercado, os produtores estão adotando, em suas propriedades, o uso de agrotóxicos menos impactantes ao ambiente, apesar do seu preço mais elevado, novos clones para obter variedades superiores e reconvertendo seus pomares, agregando valor ao produto por intermédio de certificações, buscando novos nichos de mercados, incluindo a busca por vendedores mais capacitados e com conhecimento técnico sobre o produto, qualificação de funcionários, adoção de novas praticas culturais e melhoramento na condução dos pomares.

A adoção de certificações de boas práticas agrícolas pode ser uma alternativa para melhoria da qualidade e agregação de valor à fruta produzida. Constatou-se que apenas o entrevistado 2, caracterizado como grande produtor e comercializador, submete-se a modelos de certificação.

Ainda, segundo esse entrevistado, existem certificações que se tratam de um programa voluntário, baseado em critérios objetivos, conduzido por secretariados que atuam na condução desse modelo, podendo ser governamental ou não, com e sem fins lucrativos. Também existem outros modelos de certificações com critérios e normas de produção elaboradas e impostas pelos próprios clientes.

Contudo, os objetivos destas certificações são reduzir os riscos, assegurar a qualidade e inocuidade dos alimentos na produção primária, enfocando também a implantação de melhores práticas para uma produção sustentável (GLOBALG.A.P., 2011).

Quando questionados sobre os principais entraves e dificuldades produtivas e comerciais encontradas na cadeia produtiva da maçã, os produtores entrevistados apontaram a contratação de mão-de-obra, clima, falta de associativismo e cooperativismo como entraves principais; estabilização dos preços pagos ao produtor e falta de incentivo ao consumo da

fruta como entraves intermediários; alto custo de reconversão de pomares como entraves menos importantes.

Esses fatores foram considerado como as principais causas da crise econômica nesta cadeia pelo grupo entrevistado, resultando muitas vezes em frutas de baixa qualidade com baixo preço de venda e alto custo de produção.

Em relação à dificuldade de contratação de mão-de-obra, em especial para a colheita da fruta, segundo os produtores entrevistados, o problema se agravou no último ano, devido à recuperação da economia e migração para empregos fixos de muitos trabalhadores que antes se dispunham como safristas. O avanço da construção civil com incentivos do governo federal, as contratações para as indústrias do ramo metal-mecânico e investimentos em florestamento na fronteira oeste são os responsáveis pela falta de pessoal (BRDE, 2010).

Existe um consenso de que é necessário modificar algumas conduções nos pomares para fazer frente a situações como a falta de mão-de-obra. Entre elas está a adaptação do volume de árvores, redução na altura das plantas para evitar utilização de escadas, formas e manejo de abertura de copa e comprimento de galhos. Enfim tudo que o que pode facilitar e rentabilizar as colheitas, começando por uma economia significativa no item mão-de-obra. Frente a estas alternativas, ainda pode-se buscar a utilização de novas cultivares visando o escalonamento da colheita de maçã (CASTELET, 2011).

Um exemplo disso foi o lançamento da cultivar ‘Daiane’, desenvolvida pela EPAGRI – Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural do Estado de Santa Catarina. Essa cultivar pode ser uma alternativa para o município de Vacaria/RS. A colheita dessa variedade é iniciada em no mês de março, coincidindo com a janela deixada pela cultivar ‘Golden Delicious’. Esta cultivar possui requerimento de frio relativamente alto, e se adapta melhor em regiões mais frias, como São Joaquim-SC e Vacaria/RS (DENARDI; CAMILO, 2000).

Dentre as dificuldades produtivas, as condições climáticas desfavoráveis nas últimas safras impactaram diretamente na produtividade e qualidade do produto, resultando muitas vezes em um baixo volume vendido dentro dos padrões de qualidade desejados pelo mercado, deixando de ser rentável para uma grande parcela do setor, pois o preço do produto vendido, geralmente, é abaixo do custo individual de produção, acumulando prejuízos.

Em relação a esse ponto, conforme citado pelo Entrevistado 5, falta apoio do governo federal em relação à subvenção ao seguro agrícola.

No ano de 2008 ocorreram diversos eventos climáticos, tais como precipitações excessivas durante o outono e a primavera e geadas extemporâneas em novembro e dezembro que afetaram diretamente a colheita de 2009 e contribuíram para a redução da produção. Além disso, o fruto colhido apresentou um tamanho abaixo da média e as frutas apresentaram formato irregular, assim como marcas na casca em função de granizo. Todas essas alterações acabaram por reduzir o valor médio do fruto e também afastaram os consumidores (BRDE, 2010).

No contexto cooperação entre produtores, 62,5% dos produtores entrevistados afirmaram que a cooperação entre os membros existe, porém pode ser melhorada por meio de associações e cooperativas, visando maior poder de barganha na compra de insumos, contratação de mão-de-obra, adoção de novas tecnologias e fortalecimento dos produtores no momento da venda da fruta.

Entretanto, 37,5% contestam a afirmação acima, pois, segundo eles, não existe interesse de associativismo e cooperativismo entre grande parte dos membros da cadeia. Conforme citado pelo Entrevistado 8, inúmeras propostas de união já foram ofertadas aos membros da cadeia, porém sem sucesso.

Esta constatação é reforçada no estudo realizado por Cruz (2009), onde fica evidenciado que a cadeia produtiva da maçã está apresentando problemas em sua matriz produtividade e apresenta grande complexidade na sua administração, bem como no que diz respeito ao desenvolvimento dos seus integrantes em relação ao seu negócio. Isso porque passa por um forte período de reestruturação, de intensa competitividade entre os seus elos e também sofre os efeitos da falta de cooperação e do comportamento oportunista de muitos de seus integrantes.

O cooperativismo é fator determinante para que os pequenos e médios produtores possam alcançar os resultados determinados. Produzindo e comercializando de forma cooperativada, os produtores aumentam seu poder de barganha tanto no momento da compra de insumos quanto na venda de seus frutos, além de trazer benefícios como a padronização das produções, estabelecimento de estratégias em conjunto e melhor acompanhamento técnico (BRDE, 2010).

A eficiência das práticas culturais no cultivo da macieira também pode ser aumentada, proporcionando uma melhoria final do produto sem elevação dos custos de produção. O custo de produção de uma prática cultural realizado de uma forma inadequada nem sempre é semelhante ao de uma prática cultural realizada adequadamente, sem levar em consideração a necessidade de repetição da mesma e, conseqüentemente, uma elevação dos

custos. É necessário assim, treinamento de pessoal e constante capacitação e amparo técnico de profissionais especializados nas propriedades entrevistadas (COUTO et al. 2011).

O aumento custo de produção e os preços da maçã em queda ao longo dos anos têm direcionado os produtores a produzirem com máxima eficiência, alta produtividade e com máxima redução de custo. Torna-se, assim, indispensável parceria desses produtores com os órgãos públicos de pesquisa, que buscam essas respostas gratuitamente ou com custos mínimos ao produtor.

No município, entretanto, apenas 25% dos produtores entrevistados possuem parcerias com estes órgãos, os quais julgam de fundamental importância a participação destes para o bom andamento da cadeia. Os outros 75% dos produtores entrevistados, informaram que não possuem parceria direta com tais órgãos, mas sim indireta, pois buscam informações sobre seu trabalho junto a revistas e jornais da área, palestras e eventos e com outros produtores.

Constatou-se que 100% dos produtores entrevistados acreditam que os órgãos públicos de pesquisa têm contribuído para o desenvolvimento técnico da cadeia, mas existe potencial a ser explorado. Segundo alguns dos entrevistados, há bom desenvolvimento no campo fitossanitário, mas o processo é muito lento e, de acordo com os produtores, a necessidade de melhorias é imediata, principalmente no controle de Moscas-das-frutas (*Anastrepha fraterculus*), Sarna-da-macieira (*Venturia inaequalis*) e Grafolita (*Grapholita molesta*).

Segundo o Entrevistado 3, nos dias atuais existe muita oferta de defensivos agrícolas e muitos produtores compram por recomendações comerciais e não técnicas. Dessa forma os órgãos públicos de pesquisa deveriam atuar mais sobre este contexto.

Assim, essas demandas vão ao encontro do proposto pelo BRDE (2010) e por Couto et al. (2011), que concordam ser necessário, para se obter uma evolução técnica, um suporte dos órgãos de pesquisa para o desenvolvimento de pesquisa em nutrição das plantas, análises foliares de primavera, análises de solo, fitossanidade e manejo de pragas e doenças, resistência da Sarna-da-macieira (*Venturia inaequalis*) a fungicidas, fisiologia e manejo de plantas, manejo de invasoras, melhoramento genético e porta enxertos.

Ainda nesse contexto, segundo Couto et al. (2011), além do suporte dos órgãos de pesquisas, associações e cooperativas, os produtores necessitam de um acompanhamento técnico especializado permanente em suas propriedades, para que a máxima produtividade e

redução de custos sejam alcançadas. Os produtores entrevistados foram questionados sobre o acompanhamento técnico prestado a sua propriedade, visando avaliar a graduação destes profissionais. As respostas obtidas apontam que 37% das propriedades são assessorados por Engenheiros Agrônomos fixos, com especialização e conhecimento específico na produção de maçãs, como demonstrado na Figura 4.

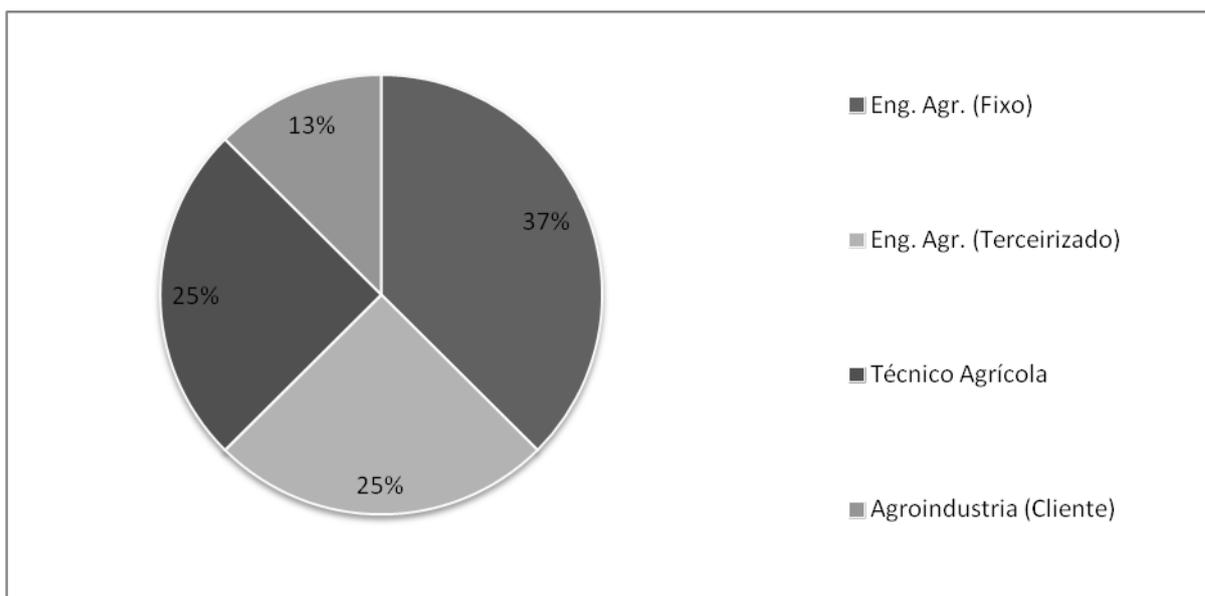


Figura 4 – Formação técnica dos profissionais responsáveis pela produção de maçãs nas empresas entrevistadas. Fonte: Resultado de pesquisa.

### 3.2. ANÁLISE DAS FORÇAS COMPETITIVAS

Questionados sobre o ambiente competitivo entre produtores, avaliando-se uma escala de competitividade entre, boa, ruim ou indiferente para o entrevistado, constatou-se que, 7 dos 8 entrevistados, caracterizam a competitividade como ruim nos dias atuais. Foi apontado, pelos entrevistados, que esta situação afeta desde a contratação de mão-de-obra até a comercialização do produto.

Conforme o Entrevistado 3, muitos produtores atuam de forma isolada, e, segundo este, o poder de barganha e transferência de informações e conhecimento é muito maior em ambientes cooperativados. Apenas o Entrevistado 2 acredita que a competitividade entre os produtores é boa, pois não se sente prejudicado. Nenhum dos entrevistados relatou-se indiferente à competitividade entre os produtores. Estas informações encontram-se na Figura 5.

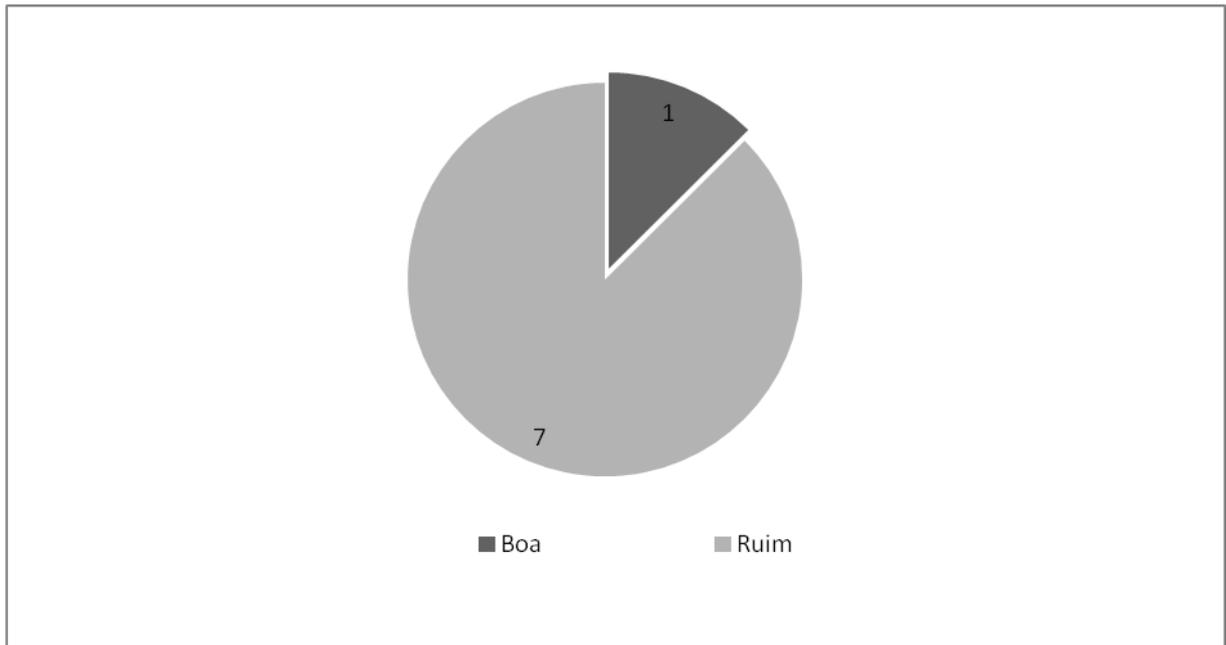


Figura 5 – Opinião sobre a competitividade entre produtores na cadeia produtiva da maçã em Vacaria/RS.  
Fonte: Resultado de pesquisa.

Frente às condições atuais de comercialização, o questionamento buscou classificar como fraco ou forte o poder de barganha dos seus clientes. Dos oito entrevistados, cinco apontaram que seus clientes apresentam forte poder de barganha, já os demais caracterizaram como fraco, como está expresso na Figura 6.

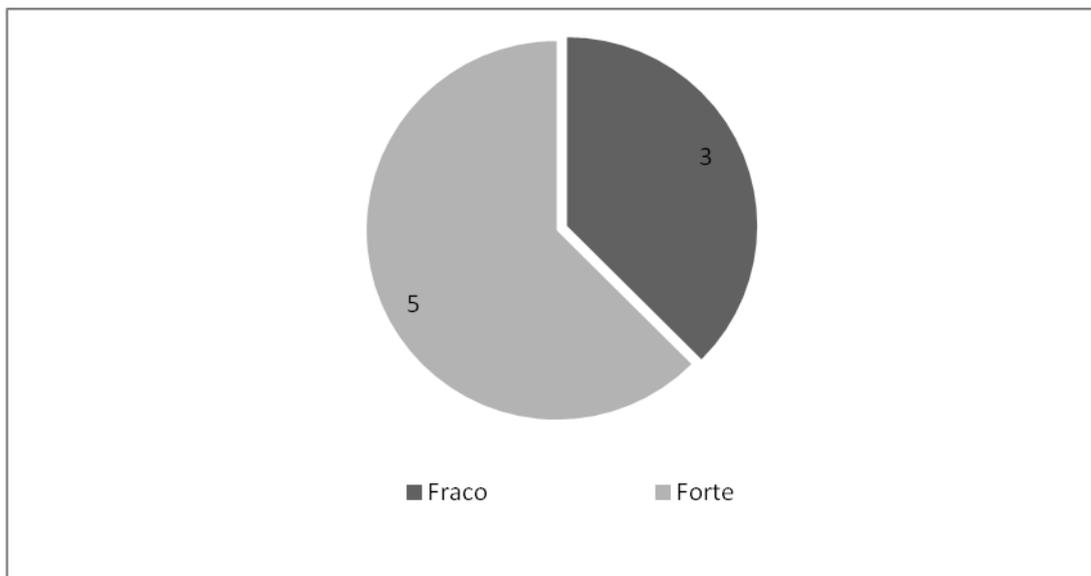


Figura 6 – Opinião dos entrevistados sobre o poder de barganha de seus clientes.  
Fonte: resultado de pesquisa.

Isto está em conformidade com o que foi apontando em Malafaia et al. (2009), quando o estabelecimento de preço de comercialização é feito pelos grandes produtores, e, assim, deverá manter-se a longo prazo. O pequeno e o médio produtor não cooperativados obrigam-se a vender a sua produção ao grande produtor pelo fato de não possuírem estrutura para armazenamento, classificação e embalagem.

Como justificativa para classificar como fraco o poder de barganha de seus clientes, os entrevistados citaram que o preço de venda da fruta depende também das influências governamentais, valorização e desvalorização da moeda, lei da oferta e procura e fatores climáticos.

Na classificação entre fraco e forte quanto ao poder de barganha do produtor em relação aos fornecedores de insumos, sete, de oito entrevistados, relataram que possuem poder de barganha fraco. Isso ocorre devido à falta de união e cooperativismo entre os produtores no momento da compra insumos, e por exclusividade de algumas moléculas e produtos específicos utilizados desde a produção até o embale do produto, conforme relatado pelos entrevistados.

Apenas o Entrevistado 1, classificado como grande produtor, afirma ter forte poder de barganha perante seus fornecedores, pois possui um setor específico de compras e realiza compras conjuntas com outras agroindústrias da região, além de importar alguns produtos, como embalagem, por exemplo, que são favorecidas pela isenção de alguns impostos se utilizadas na exportação de frutas.

Por fim, analisando o futuro da cadeia produtiva da maçã em Vacaria/RS, os produtores foram questionados sobre a possibilidade do cultivo de outras frutas que possam impactar de forma positiva ou negativa esta cadeia. Todos os entrevistados apontaram que, aos poucos, outros cultivos como a Pêra (*Pyrus L.*), que está em plenas condições de cultivo na região, mas ainda faltam estudos sobre seu bom desenvolvimento, que poderá sofrer uma pequena evolução.

Destaca-se ainda, nesse cenário, a alavancagem produtiva, principalmente, da Uva (*Vitis sp*) destinada à produção de vinhos e sucos. Conforme opiniões dos entrevistados, a produção dessa cultura poderá impactar, de forma positiva, entrando como alternativa aos pomicultores do município e região, desafogando a cadeia produtiva de maçãs.

Observou-se que a cultura da maçã no município de Vacaria/RS apresenta uma tendência de crescimento. Essa tendência é ilustrada pela incorporação de novas áreas cultivadas, e, nas entrevistas realizadas foi observado que uma série de pomares está atingindo

seus níveis plenos de maturidade. Além disso, as novas cultivares tem apresentado produtividade superior às variedades mais tradicionais

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das informações analisadas nesse trabalho que tem como objetivo identificar as ameaças e oportunidades que se apresentam aos produtores de maçã da região dos Campos de Cima da Serra em Vacaria-RS, pode-se relatar, principalmente, dois tipos de dificuldades os quais são apresentados a seguir em ordem de importância:

a) Dificuldades produtivas:

1 - Principais: contratação de mão-de-obra, fatores climáticos, falta de cooperativismo entre os produtores, sufocamento produtivo, alto custo de manutenção e de reconversão de pomares;

2 - Intermediárias: apoio para financiamento de cobertura anti-granizo, falta de apoio do governo federal envolvendo a subvenção ao prêmio para seguro agrícola;

3 – Menos importantes: registro de novas moléculas, e, necessidade de pesquisas em diversos campos.

b) Dificuldades comerciais:

1 - falta de estabilidade dos preços pagos ao produtor, falta de incentivo à exportação, falta de incentivo ao consumo da fruta no cenário nacional e alto preço da fruta no varejo. Nesse caso, todas foram consideradas de igual importância.

No entanto, os achados permitem que se infira que há ambiente propício para a criação de oportunidades de inovação para esta cadeia. As oportunidades que se destacam podem ser descritas como:

I – Organizacionais (principalmente no âmbito do produtor): desenvolver e implantar cooperativas visando aumentar o poder de barganha dos produtores, novas configurações de pomares e trabalhar de maneira à regular o fluxo de ofertas de frutos no mercado apostando em novas variedades;

II – Técnicas e científicas: desenvolvimento de equipamentos que substituam parcialmente a deficiência de mão-de-obra, diminuam as perdas provocadas por granizos e geadas e ampliar as pesquisas visando à redução de custos de produção e maior produtividade;

III – Mercadológicas (de difícil controle e execução): a ampliação do consumo per capita da fruta in natura e dos diversos derivados.

### REFERÊNCIAS

AGAPOMI. *Associação Gaúcha de Produtores de Maçãs*. Disponível em: <<http://www.agapomi.com.br/dadosestatisticos>>. Acesso em 4 set. 2010.

AZEVEDO, D.B. *Condicionantes da Competitividade do Gerenciamento da Bovinocultura de Corte do Triângulo Mineiro*. 1999. 174f. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Viçosa (UFV), Viçosa-MG, 1999.

BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL (BRDE). Superintendência de Planejamento. *Cadeia Produtiva da Maçã na Região Sul e seus Arranjos Produtivos Locais*. Porto Alegre, 2010. Relatório impresso.

BERVIAN, P.A. *Metodologia Científica*. 5.ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2002. 242p.

CASTELET, B.L. *Jornal da Agapomi*, Vacaria, mar 2011. Editorial, p.2. Maçã: As duas faces da mesma moeda.

CASTRO, A.M.G. DE, LIMA, S. M. V., GOEDERT, W.J, FREITAS FILHO, A VASCONCELOS, J. R. P. *Prospecção tecnológica de cadeias produtivas e sistemas naturais*. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento. Brasília: Embrapa-DPD, 1998. 568 p

COUTO, M.; LEITE, G.B.; PETRI, J.L.; BICALHO, F.O. *Jornal da Fruta*, Lages-SC, 15,16 e 17 jun. 2011. Artigo, p.12 - 13. Planta Forte Maçã: Novo sistema para gestão do pomar.

CRUZ, M.R. *Relacionamento na cadeia produtiva da maçã sob a ótica da teoria da complexidade*. 2009. 110f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias de Sul. 2009.

DENERDI, F.; CAMILO, A.P. Daiane: Nova cultivar de macieira para colheita em março. *Agropecuária Catarinense*, Florianópolis, v.11, n.3, p.6-8, 2000.

FAMURS. *Federação das Associações de Municípios do Rio Grande do Sul*. Disponível em: <<http://www.famurs.com.br/informacoesMunicipais>>. Acesso em 4 set. 2010.

GLOBALG.A.P. *Global Good Agricultural Practice*. Disponível em: <[http://www.globalgap.org/cms/front\\_content.php?idcat=>](http://www.globalgap.org/cms/front_content.php?idcat=>)>. Acesso em 8 jun. 2011.

KOCHE, J.C. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 27.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. 182p.

KREUZ, C. L.; PROTAS, J. F. S.; FREIRE, J. M. Análise comparativa do custo anual de produção de maçã nos sistemas “Integrado” e “Convencional”. *Revista Agropecuária Catarinense*, Florianópolis, v. 15, n. 2, p. 44-46, 2002.

KREUZ, C.L.; SOUZA, A.; CUNHA, Z.K. da. Estratégias competitivas para agronegócios: Análise e resultados para o caso da maçã brasileira. *Revista Eletrônica Administradores sem Fronteiras*, v.1, n 2, 2005.

MALAFAIA, G.C.; CAMARGO, M. E.; AZEVEDO, D. DE BARROS; SANHUEZA, R.M.V. Desafios para a articulação de um Sistema Agroalimentar Local no agronegócio brasileiro da maçã: o caso dos Campos de Cima da Serra. *RACE*, Unoesc, v.1, n.1, p. 113-134, 2009.

MINAYO, M.C.S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 22.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003. 80p.

POLIT, D.F.; BECK, C.T.; HUNGLER, B.P. *Fundamentos de pesquisa - Métodos, avaliação e utilização*. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004. 487p.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva*. Rio Janeiro: Ed. Campus, 1991.

SANHUEZA, R.M.V.; DIAS, P.R.; Resgate de macieiras antigas no estado do Rio Grande do Sul: Uma opção para a manutenção da diversidade genética. *Revista Brasileira de Fruticultura*, Jaboticabal - SP, v.28, n.1, p. 158-159, 2006.

SILVA, C.L. *Competitividade na Cadeia de Valor*. 1.ed. Curitiba, PR: Juruá, 2002. 172p.

ZYLBERSZTAJN, D. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. 1995. 238f. Tese (Livre Docência)– Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.