

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL
TURMA 2012

Aluno: Rodrigo Maldonado Rodrigues
Orientadora: Profa. Marcia Dutra de Barcellos

ELEMENTOS DE COMPETITIVIDADE DA CADEIA PRODUTIVA DA
OLIVICULTURA NO RIO GRANDE DO SUL

RESUMO

A tendência mundial da busca por alimentos saudáveis tem aumentado consideravelmente nos últimos anos, juntamente com a exigência dos consumidores, os quais escolhem cada vez mais produtos capazes não somente de nutrir, mas também de colaborar com a saúde do corpo. Essa atenção toda descobriu na chamada "dieta mediterrânea" um rol de alimentos que possuem essas funções e entre eles destaca-se o azeite de oliva, que ocupa uma posição muito importante nas refeições dos povos que praticam essa dieta há centenas de anos. Isso fez com que o consumo de azeite de oliva no mundo (e sobretudo no Brasil) tenha aumentado consideravelmente nos últimos anos. As experiências de produção de azeite de oliva em países como a Argentina, Uruguai e Chile, com climas e terrenos parecidos com os de algumas regiões do Brasil, despertaram a curiosidade de se produzir tal alimento em terras brasileiras. A investigação destas possibilidades gerou uma série de investimentos em pomares, que por sua vez resultaram em uma incipiente indústria de processamento de azeite de oliva, a qual começa a dar seus primeiros passos no mercado. Uma vez que tal indústria está localizada majoritariamente no sul do estado do Rio Grande do Sul, região historicamente prejudicada sob o ponto de vista econômico, tal fato despertou o interesse do autor nesta temática. O foco principal deste estudo é, portanto, a cadeia de produção olivícola do estado do Rio Grande do Sul, sua estruturação, e os elementos que podem dar competitividade à esta cadeia. Para tanto, foi realizado um estudo qualitativo-exploratório, no qual foram realizadas entrevistas em profundidade com membros desta cadeia produtiva. Verificou-se que o estado do Rio Grande do Sul tem um grande potencial de produção, mas a cadeia está ainda em estruturação e enfrenta problemas relativos ao estágio inicial em que se encontra, como pouca tecnologia para o cultivo, financiamentos não adequados e concorrência desleal de produtos importados. Para que tenham competitividade, portanto, o estudo analisa possibilidades estratégicas para os vários atores da cadeia produtiva, no intuito de diferenciar e valorizar o produto nacional, sensibilizando o consumidor, o qual desconhece não somente o produto de forma geral, mas também a existência de produtores nacionais qualificados de azeite de oliva.

Palavras-chave: Olivicultura no Brasil, alimentação premium, competitividade na agricultura

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Gráfico de importações brasileiras de azeite de oliva para a alimentação entre 1997 e 2012.	7
Figura 2 - Estrutura da cadeia de suprimentos de Azeite de Oliva no RS, fonte: autor do estudo, com base nos dados coletados.	21
Figura 3 - Localização geográfica da indústria de beneficiamento de azeitonas no estado do Rio Grande do Sul - em Agosto de 2013. Fonte: Autor do estudo.	28
Figura 4 - análise do ambiente competitivo do setor olivícola gaúcho.	31

INTRODUÇÃO

Não é um fato recente que o comércio internacional cresce grandemente no mundo (a chamada “globalização”, segundo (Chesnais,1995) assim como a atuação das empresas transnacionais aumenta cada vez mais, mesmo que um pouco mais devagar, a despeito da crise iniciada em 2008, a qual ainda demonstra seus efeitos, sobretudo na Europa (Ernst & Young, 2013). Talvez o sinal mais evidente de que a globalização faça parte do cotidiano de praticamente todos os países do mundo seja justamente o advento da crise, que iniciando nos EUA, passou à Europa e cujos países considerados como mais afetados (Portugal, Irlanda, Grécia e Espanha) formam o emblemático acrônimo PIGS em língua inglesa, segundo Reppert-Bismarck (2008), usado com frequência pela mídia mundial para definir os países com o pior desempenho econômico.

Entre os macro-setores afetados pela crise mundial pode-se destacar os efeitos negativos que a crise teve sobre agricultura, dada a importância do comércio agrícola mundial para as grandes economias globais, como a dos EUA, do Brasil, da Rússia e da Índia, por exemplo. A agricultura é tão importante para o comércio exterior, que a Organização Mundial do Comércio (OMC) tem um comitê permanente para a discussão relativa ao *WTO's Agriculture Agreement* que iniciou na rodada Uruguai (de 1986 a 1994) e que continua até os dias de hoje. Além da OMC, a ONU também tem uma organização voltada para a agricultura e alimentação, a FAO (*Food and Agriculture Organization*) cuja sede está situada em Roma, Itália. Além disso, é possível ressaltar também a importância que a agricultura tem dentro do processo de inserção na globalização para o Brasil, verificada a pauta de exportações brasileiras, a qual, segundo publicação do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Brasil (2013) tem percentuais de participação do agronegócio sobre o total de exportações bastante significativa. No período compreendido entre 1997 e 2012, a participação do agronegócio teve uma média anual de 39,53%, com pico de 44,1% em 1997. Se considerada também a média das participações nas exportações da agropecuária para o mesmo período (1997 a 2012), os percentuais sobre as exportações chegam a 69,32%, demonstrando a força do primeiro setor para a economia

brasileira. Há, portanto que se considerar que o primeiro setor é por conseguinte de suma importância para o Brasil, desde sempre um país considerado um grande exportador agrícola, com mais de dois terços de suas exportações responsáveis por sua participação nos mercados internacionais.

Em consonância com este fato, a FAO (2012) sugere que o investimento público na agricultura traz muitos benefícios para a sociedade:

'The rationale for public investment in agriculture by governments and development partners rests on three interrelated benefits for society that can come from enhancing agricultural productivity: (i) economic growth and poverty reduction, (ii) food and nutrition security, and (iii) environmental sustainability. FAO (2012), p. 4

Assim sendo, urge para a economia brasileira não só investir, mas também criar valor agregado para o agronegócio, de modo que o valor percebido pelos consumidores, sejam eles nacionais ou estrangeiros, aumente, e com ele, a disponibilidade em pagar mais por um produto diferenciado. Isso aumentaria, por conseguinte, as margens de lucro auferidas por toda a cadeia de produção do agronegócio brasileiro. Não basta, porém, somente diferenciar os produtos agregando valor através de estratégias de diferenciação. Segundo Porter e Kramer (2011) manter o foco apenas na otimização da performance financeira é uma abordagem desatualizada de criação de valor, uma vez que, desconsidera as necessidades dos clientes. Como consequência, não percebe-se as influências determinantes para o sucesso no longo prazo. Pode-se incluir nessas influências, o papel exercido pelos vários interessados (*stakeholders*) do agronegócio, como por exemplo, o governo e a sociedade. Porter e Kramer (2011) ressaltam que a cadeia de valor de uma empresa afeta e é afetada inevitavelmente por numerosas questões sociais, como a disponibilidade de recursos naturais e uso da água, saúde e segurança, condições de trabalho e tratamento igualitário nos locais de trabalho. Assim, as novas abordagens das grandes empresas internacionais conhecidas pelo seu faro para negócios, segundo Porter e Kramer (2011) apontam para importantes esforços na criação de "valor compartilhado" (PORTER; KRAMER, 2011), o que permite a inclusão de todos estes fatores na estratégia da empresa.

1 Tradução livre do autor: A razão para o investimento público na agricultura por parte dos governos e parceiros de desenvolvimento está baseada em três benefícios inter-relacionados para a sociedade que podem vir do fortalecimento da produtividade agrícola: (I) crescimento econômico e redução da pobreza, (II) segurança nutricional e alimentar, e (III) sustentabilidade ambiental.

Além disso, algumas atividades do agronegócio podem alavancar o desenvolvimento, mediante a produção de mercadorias de alto valor agregado de áreas com perfil agrícola, mas cujos índices de desenvolvimento são relativamente baixos. Neste caso, áreas como algumas existentes no Rio Grande do Sul, mais precisamente sua metade sul, uma região historicamente conhecida pelo pouco desenvolvimento econômico, seriam potencialmente alvo de projetos de desenvolvimento e agregação de valor. Esta região do Estado já foi chamada até mesmo de "nordeste no sul do Brasil" segundo Oliveira (1960) apud Rathmann et al. (2008) por exemplo. Porter e Kramer (2011) também destacam três oportunidades para a criação de valor compartilhado:

²There are three key ways that companies can create shared value opportunities:

- By reconceiving products and markets
- By redefining productivity in the value chain
- By enabling local cluster development

Porter e Kramer, (2011), p. 5

Neste contexto, uma alternativa para a diversificação pode ser a olivicultura, cujo plantio no estado do RS por algumas empresas iniciou em 2006 (Olivas do Sul,2013).

Soma-se a isso o aumento considerável pela demanda de gorduras vegetais em todo o mundo e a tendência pela busca de alimentos mais saudáveis e sofisticados como o azeite de oliva, por exemplo. Segundo Pieri e Venturini (1994):

³I consumatori sono molto più attenti, informati e disponibili a pagare per prodotti alimentari più coerenti con le loro preferenze. I cambiamenti socio-demografici, l'aumento del reddito pro-capite e l'evoluzione di gusti e preferenze e degli stili di vita creano una crescente domanda di varietà e qualità; il nuovo consumatore è inoltre più selettivo e percepisce più chiaramente la relazione tra le caratteristiche dei prodotti alimentari e la sua salute. Pieri e Venturini (1994), p. 17

2 Tradução livre do autor: Existem três formas chave através das quais empresas podem criar oportunidades de valor compartilhado:

- Reconcebendo produtos e mercados
- Redefinindo a produtividade na cadeia de valor
- Capacitando o desenvolvimento de um setor de atividade local

3 Tradução livre do autor: Os consumidores estão muito mais atentos, informados e disponíveis a pagar por produtos alimentares mais coerentes com as preferências deles. As mudanças sócio-demográficas, o aumento da renda per-capita e a evolução dos gostos e preferências e dos estilos de vida criam uma crescente demanda de variedade e qualidade; o novo consumidor é, além disso, mais seletivo e percebe mais claramente a relação entre as características dos produtos alimentares e a sua saúde.

A relação entre a melhora da saúde do consumidor e o consumo azeite de oliva é significativa: em 2004 o *Food and Drug Administration* (FDA) do governo dos Estados Unidos da América, com base em estudos científicos, liberou os fabricantes de produtos que contém azeite de oliva a colocarem em seus rótulos a afirmação de que existem evidências científicas limitadas e não conclusivas de que o consumo de 23g (cerca de duas colheres de sopa) de azeite de oliva por dia pode reduzir o risco de doenças coronárias em função da gordura monoinsaturada presente neste óleo. Desta forma, em um mercado onde os consumidores estão cada vez mais preocupados com a saúde, o azeite de oliva tem um forte apelo neste sentido.

Destaca-se ainda o crescimento do consumo mundial de azeite de oliva de forma bastante expressiva. No período compreendido entre 1997 e 2012, houve um aumento do consumo de azeite de oliva no mundo, segundo o Conselho Oleícola Internacional (COI, 2013), cujas estatísticas apontam para um consumo mundial total de azeite de oliva de 2,24 milhões de toneladas na temporada 1996/97 e para um consumo total de 3,21 milhões de toneladas na temporada 2011/2012. Ainda de acordo com o COI (2013), o consumo do Brasil no mesmo período passou de 24,5 mil toneladas para 68 mil toneladas, praticamente triplicando o seu volume, enquanto que a produção de azeite de oliva no Brasil é praticamente nula, irrelevante ou não existem dados oficiais enviados ao COI.

Por outro lado, as importações brasileiras de azeite de oliva no período de 1997 a 2012, cresceram de USD (FOB) 12,4 para USD (FOB) 245,8 milhões, segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) do governo brasileiro. Um crescimento impressionante de 1.982%, em 15 anos. A Figura 1 demonstra este crescimento, inclusive mostrando a claramente diferença de crescimento na importação de azeite de oliva virgem (posição NCM 15099010) e azeite de oliva refinado (posição NCM 150910), diferença essa demonstrada pela superação da curva do azeite refinado⁴ pelo azeite de oliva virgem⁵. A maior importação do azeite de oliva virgem pode estar relacionada com a preferência dos consumidores brasileiros com aspectos qualitativos relativos às diferenças entre estas duas tipologias de azeite de oliva.

4 Azeite este, que segundo a Instrução Normativa 1/2012 do Ministério da Agricultura do governo brasileiro é o produto proveniente de azeite de oliva do grupo azeite de oliva virgem mediante técnicas de refino que não provoquem alteração na estrutura glicéridica inicial.

5 Sempre segundo segundo a IN 1/2012, o azeite extraído diretamente do fruto da oliveira, mediante processos físicos somente.

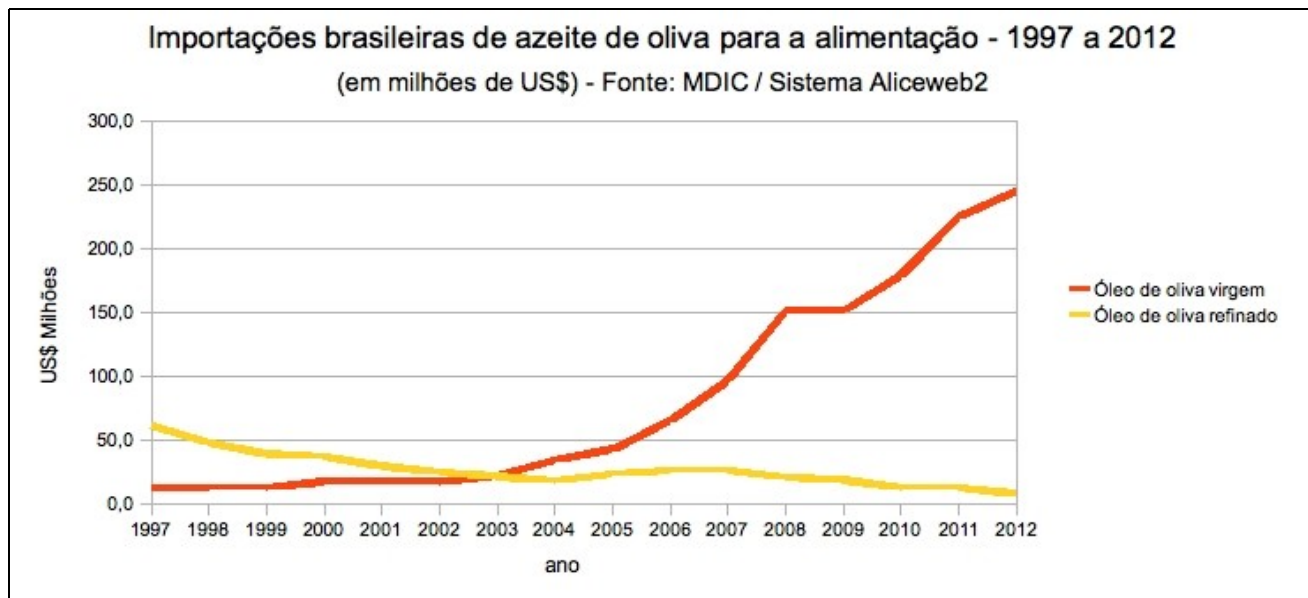


Figura 1: Gráfico de importações brasileiras de azeite de oliva para a alimentação entre 1997 e 2012.

Portanto, para aproveitar as oportunidades de crescimento da demanda mundial, consumo e importações brasileiros e as iniciativas para o plantio de oliveiras e a produção de azeite de oliva no sul do estado do Rio Grande do Sul, sul do estado de Santa Catarina, regiões de altitude do estado de São Paulo e sul do estado de Minas Gerais, é importante que se analisem os elementos que podem dar competitividade e agregação de valor aos diversos elos da cadeia de produção e comercialização do azeite de oliva no Brasil, com foco prioritário no estado do Rio Grande do Sul, tendo em vista que o foco da própria pesquisa é centrado neste estado.

Até o dado momento, não foram encontrados estudos relativos à competitividade deste mercado no Brasil e menos ainda no estado do Rio Grande do Sul (RS), talvez pelo estado incipiente da produção de azeite de oliva no RS, e portanto, foram utilizados como referencial teórico artigos que tratam do tema em países cujo mercado produtor e consumidor tem uma tradição de mais longa data, como os países do mediterrâneo. De acordo com Sciancalepore (2002) a difusão da oliveira no mediterrâneo começou há mais de 5.000 anos com a civilização minoica, passando pelas expansões dos gregos até a conquista da Europa meridional pelos antigos romanos.

Assim sendo, esta pesquisa pretende analisar a cadeia produtiva da olivicultura no Rio Grande do Sul e conhecer experiências de mercados olivícolas mais avançados que o brasileiro, as quais possam auxiliar no delineamento de estratégias competitivas para o mercado nacional.

Uma vez citados os objetivos secundários desta pesquisa, se coloca a principal questão: quais os elementos que podem fornecer às empresas de um mercado produtor ainda incipiente as vantagens competitivas para alavancar sua produção e suprir de forma adequada a crescente demanda por azeite de oliva no Brasil?

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Já de início, verifica-se que alguns estudos, como os de Cañada e Vázquez (2005), Matsatsinis et al (2007), Sciancalepore (2002), e o de García et al (2010), em mercados mais avançados sugerem caminhos possíveis para a valorização e agregação de valor para todos os elos desta cadeia produtiva. Para uma melhor compreensão das várias dimensões e dos vários atores participantes deste setor agrícola, o autor deste estudo considerou a análise da estrutura da cadeia de produção e comercialização do azeite de oliva no estado do Rio Grande do Sul, e uma separação posterior em quatro dimensões de intervenção possíveis para a melhoria da competitividade do setor, quais sejam: I) Governo, II) Indústria, III) Produtores e IV) Mercado.

2.1 A cadeia de suprimentos

No que se refere às questões relativas às cadeias de suprimentos, Ballou (2006), entende que elas são o conjunto de atividades que, agregando valor às matérias primas, as fazem chegar aos consumidores finais. Assim sendo, é importante compreender quais são essas atividades, as

quais nem sempre são desenvolvidas pela mesma empresa, de forma delinear que papel cada um dos atores tem nessa cadeia de suprimentos. O entendimento das etapas e da "rede de suprimentos total", segundo Slack (1993), é importante, pois permite verificar quais elementos da cadeia estão nas posições chave no quesito agregação de valor para o cliente final. Ainda segundo o mesmo autor, o ideal para o entendimento desta rede é começar a análise pelo fim, ou seja, pelo cliente final, em seguida fazendo o sentido inverso das etapas de agregação de valor, ou seja, do cliente final ao produtor de matérias primas, entendendo as etapas que mais contribuem com o fim de gerar valor para o consumidor. Além da compreensão da rede de suprimentos como um todo, os estudiosos do assunto defendem que os vários elos, ligados pela relação comprador-vendedor devem colaborar, numa visão ampliada para além dos limites da empresa. Isso serve para maximizar os benefícios de custos-serviços, os quais não podem ser atingidos com gerentes que reduzem suas responsabilidades à gestão dos assuntos internos às empresas, segundo Ballou (2006).

Ora, quando analisadas mais especificamente, as cadeias de produção do azeite de oliva apresentam muitas complexidades, e segundo Coq-Huelva et al (2012), quatro atores principais podem ser identificados na cadeia de commodities do azeite de oliva, quais sejam: fazendeiros, lagares ou esmagadores de azeitonas, refinarias e grandes varejistas. Há, portanto, que se compreender se a mesma estrutura existe no Rio Grande do Sul e quais dos atores mais agregam valor para o cliente final.

2.2 Governo

O governo, um dos atores talvez mais importantes no funcionamento dos mercados, seja na função de regulador, fiscal, promotor ou mesmo podendo atuar na de indutor de inovação, como sugerem Porter e Kramer (2011):

⁶Regulators would accomplish much more by focusing on measuring environmental performance and introducing standards, phase-in periods, and support for technology that would promote innovation, improve the environment, and increase competitiveness simultaneously. Porter e Kramer (2011), p. 12.

Dentre as atividades de normatização da economia, está a de fiscalização e controle da qualidade básica dos produtos. Nos últimos anos no Brasil, uma das formas de controle da qualidade que tem se intensificado é a de reconhecimento de Indicação Geográfica (IG), que segundo Cañada e Vázquez (2005) exerce uma forma de garantia da qualidade para os distribuidores, facilitando a coordenação das relações entre compradores e vendedores, além de reforçar o poder de barganha de pequenas e médias empresas, através da redução dos custos de transação das negociações delas com os seus distribuidores. A legislação brasileira referente ao tema, encontra-se basicamente na lei 9279/96 chamada de Lei da Propriedade Industrial, ou simplesmente LPI e na resolução INPI 075/2000, que definem as duas formas de indicação geográfica no Brasil: como sendo a indicação de procedência ou a denominação de origem. A diferença entre elas reside no fato de que a indicação de procedência faz menção à área geográfica, que ficou conhecida como um centro produtor de determinado bem ou serviço. Já a denominação de origem, é definida como uma zona geográfica cujas qualidades específicas dos bens ou serviços nela produzidos ou prestados se devam exclusiva ou essencialmente aos meios geográficos locais. O Brasil tem, em fevereiro de 2013, segundo dados do INPI, 40 IG's registradas. Destas, 33 são brasileiras e 7 são estrangeiras. Nenhuma delas (estrangeiras ou nacionais) faz referência ao azeite de oliva. Segundo Vieira et al (2012):

Uma IG pode garantir alguns benefícios econômicos, tais como agregação de valor ao produto, aumento da renda do produtor, acesso a novos mercados internos e externos, inserção dos produtores ou regiões desfavorecidas, preservação da biodiversidade e recursos genéticos locais e a preservação do meio ambiente. Vieira et al (2012), p. 340

A resolução INPI 075/2000, determina que para a concessão da indicação geográfica (indicação de procedência e denominação de origem), deva existir uma estrutura de controle dos produtores e dos produtos vinculados à indicação geográfica. No caso espanhol, esta estrutura é representada pelos *Consejos Reguladores*, que segundo Cañada e Vázquez (2005):

6 Tradução livre do autor: Órgãos reguladores realizariam muito mais focando na mensuração da performance ambiental e introduzindo padrões, períodos de implantação, e fornecendo apoio para tecnologias que promovessem inovação, melhorassem o ambiente e incrementassem a competitividade simultaneamente.

⁷The Regulatory Boards are institutions for concerted action between economic and public players in a producing area and are made up of agricultural farmers and their organizations—cooperatives—industries, marketing companies and the public administration. They are responsible for drawing up the reference standards or regulations for the PDO; registering the farmers and companies that belong to it; certifying and sealing the product wishing to use the official label; legally protecting the official label from use by third parties; and promoting it. Cañada e Vázquez (2005), p. 576

As estruturas dos conselhos reguladores, por sua vez, podem impulsionar estratégias coletivas e coordenar a colaboração entre os diversos profissionais envolvidos com a cadeia produtiva do óleo de oliva, bem como alinhar ações de promoção e inovação entre os diversos elos desta cadeia, segundo Cañada e Vázquez (2005).

Muito embora alguns estudos sugerem as vantagens da adoção das IG's como fator de agregação de valor ao azeite de oliva, outros evidenciam que os consumidores, de forma geral, não estão sensibilizados, ou conscientes sobre o que significam as IG's. Fotopoulos e Krystallis (2003) apud Krystallis e Ness (2005), sustentam que os produtos com IG não são muito conhecidos da população grega, mesmo das populações rurais daquele país, muito embora haja importante aceitação destes produtos entre as populações pesquisadas após serem informadas sobre as características dos produtos com IG. Na mesma linha sustenta García et al (2010), cujo estudo conclui que os espanhóis, de maneira geral, não conhecem bem os azeites de oliva produzidos no país e portanto vista essa inépcia sensorial, não estariam dispostos a pagar mais por um azeite com IG. No mesmo estudo, se indicam como oportunidades para o governo, dentre outras, o incentivo aos consumidores a conhecer melhor as características dos azeites de oliva de qualidade.

Além das questões relativas à qualidade do produto final, a autoridade governamental deve também preocupar-se com as várias fases da produção, visto que a produção de oliva causa diferentes impactos ambientais nos recursos naturais como a água, solo, entre outros, segundo Salomone e Ioppolo (2012). Os mesmos autores sustentam que há uma crescente preocupação

7 Tradução livre do autor: Os conselhos reguladores são instituições para ações organizadas entre agentes privados e públicos em uma área de produção e são constituídos por fazendeiros, e suas organizações-cooperativas-indústrias, empresas do mercado, e a administração pública. Eles são responsáveis pela elaboração das normas de referência ou regulamentos para os PDO (produtos com denominação de origem); registrar os agricultores que pertencem a ele; certificar e conceder selos aos produtos que desejarem usar o selo oficial; proteger legalmente o selo oficial da utilização por terceiros, bem como promovê-lo.

com a sustentabilidade da produção, preocupação esta que têm incentivado o crescimento de pesquisas no setor agrícola. Uma oportunidade oferecida pelo governo brasileiro, através do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) neste sentido, é a certificação da Produção Integrada (PI), que segundo o MAPA (2013):

A Produção Integrada Agropecuária (PI Brasil) está focada na adequação de sistemas produtivos para geração de alimentos e outros produtos agropecuários de alta qualidade e seguros, mediante a aplicação de recursos naturais e regulação de mecanismos para a substituição de insumos poluentes, garantindo a sustentabilidade e viabilizando a rastreabilidade da produção agropecuária. MAPA (2013), p.1

Esta política do MAPA é corroborada por Cañada e Vázquez (2005), que sustentam que a PI é um meio termo entre a produção convencional e a produção orgânica e é a forma mais eficaz de racionalizar o cuidado com a produção agrícola.

Assim sendo, é importante que o governo, na função de regulador e estimulador da inovação, ou mesmo ator em algumas áreas, se dedique mais inclusive a lançar e fazer respeitar as bases legais para o setor da olivicultura, visto que a recente legislação regulatória do azeite de oliva data de 2012, com a IN 1/2012 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e existem empresas, como a Olivas do Sul (site) que já plantam a oliveira desde 2006.

2.3 Indústria

A indústria, neste caso representada pelos esmagadores de azeitona (lagares) e pelos engarrafadores de azeite, tem o escoamento de sua produção facilitada quando os produtores detêm certificações, vistas pelos consumidores como características de qualidade e de “alimentos seguros”, como indicações de país de origem, ISO /HACCP, segundo sugere Matsatsinis et al. (2007). Dentre estas distinções, podem-se incluir as indicações geográficas, que aumentam os poderes contratuais das pequenas e médias empresas em relação aos distribuidores, diminuindo os custos de transação (CAÑADA; VÁZQUEZ, 2005). Porém, como qualquer empresa, devem investir em promoção de seus produtos, independentemente de receber um subsídio

governamental, caso esse algum dia venha a ser estabelecido. Em estudo sobre o mercado grego, Matsatsinis et al (2007), sugere que o subsídio europeu ao consumo de azeite de olivas pode ter causado distorções, visto que as empresas produtoras estudadas iam ao mercado sem levar em consideração de que ter uma excelente estrutura produtiva sem uma clara orientação para mercado não faz o menor sentido. E juntamente à orientação para o mercado, cresce também a necessidade de um posicionamento para a participação de mercado com produtos de alto valor agregado. Em estudo sobre o mercado espanhol de azeite de oliva e agregação de valor através de indicações de origem, Cañada e Vázquez (2005) declaram:

⁸In the Spanish olive oil sector, local production system value accumulation necessarily calls for a change in the models of collective organisation: instead of taking a commodity business approach to olive oil, based on bulk sales and the absence of business initiatives, a proactive local marketing approach is needed where olive oil is viewed as a final quality product with a significant degree of territorial differentiation. Olive oil PDOs are currently mushrooming in Spain. At the end of 1999 there were no more than six but they will rise to around 30 within a few years time.
Cañada e Vázquez (2005), p. 476

Assim sendo, os atores industriais desta cadeia produtiva devem buscar não somente e excelência do produto, bem como a sua colocação e promoção correta no mercado, utilizando elementos de agregação de valor, informando e "educando" o consumidor a respeito da qualidade de seus produtos (KRYSTALLIS; NESS, 2005); (SANTOSA; GUINARD, 2011).

2.4 Produtores

Nos mercados agrícolas, de forma geral, os produtores ocupam uma posição central, pois é da terra em que eles trabalham que os produtos se desenvolvem. No mercado do azeite de oliva, não é diferente, e é por essa questão que os mesmos devem ser devidamente assessorados por

8 Tradução livre do autor: No setor de produção de azeite de oliva espanhol, a acumulação de valor do sistema produtivo local clama necessariamente por uma mudança nos modelos de organização coletiva: ao invés de ter uma abordagem de commodity para o azeite de oliva, baseada em vendas a granel e à ausência de iniciativas de negócios, uma abordagem proativa de marketing local é necessária, nos locais onde o azeite de oliva é visto como um produto final de qualidade com um grau significativo de diferenciação territorial. Os azeites de oliva com IG estão se espalhando ultimamente pela Espanha. No final de 1999 existiam não mais que seis, porém eles aumentarão para cerca de 30 dentro de alguns anos.

técnicos, como engenheiros agrônomos por exemplo. Nesse sentido, uma das vantagens dos *consejos reguladores* das IG's espanholas é a de estabelecer e controlar as boas práticas de produção entre os agricultores (COQ-HUELVA et al, 2012). Não obstante, a difusão das boas práticas pode auxiliar no processo de agregação de valor ao produto ainda no campo, como colocam os mesmos autores, numa crítica em relação ao atual processo de diferenciação da coleta de azeitonas em estudo realizado na Andaluzia, a saber: coletadas diretamente das árvores ou do chão. Cita o autor:

⁹Therefore, ground-harvested and tree-harvested olives are valued in the same way, although they do not possess the same industrial quality. As a consequence of this, both kinds of olives are stacked in undifferentiated containers. Tree-harvested olives have a higher quality but, in reality, it does not make a difference because they cannot be valorized. Coq-Huelva et al (2012), p. 86

Além das boas práticas, este tipo de estruturas ou até mesmo outras do ramo de pesquisa, como a EMBRAPA, por exemplo, presentes no território e difusoras de inovação no campo, podem contribuir para a escolha de diferentes formas de produção que agreguem valor ao produto, como a produção orgânica de azeite de oliva, por exemplo:

¹⁰The magnitude of income elasticity indicates that organic olive oil is a luxury commodity, strongly differentiated from conventional olive oil. This means that while the demand for organic olive oil can be augmented, despite its high price, this does not hold for conventional olive oil. Tsakiridou (2006), p. 30

Por outro lado, a atenção dos produtores também deve estar voltada ao mercado. É uma das formas de "enfrentar o mercado", é justamente a união com a indústria para a obtenção de IG's.

9 Tradução livre do autor: Assim sendo, azeitonas colhidas diretamente do chão ou colhidas diretamente das árvores, são avaliadas da mesma forma, muito embora elas não possuam a mesma qualidade industrial. Como consequência disso, ambos tipos de azeitonas são armazenadas em recipientes indiferenciados. Azeitonas colhidas diretamente das árvores tem uma qualidade superior, mas na realidade, isso não faz diferença, pois elas não podem ser valorizadas.

10 Tradução livre do autor: A magnitude da elasticidade da receita indica que o azeite de oliva orgânico é um produto de luxo, fortemente diferenciado do azeite de oliva convencional. Isso significa que enquanto a demanda por azeite de oliva orgânico pode ser aumentada, apesar de seu alto preço, o mesmo não pode ser sustentado para o azeite de oliva convencional.

2.5 Mercado

Em mercados mais avançados, como o espanhol, por exemplo, houve tentativas, por parte primeiro elo da cadeia de produção, no caso os agricultores, de agregar valor e competitividade gerenciando não somente a produção, mas também a comercialização de seus produtos, segundo Coq-Huelva et al (2012). Num primeiro caso, a tentativa passava pela internacionalização através de uma cooperativa de cooperativas, ou uma cooperativa de segundo nível, porém este empreendimento falhou e a cooperativa de segundo nível teve que desmobilizar seus ativos. Já num segundo caso, o processo de ganho de competitividade foi possível através da melhoria das técnicas de produção e do marketing local, criando não só maior competitividade, mas determinando, de forma não oficial uma denominação de origem, o azeite de oliva de Beas (na região Andaluzia).

Além das melhores praticas de produção e de industrialização já vistas na literatura, vários levantamentos apontam para a necessidade de pesadas ações de comunicação de modo a informar e educar os consumidores, (KRYSTALLIS; NESS, 2005). Essas ações de comunicação devem levar em conta o também o chamado marketing boca-a-boca, que tem grande relevância para os consumidores gregos, por exemplo, segundo Matsatsinis et al (2007). Além disso, o mesmo autor sustenta que para os consumidores gregos de azeite de oliva o preço, uma das variáveis de marketing, tem uma importância relativamente baixa, mesmo com altos níveis de consumo deste produto no país.

As diferenças culturais entre os consumidores, que influenciam preferencias de sabor, também devem ser levadas em conta, quando da formulação de estratégias para este mercado. Segundo Nielsen (1998) características como sabores e odores do azeite virgem de oliva foram relacionadas a bons resultados na cozinha na França, enquanto estas mesmas características foram consideradas como péssimos resultados de sabor para os consumidores na Inglaterra, o que pode influenciar nas preferências de compra do consumidor final.

Uma outra característica a ser avaliada pela cadeia de produção do azeite de oliva local em relação ao seu mercado de atuação é a questão da contraposição de produtos locais em relação aos produtos importados. Em estudo realizado nos Estados Unidos da América, (SANTOSA; GUINARD, 2011) relatam que além das questões relacionadas à segurança alimentar, lealdade e

cuidado com o meio ambiente, os consumidores de azeite de oliva virgem colocaram o conceito de *buy California* (compre produto local, da Califórnia) entre os valores dados aos produtos avaliados.

Assim, conclui-se a revisão teórica e a seguir serão apresentados o método, os resultados e conclusões deste estudo.

3. MÉTODO DE ESTUDO

O presente estudo é uma pesquisa qualitativa e o método aplicado é o de estudo de caso em modo exploratório. Para Roesch (2005) não existe um método mais apropriado para a pesquisa, mas o método deve ser coerente com a maneira como o problema foi formulado, com os objetivos do projeto e outras limitações práticas de tempo, custo e disponibilidade dos dados. Também segundo a autora, a postura do pesquisador na pesquisa qualitativa é a de captar a perspectiva dos entrevistados, sem partir de um modelo preestabelecido. Neste estudo, a análise das entrevistas realizadas auxilia fundamentalmente no atingimento dos objetivos propostos e sem utilizar uma hipótese previamente formulada, caracterizando-o como uma pesquisa qualitativa.

Assim sendo, para a execução e desenvolvimento deste estudo, foi realizado um estudo de caso exploratório. Segundo Yin (1981) apud Roesch (2005) este método é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Quando da utilização desta estratégia, não é preciso haver uma representação de um universo específico e os dados obtidos não necessitam ter um caráter estatístico. Ainda segundo Roesch (2005), estudos de caso exploratórios levantam questões e hipóteses para futuros estudos, por meio de dados qualitativos. Sugerem ainda que alguns estudos de caso são concebidos para descrever eventos, decisões ou processos. Este estudo visa explorar o setor da olivicultura no Brasil, mas com foco quase total no Rio Grande do Sul, onde o fenômeno tem tido mais força, verificando quais são os elementos que podem fornecer à este mercado produtor ainda incipiente as vantagens competitivas para alavancar a produção e suprir de forma adequada a crescente demanda por azeite de oliva no Brasil, dessa forma abrindo espaço para novas pesquisas neste campo, portanto, este estudo de caso é exploratório.

As ferramentas utilizadas para a coleta de dados foram a análise de dados secundários e literatura sobre o assunto e entrevistas semi-estruturadas com base na literatura estudada no referencial bibliográfico. Os dados coletados através das entrevistas realizadas, as quais foram gravadas e posteriormente transcritas (exceto as realizadas com o entrevistado de São Paulo e com o entrevistado estrangeiro, que foram realizadas por e-mail em função da distância e do

custo) e outros materiais como os advindos de fontes secundárias, foram analisados tendo como base a técnica de análise de conteúdo. Após a seleção e codificação dos dados, os mesmos foram confrontados com as teorias relevantes que têm relação com o objeto deste estudo.

No tocante ao perfil dos entrevistados, foram entrevistadas 10 pessoas, todas ligadas a diversos elos da cadeia produtiva do azeite de oliva, incluindo-se também entidades de pesquisa na área. Dessas, 8 são do estado do Rio Grande do Sul, um é pesquisador do estado de São Paulo, e um é pesquisador italiano. Para preservar a identidade dos entrevistados, inclusive como forma de possibilitar a eles maior liberdade para críticas, os nomes não serão divulgados, sendo identificados somente por um código que faz referência à qual elo se refere o participante e um número de ordem, quando houver mais de um participante do mesmo elo.

4. RESULTADOS ALCANÇADOS

4.1 Descrição dos respondentes

Apesar dos nomes e das eventuais empresas participantes não serem reveladas, é importante que sejam minimamente qualificados os participantes da pesquisa, portanto, no quadro abaixo encontra-se uma caracterização dos mesmos.

Código participante	do	Elo da Cadeia	Atividades	Ano de início	Local
IND1		Indústria	Produção de mudas, extração e comércio de azeite	2010	Barra do Ribeiro
IND2		Indústria	Produção de mudas, extração e comércio de azeite	2006	Cachoeira do Sul
PROD1		Produtor	Produção de azeitonas	2007	Caçapava do Sul
PROD2		Produtor	Produção de azeitonas / Consultor do SEBRAE	2010	Encruzilhada do Sul
PROD3		Produtor	Produção de azeitonas	2007	Caçapava do Sul
GOV		Governo	Formulação de políticas e atuação junto à Câmara Setorial	2000	Porto Alegre
PESQ1		Pesquisa	Pesquisa agrônômica em olivicultura	2011	São Paulo
PESQ2		Pesquisa	Pesquisa agrônômica em olivicultura	2005	Pelotas
COM		Comércio	Comércio Varejista especializado	2005	Porto Alegre
PESQ.INT.		Pesquisa	Pesquisa agrônômica em olivicultura / atuação governamental	1990	Marche / Italia

4.2 Resultados

No que se refere os resultados alcançados, estima-se que foram atingidos os objetivos que inicialmente foram propostos. Utilizando a mesma estrutura de análise usada para a separação dos tópicos na seção 3, desta pesquisa, os resultados serão apresentados de forma organizada, confrontando o que o referencial bibliográfico sobre o tema pesquisado aponta e os dados que foram coletados em campo. Assim sendo, os tópicos abordados serão: A cadeia de suprimentos, o governo, a indústria, os produtores e o mercado.

4.3 A Cadeia de Suprimentos

Utilizando o entendimento de Slack (1993), e iniciando a análise da cadeia de suprimentos pelo fim, ou seja, pelo cliente final, foi encontrada uma cadeia com dois "terminais" de contato com o cliente final, ou seja, a chamada Grande distribuição, com as redes de supermercados que importam seus produtos do exterior, ou raramente compram a produção local e os negócios mais especializados, estes sim, privilegiando o produto local. À montante, em direção à produção, verifica-se uma estrutura de cadeia de suprimentos total do azeite de oliva no Rio Grande do Sul ainda bastante incipiente e com contornos aparentemente em constante mutação, justamente pela recente implantação de pomares e de indústrias de processamento recém instaladas, ou ainda em fase de instalação. Além disso, verificou-se que, em atividade, são apenas 2 indústrias de extração de azeite instaladas, e outras duas em fase de instalação. Destas, 3 são de privados que possuem o próprio pomar e que eventualmente compram a produção de outros produtores, e apenas uma, que ainda está em fase de implantação, é da Associação de Olivicultores de Caçapava do Sul, e está localizada neste município. Analisando-se em detalhe o restante da cadeia, 2 das indústrias de processamento também vendem mudas e uma delas importa e revende maquinários para a extração do azeite de oliva. Portanto, pode-se notar praticamente uma verticalização (com algumas exceções) no centro da cadeia de suprimentos. Isso segundo PROD1, que afirma que a empresa extratora localizada em Caçapava do Sul, faz tudo, desde o

recebimento do produto, até a embalagem e rotulagem do azeite, no que é corroborado pelas afirmações da IND1, proprietária desta planta. Assim sendo, a gaúcha difere da cadeia de suprimentos do azeite de oliva do sul da Espanha, apresentada por Coq-Huelva et al (2012), com os atores diferenciados, podendo identificá-los da seguinte forma: fazendeiros, indústria de extração, grande distribuição e pequenos varejistas. Na Figura 2, pode-se compreender melhor a estrutura ativa em julho de 2013, da cadeia de suprimentos.

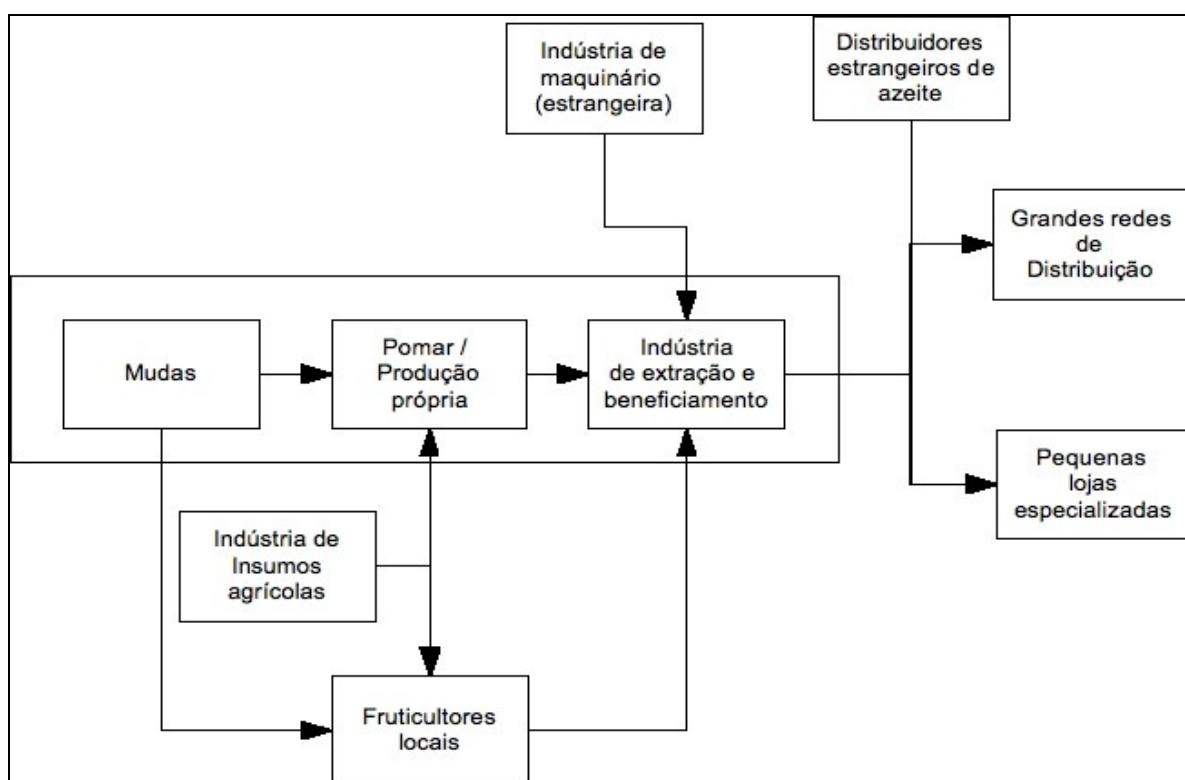


Figura 2: Estrutura da cadeia de suprimentos de Azeite de Oliva no RS. Fonte: autor do estudo, com base nos dados coletados.

4.4 Governo

Em questões relativas à atuação do governo, as opiniões dos entrevistados corroboram os referenciais teóricos, como Porter e Kramer (2011), que citam a sugerem a atuação do governo como um facilitador de tecnologias para a melhoria na inovação. Os PROD1, PROD2 e PROD3

são unânimes ao afirmar que o governo deveria investir mais em pesquisa e disponibilizar mais técnicos das entidades de pesquisa locais para o auxílio aos produtores.

Além dessa atuação, o governo deveria reforçar mais o seu papel fiscalizador, fazendo valer a atual legislação sobre o azeite de oliva, e melhorando-a. Dessa forma daria condições ao produto local de ter competitividade frente aos importados, de valor mais baixo, entende-se numa média de R\$ 10,50 por meio litro de azeite. Segundo o PESQ2, estes importados são geralmente de péssima qualidade ou mesmo fraudados, de acordo com quase todos os entrevistados. Como exemplo, afirma PESQ2, que chegou-se até a uma situação de ameaça à saúde pública:

[...] outro dia fizemos um *panel test* ali com a sensibilização com o Ministério, tinha benzeno junto no azeite. E uma marca vendida aí, tradicional de vários anos. Eu não vou dizer qual, mas reprovação total, além do que, poderia ser prejudicial à saúde. Benzeno. Esse é que é o grande detalhe. É que nem o leite. "Beba leite que faz bem à saúde". Aí você bebe leite e vai se contaminar. Então isso aí sim a fiscalização, e os agentes vão ter que dar um jeito.

Uma outra linha de atuação governamental seria a de ampliação e adequação das linhas de crédito, cujo o período de carência ainda é curto, frente a um período para início de retorno de no mínimo 7 anos, o que, segundo o PESQ2, faz com que os pequenos agricultores familiares não tenham condições de entrar neste ramo da fruticultura. Em relação a isso, a IND1, cita:

[...] para isso, o que está faltando são incentivos para o pequeno produtor. Aquele cara que vai ter que desembolsar R\$ 10.000 por hectare, e vai ter que esperar 7 anos para pagar.

Numa comparação com o que acontece na Itália, o PESQ.INT. sustenta que o governo italiano, em consonância com as diretivas europeias, atua da seguinte forma:

¹¹La politica comunitaria prevede per la filiera olivicola aiuti all'impianto, soprattutto se si è giovani agricoltori, aiuti alla trasformazione per piccoli impianti di estrazione aziendali, e praticamente niente altro. Gli aiuti agli investimenti prevedono un intervento in conto capitale che va dal 35 al 50% a seconda delle aree più o meno svantaggiate e dell'età dell'imprenditore.

11 Tradução livre do autor: A política comunitária prevê para a cadeia da olivicultura incentivos para a implantação, sobretudo caso sejam jovens agricultores, e auxílio na transformação para pequenos estabelecimentos de extração empresariais, e praticamente nada mais. Os incentivos preveem um investimento em bens de capital que vai de 35 a 50% do total, de acordo com as regiões, se mais ou menos desenvolvidas e com a idade do empresário.

O auxílio prestado pelo governo italiano não beneficia, portanto, a implantação do pomar, cuja necessidade é ressaltada pelos produtores entrevistados e por alguns pesquisadores, porém, auxilia na questão da industrialização, necessidade essa levantada pelas duas indústrias entrevistadas, que citam os altos valores dos impostos de importação sobre os maquinários e um possível financiamento para a importação destes, segundo a IND2:

[...] e também uma coisa que cabe unicamente ao governo, é um pouco de ajuda nessa importação de máquinas, um pouco de redução de impostos. Então por aí, isso já ajudaria bastante. Agora o setor bancário já está financiando a olivicultura, mas ainda não financia o maquinário. Então esse é outro ponto que talvez o governo pudesse ajudar.

Segundo GOV, o governo já está disponibilizando os financiamentos para o setor, porém, ainda falta um ajuste efetivo na questão da carência, que deve ser diferenciada para essa cultura. Nisso corrobora o PESQ2, quando diz que já existem financiamentos, mas que falta um "Plano Safra" para a categoria. PESQ3, numa linha mais ampla de críticas sobre as necessidades do setor, sugere:

[...] falta de pacote tecnológico adaptado a cultura para região do país e mesmo em cada estado; Falta de profissionais habilitados para trabalhar com a cultura; Falta de linhas de crédito para implantação do pomar, compra de equipamentos; Equipamentos de extração importados e sem assistência técnica; falta de linhas de fomento a pesquisa para a cultura; Não há defensivos agrícolas registrados para a cultura no Brasil[...]

Há ainda outra questão importante, relativa à atuação do governo e que pode representar uma oportunidade para o incentivo aos produtores da metade sul do estado do Rio Grande do Sul (anteriormente citada como a mais prejudicada economicamente e a mais apta para esta cultura). Essa questão está ligada à geração de renda proporcionada pela azeitona, em comparação com outras culturas. Segundo IND2:

Realmente acreditamos que isso vai mudar muito a matriz do nosso estado, por que se pegamos o gado de corte, por exemplo, que é a atividade cultural do nosso estado, isso vai te deixar uma média de R\$ 300,00 / hectare ao ano, se tu trabalhar muito bem com o gado. Se tu trabalhar muito bem com soja, a lucratividade vai estar em torno de R\$ 800,00/ano/hectare. Agora com arroz já é um pouquinho mais, se tu trabalhar muito bem com o arroz, vai se conseguir R\$ 1.200,00 /ano/hectare. Enquanto que com a olivicultura, nós vamos ter um lucro líquido, num cenário extremamente pessimista, de alguma coisa em torno de R\$ 9.000 por hectare.

Essa mudança de matriz de que trata IND2, pode incluir também os produtores atuais de tabaco por exemplo, uma cultura notadamente em decréscimo, visto a pressão da mídia e dos agentes de saúde. Nesta argumentação e tratando das oportunidades fornecidas pela produção olivícola, IND1 afirma:

[...] oportunidade para a agricultura familiar e diversificação; oportunidade para ocupar o espaço do tabaco que cada vez mais está recebendo pressão para que se diminua [...]

Por fim, todos os entrevistados que conheciam os pressupostos e as vantagens competitivas fornecidas pelas Indicações Geográficas, são unânimes ao afirmar que as mesmas poderiam ter efeitos benéficos na diferenciação dos produtos locais. Isso os potencializaria, de modo que eles pudessem ganhar competitividade frente aos importados, se diferenciando por qualidade e não por uma estratégia de preços reduzidos. E o governo, segundo GOV está fazendo a sua parte, iniciando pelo zoneamento edafoclimático da Embrapa, criação da Câmara Setorial e do Grupo Técnico de Olivicultura.

Todas estas ações podem ser consideradas bastante incipientes, como a própria cadeia, porém, urge aos governos de todas as esferas um papel mais atuante, nos financiamentos de produção e de maquinário, no desenvolvimento técnico (através dos entes de pesquisa e de também nos de formação). E também na promoção do azeite de oliva de produção local, sobretudo no estímulo à formação de um mercado mais maduro, que tenha condições de diferenciar as várias qualidades do mesmo produto.

4.5 Indústria

A atuação da indústria na cadeia de suprimentos do azeite de oliva no estado do Rio Grande do sul, no período analisado é bastante ampla, haja vista a amplitude das suas atividades dentro desta cadeia. A função de beneficiamento, inclua-se aí esmagamento, engarrafamento e rotulagem, não é isolada das funções de produção dessa indústria, que tem pomares e produção

de mudas, diferentemente do que se verifica em países como a Espanha, em que as extratoras nem sempre fazem também o engarrafamento e rotulagem dos produtos e muito menos a produção de mudas.

Essa função de engarrafamento, e posterior colocação dos produtos no mercado, requer portanto uma orientação para o mercado, segundo Matsatsinis et al (2007), em concomitância com a estrutura produtiva adequada, a qual por si só não é garantia de acesso aos mercados. Essa afirmação é corroborada por PESQ2, o qual sugere:

Tem que ter marketing, saber fazer o marketing do produto. E ter paciência. Quem começou, quem teve esse trabalho de formiga. Tipo ali em Cachoeira, eles começaram, tiveram dificuldades, tipo olha, faça o marketing, vai lá, apresenta o produto, sempre tem que ter preço e qualidade. E dentro de preço e qualidade, tem uma coisa dentro disso aí que é o marketing. A melhor coisa é você conseguir fazer valorizar aquilo que pode estar na vala comum.

E nessa mesma linha, COM, cita:

[...] eles produzem, embalam, fazem tudo e vendem direto, ele mesmo vende, acho que não tem nem distribuidor. E acho que no momento que o produto está no ciclo de vida, é a maneira adequada, por que ele precisa vir aí, precisa ver o cliente, ver o ponto de venda, precisa treinar o nosso pessoal, entendeu? Acho que está correto.

Além da orientação para mercado, Cañada e Vázquez (2005), sugerem que sejam utilizadas as Indicações Geográficas, como forma da própria indústria buscar uma qualificação, fazendo uma referência ao mercado de venda de azeite de oliva à granel, uma prática que não existe no Brasil, haja vista o estágio inicial de estruturação da cadeia de suprimentos desse setor. No entanto, PESQ2, quando questionado sobre o assunto, vislumbra a IG como um caminho a ser percorrido:

Os olivicultores, os que estão plantando já estão procurando. Eu vejo inúmeras vantagens. A primeira grande vantagem é você, dentro da identificação, lá em Portugal eles chamam de DOP, mas é a mesma coisa, é você ter o conhecimento de todo o processo produtivo do teu produto. E dentro do processo produtivo se associam as questões de coordenadas geográficas, de características do clima, do solo, enfim, tudo, é você dizer: 'olha, eu tenho um produto com a origem produtiva de tal região!'

Por fim, fica evidente a indústria então deveria buscar um posicionamento de mercado efetivamente, não se descuidando das questões produtivas, mas inserindo-se com um produto de

qualidade, e vistas as opiniões, até mesmo um produto considerado premium. Esse posicionamento pode ser facilitado através da obtenção de IG, porém isso pressupõe uma união muito forte de cadeia, de modo que em grupo, as pressões e os esforços para a obtenção desta eventual IG, sejam divididos entre os interessados, minimizando os desgastes individuais que podem advir de um processo como esse.

4.6 Produtores

Os produtores, como já verificado no curso deste estudo, apesar de sua importância central, são um elo de atuação restrita à fruticultura, muito embora, muitos dos envolvidos, como as indústrias, e até mesmo pesquisadores, também são produtores. Os fatores de competitividade inerentes à produção, estão intimamente ligados às questões técnicas, como cita Coq-Huelva et al (2012), exemplificando, em relação ao procedimento de diferenciação das azeitonas colhidas no chão e daquelas colhidas diretamente nas árvores. Essa diferenciação é parte integrante de conhecimentos e técnicas relativas à produção. Nessa mesma linha, PESQ2, coloca:

[...]e os olivicultores fazerem o dever de casa. Dever de casa, aplicando tecnologia, estou falando pelo RS e SC, o pessoal tem focado, não são erros, são enganos, por que às vezes desconhece um pouco das informações, então comete enganos, mas tem potencial.

Esse argumento é também apoiado por PROD1, quando diz que é necessária tecnologia, a despeito da falta de recursos, por que de um modo ou de outro o recurso acaba sendo captado, porém a tecnologia é que dá a segurança para a produção efetiva, e por consequência, assegura a qualidade. Uma outra questão que é levantada por PROD3, para a competitividade dos produtores, é a questão da iniciativa:

[...] a gente vê que o pessoal tem um nível desde técnico até essa noção da cadeia, da importância de ter uma liderança, de atuar na comercialização, mas isso é bem devagar. Falta espírito de empreendedor. Falta uma liderança. Falta empreendedorismo para os produtores rurais.

E juntamente à iniciativa e o empreendedorismo, pode estar a necessidade de buscar uma produção de excelência, como uma produção orgânica. Como coloca Tsakiridou (2006), o qual diferencia o azeite de oliva orgânico do tradicional, sobretudo devido a um potencial aumento de demanda do orgânico, a despeito do alto preço, algo que não acontece com o azeite tradicional. Ora, este torna-se portanto um nicho a ser explorado, para os produtores, e PROD2, já vislumbra essa possibilidade:

A minha ideia é fazer uma certificação orgânica e com uma D.O., então aqui dá para fazer essa ligação clima-solo-qualidade do azeite, e entrar bem no campo da especialidade mesmo. Então, ou vender tudo pela internet, só com a relação que eu tenho com pessoas de todo o país, 5 mil litros é muito pouco. Então qual é o meu objetivo, aqui na propriedade, é ser como uma pequena vinícola.

Com estes argumentos postos, em síntese, os produtores devem focar em tecnologia de produção, e sobretudo, despertar para novas formas de agregação de valor, como as IG's e demais certificações, como a certificação orgânica. Isso pode levar à diferenciação da massa de azeites importados, que chegam ao Brasil com preços e qualidades muito baixos, e aproveitar as vantagens do aumento de demanda por produtos que valorizem a segurança alimentar e boas práticas de produção.

Além disso, os produtores devem procurar buscar parcerias com as indústrias, que segundo as entrevistas, estão buscando parcerias com os centros de pesquisa, como universidades, inclusive pelo fato de que, na atual estrutura, as indústrias também são produtoras de frutos. Além disso, as indústrias de beneficiamento, estão próximas aos centros produtores, como se pode verificar na Figura 3, de forma que a fruta possa ser processada rapidamente, o que sob um ponto de vista técnico, pode fazer grande diferença na qualidade final do azeite de oliva.

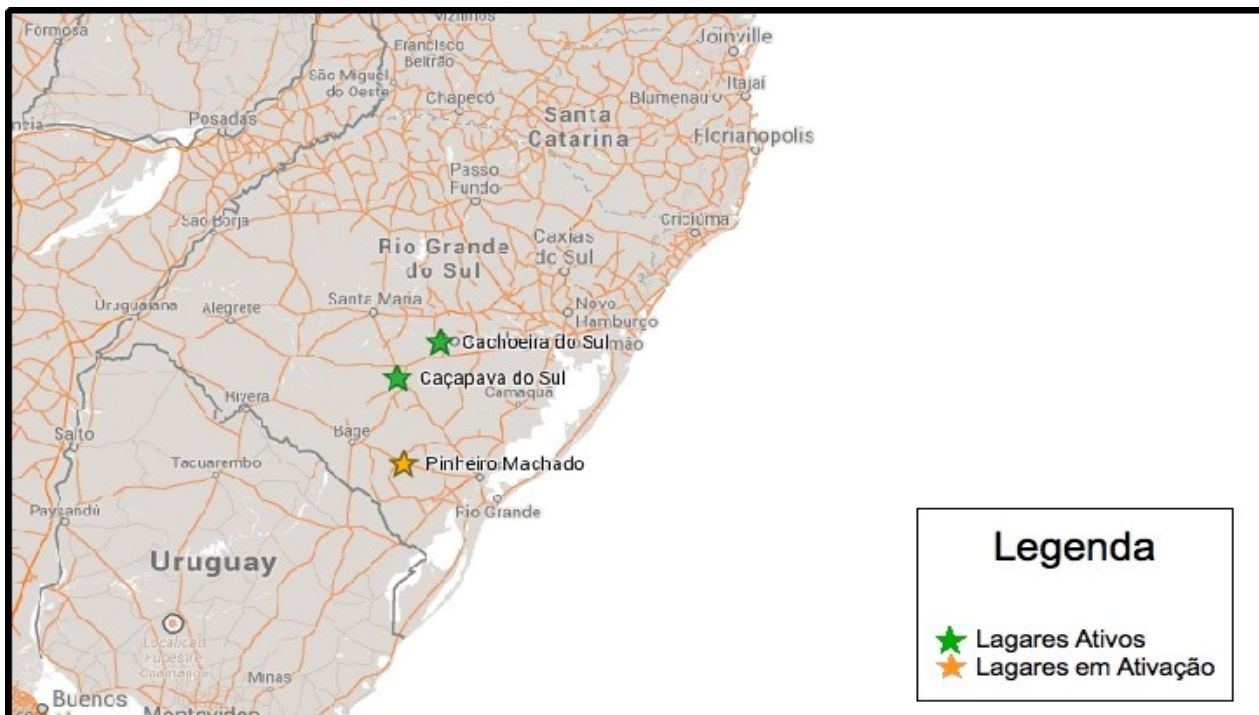


Figura 3: Localização geográfica da indústria de beneficiamento de azeitonas no estado do Rio Grande do Sul - em Agosto de 2013. Fonte: Autor do estudo.

4.5 Mercado

Há um aumento do consumo do azeite, como já visto anteriormente no estudo, sobretudo pelo significativo aumento da oferta através da importação e sua valorização como um produto "fonte de saúde". Essa valorização se dá em função dos polifenóis e outras substâncias benéficas à saúde dos seres humanos é algo bastante difundido, sobretudo pela mídia, segundo alguns dos entrevistados, nesse sentido, confirma IND2:

[...]só que o consumo de tabaco das novas gerações vem caindo muito, por que a mídia faz uma propaganda contra o tabaco impressionante. E com o azeite temos exatamente o oposto disso. Qualquer nutricionista que tu for vai indicar o azeite de oliva para a tua dieta, então, comprovadamente ele faz bem à saúde. Existem uma infinidade de trabalhos acadêmicos confirmando isso. Então o consumo do azeite tende a crescer cada vez mais, o consumo de azeite dobrou nos últimos 4 anos no Brasil e a tendência é que ele dobre novamente nos próximos 4 anos. Então em 10 anos ele vai aumentar 4 vezes, o que é uma coisa assustadora e promissora. Principalmente o consumo é um ponto muito forte de que a coisa tende a dar certo.

Assim, cria-se um mercado consumidor ávido por azeite de oliva, porém, com algumas peculiaridades de um mercado não muito sofisticado: boa parte dos azeites presentes no mercado, sobretudo os de baixo custo e de origem espanhola e italiana, são de péssima qualidade, segundo vários dos entrevistados. Com essa afirmativa, concorda PESQ.INT, cuja filha mora em Porto Alegre e que portanto conhece suficientemente o mercado local de azeite de oliva:

¹²Cito sempre l'esempio di Porto Alegre, dove vive mia figlia: impossibile trovare un olio italiano o spagnolo che non sia tra i peggiori industriali, mentre è possibile trovare con una certa facilità ed a prezzi discretamente competitivi oli cileni di qualità.

Ainda nessa mesma linha, PESQ1 sustenta:

As oportunidades resumem-se no grande volume de azeites importados, com preços elevados e qualidade muito baixa. A conquista desse mercado interno por azeites brasileiros seria uma oportunidade que não se deslumbraria em outras atividades agrícolas.

E neste mercado pouco sofisticado, é consenso entre todos os entrevistados, de que o consumidor brasileiro, com algumas exceções, desconhece o azeite de oliva de boa qualidade. As razões para este fato são inúmeras, e iniciam pelo fato de que nunca houve grande produção deste óleo no Brasil, passando pela questão da importação de azeites de pouca qualidade, devido ao hábito do consumidor brasileiro sempre ter consumido óleos compostos com azeite de oliva, ou mesmo fraudados. Essa tendência de baixo conhecimento em relação ao azeite de oliva, não é uma problemática apenas nacional, ela se apresenta na literatura consultada, na Espanha, por exemplo. Portanto, alguns estudos consultados, tratam da questão de informar e "educar" o consumidor, (KRYSTALLIS; NESS, 2005); (SANTOSA; GUINARD, 2011), no que são corroborados pelos entrevistados locais. Como sugere COM quando se refere aos consumidores nacionais:

De uma forma geral, acho que o cara vai ali, e compra um azeite de um preço, não o mais barato, nem passando muito de um preço, acho que hoje ele procura, eu diria até R\$ 15,00, por meio litro, eu diria isso. Vamos dizer do público em geral, de quem consome azeite de oliva.

¹² Tradução livre do autor: Cito sempre o exemplo de Porto Alegre, onde mora a minha filha: impossível encontrar um azeite italiano ou espanhol que não esteja entres os piores industriais, enquanto é possível encontrar com uma certa facilidade e a preços discretamente competitivos, azeites chilenos de qualidade.

Nessa mesma linha, sustenta IND2:

Na verdade hoje o consumidor observa unicamente a acidez do azeite. Aquilo que está no rótulo dizendo o valor da acidez é o que ele vai procurar, por que existe esse mito muito forte de que a acidez é o espelho da qualidade do azeite. Na verdade é longe disso. E o consumidor ainda não tem esse conhecimento de saber num teste cego dizer qual azeite é melhor que o outro. Ele fica completamente perdido.

Aliada à essa questão da pouca informação, e portanto, da necessidade de formar um público consumidor capaz de diferenciar bons e maus produtos, está o posicionamento dos produtos locais perante os varejistas. Na opinião de grande parte dos entrevistados, as grandes redes varejistas muitas vezes importam diretamente seus produtos, com os quais tem uma margem de lucro muito maior do que com o azeite de oliva local. Tanto IND2 e COM sustentam explicitamente essa situação, indicando ela, como a resultante do atual estado das importações de azeites importados, normalmente de baixa qualidade perante o azeite produzido no Brasil, e com conseqüente menor custo de produção. Isso gera um impacto direto na concorrência com o produto local, de maior qualidade, e portanto de preço mais elevado. As iniciativas que podem ser tomadas no sentido de abrir estes mercados, são colocadas por PROD2, que sugere uma replicação das estratégias de mercado utilizadas pela cadeia vitivinícola do Rio Grande do Sul, cuja concorrência com os importados impôs a melhoria continua dos produtos locais e um posicionamento de diferenciação por qualidade. PROD2 propõe também alianças com os produtores desta cadeia, de forma a posicionar-se no mercado com o "duo" vinho e azeite de oliva, ambos locais.

Outra característica interessante, abordada por Santosa e Guinard (2011), em estudo realizado sobre os azeites californianos, é a motivação pela compra baseado na questão do fator local, neste caso em específico do *Buy California*, um apelo, que poderia, em tese, ter o produto local ao menos para o consumidor gaúcho, segundo alguns entrevistados. Inclusive, COM, surpreendeu-se com a excelente aceitação do produto local, em contraposição ao tradicional preconceito dos brasileiros contra as mercadorias produzidas no Brasil, e cita:

[...] que o pessoal produziu ali, tem tido uma aceitação surpreendente, do nosso ponto de vista, por que: eu já vi várias situações, não só de azeites, mas de outros produtos, acontecendo a mesma coisa, produtos que eram produzidos fora passaram a ser produzidos no Brasil e tinha aquele ponto de vista meio receoso, de uma aceitação fraca,

que o cliente já tinha o preconceito, 'ah não, esse é nacional'. Então eu esperava alguma coisa similar a isso. E o pessoal lançou os azeites de oliva, até com um preço superior a alguns chilenos, enfim, e teve uma aceitação muito boa, bastante acima da expectativa.

Há que se considerar, portanto, quais as razões de compra do azeite de oliva dos consumidores nacionais, e compreender se a variável "produção local" pode ter um efeito positivo ou negativo sobre as intenções de compra do consumidor brasileiro. Por outro lado, pode-se intensificar as campanhas informativas, sobre as diferenças de qualidades dos vários azeites, destacando a qualidade dos produtos locais, de forma que se efetivamente "edueque e informe" os consumidores para os benefícios do azeite de oliva de qualidade. Pode-se também comunicar as vantagens para a economia local e nacional do consumo de azeites produzidos no Brasil. Aliado à isso, a cadeia como um todo pode e deve fazer uma espécie de lobby junto aos varejistas, de modo a obter maiores espaços nas gôndolas, e eventualmente aliar-se às outras cadeias que passam pela mesma situação, conforme já explanado anteriormente neste estudo, sugestão essa que aparece inclusive na opinião de alguns dos entrevistados. Por fim, para uma maior compreensão dos ambientes competitivos do setor, o autor entendeu que essa análise poderia ficar mais clara com um quadro como o da Figura 4:

Análise do ambiente competitivo do setor olivícola gaúcho

FORÇAS	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Forte empenho no estudo do setor por parte da indústria - Produto de excelente qualidade - Qualidade dos gestores - Apoio da Embrapa/Emater 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência desleal dos importados - Pouca fiscalização - Mercado pouco sofisticado - Desconhecimento por parte do consumidor
FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Financiamentos governamentais não adequados ou não existentes - Baixa especialização de mão-de-obra - Pouca tecnologia especializada 	<ul style="list-style-type: none"> - Consumo crescente - Novas tendências de alimentação saudável - Disponibilidade de terras para o cultivo - Mão-de-obra de custo relativo baixo - Mercado consumidor gigante

Figura 4: análise do ambiente competitivo do setor olivícola gaúcho. Fonte: Autor do estudo

5. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Este estudo, teve como propósito central a identificação dos elementos que podem dar competitividade à cadeia de suprimentos do azeite de oliva produzido no Brasil, com foco no Estado do Rio Grande do Sul, passando pela análise desta cadeia produtiva. É um estudo de cunho exploratório, visto a incipiente situação da produção do azeite de oliva no Rio Grande do Sul. A intenção do mesmo é trazer uma primeira luz a esta cadeia, sob o ponto de vista da competitividade da produção, visto o pouco material teórico em mérito disponível, e fornecer indicativos estratégicos para a cadeia analisada confrontar-se o com o mercado. Para o atingimento destes objetivos, foi utilizado o método de estudo de caso exploratório, com entrevistas semi-estruturadas, e posterior análise de conteúdo, fazendo um paralelo entre a prática, revelada nas entrevistas, a teoria estudada e sintetizada na revisão bibliográfica e os dados secundários coletados juntamente à esta revisão.

Acredita-se que o objetivo tenha sido atingido, haja vista a comparação das problemáticas estudadas na literatura em relação às problemáticas locais, o conhecimento das estratégias adotadas pelos mercados mais avançados e o reconhecimento do atual estágio do mercado nacional do setor olivícola, que permitirá aos atores locais um diagnóstico, auxiliando-os à potencializar suas forças para o aproveitamento das oportunidades também reveladas por este estudo. Ora, após a participação do autor na 1ª Reunião Técnica Nacional de Olivicultura, realizada em Bagé de 8 a 9 de novembro de 2012, a qual serviu para como um reconhecimento inicial dos vários e diferentes atores da cadeia de suprimentos total da olivicultura no Brasil, acredita-se que se tenha uma imagem completa da cadeia olivícola, no seu atual estágio de desenvolvimento. Essa imagem compreende o entendimento e a comprovação de que existe uma cadeia em formação, com uma dominância da indústria de beneficiamento sobre as várias atividades de cadeia, e há, efetivamente, um potencial excelente para a produção de azeite de oliva em algumas regiões do Brasil, em particular na região foco deste estudo, o estado do Rio Grande do Sul. Sob uma perspectiva competitiva, o setor tem condições de, usando as forças disponíveis, e já vistas anteriormente nos resultados, aproveitar as oportunidades disponíveis no mercado, o qual está em constante expansão, e ocupar um lugar de destaque entre os produtos

premium brasileiros. Para isso deve utilizar estratégias de diferenciação, vista a estrutura agro-industrial em instalação que, apesar de estar dando seus primeiros passos, vem com uma carga prévia de conhecimento, maturado em mercados mais avançados como a Itália, origem dos maquinários importados pelas indústrias entrevistadas.

Não obstante as questões de ordem estratégica, as contribuições teóricas deste estudo residem, sobretudo, no fato de que ele representa a abertura de uma nova linha teórica neste setor, cujos estudos voltados prioritariamente à questões de produção. Assim sendo, neste momento o setor pode se considerar amadurecido, pois deixa de focar somente nas discussões à monte da cadeia de suprimentos e volta-se também para o terminal e objetivo final de todas as cadeias produtivas: o mercado.

Todavia, sendo um estudo exploratório, o mesmo tem limitações. Quais sejam: o fato de ser um estudo bastante localizado, a despeito do pequeno número de participantes da cadeia de suprimentos, o pouco material sobre o mercado nacional de azeite de oliva e também sobre o comportamento do consumidor nacional deste produto. Dessa forma, sugere-se que posteriores estudos na área compreendam as questões relativas ao comportamento do consumidor no que se refere ao produto em si, bem como no que se refere aos produtos similares e eventuais certificações, estes seguramente, elementos de diferenciação num mercado cada dia mais massificado e globalizado.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. et al. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRASIL. Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996. **Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial**. Brasília, 14 de maio de 1996.

CAÑADA, J. S. ; VÁZQUEZ, A. M. Quality certification, institutions and innovation in local agrifood systems: protected designations of olive oil in Spain. **Journal of Rural Studies**. [S.l.], nº 21. 2005. p. 475-486.

CHESNAIS, François: A globalização e o curso do capitalismo de fim-de-século. **Economia e Sociedade**, Campinas: 1995, (5): 1-30.

COQ-HUELVA, Daniel et al. Commodity chains, quality conventions and the transformation of agro-ecosystems: olive groves and olive oil production in two Andalusian case studies. **European Urban and Regional Studies**, [S.l.], 2012.

ERNST & YOUNG. **Looking beyond the obvious: globalization and new opportunities for growth**. Disponível em: <[https://webforms.ey.com/Publication/vwLUAssets/Globalization_-_Looking_beyond_the_obvious/\\$FILE/LookingBeyondObvious.pdf](https://webforms.ey.com/Publication/vwLUAssets/Globalization_-_Looking_beyond_the_obvious/$FILE/LookingBeyondObvious.pdf)>. Acesso em: 04/04/2013

FAO. **The State of Food and Agriculture 2012**. Disponível em: <<http://www.fao.org/docrep/017/i3028e/i3028e01.pdf>>. Acesso em 04/04/2013

FOOD AND DRUG ADMINISTRATION. **FDA Allows Qualified Health Claim to Decrease Risk of Coronary Heart Disease**. Disponível em: <<http://www.fda.gov/newsevents/newsroom/pressannouncements/2004/ucm108368.htm>>. Acesso em 04/04/2013.

GARCÍA, Luis N. et al. La formación de los consumidores en la percepción de la calidad de los aceites de oliva. reflexiones y estrategias para la valorización de los aceites de oliva virgen extra con dop andaluces. **Revista de Estudios Empresariales**. [S.l.] Segunda época. Número: 1. 2010. p. 144 - 168

INPI. **Resolução 075/2000**. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/images/stories/ResolucaoIG.pdf>>. Acesso em: 06/04/2013.

INTERNATIONAL OLIVE OIL COUNCIL. **IOC Figures**. Disponível em: <<http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/131-world-olive-oil-figures>>. Acesso em 23/04/2013

KRYSTALLIS, Athanasios; NESS, Mitchell. Consumer Preferences for Quality Foods from a South European Perspective: A Conjoint Analysis Implementation on Greek Olive Oil. **International Food and Agribusiness Management Review**. [S.l.], Volume 8, Issue 2, 2005

MATSATSINIS, N.F. et al. Comparing distributor's judgements to buyer's preferences: A consumer value analysis in the Greek olive oil market". **International Journal of Retail & Distribution Management**. [S.l.], Vol. 35 Iss: 5 pp. 342 - 362, 2007

MDIC. **Sistema Aliceweb2**. Disponível em: <<http://alicesweb2.mdic.gov.br//consulta-ncm/consultar>>. Acesso em: 04/04/2013

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Instrução Normativa 01/12**. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/visualiza/index.jsp?data=01/02/2012&jornal=1&pagina=7&totalArquivos=112>>. Acesso em 23/04/2012

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Desenvolvimento sustentável e Produção Integrada**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/desenvolvimento-sustentavel/producao-integrada>>. Acesso em 23/04/2013

NIELSEN, N. A. et al. Consumer purchase motives and product perceptions: a laddering study on vegetable oil in three countries. **Food Quality and Preference**. [S.l.] Vol. 9, No. 6, pp. 455-466, 1998

OLIVAS DO SUL. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.olivasdosul.com.br/empresa/quem-somos/>>. Acesso em: 8/4/2013.

PIERI, Renato; VENTURINI, Luciano. **Strategie e competitività nel sistema agro-alimentare: il caso italiano**. Milano: Franco Angeli, 1995.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating Shared Value, How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, [S.l.], Jan./Feb., 2011

RATHMANN, Régis et al. Diversificação produtiva e as possibilidades de desenvolvimento : um estudo da fruticultura na região da Campanha no RS. **Revista de economia e sociologia rural**. Brasília Vol. 46, n. 2 (jun. 2008), p. 325-354.

REPPERT-BISMARCK, Julianne V. Why Pigs Can't Fly. **Newsweek**. Disponível em: <<http://www.thedailybeast.com/newsweek/2008/06/28/why-pigs-can-t-fly.html>>. Acesso em 04/04/2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. São Paulo: Atlas, 2005.

SALOMONE, Roberta; IOPPOLO, Giuseppe. Environmental impacts of olive oil production: a Life Cycle Assessment case study in the province of Messina (Sicily). **Journal of Cleaner Production**. [S.l], n. 28 (2012) p. 88-100

SANTOSA, Metta; GUINARD Jean-Xavier. Means-end chains analysis of extra virgin olive oil purchase and consumption behavior. **Food Quality and Preference**. [S.l], 22, p. 304-316, 2011.

SCIANCELEPORE, Vito. **L'olio vergine d'oliva: un approccio alla valorizzazione**. Milano: HOEPLI, 2002

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. Sao Paulo: Atlas, 1993.

TSAKIRIDOU, Efthimia et al. The Influence of Consumer Characteristics and Attitudes on the Demand for Organic Olive Oil. **Journal of International Food & Agribusiness Marketing**. [S.l], 18:3-4, 23-31, 2006

VIEIRA, Adriana C. P. et al. Perspectivas de desenvolvimento da vitivinicultura em face do reconhecimento da indicação de procedência vales da uva goethe. **Revista Geintec**. São Cristóvão: 2012 Vol. 2/n.4/ p.327-343