

ZEB0046 - Estratégia Empresarial Aplicada à Agropecuária

Este texto traz informações sobre um produto imaginário, um fruto chamado *qwerty*, produzido em países igualmente imaginários. Você está convidado assumir uma posição na direção de uma das empresas que processam e exportam concentrado de *qwerty* e propor uma ou mais estratégias para estabilizar o preço pago aos produtores rurais. É preciso explicar as razões que levam a crer que a estratégia proposta terá sucesso.

Você pode fazer perguntas, tentando esclarecer características do negócio. As perguntas e respostas serão compartilhadas com toda a classe.

- Belíndia é o maior produtor e o maior exportador mundial de *qwerty*, um fruto que é processado para ser utilizado posteriormente na produção de sucos e refrigerantes. Chingligstão e Vadalândia são grandes produtores e grandes consumidores de *qwerty*, praticamente autossuficientes.

| País | Participação na produção % | Participação nas exportações % |
|--------------|----------------------------|--------------------------------|
| Belíndia | 33 | 80 |
| Chingligstão | 16 | - |
| Vedalândia | 14 | - |
| Ameríndia | 10 | - |
| Yucatânia | 9 | 8 |
| Outros | 19 | 12 |

- Ameríndia, o quarto maior produtor mundial de *qwerty*, é também o maior consumidor e um dos maiores importadores. As condições climáticas de Ameríndia fazem com que a safra daquele país seja reduzida severamente nos anos em que ocorrem eventos climáticos adversos. Quando isso acontece, os preços do *qwerty* disparam no mercado externo, puxados pelo aumento das importações de Ameríndia.
- O *qwerty* processado é chamado de *concentrado*, que é o produto exportado. Em Belíndia, os consumidores preferem o *qwerty in natura*, mas o consumo de bebidas à base de *qwerty* vem crescendo na última década.
- A colheita do *qwerty* em Belíndia se dá nos meses de fevereiro a abril. Contudo as exportações ocorrem durante o ano todo, assim como o consumo de concentrado pela indústria de bebidas no país.
- O concentrado de *qwerty* pode ser armazenado em baixas temperaturas por até 18 meses. A fruta *in natura* é perecível, tendo que ser processada em até poucos dias após a colheita.
- O *qwerty* é uma cultura permanente, cultivada em pequenos e médios estabelecimentos agropecuários. A vida útil de um pé de *qwerty* é de aproximadamente 15 anos.
- Os produtores de *qwerty* estão organizados na *Assoqwerty* – Associação Nacional dos *Qwerticultores*. São muito unidos e procuram negociar em conjunto com a indústria processadora. Entre os *qwertycultores* há muitos agricultores familiares, mas há também investidores que buscam melhor remuneração para seus recursos, como profissionais liberais e executivos bem sucedidos.
- Os preços pagos aos *qwertycultores* oscilam muito de ano para ano, dependendo do tamanho da safra nos outros países, principalmente da Ameríndia. A maior parte do

qwerty é fornecido para a indústria por meio de contratos de safra; uma pequena parcela da produção é vendida no mercado à vista, ou, como se diz, na porta da fábrica.

- Os preços de referência dos contratos são negociados entre as indústrias e a Associação no início da safra. Em cada transação, os preços finais são ajustados de acordo com a distância entre o pomar e a fábrica (fretes), a quantidade colhida no estabelecimento, e a qualidade do *qwerty* colhido.
- As relações entre os *qwerty*cultores e a indústria processadora são tensas. Por vezes, os produtores rurais sentem-se injustiçados, pois os altos preços do concentrado no mercado internacional não se refletem no mercado doméstico da fruta. Por outro lado, a indústria processadora incorre em prejuízo quando tem que honrar contratos de exportação e o preço pago ao produtor da fruta está elevado.
- Apenas três empresas de porte semelhante processam o *qwerty* em Belíndia e exportam o concentrado. Uma barreira à entrada na indústria de processamento do *qwerty* são os investimentos na logística de exportação. Tanto os caminhões que transportam o concentrado para o porto, quanto os navios que o levam aos portos de destino, são específicos para o concentrado de *qwerty*. Por problemas de contaminação, os equipamentos de transporte retornam vazios, sendo economicamente inviável o transporte de outros produtos a granel.
- As empresas produtoras do concentrado de *qwerty* estão capitalizadas e tem amplo acesso a fontes de financiamento para realizar novos investimentos.
- Após décadas de rápida expansão e preços altos, a demanda internacional por derivados do *qwerty* parece ter alcançado seus limites. Em consequência, as cotações do produto tem caído no mercado internacional, à exceção dos anos em que a produção de Ameríndia é afetada por adversidades climáticas.
- No mercado internacional, os compradores do concentrado de *qwerty* são grandes multinacionais da indústria de bebidas e alimentos, além de grandes cadeias de supermercados que comercializam marcas próprias dos derivados de *qwerty*.