

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Rhecyelle Mota Belfort

**ESTUDO DA CADEIA AGROINDUSTRIAL DA
SOJA E O IMPACTO SOCIOECONÔMICO NO
MUNICÍPIO DE PORTO FRANCO (MA)**

Taubaté – SP

2014

Rhecyelle Mota Belfort

**ESTUDO DA CADEIA AGROINDUSTRIAL DA
SOJA E O IMPACTO SOCIOECONÔMICO NO
MUNICÍPIO DE PORTO FRANCO (MA)**

Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de concentração: Planejamento Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional

Orientador: Prof. Dr. José Luís Gomes da Silva

Taubaté – SP

2014

RHECYELLE MOTA BELFORT

**ESTUDO DA CADEIA AGROINDUSTRIAL DA SOJA E SEU IMPACTO
SOCIOECONÔMICO NO MUNICÍPIO DE PORTO FRANCO (MA)**

Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e administração da Universidade de Taubaté.

Área de concentração: Planejamento Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional

Data: 08/03/2014

Resultado: Aprovada

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Luis Gomes da Silva

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Dr. Henio Fontão

Universidade Nove de Julho

Assinatura _____

Prof. Dr^a. Marilsa Rodrigues de Sá

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

A Deus, aos meus pais, esposo e filhas, que contribuíram para esta conquista.

Aos meus pais, por estarem sempre ao meu lado acreditando no meu sucesso profissional.

Ao meu esposo e querido amigo e às minhas filhas, Bhyanca Mota Resende e Ana Beatriz Mota Belfort, motivo de inspiração e conquista, e por terem acreditado em meu potencial e compreendido a minha ausência em alguns momentos importantes de nossas vidas.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço a Deus, por conceder-me esta conquista, por dar-me forças em meio ao desânimo, coragem para enfrentar os medos e, sobretudo, por seu amor incondicional. Graças dou ao Senhor Jesus por esta conquista. Deus, tu és Senhor dos Senhores, e Rei da minha vida.

À UNISULMA, por incentivar e apoiar-me financeiramente no mestrado.

Ao professor Dr. José Luís Gomes da Silva, meu orientador, competente e condutor deste trabalho, que dedicou horas de seu tempo para a realização desta dissertação, ademais pelos relatos conclusivos e perceptivos e pela atenção em corrigir os textos e orientar-me para que este trabalho fosse concluído da maneira que representasse realmente a sua relevância.

Ao Professor Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira, pela diligência como coordena o programa de Mestrado Profissionalizante em Gestão e Desenvolvimento Regional.

Aos professores do programa de Mestrado Profissionalizante em Gestão e Desenvolvimento Regional que contribuíram com suas percepções em relação ao trabalho: Dr^a. Elvira Aparecida Simões de Araújo, Dr^a. Marilsa de Sá Rodrigues, Dr^a. Quésia Postigo Kamimura, e Dr. Henio Fontão, pelo estímulo e contribuição dado à realização deste trabalho.

Ao colega professor e coordenador da UNISULMA, Mauro Estenio Façanha, que me incentivou na escolha do tema deste trabalho, e também ajudou-me nas dúvidas que tive.

A todos os amigos que me apoiaram. A todos vocês, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

A soja é relevante para o agronegócio brasileiro, haja vista 33% da safra serem comercializados em forma de grão ou farelo para Europa ou Ásia, para onde é destinada a alimentação animal na pecuária intensiva e industrial. Em razão do crescimento acelerado do complexo de soja brasileiro, o governo federal e os agentes dominantes nas economias nacionais tiveram forte necessidade de expansão das áreas de oleaginosas, o que impulsionou a inserção na Região Nordeste, em um cenário anteriormente ocupado pelas regiões centrais do País. Diante dessas informações, o presente trabalho tem por objetivo investigar a relação do desenvolvimento econômico local e os agentes da cadeia agroindustrial da soja no município de Porto Franco, estado do Maranhão, cuja análise perpassará as relações dos agentes da cadeia agroindustrial e esclarecerá se há desenvolvimento local entre os agentes da cadeia agroindustrial da soja. Para a realização da pesquisa foi utilizado, como instrumento de coleta de dados, o questionário, aplicado aos gestores das empresas que compõem o complexo agroindustrial. No que tange à metodologia optou-se por um estudo que identifica situações vivenciadas pelos agentes da cadeia agroindustrial da soja, e por isso tem-se, quanto à abordagem, uma pesquisa mista; quanto ao objetivo configura-se uma pesquisa descritiva; e quanto ao delineamento tem-se a pesquisa documental e uma pesquisa de campo. Dentre os resultados obtidos constata-se o impacto do Complexo Agroindustrial da Soja no respectivo Município, bem como ações de políticas de desenvolvimento econômico e social, o que contribuiu para perspectivas de crescimento e desenvolvimento local. As inovações tecnológicas das organizações envolvidas estão na manufatura do produto, agregando valor e tornando-as mais competitivas para o mercado interno e externo. A cadeia produtiva no Município tem se expandido e potencializado o desenvolvimento econômico local no que tange ao emprego e à renda para o Município, bem como o desenvolvimento social decorrente da qualidade de vida da população.

Palavras- chave: Gestão. Desenvolvimento Regional. Soja. Cadeia Agroindustrial. Agronegócio.

ABSTRACT

STUDY OF THE AGROINDUSTRIAL SOY CHAIN, AND ITS SOCIOECONOMIC IMPACT IN THE CITY OF PORTO FRANCO- MA.

Soy is relevant to the Brazilian agribusiness, once 33% of the crop is marketed in the form of grain or bran to Europe or Asia, where it is intended to feeding in intensive livestock and industrial. Due to the fast growth of the Brazilian soybean complex, the federal government and the dominant agents in the national economies had a strong need of expansion of the areas of oilseeds, which boosted the insertion in the Northeast in a scenario previously occupied by the central regions of the country. Given these information, the present work aims to study the industrial chain of soy and the socioeconomic impact in the city of Porto Franco – MA, which analysis will overpass the relations of the agribusiness chain agents and clarify if there is local development between the elements of the agribusiness chain of soy. To conduct the survey a questionnaire was used, applied to the managers of the companies comprising the agroindustrial complex. Regarding methodology, it was chosen a study that identifies situations experienced by the agents of the soy agribusiness chain, and therefore, with the approach has become a mixed research; related to the goal it is set up as an exploratory survey; and on the design there is the documental survey and field research. Among the results obtained through the survey the impact of the Agribusiness Complex of Soy was found in the respective city, as well as the implementation of policy actions of economic and social development, which contributed to the growth and local development. The productive chain in the city has expanded and enhanced local economic development, generating employment and income for the county as well as social development and the generation of quality of life for the population.

Keywords: Management. Regional Development. Soy. Agroindustrial Chain. Agribusiness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Coleta dos grãos de soja	23
Figura 2 - Modelo Linear para a inovação para a agropecuária.	25
Figura 3 - Novas fronteiras (lavoura de soja)	27
Figura 4 - Produção por região em área plantada – hectare – toneladas *1000-2015.....	30
Figura 5 - Polo de desenvolvimento do Nordeste.....	31
Figura 6 - Polos de desenvolvimento no estado do Mato Grosso	32
Figura 7 - Cadeia produtiva da soja no Brasil, (valores em 1000t) para safra 2008/09.....	33
Figura 8 - Colheita de grão no sul do estado do Maranhão.....	34
Figura 9 - Estrutura da rede de uma cadeia de suprimentos.....	37
Figura 10 - Evolução da Logística.....	46
Figura 11 - Fluxo de logística empresarial	48
Figura 12 - Métodos da pesquisa.....	63
Figura 13 - Mapa do Maranhão com destaque para a cidade de Porto Franco (MA)	70
Figura 14 - Ideias e Estratégia de Desenvolvimento para Porto Franco (MA)	76
Figura 15 - Ações Políticas de Desenvolvimento para Porto Franco (MA)	80

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução da produção de soja no Brasil.....	28
Gráfico 2 - Produtividade toneladas X hectare	29
Gráfico 3 - Empresas formais entre os anos de 2004 a 2008 em Porto Franco (MA).....	77
Gráfico 4 - Empresas criadas entre os anos de 2005 a 2008 em Porto Franco (MA)	78
Gráfico 5 - Número de empregados direto na empresa	85
Gráfico 6 - Discussão e Planejamento conjunto com as empresas que compõem o Complexo Agroindustrial da soja em Porto Franco	86
Gráfico 7 - Planejamento de capacitação e aumento da equipe técnica própria ou terceirizada.....	87
Gráfico 8 - Projeto social desenvolvido pela empresa no município.....	88
Gráfico 9 - Conhecimento do gestor quanto à diferença de crescimento e desenvolvimento.....	89
Gráfico 10 - Enfrenta concorrência local	91
Gráfico 11 - Principais dificuldades enfrentadas em relação a cadeia agroindustrial da soja.....	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Empresas inseridas na cadeia produtiva da soja	35
Quadro 2 - Atividades Logísticas e suas influências	43
Quadro 3 - Hierarquia da Integração Logística.....	49
Quadro 4 - Síntese das dimensões entre o local e o social.....	57
Quadro 5 - Síntese das liberdades instrumentais.....	60
Quadro 6 - Síntese das estratégias de desenvolvimento local	61
Quadro 7 - Ações Políticas de Desenvolvimento para Porto Franco (MA)	81
Quadro 8 - Dados de ordem pessoal	83
Quadro 9 – Filiais.....	84
Quadro 10 - Melhoria do complexo industrial nos últimos anos, segundo os gestores.....	85
Quadro 11 - Expectativa quanto ao desenvolvimento social do município	88
Quadro 12 – Concorrência local	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - População brasileira rural e urbana - 1940 a 2010 em milhões de pessoas..... 18

LISTA DE SIGLAS

ABIOVE	Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais
BNDS	Banco Nacional de Desenvolvimento
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Pesquisa
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços
IDH-M	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
MAPITOBA	Maranhão, Piauí, Tocantins e Bahia
PIB	Produto Interno Bruto
PNUD	Programa para as Nações Unidas para o Desenvolvimento
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAT	Serviço Nacional de Aprendizagem e Transporte
UEMA	Universidade Estadual do Maranhão
UFMA	Universidade Federal do Maranhão

SUMÁRIO

RESUMO.....	5
ABSTRACT	6
LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE GRÁFICOS.....	8
LISTA DE QUADROS	9
LISTA DE TABELAS	10
LISTA DE SIGLAS	11
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema.....	15
1.2 Objetivos do Estudo	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 Delimitação do Estudo	16
1.4 Relevância do Estudo	16
1.5 Organização do Estudo.....	17
2 REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 Agronegócio	18
2.1.1 História do Agronegócio	19
2.1.2 Agribusiness.....	21
2.2 Avanços Tecnológicos no Agronegócio	24
2.2.1 Inovação Tecnológica no Agronegócio.....	24
2.3 Cadeia Produtiva.....	26
2.4 A Produção da Soja no Mercado Brasileiro.....	26
2.5 O Tráfego da Soja no País	30
2.5.1 Cadeia Produtiva da Soja.....	32
2.5.2 Cadeia de Suprimentos	36
2.6 Logística.....	43
2.6.1 A História da Logística.....	44
2.6.2 História da Logística no Brasil	45
2.6.3 Logística Moderna nas Organizações	46
2.6.4 Transporte na Logística.....	52

2.6.5 Logística do Transporte no País.....	54
2.7 Transporte Ferroviário no Brasil	55
2.8 Desenvolvimento Local no Setor Econômico e Social	57
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	63
3.1 Tipo de Pesquisa.....	66
3.2 Área de Realização	67
3.2.1 Características do Município de Porto Franco.....	68
3.3 Instrumentos de Coleta	71
3.3.1 Coleta de Dados.....	71
3.3.2 Análise de Dados	72
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	74
4.1 Caracterização das Ações de Políticas Públicas no Município de Porto Franco (MA)	74
4.1.1 Ações Políticas no Desenvolvimento Econômico.....	74
4.1.2 Ações Políticas no Desenvolvimento Social.....	79
4.1.2 Ações Políticas no Meio Rural.....	81
4.2 Análise dos Dados Quantitativos.....	82
4.2.1 Dados de Ordem Pessoal dos Gestores do Complexo Agroindustrial da Soja em Porto Franco (MA).....	82
4.3 Caracterização e Inserção do Complexo Agroindustrial da Soja.....	83
4.4 Contribuição da Cadeia Agroindustrial da Soja para o Desenvolvimento Social.....	88
4.5 Contribuição da Cadeia Agroindustrial da Soja para o Desenvolvimento Econômico.....	89
5 CONCLUSÃO.....	95
5.1 Sugestões para Trabalhos Futuros	97
REFERÊNCIAS.....	98
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO AOS GESTORES DO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DA SOJA	107
APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional	111
APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO MAIOR DE 18 ANOS	112
ANEXO A - CADEIA PRODUTIVA DA SOJA.....	113

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro tem se configurado como um elemento transformador no que tange ao desenvolvimento local. Aliado à incorporação de tecnologia ao campo, a agricultura e seus insumos passam por avanços tecnológicos que alavancam a produção e, conseqüentemente, a geração de emprego e renda na Região.

A produção de soja, o maior produto de exportação, torna o País o segundo maior exportador agrícola do mundo em grãos. Por meio de um ciclo de processos os insumos agrícolas passam por etapas, que vão desde a produção até o consumidor final, conhecidas por cadeia produtiva.

A produção agroindustrial da cadeia produtiva da soja tem sido responsável pelo desenvolvimento regional em diferentes cidades em todas as regiões do País. O estado do Maranhão juntamente com outros estados como Piauí, Tocantins e Bahia formam o quadrinômio conhecido por MAPITIBA, que refere-se aos estados nordestinos onde mais cresce a produção de soja no País.

A maioria da produção da soja no Brasil é exportada para China, maior consumidor, e tem gerado emprego, renda e desenvolvimento local no campo econômico e social. Para tanto, há certas características geográficas que permitem a essas regiões agregarem a produção de soja.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2010), no estado do Maranhão os maiores produtores de soja são os municípios de Balsas, Tasso Fragoso, Sambaíba, Riachão, São Raimundo das Mangabeiras, Alto Parnaíba, e Fortaleza dos Nogueiras, dentre outros.

Nesse contexto, o município de Porto Franco agrega características que absorvem toda a produção de soja do Estado para processamento, armazenamento e produção de subprodutos da soja.

O Município dispõe de características estratégicas e geográficas que o tornou um dos polos agroindustriais mais emergentes do País. Dispõe de boas condições no sistema de transporte para escoamento da produção regional, com o estabelecimento de corredores de exportação por meio do Pátio Multimodal, de modo a utilizar de forma articulada rodovias, ferrovia e hidrovias.

Um ponto relevante nesse contexto consiste no fato de a Região ter uma topografia altamente favorável à mecanização, promovendo a utilização de máquinas e equipamentos de grande porte com possibilidade de economia da mão de obra, bem como maior rendimento nas operações de preparo do solo, tratamentos culturais e colheita.

Diante dessas informações, esta dissertação tem por objetivo estudar a cadeia agroindustrial da soja como fator de impacto socioeconômico no município de Porto Franco (MA), cuja análise perpassará as relações dos agentes da cadeia agroindustrial para identificar se há desenvolvimento local entre os agentes dessa cadeia agroindustrial.

1.1 Problema

A cultura do agronegócio, sobretudo o setor agroindustrial da soja em Porto Franco (MA), tem por base o beneficiamento do grão e a produção do óleo vegetal. Essa cultura vem atraindo produtores de outras regiões do País e gerando riquezas a cidades como Balsas, Imperatriz, Carolina, Riachão e a própria Porto Franco, que integram a Região da grande fronteira agrícola nacional conhecida como MAPITIBA, sigla que abarca as regiões do Maranhão, Piauí, Tocantins e Bahia. A cidade de Porto Franco é um dos municípios que mais cresce no Brasil, gerando emprego e desenvolvimento nos setores econômico e social.

Mediante o exposto, questiona-se: qual a relação dos agentes da cadeia agroindustrial da soja com o desenvolvimento socioeconômico do município de Porto Franco (MA)?

1.2 Objetivos do Estudo

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar a relação do desenvolvimento econômico local e os agentes da cadeia agroindustrial da soja no município de Porto Franco, localizado no estado do Maranhão.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os agentes da cadeia agroindustrial da soja no Município de Porto Franco (MA).
- Descrever as relações dos agentes da cadeia agroindustrial da soja no Município de Porto Franco (MA).
- Discutir a relação desenvolvimento local e os agentes da cadeia agroindustrial da soja.

1.3 Delimitação do Estudo

O texto dissertativo, influenciado pela pujante relevância econômica do agronegócio em todo País, faz um estudo da influência da cadeia produtiva da soja no desenvolvimento regional. Tem como foco investigar o impacto socioeconômico da cidade de Porto Franco, estado do Maranhão, a partir da interação das políticas públicas com o complexo agroindustrial do Município.

O trabalho limita-se ao estudo do complexo industrial de Porto Franco, onde são pesquisadas quatro das cinco grandes empresas que comercializam e agregam valor ao grão de soja, exportando-o para o comércio interno e externo, bem como a sua influência no desenvolvimento local, que tem tornado o Município referência de desenvolvimento no estado do Maranhão.

1.4 Relevância do Estudo

A motivação primordial do estudo é apontar que o produto soja destaca-se como principal elemento agrícola brasileiro, por fazer parte de um mercado agroalimentar pujante e, sobretudo, por ser o principal elemento da cadeia agrícola, em que registra o valor de US\$ 17,1 bilhões de dólares, equivalente a 33% da produção agrícola, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) (2006).

O tema se faz relevante pela produção dos grãos de soja na Região Tocantina, mais especificamente na cidade de Porto Franco (MA), haja vista a necessidade de investigar os impactos socioeconômicos a partir da inserção do

complexo industrial, bem como as relações dos agentes envolvidos no que diz respeito ao desenvolvimento local.

1.5 Organização do Estudo

O trabalho está estruturado da seguinte forma: a primeira seção, Introdução, traz de modo holístico a relação entre o município de Porto Franco e a Cadeia Agroindustrial da Soja. Apresenta, também, de modo minucioso, o problema que necessita de investigação, bem como os objetivos gerais e específicos, sempre voltados ao impacto socioeconômico do município de Porto Franco (MA). Por fim, evidenciam-se as delimitações do estudo e sua relevância.

A Revisão de Literatura, na segunda seção, aborda os seguintes temas imprescindíveis à compreensão do assunto abordado: a) agronegócio; b) cadeia produtiva do agronegócio; c) cadeia de suprimentos; d) logística; e e) desenvolvimento econômico e social do município de Porto Franco.

O Método, na terceira seção, descreve o tipo de pesquisa, a abordagem, o objetivo e o delineamento. Evidencia, também, a área da pesquisa de campo, que é restrita ao município de Porto Franco (MA), os planos de coleta e análise de dados e, principalmente, como foram aplicados os questionários semiestruturados à população escolhida, neste caso cinco empresas que formam o complexo agroindustrial da soja.

A quarta seção traz os resultados e a discussão da pesquisa e, por fim, a quinta seção apresenta as conclusões da pesquisadora em relação aos resultados e às discussões apresentados.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção apresenta-se o arcabouço teórico com a finalidade de apresentar definições, conceitos, posicionamentos e subsídios capazes de alcançar os objetivos e o problema evidenciados neste estudo, que dizem respeito ao impacto socioeconômico da cadeia produtiva da soja no município de Porto Franco (MA). São abordados neste capítulo: agronegócio, cadeia produtiva e de suprimentos, e logística no que tange à sua importância para as organizações na contemporaneidade em todo mundo e no País.

2.1 Agronegócio

Conforme Araújo (2008, p. 3), “a evolução socioeconômica, sobretudo com os avanços tecnológicos, mudou totalmente as características das propriedades rurais nos últimos 70 anos”. A população começou a sair do meio rural e dirigir-se para as cidades, passando nesse período de 20 para 80% a taxa de pessoas residentes no meio urbano.

O avanço tecnológico foi intenso, provocando saltos nos índices de produtividade na agropecuária. Com isso, um menor número de pessoas a cada dia é obrigado a sustentar mais gente.

A Tabela 1 mostra a população brasileira distribuída entre rural e urbana.

Tabela 1 - População brasileira rural e urbana - 1940 a 2010 em milhões de pessoas

Anos	Pop. Total	Pop. Urbana	Pop. Rural	Rural/Total (%)	Urbana/Total (%)
1940	41,2	13,0	28,2	68,45	31,55
1950	51,9	18,8	33,1	63,78	36,22
2000	170,1	138	32,1	18,87	81,13
2010	190,7	160,9	29,8	15,60	84,40

Fonte: Adaptada de Araújo (2008, p. 4)

Observa-se, na Tabela 1, que houve declínio na população rural e crescimento na população urbana na ordem de 3% nos últimos 10 anos.

Em âmbito mundial, o agronegócio participou em 1999 com US\$ 6,6 trilhões, significando 22% do PIB. Em 2003 passou a US\$ 7,3 trilhões, sendo que em 2010 o setor atingiu US\$ 10,7 trilhões. No Brasil, o agronegócio corresponde a 25% do

Produto Interno Bruto (PIB) (ARAÚJO, 2008).

Recentemente algumas empresas do ramo de agronegócios têm colocado em prática uma integração entre o *marketing* e a logística, com a finalidade de redução dos custos e oferta do produto na quantidade, preço, local e momento certos.

2.1.1 História do Agronegócio

Nos relatos históricos não há como precisar a data em que o homem passou a utilizar bovinos, porém na pré-história, mais precisamente na Europa, estima-se que há trinta mil anos, pois foram encontrados alguns desenhos desses animais em paredes das cavernas. Assim, chegou-se à conclusão que o boi foi um dos primeiros animais a serem domesticados (MENDES, 2007).

No Egito esse animal era considerado a reencarnação do Deus Osíris, animal de origem europeia e zebuína, formando o boi Ápis. Já na Índia o zebu é sagrado desde tempos imemoriais, por isso, os indianos só bebem o leite de vaca, mas não comem carne bovina (MENDES, 2007).

Segundo Araújo (2005)

no início das civilizações, os homens viviam em bandos, nômades de acordo com a disponibilidade de alimentos que a natureza espontaneamente lhes oferecia. Dependiam da coleta de animais silvestres, da caça e da pesca. Não havia cultivos, criações domésticas, armazenagem e tampouco trocas de mercadorias entre bandos. Assim, passavam por períodos de fartura ou de carestia (ARAÚJO, 2005, p. 13).

Ainda na pré-história, em torno de 1200 a.C., começaram a surgir as primeiras formas de agricultura (domesticação de espécies de vegetais) e pecuária (domesticação de animais), junto com a formação das primeiras aldeias agrícolas. Nesse período, o uso do fogo e de algumas ferramentas, assim como do esterco animal, passou a fazer parte do cotidiano dos aglomerados urbanos, que deram origem às cidades.

Para Araújo (2005), durante milhares de anos as atividades relacionadas à agropecuária foram sobrevivendo de forma bastante extrativa, quando se podia retirar o que a natureza, de forma espontânea, oferecia. Nessa época, os avanços tecnológicos se processavam de maneira lenta.

Ademais, com a fixação do homem à terra, as comunidades foram sendo formadas e surgiram organizações diferenciadas no que se refere ao modo de produção. Os trabalhadores eram versáteis e aprendiam e executavam suas tarefas

conforme a época e a necessidade (FERREIRA FILHO, 2009).

Com a queda do Império Romano, a criação do gado foi sendo esquecida até meados do século XVII. Em razão de crenças religiosas, o consumo de carne bovina era restrito. (MENDES, 2007).

A partir de 1868 o consumo popularizou-se rapidamente, principalmente quando foi criado o sistema de refrigeração para transporte de carnes para outros países. Com isso, houve um crescimento na criação de gado que se expandiu por todo o continente americano, principalmente no Brasil, Argentina, Estados Unidos, onde as condições climáticas eram favoráveis (FERREIRA FILHO, 2009).

Já no final do século XIX e início do século XX, os problemas de escassez crônica de alimentos em solo europeu intensificam-se, levando a uma série de descobertas científicas e tecnológicas: fertilizantes químicos, melhoramento genético, máquinas e motores à combustão (MENDES, 2007).

Essas descobertas possibilitaram o progressivo abandono das antigas práticas, conduzindo à especialização dos agricultores tanto nas culturas quanto nas criações.

A exportação do produto acelerou a economia nacional até a queda da bolsa de Nova York, em 1929, quando uma grande quantidade do produto encontrava-se estocada por causa de uma superprodução, o que acarretou uma crise no setor cafeeiro abalando a economia nacional da época (FERREIRA FILHO, 2009).

Ao longo do tempo, alguns outros produtos agropecuários destacaram-se nas exportações brasileiras, como a borracha, açúcar, álcool, sucos de frutas, soja, carne, tabaco, couro, algodão, milho, produtos orgânicos e, mais recentemente, os biocombustíveis.

Em suma, apenas *commodities*. Inaugurava-se uma nova fase nos sistemas agropecuários, e a forma de conceber e gerenciar a atividade rural passou a ser chamada agricultura industrial, convencional ou química (MENDES, 2007).

Nos últimos cinquenta anos constatou-se que a evolução social e econômica e os avanços tecnológicos mudaram significativamente as propriedades rurais, com a saída da população do meio rural e a conseqüente procura por cidades maiores.

Diante de tal quadro, Araújo (2005) defende que as propriedades rurais estão perdendo a cada dia sua autossuficiência, de modo a depender cada vez mais de insumos e serviços que não são seus e, portanto, acabam se especializando apenas em determinadas atividades e gerando excedentes de consumo.

Cabe ainda ressaltar que são necessários portos, aeroportos, estradas, *softwares*, pesquisas, fertilizantes, e técnicas novas, elementos externos às propriedades rurais, de modo que recebem informações externas ao meio, enfrentando a globalização e a internacionalização da economia em busca da conquista de mercado.

Mendes e Padilha Júnior (2007) mencionam que

a sociedade brasileira descobriu, há poucos anos, a importância do agronegócio. Antes, a agropecuária e as indústrias de transformação de suas matérias-primas eram relegadas a um plano inferior. O produtor rural, inclusive, era incompreendido e muitas vezes execrado como um pária do sistema econômico. Foi preciso uma crise internacional, que praticamente quebrou o Brasil no final do século passado, para demonstrar a relevância do setor como o principal formador de divisas e o grande motor da sociedade no interior do país, onde a renda que gera é fundamental para o sustento de todas as outras atividades econômicas (MENDES; PADILHA JÚNIOR, 2007, p. 4).

Face a tais transformações, a agricultura passou a ser insuficiente em razão das atividades anteriormente desenvolvidas, quase que de maneira exclusiva no ambiente interno das fazendas, e passaram a acontecer predominantemente no ambiente externo.

Logo, para que a produção agropecuária aconteça e o produto chegue ao consumidor, faz-se necessário um complexo de atividades sociais, agrônômicas, zootécnicas, agroindustriais, industriais, econômicas, administrativas, mercadológicas e logísticas, entre outras.

Já não se tratam somente de propriedades autossuficientes, mas de um complexo de bens, serviços e infraestrutura, envolvendo agentes diversos e interdependentes.

2.1.2 Agribusiness

O termo agronegócio chegou ao Brasil por volta de 1980, ainda com a palavra em inglês, *Agribusiness*, que traduzia o novo significado das propriedades rurais que deixavam de ser autossuficientes.

O termo agricultura passou, então, a ser pouco abrangente. Ferreira Filho *et al.* (2009) descrevem, em um breve relato, alguns marcos da agricultura brasileira e enfocam que de 1500 a 1822 apenas 32% do valor que saía do País, em libras esterlinas, correspondiam aos metais preciosos, enquanto o açúcar chegou a 56%

das exportações do País.

Surgiu a necessidade de uma concepção diferente de agricultura, e foi criada a expressão *agribusiness*, definido por Rufino (1999), como:

[...] o conjunto de todas as operações e transações envolvidas desde a fabricação dos insumos agropecuários, das operações de produção das unidades agropecuárias, até o processamento e distribuição e consumo dos produtos agropecuários 'in natura' ou industrializados (RUFINO, 1999, p. 17).

Esse termo foi aceito praticamente ao longo de toda a década de 90 sem haver tradução para o português, e somente a partir da segunda metade dessa mesma década é que o termo agronegócio começou a ser aceito e adotado em livros-texto e jornais.

Nesse sentido, Araújo (2005) defende que a produção agropecuária deixou de ser atividade exclusiva de agrônomos e veterinários, agricultores e pecuaristas, para ocupar um espaço mais complexo e abrangente denominado agronegócio, que envolve também outros segmentos.

Para Tondolo e Bitencourt (2006)

o agronegócio não deve ser visto com base somente nos dois agentes mais visíveis, o campo e a indústria, mas, sim, como uma rede de negócios que interagem entre si e na qual atuam agentes de diversos setores econômicos. Como exemplo, destaca-se o complexo soja, que gera a cada safra, expectativas de negócios rentáveis em diversos setores correlatos, tanto na economia interna, quanto externa. Tem-se, então, que é a interação entre os diversos agentes que dinamiza e potencializa o agronegócio (TONDOLO, BITENCOURT, 2006, p. 36).

Nesse sentido, as relações dos agentes da cadeia agroindustrial possibilitam o desenvolvimento local da população, tendo em vista que com o alargamento das fronteiras agrícolas a cadeia industrial da soja brasileira alcançou o estado do Maranhão. A soja surgiu com plantas oriundas de cruzamentos naturais entre duas espécies de soja selvagem, domesticadas e melhoradas por cientistas chineses.

De acordo com a EMBRAPA (2004), a soja chegou ao Brasil por meio de Gustavo Dutra, professor da Escola de Agronomia da Bahia, responsável pelos primeiros estudos avaliativos da cultura de soja.

Segundo Bauinain e Souza Filho (2006)

são inegáveis o potencial e os efeitos dinâmicos positivos que as atividades agropecuárias podem ter sobre o desenvolvimento interior [...] as exportações agroindustriais colocam-se como um dos pilares do comércio exterior brasileiro [...] isso significa que a produção agropecuária deverá crescer para ampliar a oferta doméstica de alimentos e matérias-primas, além de gerar divisas (BAUINAIN; SOUZA FILHO, 2006, p. 382).

A produção de soja exerce um grande impacto na economia nacional de modo a buscar a economia decorrente de sua cultura, assumindo um papel de extrema relevância no cenário agrícola brasileiro ao influenciar as discussões referentes à pesquisa, tecnologia, agroindústria, infraestrutura e às cadeias produtivas.

De acordo com a EMBRAPA (2004), diversos foram os fatores que contribuíram para que a soja se estabelecesse como uma cultura importante. Inicialmente essa cultura se deu no sul do País, nos anos 60 e 70, estendendo-se depois para os cerrados do Brasil central.

Na região sul, um dos pontos mais relevantes é a semelhança do ecossistema brasileiro com o sistema predominante no sul dos Estados Unidos, favorecendo o êxito na transferência e adoção de tecnologias de produção.

A Figura 1 apresenta a coleta brasileira de grãos de soja.



Figura 1 - Coleta dos grãos de soja
Fonte: IBGE (2011)

Outro ponto a ser destacado diz respeito aos incentivos fiscais disponibilizados aos produtores. Trata-se de um programa que promoveu a calagem e correção da fertilidade do solo de modo a favorecer o cultivo da soja (Figura 1), além do surgimento de um sistema cooperativista dinâmico e eficiente que apoiava diretamente a produção, industrialização e comercialização das safras.

2.2 Avanços Tecnológicos no Agronegócio

Segundo Borrás e Toledo (2006), o agronegócio é responsável por 33% do Produto Interno Bruto do Brasil (PIB), 42% das exportações totais e 37% dos empregos brasileiros. Além disso, o País é um dos líderes mundiais na produção e exportação de vários produtos agropecuários.

O engenheiro agrônomo Rodrigues, com curso de aperfeiçoamento em Administração Rural em entrevista na Revista Agronegócio (2013), diz que

o agronegócio se transformou na principal atividade econômica do Brasil. “É necessário, portanto, ser gerido com profissionalismo”. O setor responde por 33% do Produto Interno Bruto (PIB) e por 37% dos empregos – cerca de 17 milhões de postos de trabalhos em toda a cadeia produtiva. Dono de fazendas em São Paulo e no Maranhão as mesmas são dirigidas pelos filhos, vituado no complexo mundo dos negócios (AGRONEGÓCIO, 2013, p. 49).

Os itens agrícolas são categorizados como tipo de *commodities*. Zuin e Alliprandini (2006) conceituam *commodities* como produtos em estado bruto ou com nível reduzido de industrialização, pequeno grau de diferenciação e que podem ser estocados.

O comércio dos produtos do tipo *commodities* carece de uma trajetória tecnológica contínua, por referir-se a produtos pouco ou nada modificados. Isso torna o método produtivo mais dependente de suporte técnico e fontes de pesquisa, desenvolvimento e tecnologia. Com esses recursos pode-se obter uma qualidade diferenciada somada a custos menores, além da satisfação do cliente pela qualidade final do produto.

2.2.1 Inovação Tecnológica no Agronegócio

Em relação à inovação tecnológica como ferramenta competitiva no agronegócio, Araújo (2008) enfoca o progresso tecnológico como fator decisivo para o aumento dos índices de produtividade. Dentre as principais mudanças ocorridas destacam-se:

- perda da autossuficiência da propriedade rural, por depender cada vez mais de serviços, informações e produtos externos;
- especialização de atividades dentro das empresas rurais;
- necessidade de meios de armazenamento e transporte adequados, assim

como um *software* para gerenciar os processos; e

- enfrentamento da globalização da economia tendo como defluência a conquista do mercado.

Os itens agrícolas, essencialmente os agroalimentares, suportaram nos últimos anos um processo de diferenciação específico pelos produtores. Esses itens, cada vez mais consumidos, buscaram alcançar uma maior fatia de mercado (*market share*) e atingir o nível mais elevado de satisfação dos clientes e consumidores, de tal forma que os produtores viram-se obrigados a implantar técnicas de diferenciação adicionando valor a seus itens ou produtos.

Zuin e Alliprandini (2006) estabeleceram um modelo linear (Figura 2) para a inovação na agropecuária, que é aceito como um modelo clássico e aplicado em muitos países há mais de 20 anos. Consiste na geração do conhecimento por meio das universidades, com a aplicabilidade da pesquisa na extensão da nova tecnologia até às empresas do setor, como um órgão de instrução para a empresa rural, que aplicará de fato a nova tecnologia.



Figura 2 - Modelo Linear para a inovação para a agropecuária.
Fonte: Zuin; Alliprandini (2006)

De acordo com Vilckas e Nantes (2006, p. 176), “agregar valor aos produtos de origem rural tornou-se uma questão fundamental para os produtores, por meio dos quais esses podem permanecer e alcançar novos mercados”.

A dinâmica do método de agregação de valores aos produtos rurais levou a uma descomoditização, conforme a política mercadológica preestabelecida, e conseqüentemente a uma vantagem competitiva.

Queiroz (2006) definiu as ferramentas de controle da inovação na propriedade rural citadas como:

- agregação da estratégia tecnológica com a estratégia global da empresa, para um embasamento tanto quantitativo quanto qualitativo nas modificações da empresa rural;
- controle das atividades rurais por gerenciamento, por um sistema específico que auxilie de forma precisa o gestor nas tomadas de decisão;

- sistema de custeio, ou seja, um sistema de avaliação de custos e medidas financeiras como receita líquida, receita bruta e ponto de equilíbrio; e
- sistema de medição de desempenho para avaliar se a empresa atingiu seus objetivos estratégicos com base no seu planejamento, assim como para obtenção de indicadores de desempenho.

Ainda com citações de Queiroz (2006),

a boa utilização destas ferramentas se deve a uma boa adaptação da empresa para com as mesmas e na preocupação em realizar um planejamento criterioso antes das ações serem postas em prática [...] O norteador das atividades inovativas deverá ser a estratégia (QUEIROZ, 2006, p. 318).

Para Santini *et al* (2006)

a agricultura possui em seu bojo uma série de características capazes de afetar a dinâmica e, conseqüentemente, a ocorrência de trajetórias tecnológicas. Inicialmente, as bases técnicas da produção dependem grandemente das condições naturais que afetam as tendências tecnológicas (Santini *et al*, 2006, p. 232).

2.3 Cadeia Produtiva

A cadeia produtiva caracteriza-se por um conjunto de etapas, ao longo das quais os insumos passam por processos de transformação até a constituição de um produto final, configurado em um bem ou serviço, posto no mercado (MIELKE, 2002).

Assim, pode-se compreender que o insumo passa por uma sucessão de operações integradas, que requer diversas fases que são interligadas como um elo necessário para confecção da matéria-prima, que parte desde a extração, manuseio e distribuição do produto em sua fase final.

O uso das cadeias produtivas são ferramentas utilizadas em vários países desenvolvidos para posicioná-los no *ranking* da competitividade, identificando os gargalos tecnológicos e não tecnológicos, sempre com uma visão sistêmica e estrutural do setor (GOMES; RUCKER; NEGRELLE, 2004).

2.4 A Produção da Soja no Mercado Brasileiro

Cereal de origem chinesa, a soja tornou-se alvo de especulação na economia agrícola no século XXI. As novas condições de oferta e de demanda no mercado

mundial trouxeram consigo uma revolução no aparato do sistema de produção. No Brasil essa cultura ganhou espaço considerável na agricultura, deu impulso econômico ao País e trouxe consigo todas as mazelas do sistema capitalista.

O Brasil é o 2º maior produtor e exportador mundial de soja em grãos (Figura 3), farelo e óleo de soja. O complexo da soja é uma das principais fontes de divisa para o País, contribuindo positivamente para o *superávit* da balança comercial brasileira (BNDES, 2013; ABIOVE, 2013 [on line]).



Figura 3 - Novas fronteiras (lavoura de soja)
Fonte: Estadão (2013 [on line]).

A produção da soja no Brasil vem crescendo desde o início de 1991. Nas safras de 1990/1991 a produção era de 15 milhões de toneladas. Passados 14 anos, a produção brasileira para a safra 2004/2005 foi de 62 milhões de toneladas, um crescimento de 413% (ABIOVE, 2013 [on line]).

De acordo com os dados da CONAB (2012), o levantamento da safra 2011/12, realizado na segunda quinzena de fevereiro de 2012, indica a produção de soja em 68,75 milhões de toneladas, inferior em 8,7% (6,58 milhões de toneladas) ao volume de 75,32 milhões de toneladas produzido em 2010/2011.

As perspectivas são as melhores possíveis. Estudos da ABIOVE e estimativas da CONAB apontam para uma safra de 92 milhões de toneladas para 2015 e de 105 milhões até o ano de 2020 (ABIOVE, 2013 [on line]).

O Gráfico 1 apresenta a evolução da produção de soja no Brasil.

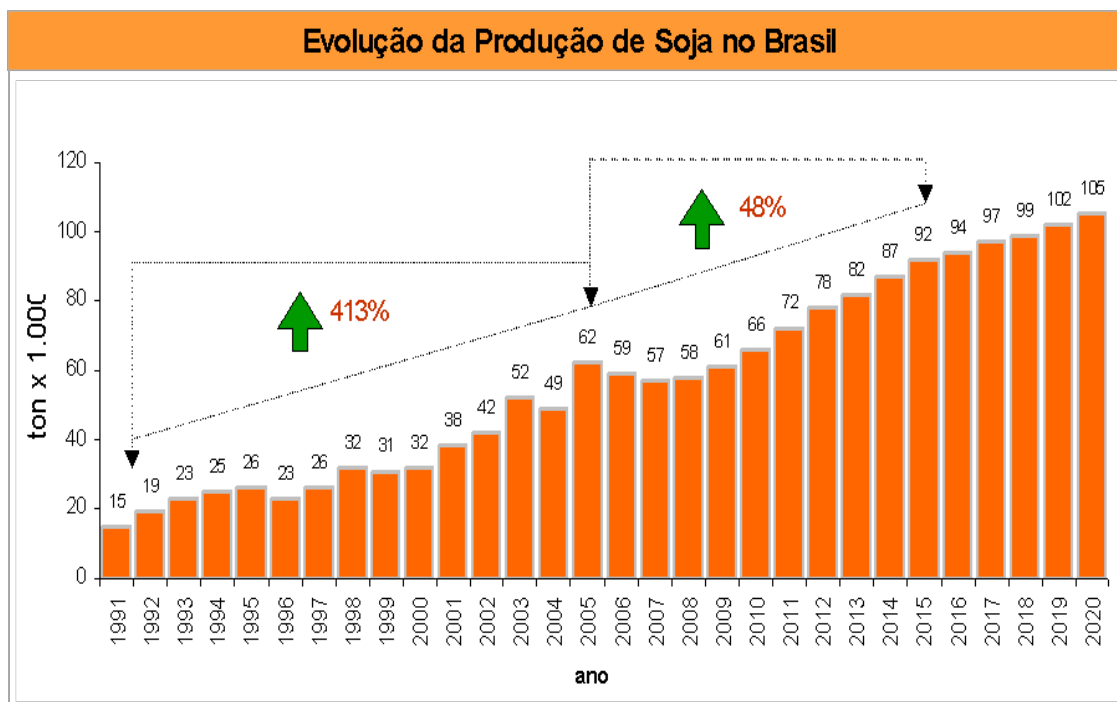


Gráfico 1 - Evolução da produção de soja no Brasil
Fonte: CONAB (2013, [on line])

Além do crescimento volumétrico em toneladas, outro fato merece destaque: a produtividade média por hectare plantado vem apresentando crescimento muito significativo, em razão de investimentos, competência e tecnologia de ponta na cadeia produtiva. Em 1991 a produtividade média era de 1,5 toneladas por hectare (ABIOVE, 2013 [on line]).

De acordo como os dados da CONAB (2012), a área de plantio encerrada no mês de dezembro de 2011 totalizou 24,97 milhões de hectares, correspondendo a um acréscimo de 3,3%, ou 791,2 mil hectares, sobre a efetivada em 2010/11 em 24,18 milhões de hectares, passando a ser a maior safra cultivada com soja no País.

Exceto para os estados do Paraná, Santa Catarina e Minas Gerais, que optaram pela ampliação do plantio de milho e aproveitaram as boas perspectivas de preço para realizar a rotação de culturas, as demais unidades da federação ampliaram a área cultivada com a oleaginosa.

O Gráfico 2 demonstra a produtividade toneladas por hectare.

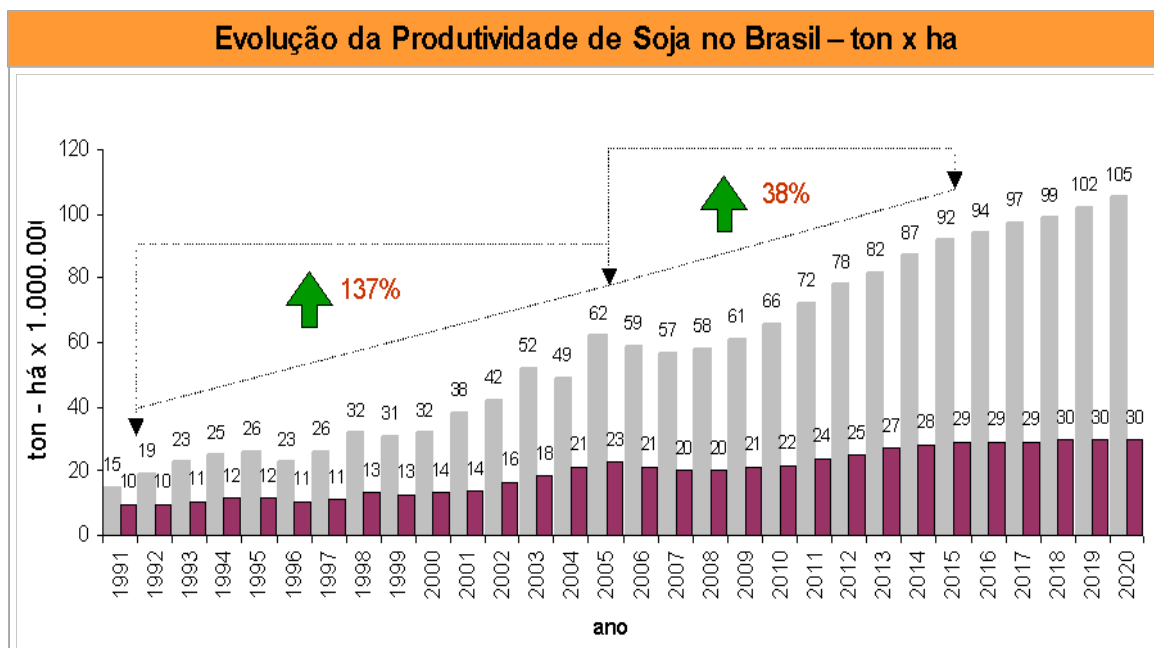


Gráfico 2 - Produtividade toneladas X hectare
 Fonte: CONAB (2005, [on line]).

Espera-se para 2015, considerando um crescimento de 48% comparado à produção de 2005, que a soja esteja assim distribuída ao longo das regiões produtoras (ABIOVE, 2013 [on line]): nos anos de 2011 a 2013, nos dados da CONAB (2012), o maior crescimento foi observado no estado de Mato Grosso, onde houve um ganho de 531,1 mil hectares, passando de 6,40 para 6,93 milhões.

Em seguida vem o Rio Grande do Sul, com uma área superior a 112,4 mil hectares, passando de 4,08 para 4,20 milhões de hectares. No estado do Paraná a área se reduziu em 135,0 mil hectares, passando de 4,56 para 4,46 milhões de hectares.

Na Figura 4 apresenta-se a produção por região em área plantada.


Demanda 2015		RR	RO	AM	PA	TO					
	Área Plantada	33.032									
	Produtividade	2,75									
	Produção	90.885									
Norte	Demanda 2015										
	Área Plantada	608	18	97	3	40	451				
	Produtividade	2,63	2,40	2,99	2,57	2,70	2,55				
	Produção	1.597	43	290	8	107	1.149				
Nordeste	Demanda 2015		MA	PI	BA						
	Área Plantada	2.141	578	276	1.288						
	Produtividade	2,67	2,70	2,49	2,70						
	Produção	5.723	1.559	687	3.477						
Centro-Oeste	Demanda 2015		MT	MS	GO	DF					
	Área Plantada	14.921	8.001	2.926	3.921	73					
	Produtividade	2,89	3,00	2,55	2,91	2,67					
	Produção	43.054	24.004	7.461	11.394	196					
Sudeste	Demanda 2015		MG	SP							
	Área Plantada	2.777	1.617	1.160							
	Produtividade	2,68	2,70	2,66							
	Produção	7.451	4.365	3.086							
Sul	Demanda 2015		PR	SC	RS						
	Área Plantada	12.585	6.041	491	6.053						
	Produtividade	2,63	3,00	2,69	2,25						
	Produção	33.060	18.122	1.318	13.620						
Melhores Produções	Demanda		MT	PR	RS	GO	MS	MG	BA	SP	MA
	Área Plantada	26.942	8.001	6.041	6.053	3.921	2.926	1.617	1.288	1.160	578
	Produtividade	2,77	3,00	3,00	2,25	2,91	2,55	2,70	2,70	2,66	2,70
	Produção	74.601	24.004	18.123	13.620	11.394	7.461	4.365	3.477	3.086	1.559
	Ranking 2015		1	2	3	4	5	6	7	8	9

Figura 4 - Produção por região em área plantada – hectare – toneladas *1000-2015
Fonte: adaptada de CONAB (2008).

De acordo com os registros da CONAB (2012), na região Norte-Nordeste a área cultivada cresceu 9,8%, passando de 1,95 milhão para 2,14 milhões de hectares. Destaque para o crescimento de 14,4% no Piauí, com 438,8 mil hectares. O estado da Bahia é o maior produtor, com uma área plantada de 1,11 milhões de hectares.

A estiagem iniciada em final de fevereiro de 2012 no estado da Bahia ainda não tinha causado perdas nas lavouras. A colheita já iniciada na Região, no mês de fevereiro, teve a seguinte distribuição: Maranhão 12%, Piauí 8% e Bahia 4%.

Tal crescimento pode variar de região para região. As estimativas são baseadas no histórico anual de crescimento e do comportamento do mercado. Nesse contexto, o Estado do Maranhão ganhou destaque entre os maiores produtores de soja do País em prospecto para o ano de 2015.

2.5 O Tráfego da Soja no País

Os caminhos da soja brasileira se expandem da região sudeste até à região amazônica, e essa expansão forma as novas fronteiras agrícolas, em especial nas regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste (BAUINAIN, 2006).

Segundo o Estadão (2013),

no Estado do Piauí encontra-se uma dessas mais novas fronteiras, e por sua vez pretende mudar a cara de um dos estados mais pobres do país. Segundo estimativas da CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento, somente do Piauí são 8 milhões de hectares de cerrado, sendo: 5 milhões agricultáveis, 3 favoráveis para o plantio de grãos em grande escala. Já foram abertos mais de 160 mil hectares para a agricultura, os que representam menos de 5% da área disponível, e na maior parte ocupado com cerca de 130 mil hectares de soja (ESTADÃO, 2013 [on line]).

A nova fronteira decorre principalmente de fatores econômicos relacionados a incentivos fiscais, aos preços acessíveis na oferta de terra comparados aos preços das regiões sul e sudeste, e ainda decorre de fatores geográficos e ambientais que proporcionam elevados índices de produtividade por hectare, em função de investimentos em hidrovias e ferrovias, que visam um plano estratégico de redução no custo de produção dos grãos e derivados da soja.

Um exemplo dessa parceria e apoio ao desenvolvimento das novas fronteiras agrícolas foi verificado ainda no Piauí. O Governo concedeu, para a *Trader Bunge Alimentos*, 15 anos de isenção em impostos pela contrapartida de investimentos numa esmagadora de soja com capacidade nominal estimada para 4.000 ton/dia, no valor de US\$ 176 milhões, até 2010, além da geração de 500 empregos diretos e 10.000 indiretos até o mesmo período (ESTADÃO, 2013 [on line]).

A Figura 5 traz o polo de desenvolvimento do Nordeste.



Figura 5 - Polo de desenvolvimento do Nordeste
Fonte: GEIPOT (2005)

O estado do Mato Grosso, em razão de sua grande dimensão geográfica, tem cinco grandes centros de produção subdivididos por fluxos de transportes distintos, ou seja, centros produtivos com logísticas completamente diferentes. Um exemplo dessa dimensão encontra-se no transporte da soja das regiões produtivas do centro,

leste e norte do Estado.

Parte da distribuição da soja é transportada pela rodovia BR-163, que liga Cuiabá (MT) a Santarém (PA). Nessa rota de transporte, *tradings*, principalmente a Multinacional Cargill Agrícola, pressionam os governos estaduais do Pará, Mato Grosso e o governo Federal por investimentos para melhorias e asfaltamento da referida rodovia.

A Figura 6 traz os polos de desenvolvimento no estado de Mato Grosso.

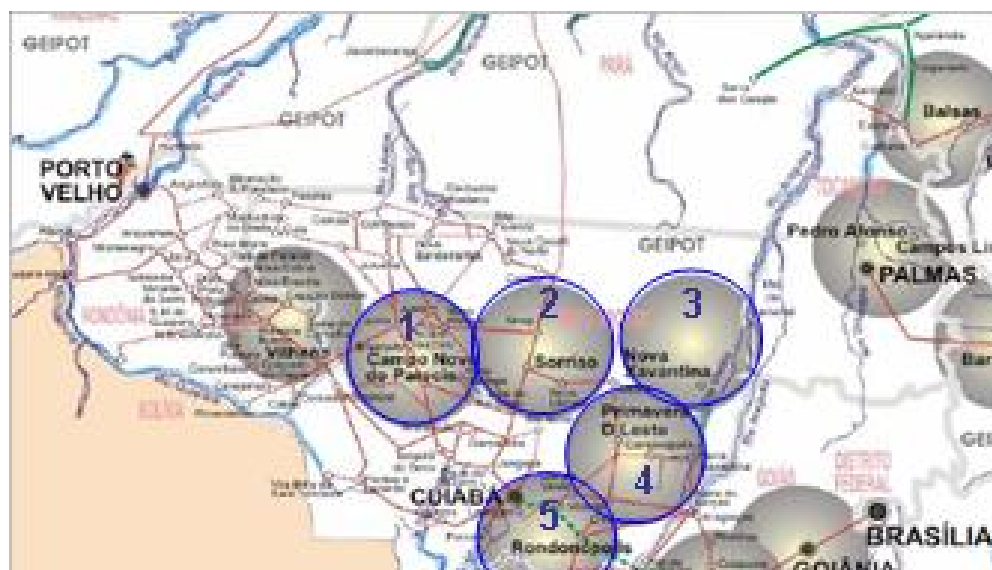


Figura 6 - Polos de desenvolvimento no estado do Mato Grosso
Fonte: GEIPOT (2005).

A expansão das novas fronteiras agrícolas instiga a comentar o desenvolvimento sustentado. Os pilares do desenvolvimento não podem ser vistos apenas sob os aspectos ambientais e econômicos, devem ser vistos também sob a óptica da inclusão social, do crescimento da população em função dessas novas fronteiras de desenvolvimento (ESTADÃO, 2013 [on line]).

2.5.1 Cadeia Produtiva da Soja

De acordo com Gomes, Rucker e Negrelle (2004), a cadeia produtiva de insumos como a soja, por exemplo, compreende vários setores para atingir a sua fase final, que na maioria das vezes é o consumidor. Esses setores envolvem o fornecimento de serviços e insumos, máquinas e equipamentos, produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização (atacado e varejo), e serviços de apoio, como assistência técnica, crédito. Tais setores podem ser vistos

na Cadeia Produtiva da Soja do BNDES (Anexo A).

Pode-se ressaltar que esse processo envolve um conjunto de agentes econômicos ligados à produção, distribuição e consumo de determinado bem ou serviço e as relações que se estabelecem entre eles. De acordo com o BNDES (2008), a maior parte da soja produzida no País é destinada ao esmagamento para produção de farelo e óleo. O farelo de soja é utilizado na formação de ração para animais e o óleo destina-se ao consumo humano e elaboração de biocombustíveis. Somente cerca de 6% da produção é direcionada ao consumo humano direto.

A Figura 7 apresenta a cadeia produtiva da soja no Brasil.



Figura 7 - Cadeia produtiva da soja no Brasil, (valores em 1000t) para safra 2008/09
Fonte: BNDES (2008, p.17).

O País é um dos poucos do mundo que pode triplicar a produção de grãos nos próximos anos; alcançando 367,2 milhões de toneladas. Pelas projeções atuais, a agricultura brasileira pode chegar a uma área plantada de 140 milhões de hectares sem causar danos ambientais. Em 2005, por exemplo, a safra deveria ser superior a 130 milhões de toneladas se as condições climáticas fossem favoráveis, conforme a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) (AGRONEGÓCIO, 2004).

O Maranhão acolheu a soja como um produto inovador, e este superou as expectativas, tanto em termos de distribuição das receitas quanto da movimentação do comércio como um todo na área cultivada, além de participação na balança comercial.

A partir dos anos 70, imigrantes do sul do País, especialmente gaúchos, estabeleceram-se no centro-oeste brasileiro, no cerrado, e chegaram ao sul do Maranhão atrás de uma grande lucratividade.

A Figura 8 apresenta a colheita de grão no sul do estado do Maranhão.



Figura 8 - Colheita de grão no sul do estado do Maranhão
Fonte: GEIPOT (2005)

O corredor de exportação, principalmente por rodovias e portos, como Itaqui, contribui para a crescente escala de evolução econômica da parte meridional do Maranhão. A crescente demanda internacional pela soja, via elasticidade do mercado mundial cereal, em muitos casos é para servir como ração animal na Europa e no município de Balsas, expandindo-se posteriormente para os municípios de Tasso Fragoso, Nova Colina, Riachão, Sambaíba, e Alto Parnaíba, dentre outros.

O transporte configura-se como uma importante função logística, uma vez que está concatenado às dimensões de tempo, custo e espaço. Em síntese, de forma mais generalista, pode-se dizer que corresponde à condição de disponibilizar os produtos no local em que ocorre a demanda potencial, dentro do prazo adequado, e de acordo com as necessidades do cliente (REVISTA TECNOLÓGICA, 2005). Assim, em uma cadeia produtiva como a de soja, por exemplo, surgem várias empresas importantes para que o processo produtivo se concretize.

Nas operações de comercialização, carga, transbordo, esmagamento e armazenagem de grãos de soja, são percebidos conglomerados corporativos no município de Porto Franco (MA), onde está localizado o supracitado Pátio Multimodal, que faz parte do corredor norte de exportação e compreende os estados do Maranhão, Piauí, Tocantins e Bahia (MAPITOBA).

No Quadro 1, tem-se o levantamento de quatro empresas inseridas na cadeia produtiva da soja:

Empresa	Ramo	Missão	Origem	Diferencial
Ceagro Business	Agronegócio	Produzir e comercializar produtos e serviços ao agronegócio com sustentabilidade.	Balsas/MA em 1994	Capacidade estática de 8.000 toneladas de grãos.
Cargill Agrícola	Exportação de Soja	Criar valores diferenciados com base na produção sustentável.	Mineápolis (Minnesota/EUA) em 1865. Filial do Brasil em São Paulo, em 1965.	Mais de seis mil funcionários diretos no Brasil.
ALGAR AGRO (antiga ABC INCO)	Armazenamento e processamento de soja	A excelência em qualidade e preservação ambiental	Belo Horizonte em 1954	Previsão para armazenagem de 60mil toneladas e esmagamento de 500 mil toneladas de soja. Investimento de 200 milhões de reais em Porto Franco.
Bunge Global Agrobusiness	Agronegócio e alimentos	Melhorar a vida	Amsterdã, Holanda em 1918.	Valorização de mão de obra local.

Quadro 1 - Empresas inseridas na cadeia produtiva da soja
 Fonte – Adaptado por Belfort de Ceagro Business; Cargil Agrícola (2013)

Na análise dos indicadores da Ceagro Business observa-se que a empresa na região meio-norte brasileira tem atuação significativa em vários estados. O Terminal de Transbordo Ferroviário em Porto Franco, no estado do Maranhão, pela sua localização geográfica tem acesso ao mercado internacional com um moderno modal logístico brasileiro, que inclui a BR 010 (Belém-Brasília), a ferrovia Norte-Sul, e o Porto de Itaqui em São Luís (MA).

O seu modelo gerencial foi estruturado para atender as expectativas do produtor, pois tem atuado desde o planejamento, financiamento, fornecimento de insumos, assistência técnica, monitoramento, armazenagem, compra e venda de grãos. A capacidade de armazenagem fixa de 8000 toneladas, na sua unidade de Porto Franco, permite enquadrá-la entre as grandes empresas do Pátio Multimodal.

Os dados apresentados pela Cargill Agrícola demonstram que a empresa tem a preocupação em apoiar o desenvolvimento econômico responsável, ajudando a proteger o ambiente, bem como busca a melhoria das comunidades onde está inserida. Dentre as suas várias formas de administrar destaca-se a terceirização e a adoção de parcerias comerciais, públicas, e com organizações não governamentais

(ONGs). Merece ênfase também a empregabilidade percebida, uma vez que em todo o País a empresa dispõe de mais de 6000 profissionais em diversas áreas.

2.5.2 Cadeia de Suprimentos

A necessidade de respostas cada vez mais rápidas às demandas geradas na ponta do consumo levou as empresas a buscarem estruturas cada vez mais flexíveis, com as habilidades necessárias ao novo cenário criado pela globalização econômica.

A gestão de cadeia de suprimentos, conhecida internacionalmente pela sigla SCM (*Supply Chain Management*), permite melhorar e desenvolver as relações entre organizações envolvidas de modo a integrar os fluxos de material e informação de maneira otimizada, reduzindo custos no trabalho (SAP, 2013).

Para Arbache, (2006, p. 80), “o SCM significa uma mudança conceitual na forma pela qual as empresas gerenciam sua relação com o produto ofertado ao mercado, passando a compartilhar com outros componentes da cadeia de valor do produto os processos-chave do negócio”.

Conforme essa afirmação, a função do *Supply Chain Management* (SCM) é a coordenação e interação dos diversos fatores que compõem o canal de distribuição dos processos, desde o fornecedor até o consumidor final e vice-versa.

A implantação do *Supply Chain Management* passa invariavelmente por alguns pontos de processo, conforme descrevem Fleury *et al.* (2000, p. 45): relacionamento com os clientes; serviço aos clientes; administração da demanda; atendimento de pedidos; administração do fluxo de produção; compras/suprimento; e desenvolvimento de novos produtos.

É necessário focar esses pontos do processo com objetivos pré-definidos, isso é, com desenvolvimento de equipes focadas nos clientes estratégicos, tentando alcançar o entendimento comum sobre características de produtos e serviços, fornecendo um ponto de contato único para todos os clientes, atendendo de forma eficiente as suas consultas e requisições para garantir respostas rápidas e melhoria de desempenho, buscando o mais cedo possível o envolvimento dos fornecedores no desenvolvimento de produtos.

Embora o comprometimento da equipe seja importante para que tenha um

bom sucesso para o *Supply Chain Management*, o envolvimento dos participantes internos e externos ao processo também é fator preponderante no processo de implantação dessa importante ferramenta.

A Figura 9 apresenta a estrutura da rede de uma cadeia de suprimentos.

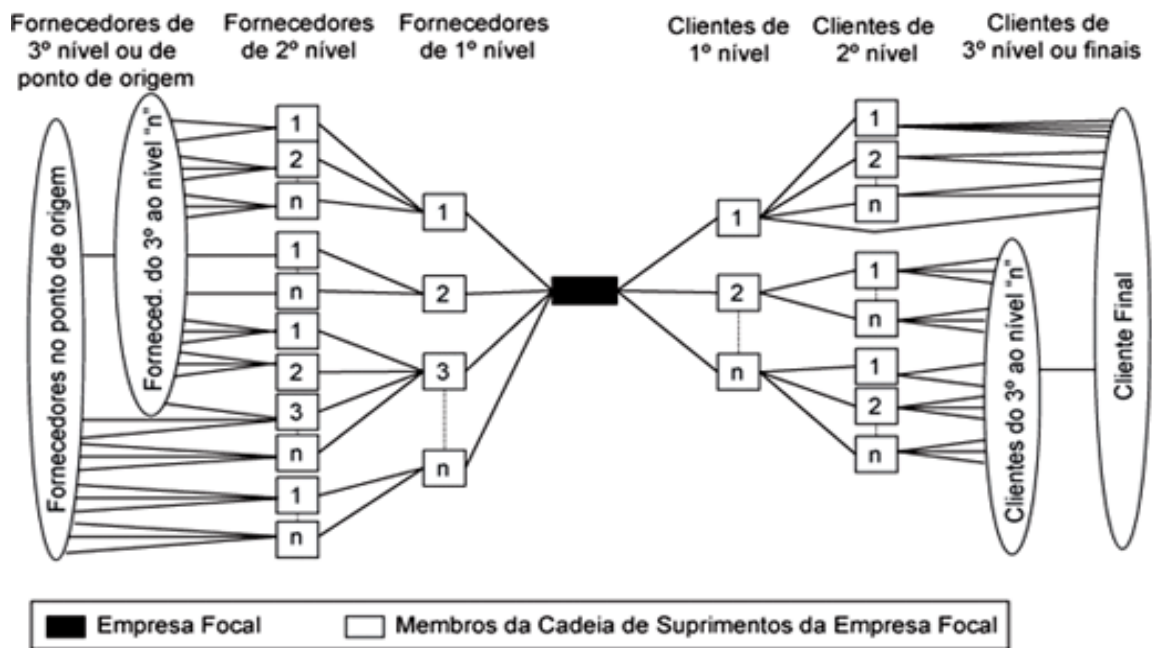


Figura 9 - Estrutura da rede de uma cadeia de suprimentos

Fonte: Lambert e Cooper (2000, *apud* TALAMINI; PEDROZO; SILVA, 2005).

Verifica-se, na Figura 9, que uma Cadeia de Suprimentos é composta por diversos agentes, fornecedores e clientes, que atuam ativamente no sentido de atender à demanda do mercado consumidor. De acordo com Lambert e Cooper (2000), a gestão da cadeia de suprimentos é a integração dos processos-chave de um negócio partindo do usuário final até os fornecedores iniciais de produtos, serviços e informações, de modo a adicionar valor para o comprador e outros *stakeholders*¹.

Talamini, Pedrozo e Silva (2005), em seus achados literários, definem a cadeia produtiva como a capacidade de coordenação entre as atividades de produção e de distribuição desenvolvidas pelas organizações com o intuito de reagir mais prontamente às oportunidades de negócio, que vão desde o fornecimento da matéria-prima até a rede de distribuição dos produtos.

¹ **Stakeholders:** em português, parte interessada ou interveniente. É um termo usado em diversas áreas, como gestão de projetos, administração e arquitetura de *software* referente às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa.

Segundo a SAP (2013),

as cadeias de suprimento são mais complexas em um contexto mais globalizado onde os consumidores são cada vez mais exigentes e as decisões mudam continuamente assim como na economia. A eficiência de uma solução de *Supply Chain Management* não somente é indispensável para o sucesso como é uma condição primordial para a sobrevivência de sua empresa (SAP, 2013, [online]).

Observa-se que, diferentemente da logística, a gestão da cadeia de suprimentos busca integrar diferentes processos de negócio intra e interorganizações. De acordo com Lambert e Cooper (2000), essa diferença diz respeito aos relacionamentos e mesmo às parcerias entre empresas, uma vez que a gestão da cadeia de suprimentos envolve maior gama de processos e funções do que a gestão da logística integrada.

Segundo Fleury *et al.* (2000, p. 42) “o *Supply Chain Management*, ou seja, a Cadeia de Suprimentos, é uma abordagem sistêmica de razoável complexidade, que implica na alta interação entre os participantes, exigindo a consideração simultânea de diversos *trade-offs*²”.

O conceito de cadeia de suprimentos surgiu por volta de 1970 e 1980. Era algo novo para os gestores de empresas, despontado por fabricantes japoneses de automóveis, que administravam o fornecimento de insumos além dos contratos convencionais com os fornecedores diretos.

Como já visto, na definição dos vários conceitos de logística, para que se tenha uma completa satisfação do cliente, é preciso que sejam considerados seis pontos básicos, conforme Hara (2005, p. 17-18), a “busca do sucesso do cliente; a integração interna e externa da cadeia de suprimentos; processos baseados no tempo; mensuração abrangente; e *benchmarking*”.

Assim, para saber o processo de logística integrada, a empresa tem que saber primeiro definir o grau de relacionamento que ela precisa ter com seus parceiros, cliente e fornecedor, pois é importante entender que o seu sucesso depende também do sucesso dos clientes que fazem parte da cadeia de suprimento.

Ainda em concordância com Hara (2005), a tarefa da logística de mercado requer sistemas logísticos integrados, envolvendo o gerenciamento de materiais, os sistemas de fluxos de materiais e a distribuição física, com base na tecnologia da

² **Trade-offs:** é uma expressão que define uma situação em que há conflito de escolha. Caracteriza-se por uma ação econômica que visa à resolução de problema, mas acarreta outro, obrigando uma escolha. Ocorre quando se abre mão de algum bem ou serviço distinto para se obter outro bem ou serviço distinto.

informação.

Para Hara (2005),

o processo de planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do trânsito de matérias primas, estoques de produtos semimanufaturados e acabados, bem como do fluxo de informações a eles relativas, desde a origem até o consumo, com o propósito de atender aos requisitos dos clientes, atendendo às necessidades da cadeia de suprimentos integrada (HARA, 2005, p. 19).

Assim, a integração logística está vinculada a variáveis internas e externas, a fim de agregar valor para o último elo da cadeia de abastecimento: o cliente. Por isso a importância de um mapeamento de fácil acesso e entendimento.

De acordo com Ballou (2006)

é a parte do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semiacabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes (BALLOU, 2006, p.31).

É impossível mencionar a distribuição física e não referenciar a Logística, já que uma complementa a outra. Atualmente a sobrevivência das organizações está intimamente ligada à integração logística, pois só assim terão como reagir às múltiplas, e nem sempre positivas, mudanças de mercado.

Ademais, vale destacar que não se pode confundir distribuição física com canais de distribuição. A primeira diz respeito aos locais por onde passam os produtos, desde a saída da fábrica até estar disponível para compra, e o canal de distribuição é por onde passa o produto até chegar ao consumidor.

Segundo Ballou (2006, p. 40), “a distribuição física é na verdade um ramo da logística empresarial que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos da empresa”. É por intermédio da logística que as empresas dão ao consumidor a possibilidade de adquirir o produto desejado no momento exato.

Nos casos de produtos perecíveis torna-se um diferencial a garantia dada pelo vendedor de que o produto será entregue em uma determinada data e que esta seja efetivamente cumprida. Para que isso ocorra é importante que se tenha bem definido e sem nenhuma deficiência os sistemas de informação e transporte.

Novaes (2004) afirma que:

É preciso conhecer as necessidades de cada um dos componentes do processo logístico, buscando satisfação plena, operando num mercado eminentemente competitivo, não basta adotar soluções técnicas corretas. É necessário buscar soluções eficientes, otimizadas em termos de custo, e

que sejam eficazes em relação aos objetivos pretendidos. Sendo os prazos previamente acertados e cumpridos integralmente ao longo de toda a cadeia de suprimentos, um ponto incorporado pela Logística moderna (NOVAES, 2004, p. 37).

O autor evidencia, em suas palavras, que as empresas precisam ter todo um conjunto de ações ou ferramentas que ajudem a atingir suas metas de forma segura, eficiente e com baixo custo.

Com isso, pode-se constatar o quanto as organizações precisam estar em constante aperfeiçoamento com a fidelização dos seus clientes, dando enfoque maior ao setor de transporte, pois Novaes (2004, p. 145) ressalta ainda que: “o objetivo geral da distribuição física, como meta ideal, é o de levar os produtos certos para os lugares certos no momento exato ao menor custo possível”.

Quando se fala em distribuição imediatamente associa-se a ideia pura e simples de repartição, divisão e/ou entrega, porém no contexto logístico esse conceito deve ser mais abrangente.

De acordo com Novaes (2004, p. 109): “distribuição física são os processos operacionais e de controle que permitem transferir os produtos desde o ponto de fabricação, até o ponto em que a mercadoria é finalmente entregue ao consumidor”.

Novaes (2004) esclarece que a ação de distribuição, nesse contexto, está ligada as atividades executadas pela empresa para efetuar a entrega dos produtos comercializados por ela.

Cabe ressaltar, contudo, que essa atividade está diretamente ligada a toda e qualquer movimentação dos produtos dentro da empresa e na ação de transportá-los no momento da entrega. Assim, pode-se afirmar que a distribuição é, na verdade, responsável pela entrega de produtos desejados ao menor custo possível.

Outro conceito dito por Bertaglia (2003, p. 30) é que “a distribuição é um processo que está normalmente associado ao movimento de materiais de um ponto de produção ou armazenagem até o cliente”.

Nesse conceito evidencia-se a ideia de que cada canal de distribuição precisa planejar suas formas de distribuir os produtos, levando em consideração seus objetivos, metas e, principalmente, buscar incessantemente a melhor forma de distribuição.

Diversos autores, como Pozo (2002) e Figueiredo, Fleury e Wanke (2003), conceituam o transporte como muito importante para a economia da empresa, senão o mais relevante do custo logístico. É ele o principal componente dos sistemas

logísticos das empresas.

É interessante analisar também de que forma o produto será escoado pela empresa, e qual o caminho que será percorrido desde o pedido até o cliente. Definido isso a empresa terá a definição clara do canal de distribuição. Não menos relevante é considerar a avaliação dos custos totais que envolvem o produto, desde a armazenagem até a sua chegada ao cliente. Para essa avaliação deve-se levar em consideração os itens de custo fixo (depreciação, Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores IPVA, pessoal) e variável (manutenção, combustível, pneu).

O sistema de distribuição é composto por alguns tipos de modais, com destaque para o rodoviário, ferroviário, hidroviário, aeroviário e dutoviário. Para a escolha do tipo de transporte a ser utilizado na organização deve-se realizar uma análise criteriosa tanto dos custos como também dos ganhos intangíveis. O resultado dessa análise deve ser o fator determinante para a escolha do modal.

Segundo Pozo (2008)

no Brasil mais 55% dos transportes de cargas são efetuados pelo modal rodoviário, apesar de ser o segundo mais caro, perdendo apenas para o aeroviário. Mas esta ação é motivada pelos seguintes fatores: modal ferroviário: baixo valor, porém é um transporte lento e possui malha limitada; modal aeroviário: seguro, baixo índice de perdas e danos, mas possui valor elevado; modal hidroviário: excelente para transportar bens de alto valor, contudo possui confiabilidade influenciada; modal dutoviário: elevado custo de capital, trata-se de um transporte também bastante lento e o modal rodoviário que oferece entregas rápidas e confiáveis, entretanto sofre influência de vários agentes no preço final (POZO, 2008, p. 176).

O autor afirma ainda que atualmente o Brasil tem os seguintes números no que tange aos modais utilizados no transporte: rodoviário 57,5%; ferroviário 21,2%; hidroviário 17,4%; dutoviário 3,5%; e aéreo 0,3%.

Por outro lado, quando uma empresa possui sua própria frota é comum que tenha problemas na roteirização, pois o enfoque é na parte operacional. Trata-se de um problema mais específico, pois se conhece a localização dos clientes e suas respectivas demandas. A empresa precisa definir o melhor, mais eficiente, e de menor custo, o roteiro de entrega das suas mercadorias.

Entende-se que o sistema seja um conjunto de atividades ou componentes com interação entre eles, portanto pode-se afirmar que um sistema de distribuição é, em verdade, um conjunto de atividades e/ou setores que tem um propósito comum a todos, que é a satisfação do cliente, entregando seus produtos dentro do prazo e com um preço satisfatório.

Para Arnold (1999),

o objetivo da administração da distribuição é criar e operar um sistema de distribuição que atinja o nível exigido de atendimento aos clientes, possivelmente aos menores custos. Para atingir tal objetivo, todas as atividades envolvidas no transporte e no armazenamento de produtos devem ser organizadas em um sistema integrado (ARNOLD, 1999, p. 378).

Se o sistema é um conjunto com uma meta em comum, e a distribuição física é o fluxo de bens e/ou serviços com foco na satisfação dos clientes, é necessário que o processo de distribuição esteja com a atenção voltada para o transporte adequado, a escolha da melhor rota de entrega, favorecendo ambas as partes, tanto cliente como fornecedor, e buscar acompanhar e entender o comportamento dos consumidores, buscando sempre satisfazer as suas necessidades.

Bertaglia (2003, p. 30) comenta: “o Brasil tem evoluído no aspecto de distribuição com empresas extremamente profissionais, tanto na armazenagem como no transporte.” Assim, as empresas devem ter, ou pelo menos tentar buscar, o melhor sistema de distribuição, pois as organizações que o possuem são detentoras de significativa vantagem competitiva.

Conforme conceitos já mencionados, os sistemas são compostos por atividades ou partes que fazem com que o processo aconteça, e em se tratando de distribuição física não é diferente, já que possui partes integrantes que fazem com que seja desenvolvida. O desenvolvimento dessas atividades afeta diretamente a qualidade de atendimento das empresas.

Segundo Arnold (1999, p. 378) “em um sistema de distribuição seis atividades inter-relacionadas afetam o atendimento aos clientes e os custos acarretados por esse atendimento”. São elas: transporte, estoque de distribuição, depósito, manuseio de materiais, embalagem de proteção e processamento de pedidos. Alguns autores trabalham nomeando e separando as atividades como primárias e de apoio.

A distribuição física, como ramo da logística, trata as atividades de forma mais separada. Ballou (1993) diz que as atividades primárias contribuem com maior parcela do custo final dos objetivos alcançados, já as atividades secundárias são importantes, pois dão suporte às primárias.

Para Pozo (2002), as atividades primárias são aquelas de importância fundamental para a obtenção dos objetivos logísticos de custo e nível de serviço que o mercado deseja. Essas atividades são consideradas primárias porque contribuem

para a maior parcela do custo total da logística, ou são essenciais para a coordenação e para o cumprimento da tarefa logística.

Constata-se que o transporte é uma das atividades logísticas mais importantes, pois essa atividade absorve, em média, de um a dois terços dos custos logísticos, e é essencial para qualquer organização moderna. O transporte está relacionado aos tipos de modais para movimentar matéria-prima, materiais, produtos e serviços.

A administração de estoques, entretanto, preocupa-se em manter seus níveis os menores possíveis, provendo a disponibilidade desejada pelos clientes. As atividades logísticas devem ser analisadas para que se tomem alguns tipos de decisão na empresa, ou seja, deve-se considerar o que cada uma delas irá influenciar.

Ballou (1993) mostra, no Quadro 2, a relação das atividades logísticas e sua influência.

Tipos	Estratégica	Tática	Operacional
Planejamento (Localização)	Nº de locais, tamanho e localização;	Posicionamento dos estoques.	Roteirização, aceleração e despacho.
Transportes	Seleção de modais	Sazonalidade do <i>mix</i> de serviço.	Quantidades e tempo de reabastecimento.
Processamento de pedidos	Seleção e projeto do sistema de colocação de pedidos;	Regras de prioridades para pedidos de clientes.	Aceleração de pedidos.
Armazenagem	<i>Layout</i> , seleção de local	Escolha sazonal do espaço.	Preenchimento de pedidos.
Suprimentos (compras)	Políticas	Contratação, seleção de fornecedor.	Liberação dos pedidos.

Quadro 2 - Atividades Logísticas e suas influências
Fonte: Ballou (1993, p. 281)

2.6 Logística

De acordo com a definição proposta por Figueiredo; Fleury; Wanke (2003), a logística seria uma parte componente daquilo que comumente é entendido pelo gerenciamento de cadeias de suprimento responsável pelo planejamento, implementação e controle, de modo eficiente e eficaz, do fluxo e armazenagem de produtos e informações relacionadas.

Sob a ótica de Honorato (2004), a logística tem início pelo processamento do pedido, que tem influência direta na capacidade de atender bem o cliente.

Basicamente, o processamento do pedido envolve as seguintes etapas: recebimento do pedido, verificação do crédito, programação do estoque e produção, faturamento, despacho do pedido e recebimento. Uma possibilidade para que esse processo seja mais ágil é a utilização de computadores.

2.6.1 A História da Logística

No decorrer da história do homem, as guerras foram ganhas ou perdidas pelo poder da logística, ou ainda pela sua falta. Segundo Martins *et al* (2003), a origem da logística é militar, e foi desenvolvida com a finalidade de colocar os recursos certos no local certo, na hora certa, com um só objetivo: vencer batalhas.

De acordo com Pozo (2002), as forças armadas americanas foram pioneiras na utilização da logística, com bastante sucesso, na Segunda Guerra Mundial de maneira como influenciou algumas atividades logísticas das firmas governamentais no início dos anos 50.

Conforme descrição de Cixeta Filho (2009),

a primeira vez que se utilizou a palavra logística na história da guerra foi no tratado do Barão de Jomini, intitulado *Precis Del L'Art de Le Guerre* de 1836, no qual este general suíço a serviço de Napoleão Bonaparte se refere à logística como sendo a ação responsável pela preparação e sustentação das campanhas militares. Além disso, ao definir que essa atividade era de responsabilidade do Major General Dês Logis, deixa claro que etimologicamente, a palavra logística deriva na palavra francesa *Loger* que significa habitar, alojar (CAIXETA FILHO, 2009, p. 20).

Moura (1998) demonstra que a logística permaneceu em estado latente até cerca de 1950, tendo em vista que não havia uma filosofia dominante para sua condução, pois os mercados eram bastante restritos aos locais e se davam de forma tranquila. O nível de serviço e a plena satisfação do cliente não eram considerados fatores primordiais ao desenvolvimento das organizações.

A distribuição encontrava-se frequentemente subordinada ao *marketing*; o planejamento e controle da produção encontravam-se sob o comando da área industrial; os estoques eram responsabilidade da área administrativa; o processamento dos pedidos era controlado por vendas; a responsabilidade de compras estava sob o comando das finanças. Tudo isso resultava em um enorme conflito de responsabilidades e objetivos de modo a provocar um atendimento insatisfatório ao cliente.

Bowersox (2008), compartilhando desse pensamento, enfatiza que antes da década de 50 as empresas normalmente executavam a atividade logística de maneira puramente funcional, não existindo nenhum conceito sistemático ou uma teoria formal da logística. Isso se deve, primeiramente, à grande difusão dos computadores e de técnicas quantitativas, uma vez que não havia motivo para acreditar que as funções logísticas pudessem ser integradas, ou que essa integração de funções pudesse aprimorar o desempenho total.

Depois desse período e até meados dos anos 70, considerado um período de desenvolvimento, as empresas à medida que foram evoluindo foram fragmentando a administração das atividades, de modo que a logística atualmente encontra-se ligada ao produto, indo da matéria-prima até o consumidor final, de modo a atingir um nível desejado de serviço ao cliente pelo menor custo possível.

2.6.2 História da Logística no Brasil

No Brasil, a logística surgiu nos anos 70 por intermédio de um de seus aspectos: a distribuição física, tanto interna quanto externa, foco que merece destaque. Empresas industriais e comerciais brasileiras se viram face à necessidade de abandonar o empirismo para abastecer mercados emergentes em um país de dimensões continentais e com uma malha de transportes incipiente.

Anteriormente, o termo logística era associado a transporte, depósitos regionais e atividades ligadas a vendas, porém atualmente as empresas brasileiras já se deram conta do imenso potencial implícito nas atividades integradas de um sistema logístico (MARTINS; ALT, 2003).

Durante a década de 80 e início dos anos 90, a atividade logística passou por uma série de modificações, envolvendo mudanças que aconteceram em todas as décadas juntas desde a Revolução Industrial. De acordo com Bowersox (2008), os mais importantes mecanismos que contribuíram para que essas mudanças acontecessem foram: (1) uma mudança significativa nas regulamentações; (2) a comercialização do microcomputador; (3) a revolução da informação; (4) adoção, em grande escala, dos movimentos de qualidade; e (5) o desenvolvimento de parcerias e alianças estratégicas (Figura 10).



Figura 10 - Evolução da Logística
Fonte: Unisalle (2013)

Ao longo dos últimos 50 anos foram firmadas algumas premissas e paradigmas relacionados à logística. Dentre os paradigmas é possível destacar o do custo total, com a implicação de minimizar esse custo no sentido de determinar o nível de serviço que se deseja prestar ao cliente, e o da melhoria dos processos.

Segundo esse paradigma, o aumento da eficiência e da eficácia deveria observar a otimização do fluxo de produtos em vez da maximização da utilização dos recursos que dão apoio a esse fluxo. Dentre as premissas destacam-se a do ressuprimento enxuto e da presença local, ou seja, a proximidade ao cliente final (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2003).

2.6.3 Logística Moderna nas Organizações

A logística moderna também consiste um paradoxo: existe desde o início da civilização, de modo a não constituir novidade alguma, porém a implementação das melhores práticas logísticas tem se tornado uma das áreas operacionais mais desafiadoras da administração nos setores privado e público.

No interior das empresas, o desafio é coordenar o conhecimento específico de tarefas individuais em uma competência integrada concentrada no atendimento ao cliente. As pessoas que administram organizações de qualquer tamanho são responsáveis pela realização dos objetivos, bem como pela utilização de recursos.

Segundo Maximiano (2009), eficiência e eficácia são considerados critérios importantes na avaliação do desempenho das organizações, mas além de eficientes

e eficazes é preciso que as organizações sejam também competitivas, uma vez que enfrentam outras empresas que perseguem os mesmos objetivos.

A adoção de um sistema logístico pode contribuir significativamente na organização de uma empresa, até mesmo por que as atividades são realizadas de maneira correta com o mínimo de esforço e com um melhor aproveitamento dos recursos. “Quanto menor o esforço necessário para produzir um resultado, mais eficiente é o processo” (MAXIMIANO, 2009, p. 73).

Ademais, outro ponto observado é a eliminação dos desperdícios de modo a reduzir ao mínimo a atividade que não agrega valor ao produto ou serviço, diminuindo ainda os custos de produção sem que o valor do produto para o cliente fique comprometido.

Atualmente a eficiência das organizações encontra-se intimamente relacionada ao nível de superação dos avanços tecnológicos que acompanham a globalização com suas rápidas e múltiplas mudanças, o que acaba ocasionando maior vulnerabilidade do mercado.

Diante disso, cabe ressaltar que as atividades ligadas à administração de materiais eram trabalhadas de forma isolada e independente. As empresas não se preocupavam em conhecer e participar dos canais de distribuição, porém com a evolução do mercado se fez mais do que urgente a necessidade de que todas as funções relacionadas à administração de materiais estivessem ligadas às demais, de modo a ocasionar o resgate da palavra logística.

A concepção logística de agrupamento concomitantemente às atividades relacionadas ao fluxo de produtos e serviços, para que a administração aconteça de maneira coletiva, faz parte do processo de evolução natural do pensamento administrativo. As atividades de transportes, estoque e comunicação tiveram início antes mesmo que o comércio ativo entre as regiões vizinhas existisse. A partir daí, a logística passou a ter uma importância em escala global.

Na economia mundial, os sistemas logísticos eficientes formam bases para o comércio e a manutenção de um alto padrão de vida nos países desenvolvidos. Assim, a logística empresarial estuda como a administração pode prover níveis de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, por meio do planejamento, organização e controle efetivo para atividades de movimentação e armazenagem com a finalidade de facilitar o fluxo de produtos.

A logística é singular, não para, ocorre 24 horas por dia, sete dias por

semana, durante 52 semanas por ano, tendo como finalidade tornar disponíveis produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são desejados. Nesse sentido, é difícil imaginar que qualquer atividade de produção ou *marketing* seja realizada de forma eficiente sem o devido apoio logístico (BOWERSOX, 2008).

É possível compreender que a logística é o fluxo de mercadorias em contrapartida ao fluxo de informações, desde o fornecedor de matéria-prima até o cliente final, e a logística interna trata do gerenciamento do processo interno de abastecimento, armazenamento, transporte e distribuição das mercadorias na organização, para atender suas demandas internas, especificamente.

Sob a ótica de Bowersox (2008), a logística envolve a integração de informações, transporte, estoque, armazenamento, manuseio de materiais e embalagens (Figura 11). O conjunto das atividades que envolvem o trabalho logístico oferece uma variedade de tarefas estimulantes que, combinadas, tornam o gerenciamento integrado da logística.

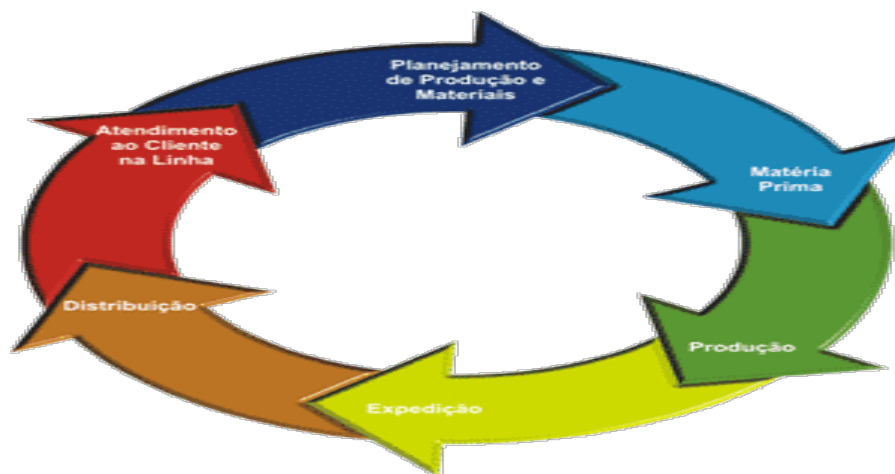


Figura 11 - Fluxo de logística empresarial
Fonte: Razzolini Filho (2009)

Segundo Martins e Alt (2003), a logística fica responsável por planejar, operar e controlar todo o fluxo de mercadorias e informação, desde a fonte fornecedora até o consumidor. Assim, a base da atividade logística consiste no atendimento ao cliente, no momento em que resolve transformar um desejo em realidade.

Ainda de acordo com o mesmo autor, os pontos principais do sistema de logística integrada são: o cliente; a área comercial; a fábrica; a administração; o mercado; o fornecedor; a transportadora, e o cliente. É possível observar que tudo começa e termina no cliente, apesar do grande número de transações entre os

setores envolvidos.

Segundo Laudon e Laudon (2010), os sistemas de gestão da cadeia de suprimentos ajudam as empresas a administrar suas relações com os fornecedores, objetivando levar a quantidade certa de produtos da fonte para o ponto de consumo, sem dispêndio de tempo e com menor custo possível. Percebe-se, contudo, que a ideia é equilibrar a oferta e demanda, com menor custo possível.

Perin (2010) complementa que o foco central do SCM é reduzir os estoques por meio de uma integração eficiente entre os fornecedores de matérias-primas – para que sejam feitos pedidos sob medida para a demanda – e os clientes ou distribuidores dos produtos finais de uma linha de produção.

A ferramenta de SCM entra justamente nessa mecânica de processos, buscando ajustar, da melhor forma, a compra de matéria-prima e a venda de produtos acabados. Com isso, a fábrica pode acionar seus fornecedores na medida certa com base no aumento ou redução da demanda, nas previsões de alta ou queda dos custos da matéria-prima, entre outros aspectos do setor em questão (PERIN, 2010).

O Quadro 3 mostra a hierarquia da integração logística que se dá por intermédio de processos universalmente adotados, como a criação de valor para o cliente, planejamento, controle e continuidade, imprescindíveis ao bom andamento da organização. É preciso ainda que sejam estabelecidas competências e uma estrutura operacional para que a logística seja executada no sentido de facilitar a distribuição física.

<p>• Processos universalmente adotados e posicionamento estratégico. A maneira como uma empresa decide competir envolve quatro processos essenciais: criação de valor para o cliente, planejamento, controle e continuidade. As empresas devem executar todos os processos universalmente adotados para o crescimento e a sobrevivência a longo prazo.</p>
<p>• Competências. Áreas de desempenho essenciais para a consecução dos processos universalmente adotados. É necessária uma ampla variedade de competências para a sobrevivência a longo prazo. Normalmente, uma empresa sobressai em algumas competências, que são chamadas competências centrais.</p>
<p>• Ciclo de atividades. Estrutura operacional para a execução da logística. Estrutura que integra os aspectos espaciais e temporais das operações logísticas que vinculam o suprimento, o apoio à manufatura e a distribuição física.</p>
<p>• Função. Áreas tradicionais de especialização logística essencial para alto desempenho operacional. Devem ser vistas como partes integrantes da competência logística e não como áreas de desempenho independentes.</p>
<p>• Trabalho básico. Tarefas específicas que devem ser executadas dentro das funções, de modo a satisfazer às exigências logísticas.</p>

Quadro 3 - Hierarquia da Integração Logística
Fonte: Bowersox (2008, p. 22)

Segundo Honorato (2004), a logística, para a maioria das empresas, tem como atividade a implementação de metas que tornem a empresa lucrativa, com a redução dos custos e do tempo de entrega, bem como com a melhoria do serviço ao cliente. Embora a disponibilidade de estoque, a armazenagem e agilidade na entrega pareçam processos simples, são fatores que provocam elevação dos custos, de modo que são poucas as empresas que conseguem o equilíbrio dessas variáveis com a redução dos gastos.

Para Bowersox (2008), a responsabilidade operacional da logística encontra-se diretamente ligada à disponibilidade de matérias-primas, produtos semiacabados e estoque de produtos acabados no local onde são requisitados, ao menor custo possível.

Nos últimos anos, o mercado tem se tornado cada vez mais competitivo, o que faz com que sejam estimuladas novas posturas empresariais que busquem estratégias com a finalidade de satisfazer o cliente, proporcionando o aumento das vendas. Mesmo com a distribuição física interagindo com os demais setores da empresa, Arnold (1999) infere que a distribuição física encontra maior ligação com o *marketing* do que com a administração de materiais ou logística, uma vez que contribui para a criação da demanda.

Assim, o *marketing* trabalha no sentido de lançar estratégias e ações para promover o lançamento, desenvolvimento e sustentação de um produto ou serviço oferecido ao mercado consumidor, e a partir do público-alvo se busca identificar suas necessidades, bem como a criação de novas oportunidades de consumo.

Dessa forma, o executivo principal de logística assume a iniciativa de expansão das fronteiras empresariais no sentido de facilitar o efetivo relacionamento na cadeia de suprimento. O desafio de combinar os resultados da integração interna e externa em uma das competências centrais da empresa é o que faz com que a logística contemporânea se torne interessante.

Para Bowersox (2008),

a abrangência dessas atividades vai desde o recebimento de pedidos até a condução de um caminhão, abarcando até mesmo as atividades sob responsabilidade do diretor de logística. Devido à natureza da logística, as tarefas básicas envolvem grande número de pessoas. A dispersão geográfica das operações logísticas faz com que a maior parte do trabalho essencial seja executada sem supervisão direta. Dentro da grande variedade de atividades logísticas, são necessárias inúmeras tarefas especializadas. Cada uma dessas tarefas é um alvo em potencial para a padronização, a simplificação ou a possível eliminação, ao serem rejeitadas as operações logísticas (BOWERSOX, 2008, p. 22).

Traçar o planejamento da logística de uma empresa é essencial para que as estratégias de *marketing* sejam eficazes, uma vez que possibilita a redução dos custos e aumento da satisfação dos clientes ao disponibilizar produtos no lugar certo, na hora certa e na quantidade certa, caracterizando um fator de vantagem competitiva, fazendo com que a empresa venda mais que seus concorrentes.

Segundo Honorato (2004)

das muitas mudanças que vêm ocorrendo no ambiente mercadológico, a velocidade é uma das que têm gerado maior impacto. O ciclo de vida dos produtos é menor; assim, o tempo de comercialização tende a ser cada vez mais importantes (HONORATO, 2004, p. 253).

Nesse contexto, o grande aumento de práticas como o *just-in-time*³ na manufatura significa que as empresas que estiverem dispostas a operar no referido ambiente precisam buscar o desenvolvimento de sistemas capazes de responder rapidamente e com flexibilidade às exigências de entrega dos clientes.

Depois do transporte, a armazenagem é a função de maior custo para logística. Daí a necessidade de ser feito um bom planejamento, decidindo o número de depósitos necessários e sua localização, levando em consideração as rotas mais eficientes no sentido de melhor atender à demanda na tentativa de atender o equilíbrio entre os custos e o nível de serviços ao cliente.

Uma importante decisão logística encontra-se relacionada ao nível de estoque, uma vez que este influencia de forma direta na satisfação dos clientes e nos custos de estoque. Para Honorato (2004), essa relação deve ser bem ponderada ao se tomar a decisão sobre o estoque, e é ideal que se procure administrá-lo mantendo somente o suficiente para que a demanda seja suprida.

Além do *just-in-time*, para que o nível de estoque seja mantido, podem ser utilizadas técnicas como EDI (*Electronic Data Interchange*)⁴ e LEC⁵ (Lote Econômico de Compra).

³ Sistema em que se mantém baixo o nível de estoque, exigindo que o fornecedor supra as quantidades necessárias, obedecendo a um cronograma preciso de entrega (HONORATO, 2004, p. 254).

⁴ Sistema de comunicação que permite a transferência eletrônica de informações entre empresas.

⁵ Técnica mais básica da administração de estoque consiste em determinar o equilíbrio entre os custos de manutenção de estoques e o processamento de pedidos.

2.6.4 Transporte na Logística

No novo cenário econômico, ao vislumbrar a logística de transportes de carga, pode ser dito que poderá ser uma moeda de grande valor a partir da viabilização das transações essenciais para conectar o dinamismo da Região em âmbito local, regional e mundial.

Na visão de Hori (2003), o transporte é a principal atividade da logística, mas não a única. A movimentação dos produtos nos pátios ou docas de carga e descarga, assim como a sua eventual guarda intermediária, faz parte da logística. O autor ainda conceitua a logística como o processo de planejamento e controle de fluxo eficiente e economicamente eficaz de insumos, materiais, estoques, produtos acabados e informações necessárias ao atendimento dos clientes.

Fleury (2001) menciona que

a cadeia logística está baseada em uma matriz de transporte (ferroviário, rodoviário e hidroviário) totalmente distorcida na utilização dos modais que é responsável pelos danos, avarias, atrasos ou extravios da carga durante a realização de seu trabalho ou prestação de serviço que a integram e, em particular, a participação da hidrovia é praticamente inexistente, o modal rodoviário está saturado e a malha ferroviária logo chegará ao limite de sua capacidade de transporte (FLEURY, 2001, p.145).

Bertaglia (2003) ressalta que no contexto da economia moderna de alta tecnologia a indústria aérea vivencia inovações em grandes proporções, mesmo nos países desenvolvidos. Vale ressaltar que a melhoria das redes de transportes regionais não é somente necessária para a estruturação e desenvolvimento da economia interna, pois com a atual globalização da economia da produção, o Brasil precisa de uma infraestrutura de transportes mais completa para tornar-se competitivo nas relações comerciais internacionais.

É interessante frisar que a utilização dos modais de transportes visa antes à integração e não à competição modal, e implica em estudos de alternativas para a otimização dos sistemas de transportes, reduzindo duplicidades de esforços feitos isoladamente e oferecendo soluções integradas que orientam as pressões para expansão da oferta de transportes.

A formação dos custos de transporte é condicionada por duas ordens de características, de acordo com Dias (1993). A primeira refere-se às características da carga (localização, volume, densidade, quantidade a transportar, distância média de transporte), já a segunda consiste nas características dos serviços de transporte,

como disponibilidade e condições atuais de infraestrutura, condições de operação, nível tecnológico do serviço oferecido, velocidade, custo relativo do meio de transporte, mão de obra envolvida.

Todas essas características, somadas às peculiaridades de mercado, vão se constituir nos componentes formadores dos custos globais, oferecendo vantagens dessa modalidade, em que a opção do usuário se faz pelos custos globais financeiros, por fatores como tempo, manuseio, financeiro e geração de viagens.

Para Cecatto (2011), a prática do comércio eletrônico no Brasil tem crescido de forma acelerada, de modo que o aumento da demanda obriga o País a fortalecer o transporte aéreo com a finalidade de transportar as mercadorias negociadas via comércio digital.

Na visão de Vieira (2007), os negócios na Internet eram baseados, e ainda o são, em vendas *e-commerce*, isto é, comércio eletrônico, venda de espaço publicitário (*e-mail*, *banners*) e prestação de serviços *on-line*. As empresas do comércio eletrônico estão se proliferando, não somente na forma de empresa puramente virtual, mas ainda como um canal virtual de vendas das empresas tradicionais, que têm a disponibilidade de seus produtos na Internet para venda direta.

Outra grande diferença observada no comércio eletrônico reside no fato de o consumidor não precisar ir até a loja para buscar a mercadoria, uma vez que a loja vai ao seu encontro via catálogos eletrônicos.

Segundo Karsaklian (2001), existem alguns modelos logísticos para os negócios digitais: administração total interna, transmissão dos pedidos a um atacadista, confiar o armazenamento e a gestão a uma empresa especializada em logística ou a uma empresa especializada em comércio eletrônico.

Giuliani (2006) descreve que

para escolher a melhor alternativa logística, é sugestivo que se faça um estudo bem elaborado considerando todas as variáveis geográficas, físicas e financeiras, visando obter a melhor condição para a empresa e para o consumidor, além disso, uma característica do consumidor virtual é a exigência de rapidez e transparência no processo (GIULIANI, 2006, p. 170).

Diante desse contexto, é importante ressaltar que a Região é rica em oportunidades nos mais diversos setores em razão de sua localização estratégica e ampla diversidade de recursos naturais, bem como seu elevado potencial econômico, de modo que possibilita o desenvolvimento empreendedor, estimulando

a utilização do meio aéreo para o transporte de seus produtos.

2.6.5 Logística do Transporte no País

Na área de infraestrutura de transporte de carga o cenário brasileiro, segundo a Federação da Indústria do Estado de São Paulo-FIESP (2006), é e será um dos grandes entraves ao crescimento econômico do Brasil se não forem tomadas providências imediatas pelas autoridades governamentais, no sentido de que sejam viabilizados recursos financeiros, ajustes na regulamentação e planejamento para a cadeia logística de infraestrutura do transporte de carga.

O sistema de transporte brasileiro, tal como se encontra hoje, sem interlocutor no Governo Federal, acarreta perda de competitividade, elevando o custo dos processos inerentes ao transporte.

A cadeia logística de infraestrutura de transportes, em quase sua totalidade, encontra-se sustentada pelo modal rodoviário, que tem maior participação na matriz de transporte no País. No entanto, esse setor precisa ser incrementado com a participação de outros modais, como, por exemplo, o ferroviário e o hidroviário. Segundo Fleury (2001, p. 2), “em países como Austrália, Estados Unidos e China, os números são de 30%, 28% e 19% respectivamente”.

Ainda para Fleury, grande parte das distorções na matriz dos transportes brasileiros e as ineficiências observadas são explicadas pelos longos anos de estatização dos portos, ferrovias e dutos no Brasil, bem como os subsídios implícitos no passado e que ainda perduram com menor ênfase para o modal rodoviário.

No mesmo raciocínio do autor, percebe-se que o potencial para redução de custos pode ser verificado no caso da participação do modal rodoviário seguir os padrões internacionais, permitindo o crescimento da participação de modais mais baratos.

Existe, portanto, a oportunidade nos portos e ferrovias para reduzir custo, podendo ser realizados novos investimentos nesses modais, entretanto, para as empresas brasileiras ainda há muito espaço a conquistar, apesar de todas as dificuldades e falta de investimentos que vêm sendo observadas atualmente no setor de transportes.

De acordo com Alvarenga e Novaes (2000)

para se organizar um sistema de transporte é preciso ter uma visão

sistêmica, que envolve planejamento, mas para isso é preciso que se conheça: os fluxos nas diversas ligações da rede; o nível de serviço atual; o nível de serviço desejado; as características ou parâmetros sobre a carga; os tipos de equipamentos disponíveis e suas características (capacidade, fabricante etc.); e os sete princípios ou conhecimentos referentes à aplicação do enfoque sistêmico (ALVARENGA; NOVAES, 2000, p. 93).

Para a escolha do modal de transporte, primeiro observam-se os aspectos relativos a custos relacionados à prestação do serviço, com destaque para velocidade e disponibilidade. A velocidade é o tempo decorrido em dada rota. Já a disponibilidade é a capacidade que cada modal tem de atender as entregas, e é melhor representado pelo transporte rodoviário, que permite o serviço porta a porta.

O modal utilizado também influencia a decisão de propriedade da frota, ou seja, quanto mais intensivo em capital for o modal, como, por exemplo, ferrovia ou dutovia, maior a possibilidade de utilização de um terceiro.

2.7 Transporte Ferroviário no Brasil

O transporte ferroviário no Brasil é utilizado principalmente no deslocamento de grandes toneladas de produtos homogêneos ao longo de distâncias relativamente longas. Dentre estes produtos estão os *commodities* e a cadeia produtiva.

Ballou (1996) descreve que

um outro exemplo em países como a Europa, a ferrovia cobre um aspecto muito mais amplo de fluxos de meios de transporte ferroviário, como o transporte com vagões, containers ferroviários de uma a cinco toneladas e transporte ferroviário de semirreboques rodoviário conhecido como *piggyback*⁶ (BALLOU, 1996, p.120).

Com relação aos custos, o modo ferroviário apresenta altos custos fixos em equipamentos, terminais e vias férreas, entre outros, porém seu custo variável é baixo. Embora o custo do transporte ferroviário seja inferior ao rodoviário, ainda não é amplamente utilizado no Brasil, como o modo de transporte rodoviário. Existem muitos problemas de infraestrutura, falta de investimentos nas ferrovias e a atuação do governo federal ainda precisa melhorar.

Ainda segundo Ballou (1993)

as vantagens comparativas da ferrovia em relação à rodovia começam a aparecer para distâncias de deslocamento maiores. Para pequenas distâncias os custos fixos não conseguem ser diluídos, onerando os fretes

⁶ É um tipo de transporte intermodal, em que o semirreboque rodoviário é colocado sobre um vagão plataforma para então ser transportado, fazendo-se uso de rampas e veículo trator, ou através de pórticos móveis.

em demasia e tornando essa modalidade não competitiva (BALLOU, 1993, p. 212).

Após a privatização de ferrovias no Brasil houve uma melhoria lenta, mas constante, nos serviços de transporte ferroviário. Embora a rede ferroviária seja relativamente pequena, quando se considera todo o território nacional, seu potencial nos grandes centros produtores e consumidores é grande, daí fica dependendo de melhorias de traçado e da via permanente, bem como do material rodante e do aprimoramento das operações.

O sistema de transporte influencia diretamente o ramo da produção, e é fator central na definição do perfil competitivo. Quando orientado pelos princípios da logística pode constituir-se em diferencial pelo grau de eficiência e eficácia alcançado. A cada ano percebe-se um considerado aumento nas áreas cultivadas, e enquanto aumenta a produção é preciso que o sistema de transporte expanda suas possibilidades a fim de atender essa crescente demanda.

Ballou (1996) afirma que com melhores serviços de transporte, os custos dos produtos postos em mercado mais distantes podem ser mais competitivos do que aqueles de outros produtores que vendem nos mesmos mercados. No entanto, além de encorajar a concorrência direta, o transporte mais barato também incentiva uma forma indireta de competição, pois torna disponíveis ao mercado bens que normalmente seriam indisponíveis.

O sistema de transporte no Brasil, após anos sem receber investimentos de forma significativa, vem passando por um momento de transição relacionado à possibilidade de utilização de mais de um tipo de modal na movimentação do transporte de cargas em toda a cadeia de suprimentos.

Cabe destacar, porém, que o crescimento do sistema aéreo aconteça, ou melhor, não sofra interrupção. É preciso que as instâncias governamentais sejam conscientizadas a buscar soluções de alguns entraves ameaçadores do desenvolvimento desse tipo de modal, como a dificuldade de obtenção de financiamento com a finalidade de resolver problemas relacionados aos problemas físicos e operacionais existentes nas malhas.

2.8 Desenvolvimento Local no Setor Econômico e Social

O desenvolvimento pode ser conceituado como um processo de enriquecimento dos países e de seus habitantes, relacionado à ascensão no aspecto social, político e sustentável (CLEMENTE, 2000). Igualmente, o desenvolvimento garante lucro e investimento, mas nem sempre garante igualdade para uma população ou nação.

O Brasil é historicamente marcado pelas intensas desigualdades sociais e regionais caracterizados pela miséria, ignorância, enfermidade, entre outros fatores. Segundo Sen (2000, p. 30), muitas pessoas são vítimas de várias formas de privação de liberdade básica para sobreviver, que lhes impede o processo de desenvolvimento: “Com grande frequência, a insegurança econômica pode relacionar-se à ausência de direitos e liberdades democráticas”.

O desenvolvimento não é limitado apenas a aspectos econômicos, mas ao político, cultural e social que partiu da percepção das desigualdades entre países e da disparidade entre regiões, as diferenças regionais são constantes. Bourdin (2001) desmistifica a ideia de local como oposta ao mundial e apresenta uma concepção de local buscando, sempre, o equilíbrio com o global, cujas dimensões que fundamentam o local e o social são sintetizadas no Quadro 4.

Dimensões que fundamentam o local e o social	Complementaridade e troca	A troca aparece como constitutivo do social. Define como complementares e não intercambiáveis
	Sentimento de pertença à humanidade	Esse sentimento reforça os vínculos com os outros indivíduos: força de linhagem, vínculo sexual e familiar, destino comum ligado a sistemas religiosos e metafísicos.
	Vivência e partilha	Viver juntos, partilhar uma mesma cotidianidade: a proximidade então surge como produtora do vínculo social e o camponês sedentário como um ser social por excelência.

Quadro 4 - Síntese das dimensões entre o local e o social
Fonte: Adaptado de Bourdin (2001)

Nesse sentido, o espaço geográfico e o espaço social se intercalam. Bourdieu (2004) afirma que:

É possível [...] comparar o espaço social a um espaço geográfico no interior do qual se recortam regiões. Mas esse espaço é constituído de tal maneira que, quanto mais próximo estiverem os grupos ou instituições ali situados, mais proximidades eles terão em comum; quanto mais afastados, menos propriedades em comum eles terão. As distâncias espaciais [...] coincidem

com as distâncias sociais (BOURDIEU, 2004, p. 153).

Fischer (1992) aponta duas ideias contidas no sentido de local. A primeira refere-se à noção de espaço abstrato da capacidade dos atores sociais em estabelecer relações organizadas, empreendendo movimentos e interações dos grupos sociais que, simultaneamente, organizam-se para aceitar ou rejeitar interesses em comum.

Assim, o local pode ser definido como “um território de identidade e solidariedade, um cenário de reconhecimento cultural e de intersubjetividade e também um lugar de representações e práticas cotidianas” (GUAJARDO, *apud* CALIARI, 2002, p. 84).

Criam-se as condições para interiorização nos atores sociais, a percepção de identificação e de ser pertencente ao grupo. Segundo Bourdin (2001), o sentimento de pertença ao ambiente ajuda a motivar o indivíduo a praticar ações de investimentos no local.

O local pode ser entendido como o espaço onde opostos e convergentes se manifestam no conjunto das redes estabelecidas entre os grupos sociais que o compõem, gerando ações facilitadoras para emergir novas relações sociais guiadas por compromissos, articulação e organização, perseguindo objetivos que contemplem as aspirações coletivas.

Essa visão de local, aqui definida, torna-se importante para a compreensão de desenvolvimento e desenvolvimento local. Como se sabe, são muitas as definições que sustentam a convicção de que desenvolvimento é bem mais do que produtividade. Aliam-se a esse outros aspectos que não podem ser desconsiderados sob o risco de encobrir a verdadeira razão do desenvolvimento, além de impedir um conceito mais abrangente.

Os diferentes conceitos sobre desenvolvimento local são frutos de diferentes fatores da realidade que, certamente, estão condicionados por determinados processos históricos. Os conceitos são elaborados tendo como premissa os objetivos aos quais se destina. Se a proposta é enfatizar o dinamismo econômico e a melhoria da qualidade de vida da população, pode-se conceituar desenvolvimento local como definiu Buarque (1999):

Um processo endógeno registrado em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos, capaz de promover a dinâmica econômica e melhoria da qualidade de vida da população. Representa uma singular transformação nas bases econômicas e na organização social em nível

local, resultante da mobilização das energias da sociedade, explorando suas capacidades e potencialidades específicas (BUARQUE, 1999, p. 23).

Sen (2000, p. 171) coloca na base o desenvolvimento social, por criar as condições de redução das taxas de mortalidade e aumento da expectativa de vida da população, “incluindo também sua influência sobre as habilidades produtivas das pessoas e, portanto, sobre o crescimento econômico em uma base amplamente compartilhada”.

Nesse sentido, o desenvolvimento social implica na criação de oportunidades sociais geradas para assegurar: expansão do acesso à educação de qualidade social; serviços de saúde condizentes com as necessidades da população; espaços para o lazer; garantia de absorção de força de trabalho; e geração de espaços de expressão e intervenção.

Delgado (1985 *apud* CALIARI, 2002) afirma que desenvolvimento local pode ser entendido como uma forma planejada de organização dos espaços, promoção e utilização racional de técnicas de ocupação e direção dos serviços operacionalmente articulados, objetivando uma exploração eficiente ou uma equidade social no tratamento de um determinado público alvo.

Para Caliarri (2002, p. 27), o desenvolvimento pode ser definido como um processo de transformação via realização de propostas, obtidas mediante a participação da coletividade. “Prepondera aí o relacionamento entre sujeito, comunidade, cultura local e meio ambiente”.

Por essa lógica consensual, a materialização do desenvolvimento local se dá por meio de ações coordenadas dos objetivos traçados pelo coletivo, empreendidos pelos atores sociais. Implica na construção de um ato de harmonia entre crescimento econômico, redução das desigualdades e preservação cultural e ambiental.

Sen (2000) enfatiza que é preciso entender o desenvolvimento como uma combinação de distintos processos e não como uma simples ampliação do crescimento da renda e intensificação da produção. Uma concepção adequada de desenvolvimento deve ir muito além da acumulação da riqueza e do Produto Nacional Bruto e de outras variáveis relacionadas à renda: “Sem desconsiderar a importância do desenvolvimento econômico, precisamos enxergar além dele” (Op. cit., p. 28).

Isso dá a segurança para interpretar que o desenvolvimento local não pode

ser entendido de forma descontextualizada, isolada, mas relacionado com outras dimensões, notadamente sociais, ecológicas e vida comunitária. Pode ser entendido a partir do que as pessoas devem ser e fazer a partir de suas potencialidades.

Um programa de desenvolvimento local não deve somente distribuir bens a receptores passivos. Preferencialmente deve ampliar as escolhas individuais e promover suas capacidades, realçando a capacidade de opção de fazer escolhas. O desenvolvimento pode ser entendido como etapas da expansão das possibilidades de os sujeitos fazerem escolhas, terem alternativas, meios, capacidades e habilidades para realizá-las, direcionando os fins para essa expansão e não como forma de limitá-la.

Não deixando de considerar que o desenvolvimento deve estar relacionado com a melhoria das condições de vida de que o coletivo dispõe, Sen (2000) afirma que o cultivo da liberdade gera as condições para o surgimento de sujeitos conscientes que interagem e influenciam o contexto em que vivem. Para ele, a liberdade não representa somente o objetivo principal, mas também seu principal meio e estabelece um quadro de possibilidades a partir do que ele define como liberdades instrumentais.

O Quadro 5 apresenta as sínteses das liberdades instrumentais

Liberdades instrumentais	Liberdades políticas	Liberdade crítica e fiscalização das autoridades; liberdade de expressão política; liberdade de escolha partidária; direito de escolha para determinar quem deve governar e com base em que princípios.
	Facilidades econômicas	Oportunidades de utilização dos recursos econômicos com propósito de consumo, produção ou troca.
	Oportunidades sociais	Prioridades estabelecidas pela sociedade, objetivando o desenvolvimento humano.
	Garantias de transparências	Necessidade de sinceridade, relacionamento constituído no âmbito das garantias de clareza.
	Segurança protetora	Elaboração de uma rede de segurança social, evitando que a população seja atingida pela miséria.

Quadro 5 - Síntese das liberdades instrumentais

Fonte: Sen (2000)

Para Sen (2000), se for considerado nas avaliações dos resultados obtidos pelos programas de desenvolvimento somente o aumento da renda e do crescimento econômico, será obtida uma avaliação parcial. Isso por que existem indicativos que podem demonstrar níveis de desenvolvimento que não passam somente pelos aspectos dos resultados econômicos.

O papel desempenhado pela participação popular no sucesso de programas de desenvolvimento local é reforçado por Nyerere (1981). O autor deixa claro que o protagonismo das classes a quem se destinam os projetos de desenvolvimento local é condição de sucesso.

Barbanti Junior (2004), ao definir desenvolvimento local, o faz numa visão global, envolvendo aspectos econômicos, ambientais e sociais, integrando o local e o global. Nesse sentido, aponta quatro estratégias resumidas no Quadro 6.

Estratégias de desenvolvimento local	Ênfase no aspecto econômico	Preocupada com a integração produtiva, a inserção da produção local em outros mercados e a capacidade de inovação num ambiente econômico globalizado.
	Ênfase ambientalista	Propõe a sustentabilidade do desenvolvimento, com atenção especial a formas de uso dos recursos naturais.
	Ênfase nas questões sociais	Visa a participação popular nas decisões para o desenvolvimento local
	Integração do local com o global	Procura conciliar aspectos econômicos, ambientais, sociais e de relações internacionais.

Quadro 6 - Síntese das estratégias de desenvolvimento local
Fonte: Adaptado de Barbanti Junior (2004)

Essas estratégias não são excludentes entre si, podendo, em algum contexto, o desenvolvimento local estar relacionado a uma ou outra estratégia com mais ênfase.

Para ele o desenvolvimento local deve convergir para as pessoas, considerando sua lógica e estratégias, procurando ampliar a capacidade de a sociedade resolver seus próprios problemas e reconhecer suas necessidades. O autor aponta a comunicação como fator primordial nesse processo.

Barbanti Junior (2004) menciona que

no âmbito local, a falta de comunicação adequada é um dos principais elementos que divide o sucesso do fracasso. Os beneficiários dos projetos de desenvolvimento local, bem como a população em geral, precisam saber o que ocorre para que possam formar consenso e daí gerar capital social (BARBANTI JUNIOR, 2004, p. 26).

Na visão de Sen (2000), para haver comunicação é imprescindível que haja liberdade e diálogo. Não se trata da mera justaposição de um e de outro, mas sim da aceitação de suas múltiplas implicações e relações, um gerando o outro na própria participação. Tanto a liberdade como a comunicação, como elementos indispensáveis no processo de desenvolvimento local, implicam a incorporação de responsabilidades individuais e coletivas por suas ações e partilha dos resultados

dessas mesmas ações.

Para Bava (1996, p. 58), o “desenvolvimento local, nasce das forças internas da sociedade; constitui um todo, com dimensões ecológicas, culturais, sociais, econômicas, institucionais e políticas, sendo que a ação a seu serviço deve integrar todas essas dimensões”.

Mendes e Padilha Júnior (2007) citam que

um bom indicador do desenvolvimento econômico pode ser oferecido pela extensão da infraestrutura em uma economia. Infraestrutura representa aqueles tipos de bens de capital que contribuem para as atividades dos vários setores da economia. Entre essas infraestruturas estão: as rodovias pavimentadas, as ferrovias, os portos marítimos e hidroviários, as redes de comunicação e os suprimentos de energia, todos necessários para apoiar a produção e a comercialização, ou seja, o agronegócio (MENDES; PADILHA JÚNIOR, 2007, p. 24).

No que concerne à conceituação de desenvolvimento econômico destaca-se a que está relacionada à distribuição do produto, com a melhoria da qualidade de vida, do bem-estar e do grau de utilização da capacidade produtiva de um país, isto é, denota a utilização crescente da sua potencialidade produtiva.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Nesta seção descrevem-se os procedimentos metodológicos que foram adotados na presente pesquisa, cuja preocupação foi investigar a relação do desenvolvimento econômico local e os agentes (empresas) da cadeia agroindustrial da soja no município de Porto Franco, situado no estado do Maranhão.

Os dados apresentados neste estudo, expostos na Figura 12, foram analisados à luz do referencial teórico e das informações coletadas em documentos, como relatórios, projeto político e programas da prefeitura de Porto Franco.

Quanto à pesquisa de campo, os dados foram coletados e analisados sob a ótica do questionário aplicado a quatro gestores das empresas. O questionário consta no Apêndice A.

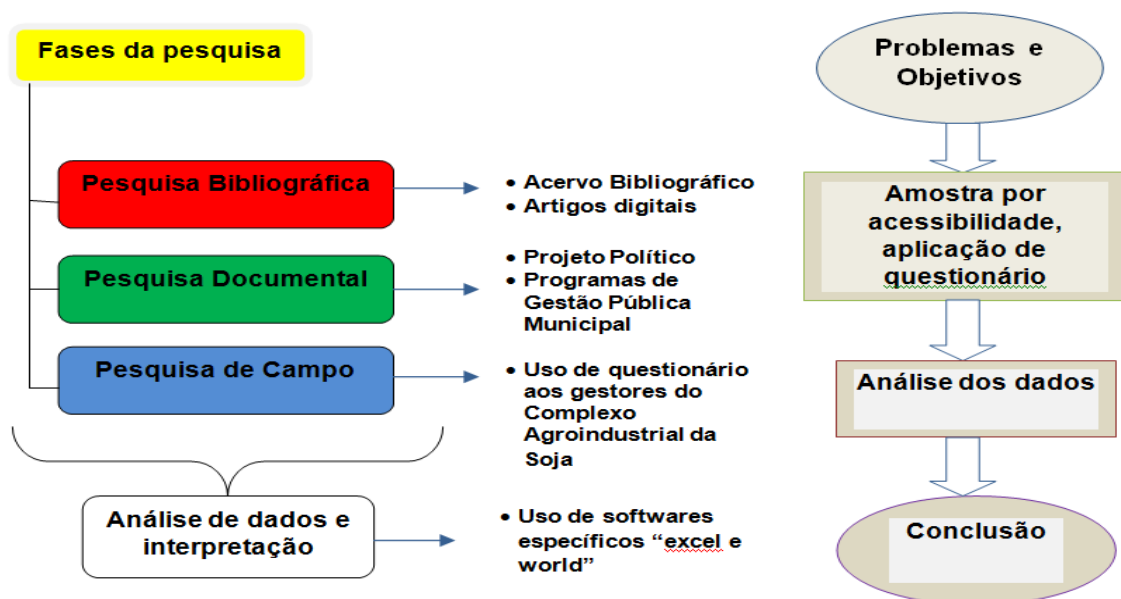


Figura 12 - Métodos da pesquisa
Fonte: Adaptada por Belfort de Fontão (2008)

Richardson assegura que a pesquisa é uma “ferramenta para adquirir conhecimento” (RICHARDSON, 1999, p. 16), portanto, o objetivo principal da pesquisa é “tentar conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem no mundo existencial” (TRUJILLO, *apud* MARCONI; LAKATOS, 2006, p.16).

Para Gil (1999, p. 42), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo

fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Diante disso, a pesquisa é um conjunto de etapas formais, com o propósito de encontrar respostas ao problema questionado.

A metodologia utilizada para confecção da estrutura dissertativa baseou-se em dois critérios propostos por Vergara (2000) quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Quanto aos fins utilizou-se a pesquisa descritiva, e quanto aos meios de sondagem adentrou-se à pesquisa bibliográfica, documental e de campo, que foi a aplicação do questionário aos gestores.

Para tanto, foi feito um levantamento para o estudo em cinco empresas envolvidas com a cadeia produtiva da soja no município de Porto Franco. A amostra envolve quatro gestores que se dispuseram a participar da pesquisa. Por amostra preceitua-se que “é uma pequena parte dos elementos que compõem a população ou universo” (GIL, 2008, p.108).

De modo resumido, a amostra pode ser definida, de acordo com Levine *et al.*, (2008), como uma parcela de uma população selecionada para fins de análise. Ademais, classifica-se a amostra do estudo em questão como não probabilística, por acessibilidade.

Levine *et al.*, (2008, p. 218) afirmam que em uma amostra não probabilística selecionam-se os itens ou indivíduos sem conhecer suas respectivas probabilidades de seleção. Ainda com relação à amostra deste estudo categoriza-se em amostra por acessibilidade, uma vez que se procede a seleção dos elementos aos quais se têm acesso para que a realização da pesquisa se torne possível (MASSUKADO-NAKATANI, 2009).

Conforme Costa Neto (1977, p. 43) “nem sempre é possível se ter acesso a toda a população objeto de estudo, sendo assim é preciso dar segmento a pesquisa utilizando-se a parte da população, que é acessível na ocasião da pesquisa”.

Dessa forma, observou-se que os agentes da cadeia agroindustrial da soja compõem-se por cinco empresas: Ceagro Business, Cargill Agrícola, Algar Agro, Multigrain e Bunge Global Agrobusiness, contudo, somente quatro se dispuseram e autorizaram a participação na pesquisa.

A pesquisa é do tipo qualitativo, pois os dados foram obtidos a partir dos registros fornecidos pela prefeitura do município de Porto Franco, e quantitativa pela frequência de respostas, pois foi aplicado questionário aos gestores que se

dispuseram a participar da pesquisa com a obtenção dos dados sem fins quantitativos.

O método qualitativo, por sua vez, conforme coloca Minayo (1994), preocupa-se com o universo dos significados, motivos, aspirações, valores e atitudes, que não podem ser reduzidos a tratamento estatístico ou matemático. Os métodos quantitativos e qualitativos se complementam e interagem, não se opondo um ao outro.

Segundo Gamboa, (2009, p.88) “a relativização das técnicas quantitativas ou qualitativas com relação a um conjunto maior, sem dúvida ajudará a compreender sua dimensão no conjunto dos elementos da pesquisa e a revelar suas limitações [...]”.

Nesses termos, quanto aos meios de investigação foi adotada pesquisa documental e de campo. Como instrumento de pesquisa foi utilizado questionário com perguntas abertas e fechadas. Optou-se em utilizar vários instrumentos concomitantemente, e não apenas um deles, para que os pontos fracos de um sejam compensados pelos pontos fortes de outro, bem como porque, dessa forma, é possível levantar um maior número de informações, e em maior grau de detalhamento para o estudo em questão.

Para a realização da pesquisa fez-se uso de cartas de apresentação, enviadas às empresas envolvidas na cadeia produtiva da soja alojadas no Parque Multimodal sob a influência do Município, bem como à gestão pública, e de registros históricos e dados estatísticos que demonstravam o plano estratégico e administrativo das gestões públicas anteriores a 2004 e 2012.

A abordagem realizada na pesquisa foi de cunho descritivo, pois os dados constituem a base para identificar o perfil do complexo agroindustrial da soja no município de Porto Franco, bem como os avanços tecnológicos e os benefícios econômicos e sociais. Foram utilizadas técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática, e também o estudo e análise dos dados dos agentes que se relacionam com o fenômeno socioeconômico.

Por pesquisa descritiva entende-se que com o uso desse método busca-se conhecer um fenômeno sem modificá-lo, a fim de entender o objeto de interesse em um determinado espaço e tempo (SELLTIZ, COOK e WRIGHTSMAN, 1987). Ademais, o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

A aplicação do questionário aos gestores do complexo agroindustrial da soja envolvidos na pesquisa foi realizada a partir de uma carta de apresentação, mediante autorização e posterior leitura prévia das questões contidas para um breve esclarecimento do intuito da pesquisa. Foi entregue, então, um questionário composto por 35 questões agrupadas em quatro pontos-chaves:

- **dados de ordem social:** composto por sete questões que identificam o perfil dos envolvidos na pesquisa; **caracterização e inserção do complexo agroindustrial da soja:** composto por nove questões que caracterizam o perfil da empresa que o entrevistado é dirigente, considerando os motivos de implantação e geração de emprego e renda para o Município;
- **contribuição da cadeia agroindustrial da soja para o desenvolvimento social:** por meio de quatro questões buscou-se entender a contribuição social das empresas do complexo agroindustrial da soja para o Município; e
- **contribuição da cadeia agroindustrial da soja para o desenvolvimento econômico:** composto por 15 questões buscou-se investigar a relação do desenvolvimento econômico com a inovação tecnológica que as empresas do complexo agroindustrial têm desenvolvido na Região.

Após a entrega dos questionários aos gestores das empresas que compõem o complexo agroindustrial, deu-se um prazo de sete dias para seu recolhimento.

3.1 Tipo de Pesquisa

Abordagem quantitativa, qualitativa e descritiva. No aspecto qualitativo, analisa-se, por diversos ângulos, a complexidade da problemática proposta, com vistas a uma compreensão o mais abrangente possível das implicações do fenômeno estudado.

A pesquisa quantitativa, segundo Santos Filho (2007, p. 42) “busca explicar as causas das mudanças nos fatos sociais, principalmente por meio de medida objetiva e análise quantitativa”, entretanto, os dados por si só não desvelam a intencionalidade dos fatos. Por isso, foi utilizada também a abordagem qualitativa

como auxílio na interpretação dos resultados, possibilitando a apreensão do objeto em sua complexidade.

A natureza mista da pesquisa e a aplicação do questionário associada à revisão da literatura e à análise documental fizeram parte dos procedimentos essenciais ao se tratar do enfoque qualitativo. Já o método quantitativo prevê a mensuração de variáveis em que procura-se verificar e explicar sua influência, mediante a análise da frequência qualitativa: o pesquisador descreve, explica e prediz.

Para Sampiere (2006), ao combinar dados quantitativos com a pesquisa qualitativa é possível qualificar dados quantitativos ou a quantificar dados qualitativos. Ele pontua que a pesquisa que assume enfoque misto apresenta algumas vantagens, uma vez que por intermédio desse recurso o pesquisador pode compreender em totalidade a manifestação do fenômeno. A veracidade dos dados investigados, portanto, pode ser assegurada se o investigador decidir por instrumentos tanto quantitativos quanto qualitativos.

Utilizou-se a pesquisa bibliográfica pelo fato de o estudo científico supor e requerer uma prévia pesquisa a fontes, seja para sua necessária fundamentação teórica, ou mesmo para justificar seus limites e para os próprios resultados. Cervo e Bervian (1996), afirmam que:

A pesquisa bibliográfica é meio de informação por excelência. Como trabalho científico original, constitui a pesquisa propriamente dita na área das Ciências Humanas. Como resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica (BERVIAN, 1996, p. 120).

É por meio desse artifício que o pesquisador faz contato direto com tudo que foi publicado sobre determinado tema, de forma ampla, gerando maior visão do problema, fundamentação da justificativa da escolha do tema e elaboração do relatório final.

3.2 Área de Realização

Desde os primórdios, o papel da logística no mundo dos negócios ganhou destaque, tanto em escopo quanto em importância estratégica. Grande parte da produção da Região Tocantina, dos estados do Tocantins e Mato Grosso, é escoada para o porto de Itaqui, o que representa para o produtor rural uma economia de cerca de 30% no transporte em relação ao praticado pelo modal rodoviário.

Nesse contexto, a estrada de ferro Norte-Sul surge como um importante meio, com características de extensão de 226 km de modo a ligar o município de Estreito, pelo seu pátio multimodal localizado na cidade de Porto Franco (MA), à Açailândia (MA), para seguir ao porto de Itaqui na cidade de São Luís (MA).

Nos períodos de safra, em que o volume aumenta consideravelmente, nota-se uma sobrecarga do sistema, uma vez que a VALE possui os diretos de operação dos trechos já em utilização e dos que ainda estão em construção por mais 30 anos, e que a disponibilidade de vagões para o transporte dos grãos depende do fluxo de transportes do minério de ferro.

É no atual cenário econômico que se vislumbra a logística de transportes de carga como uma moeda de grande valor que viabilizará transações essenciais para o desenvolvimento regional. O Pátio de Integração Multimodal da Vale em Porto Franco é de singular importância para a manutenção do escoamento da produção de grãos dos estados do Maranhão, Tocantins e parte do Mato Grosso.

Em toda a Região Tocantina a cidade é vista como um polo de logística de transporte proporcionado pela boa localização geográfica, às margens da BR 010, e pela existência de um polo de transporte multimodal, que inclui transporte rodoviário e ferroviário e é responsável pelo escoamento da produção de toda Região.

Conforme Sousa (2008, p.42), “[...] a sua estrutura agroindustrial é composta pelo polo de transporte rodoferroviário e pelo seu distrito industrial, que fazem com que a cidade seja uma excelente opção de investimento para os empreendedores do setor agroindustrial”.

Essa informação serve para ratificar a tese de que a cidade dispõe de uma boa infraestrutura, voltada ao atendimento das necessidades da população, capaz de suportar a demanda gerada pela cidade e região.

3.2.1 Características do Município de Porto Franco

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o povoamento de Porto Franco iniciou-se por volta de 1854, quando em suas terras se instalaram agricultores vindos do lugar de Boa Vista, atual Tocantinópolis (TO). Situado à margem esquerda do rio Tocantins, em Goiás, poucos anos depois o povoado por eles fundado foi visitado pelo português José Joaquim Severino, que

percorria o Tocantins vendendo às populações ribeirinhas sal e outras mercadorias que trazia de Belém do Pará. Entre 1858 e 1878, o povoado experimentou grande surto de desenvolvimento (IBGE, 2010).

De acordo com a Câmara Municipal de Vereadores (2013), em 2 de abril de 1919, pela Lei nº 853, o povoado foi elevado à categoria de vila. Em 1º de dezembro desse ano elegeu seu primeiro prefeito, tenente Valério Neves de Miranda, cuja posse ocorreu no dia 1º de janeiro de 1920, data em que Porto Franco conquistou sua autonomia, sendo desmembrado de Imperatriz. Em 29 de março de 1938, pelo Decreto-Lei nº 45, a vila foi levada à categoria de cidade.

A cidade de Porto Franco está localizada na região sudoeste do Maranhão, entre os meridianos 46 e 48 a oeste de Greenwich e entre os paralelos 5 e 7 ao sul do Equador, estando à margem direita do Rio Tocantins, distante 710 km da capital do Estado, ocupando uma área de 1.416 km². De acordo com o último censo do IBGE (2010), conta com uma população de 21.530 habitantes e faz divisa com as cidades de Campestre do Maranhão, Lajeado Novo, São João do Paraíso e Estreito (IBGE, 2010).

Ainda de acordo com o IBGE (2010), o Distrito criado com a denominação de Porto Franco, povoado pela Lei Provincial nº 524, de 09 de julho de 1859, subordinado ao município de Imperatriz, pela Lei Provincial nº 631, de 05 de dezembro de 1911, voltou a ser a sede do município de Imperatriz.

Em divisão administrativa referente ao ano de 1933, o Município é constituído do distrito sede - Federação dos Municípios Maranhenses (FAMEM) (IBGE, 2010).

O município de Porto Franco encontra-se situado na região parte sul do estado do Maranhão, tem nos últimos anos ganhado projeção com ações de gestão administrativa que o colocou em destaque entre as cidades que mais se desenvolveram no Estado (JORNAL PEQUENO, 2013 [*on line*]).

Atualmente tem atraído várias empresas que têm formado um grande Distrito Industrial nos arredores. Companhias como Vale, Engenharia, Construções e Ferrovias da Vale S/A-VALEC, SPA, Bunge, Cargill, tem sido atraídas pelas oportunidades geradas pela gestão municipal aliada à localização estratégica onde se encontra o Município.

Tais ações têm despertado o interesse de muitas organizações, como a Suzano Papel e Celulose, que agrega à Região grandes investimentos, gerando emprego e renda direta e indiretamente. Considerado seu potencial em termos de

polo de desenvolvimento, Porto Franco (MA) se destaca pelo Pátio Multimodal com grandes possibilidades de conectar a economia da Região Tocantina ao dinamismo da economia mundial (Figura 13).

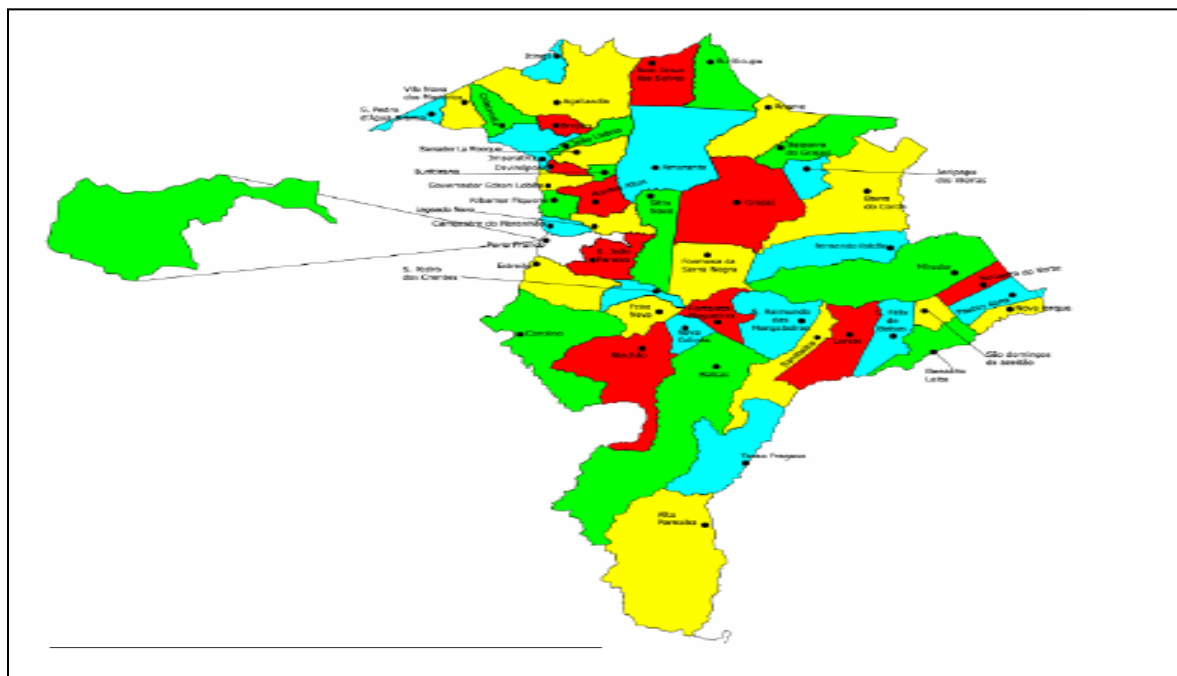


Figura 13 - Mapa do Maranhão com destaque para a cidade de Porto Franco (MA)
Fonte: Sousa (2008).

Considerada a ilustração da Figura 13, o município de Porto Franco põe-se em evidência por sua localização estratégica, acomodando estruturas físicas e geográficas que o destacam entre um dos municípios mais favoráveis para agregar empreendimentos do estado do Maranhão. Isso por que o Município é banhado pelo Rio Tocantins, cortado pelas rodovias federais BR-010, Belém-Brasília, e BR-226, pela rodovia estadual MA-336 e pela Ferrovia Norte-Sul.

Esses aspectos possibilitam o melhor escoamento da principal atividade econômica da Região, a produção agrícola de grãos, principalmente de soja. É no novo cenário econômico que se vislumbra a logística de transportes de carga como uma moeda de grande valor que viabilizará transações essenciais para o desenvolvimento regional.

Ainda segundo Sousa (2008, p. 73), “a sua estrutura agroindustrial, é composta pelo polo de transporte rodoferroviário e pelo seu distrito industrial, que fazem com que a cidade seja opção de investimento para os empreendedores do setor”.

Essa informação serve para ratificar a tese de que a cidade dispõe de uma

boa infraestrutura, voltada ao atendimento das necessidades da população, capaz de suportar a demanda gerada pela cidade e região.

Tal característica tem favorecido a implantação aos seus arredores de vários empreendimentos, como: hidrelétrica de Estreito (em construção), Suzano celulose e papel (aquisição de área para plantio de eucalipto), Valec, SPA e o Distrito Industrial, em que comporta o Pátio de Integração Multimodal da Companhia Vale, localizado a 19 km de Porto Franco, no sentido de Estreito, que abriga as empresas como: Bunge, Cargill, Multigrain, Ceagro e o Grupo Algar, que recebem grãos, em maioria de soja, para carga, transbordo, armazenagem e produção de óleo vegetal.

3.3 Instrumentos de Coleta

Foram utilizados como instrumentos para a coleta de dados: a) documentos de órgãos competentes; e b) questionário com perguntas do tipo aberto e fechado. É importante explicar que a documentação explorada resume-se aos relatórios apresentados pela prefeitura de Porto Franco, programas da prefeitura, bem como o projeto político do município de Porto Franco.

Nessa perspectiva, o foco de análise dos documentos está relacionado especificamente às ações que possivelmente contribuíram para o desenvolvimento econômico. Por sua vez, o questionário foi aplicado aos gestores da cadeia agroindustrial do referido Município, estruturado consoante as indagações apresentadas no Apêndice A.

É bom enfatizar o posicionamento de Silva e Menezes (2001, p. 34) que afirmam: “o questionário deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções”.

Para Rauen (2002, p. 126), “o questionário consiste numa lista de indagações escritas, que devem ser respondidas pelo informante, igualmente por escrito. A grande vantagem do questionário é a possibilidade de se indagar muitas pessoas”. Logo, é necessária a preocupação com um adequado instrumento de pesquisa.

3.3.1 Coleta de Dados

A coleta de dados foi iniciada após a aprovação do projeto pelo Comitê de

Ética da Universidade de Taubaté (Protocolo CEP/UNITAU 20585013.2.0000.5501) e autorização das empresas.

A coleta de dados seguiu a seguinte ordem: a) elaboração prévia dos instrumentos; e b) aplicação do questionário de forma coletiva às quatro empresas, concomitantemente.

O contato da pesquisadora com os pesquisados foi direto e de acordo com os procedimentos éticos da pesquisa. A coleta de dados verificou-se de forma coletiva nas empresas citadas no corpo do trabalho.

Vale informar que para aplicação do questionário foram utilizados instrumentos que podem ser classificados por sua forma de aplicação: contato direto, questionário enviado pelo correio e pela internet. De acordo com Richardson (1999), os questionários de contato direto são aplicados pelo próprio pesquisador ou pessoas especialmente treinadas por ele. Já os questionários por correios são respondidos sem a participação do pesquisador.

3.3.2 Análise de Dados

A análise dos dados configura-se ao momento em que, de posse das informações, o pesquisador cria seu roteiro de trabalho (RICHARDSON, 1999). Para a análise dos dados pretendeu-se trabalhar em três pontos básicos: a) fichamento do material bibliográfico; b) tabulação de dados dos questionários e análise percentual; e c) sistematização dos conteúdos documentais obtidos nos relatórios apresentados pela prefeitura do respectivo Município.

Quanto ao procedimento de análise de dados, Lüdke e André (1986) esclarecem que a análise documental constitui-se numa técnica primorosa para a apreensão de dados qualitativos, seja na complementação de informações obtidas por outras técnicas, seja revelando aspectos desconhecidos sobre um tema ou problema. Vale ressaltar que os resultados obtidos neste estudo foram meramente documentais (relatório da Prefeitura, 2008) e de campo (aplicação de questionário aos gestores das empresas que compõem o complexo agroindustrial da soja).

Para tanto, a população é constituída pelas empresas envolvidas na cadeia produtiva da soja, alojadas no Parque Multimodal, como Bunge, Cargill, Multigrain, Ceagro e o Grupo Algar, que recebem grãos, em maioria de soja, para carga,

transbordo, armazenagem e produção de óleo vegetal. Apenas quatro agentes da cadeia agroindustrial da soja autorizaram e participaram da pesquisa, compondo a amostra.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização das Ações de Políticas Públicas no Município de Porto Franco (MA)

4.1.1 Ações Políticas no Desenvolvimento Econômico

De acordo com o Jornal Pequeno (2013, *[on line]*), no dia 5 de julho de 2005 foi instalada a primeira fábrica de esmagamento de soja do Maranhão, assinalando sua participação naquele histórico momento em que estavam reunidas as lideranças políticas e empresariais do Estado.

Com uso de registros de planejamento da prefeitura de Porto Franco, o chamado Programa Prefeito Empreendedor 2008: relatório técnico complementar das ações implementadas (PREFEITURA, 2008) pôde-se analisar as estratégias administrativas que alavancaram o desenvolvimento do Município, tornando-o modelo de desenvolvimento, exemplo em todo o País.

De acordo com os registros, a gestão pública do município de Porto Franco no decorrer dos anos de 2005 a 2013 fez uso de estratégias administrativas que desencadearam um amplo desenvolvimento urbano, na melhoria da qualidade de vida da população, tendo por base sete ações decorrentes de um planejamento estratégico (PREFEITURA, 2008).

Observa-se que a ação estimulou a capacitação dos recursos humanos e empreendedores. A qualificação da mão de obra visa garantir o acesso a postos de trabalho que exigem maior qualificação. Um conjunto de cursos práticos foi oferecido aos cidadãos, capacitando-os para assumir uma ocupação que lhes garanta um modo de vida digno.

O objetivo central da ação foi de qualificar a mão de obra existente na cidade para que o crescimento econômico fosse fator de inclusão social e ferramenta para melhor distribuição de renda. O Município, por ter uma localização estratégica, acesso aos diversos modais de transporte e o Distrito Agro Industrial, veio fortalecer a sua vocação para o Agronegócio.

A implantação da primeira indústria de esmagamento de soja do Maranhão, a

ABC/INCO, contribuiu para que o município de Porto Franco se consolidasse também como polo regional indutor do desenvolvimento, contribuindo significativamente para a melhoria dos indicadores sociais e econômicos do estado do Maranhão e do Brasil.

Para alavancar o desenvolvimento econômico no Município foram criadas ações estratégicas, que tiveram por intuito:

- impulsionar o crescimento econômico, maximizando o impacto do empreendimento na economia local;
- agregar valor à soja com a implantação da Usina Esmagadora. O produto que antes era exportado *in natura* pelo complexo portuário do Itaqui gerou para o Município um valor agregado, contribuindo com recursos fundamentais para que a Prefeitura levasse a efeito todos seus projetos de governo, trazendo benefícios diretos a toda população.
- consolidar o potencial socioeconômico da Região, contribuindo diretamente para a melhoria dos indicadores sociais; e
- atrair novos investidores para o Município.

De acordo com os índices econômicos do Município, como PIB, ICMS e IDH-M, o impacto das ações afetaram todos os setores da economia local. Com a abertura de novas empresas houve um enorme incremento para os pecuaristas da Região, que antes tinham uma produção sazonal que caía drasticamente durante o período de seca. Atualmente, os pecuaristas têm acesso à compra dos subprodutos da soja.

Conforme a Revista Isto é Dinheiro, a implantação do Distrito Agro Industrial e a implantação da primeira Usina Esmagadora de soja do Maranhão consolidou a posição de Porto Franco como polo de atração de investimentos e negócios da Região, que já é considerada a maior fronteira agrícola do País (ISTO É DINHEIRO, 2013 [online]).

A gestão pública do Município desencadeou, em janeiro de 2005, um conjunto de políticas macroeconômicas com o objetivo de conseguir a equação ideal do desenvolvimento: crescimento econômico com distribuição de renda e inclusão social (PREFEITURA, 2008). A estratégia política utilizada para o desenvolvimento foi desencadear eixos fundamentais que tiveram por propósito:

- fazer com que os recursos do Município fossem aplicados dentro do

Município; políticas econômicas voltadas preponderantemente para as microempresas e empresas de pequeno porte;

- direcionar ações para que os recursos públicos do Município, a partir de 2005, passassem a ser aplicados mais de 90% dentro do próprio Município.
- criar a Lei nº 003, de 03 de abril de 2005, terceirizando as atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, com intuito de tornar mais eficiente as atividades da administração pública e viabilizar mercado para microempresas e empresas de pequeno porte, pois a administração indiretamente aumentou sua produtividade em atividades ao encargo do poder público.
- criar a Lei Municipal nº 011, de 25 de junho de 2007, que proporcionou normas específicas de acesso ao mercado para microempresas e empresas de pequeno porte, facilitando a sua participação em licitações públicas, exigindo de empresas maiores um percentual de subcontratação de microempresas e empresas de pequeno porte por locais.

Os eixos visaram proporcionar um ambiente produtivo, pois são as empresas quem criam riquezas e não as políticas microeconômicas e macroeconômicas. As empresas sem um ambiente institucional, legal, social, educacional, de segurança, não conseguem sozinhas fazer muita coisa (Figura 14).

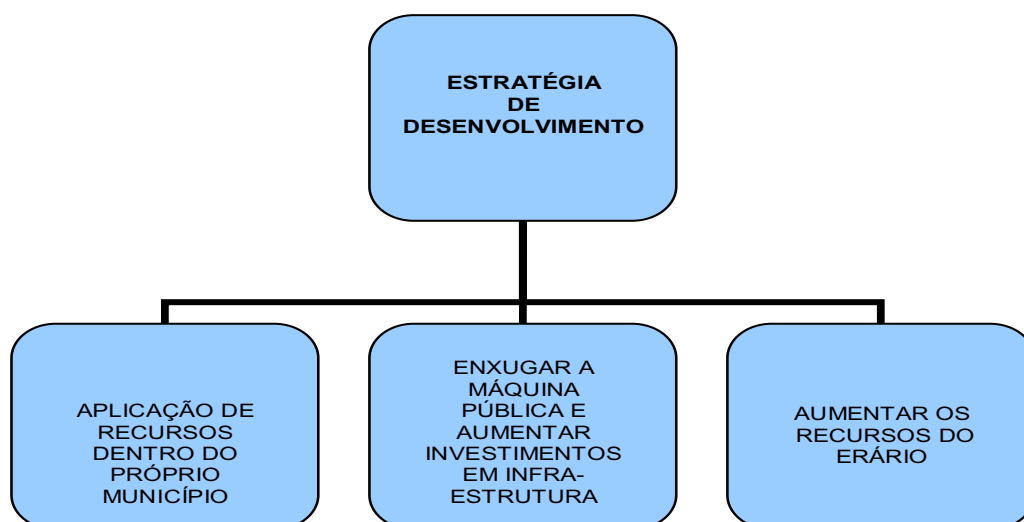


Figura 14 - Ideias e Estratégia de Desenvolvimento para Porto Franco (MA)
Fonte: Prefeitura (2008)

Quanto ao primeiro eixo estratégico: aplicação de recursos dentro do próprio Município, proporcionou um expressivo número de microempresas criadas, e de

acordo com o Cadastro Geral de Empresas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE, em 2004 existiam 281 empresas formais em Porto Franco.

Esse número foi ratificado pelo próprio IBGE, que em seu Cadastro Geral de Empresas aponta o número de 437 empresas formais em 2007. Até o final de 2008, segundo o Departamento de Cadastro da Prefeitura de Porto Franco, o número era de 492 empresas (PREFEITURA, 2008).

O Gráfico 3 apresenta o número de empresas formais entre os anos de 2004 a 2008 em Porto Franco (MA).

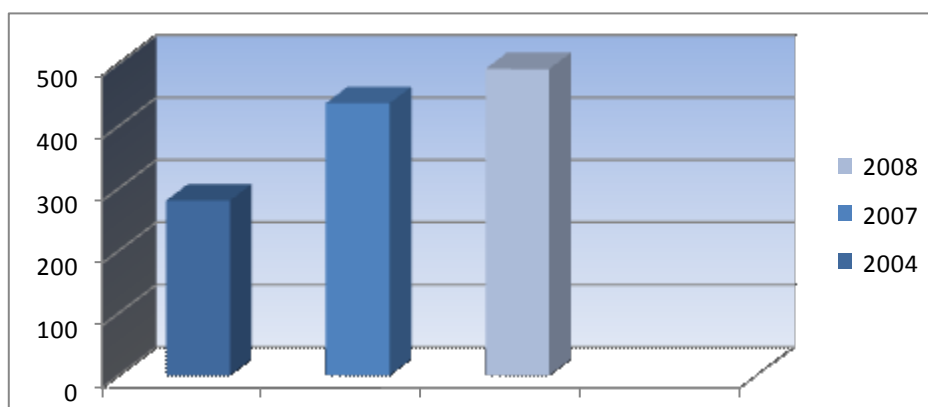


Gráfico 3 - Empresas formais entre os anos de 2004 a 2008 em Porto Franco (MA)
Fonte: Prefeitura (2008)

Constata-se que de 2005 para 2008 passaram de 281 para 492 empresas formais, o que representa um aumento de 75%. Outro dado que chama atenção é que em 2005 foram abertas 20 empresas formais; 50 em 2006; e mais 86 em 2007, portanto vale destacar que a média era de 20 empresas em 2005 passando para 80 em 2008 (Figura 18).

Outro aspecto extremamente interessante dessa estratégia é que micro e pequenas empresas passaram a impactar positivamente no Produto Interno Bruto (PIB) de Porto Franco, diretamente ou indiretamente na cadeia produtiva, em valor estimado de 30% em 2007 (PREFEITURA, 2008).

O Gráfico 4 demonstra o número de empresas criadas entre os anos de 2005 a 2008 em Porto Franco (MA)

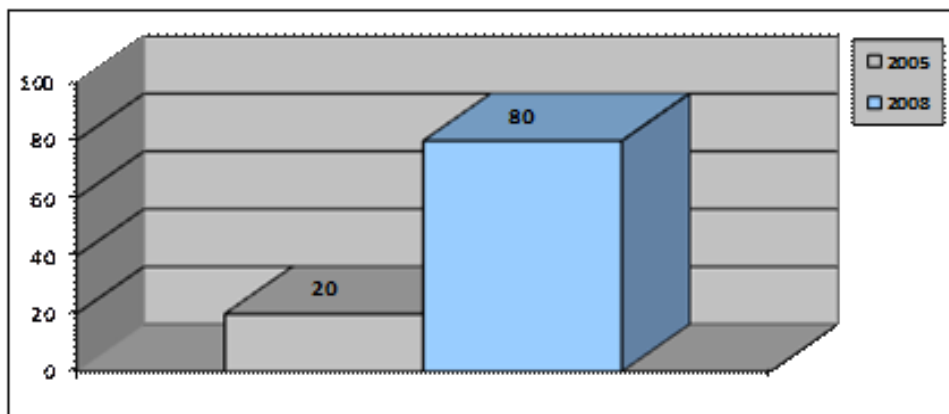


Gráfico 4 - Empresas criadas entre os anos de 2005 a 2008 em Porto Franco (MA)
Fonte: Prefeitura (2008)

Verifica-se, graficamente, a discrepância quanto ao nível de crescimento de empresas formalizadas entre os anos de 2005 (20 empresas) e 2008 (80 empresas), o que leva a concluir que tal estratégia impulsionou o crescimento para um setor que praticamente inflava a informalidade no Município.

No que tange ao segundo eixo, o aumento de investimentos de infraestrutura, foi instituído no Plano Plurianual e na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Anual (LOA) o aporte de cerca de 30% para as despesas de investimento, exclusivamente no setor da infraestrutura.

Com relação ao terceiro eixo, que tem por objetivo estratégico aumentar os recursos do erário, verificou-se a participação do município de Porto Franco quanto ao Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS) do estado do Maranhão, com a finalidade de identificar se estava condizente com a riqueza produzida no âmbito municipal, constatando-se, de imediato, distorção.

Identificou-se, igualmente, empresas que geravam riqueza dentro do Município, sem que este estivesse participando dessa riqueza em termos de repasse de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS). Essa constatação teve como consequência a alteração do valor adicionado do Município de 28.757.719,41, em 2004, para 175.424.860,44 em 2005.

Houve um ajuste na fiscalização de empresas exportadoras, que implicou num incremento da participação no ICMS de 0,44%, em 2005, para 1,73% em 2006. Em números reais isso significou que o Município recebia em torno de 48 mil reais por mês a título de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS) e passou a receber em 2006 cerca de 700 mil por mês, um aumento considerável da receita municipal (PREFEITURA, 2008).

Consoante aos dados da Prefeitura (2008), a renda *per capita* de Porto Franco em 2003 era de 2.922,05 reais. Em 2007 essa renda foi de R\$ 8.023,00. Em 2000, o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M) de Porto Franco era 0,678, o 7º do Estado do Maranhão, à frente, portanto, de 211 municípios maranhenses.

Segundo a classificação do PNUD, o Município está entre as regiões consideradas de médio desenvolvimento humano, com IDH entre 0,5 e 0,8. Em relação aos outros municípios do Brasil, Porto Franco apresenta uma situação intermediária: ocupa a 3325ª posição, sendo que 3324 municípios (60,4%) estão em situação melhor e 2182 municípios (39,6%) estão em situação pior ou igual.

Quanto aos outros municípios do Estado, Porto Franco apresenta uma situação boa: ocupa a 7ª posição, sendo que seis municípios (2,8%) estão em situação melhor e 211 municípios (97,2%) estão em situação pior ou igual. (PREFEITURA, 2008).

4.1.2 Ações Políticas no Desenvolvimento Social

O desenvolvimento social no Município, no período, foi marcado por várias ações que desencadearam, por intermédio da gestão pública, vários programas assistenciais como o Bolsa Família, que é um programa de transferência de renda, inclusão social, e diminuição da desigualdade social. Atende a parcela da população mais vulnerável dentro da sociedade e oferta para as famílias beneficiadas cursos e atividades que possam fornecer subsídios para ingressar no mercado de trabalho.

Por meio dos registros observou-se que para alavancar o desenvolvimento social no Município foram realizadas ações de cunho inclusivo e abrangente, conforme mostra a Figura 15.

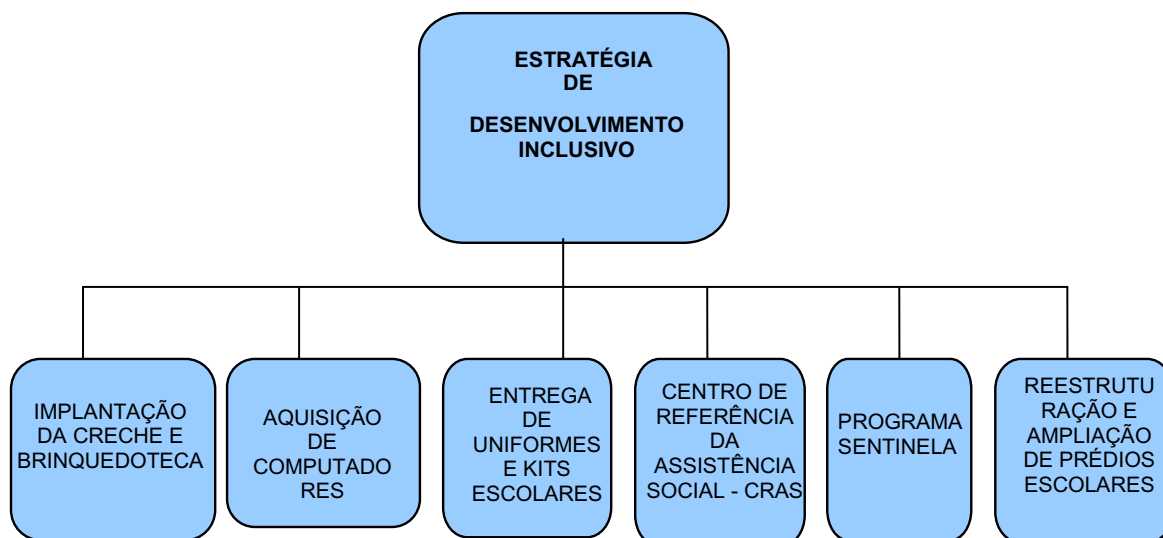


Figura 15 - Ações Políticas de Desenvolvimento para Porto Franco (MA)
 Fonte: Prefeitura (2008)

As ações de cunho inclusivo e abrangente consideraram a valorização do capital humano, com estratégias como:

- construção e implantação da Creche e da Brinquedoteca em tempo integral, implantada em 2007, com 60 crianças em período integral, possibilitando a inclusão de muitas mães no mercado de trabalho;
- aquisição de computadores com recurso do Índice de Gestão Descentralizada-IGD Bolsa Família, usado no programa de inclusão digital para crianças e adolescentes provenientes das famílias beneficiadas pela Bolsa-Família. Anualmente Porto Franco tem capacitado 100 crianças e adolescentes/ano, possibilitando o acesso à internet e aos conhecimentos básicos de informática;
- implantação do Centro de Referência da Assistência Social (CRAS) Vila Lobão e do CRAS Vila Carmelina;
- implantação do Programa Sentinela, atuante no enfrentamento ao abuso e exploração sexual de crianças e adolescentes, com auxílio de uma equipe multidisciplinar;
- entrega de uniformes e *kits* escolares aos alunos da Rede Municipal de Ensino a 100% dos alunos da educação fundamental e ensino infantil. Essa medida, além de contribuir para a queda no índice de evasão escolar, movimentou o setor produtivo de confecção, gerando emprego e renda;
- reestruturação e restauração física e acessibilidade das escolas

municipais em 60% das escolas da zona urbana e rural;

- reforma e pintura em 100% das escolas da rede pública municipal e estadual; e
- construção de duas quadras poliesportivas em escolas da rede pública.

Essas obras, além de oferecerem melhor estrutura para a educação em Porto Franco, incrementaram mais ainda o setor da construção civil, gerando emprego e renda (PREFEITURA, 2008).

4.1.2 Ações Políticas no Meio Rural

As ações políticas no meio rural podem ser observadas no Quadro 7, por meio do Programa de Apoio ao produtor Rural.

Programa Apoio ao Produtor Rural	
Recuperação de estradas vicinais	650 km
Ponte Rio Flores	22,00m
Ponte Ribeirão Sucupira	22,00m
Pontes de madeira	08 pontes
Recursos Banco Interamericano	80%
Recursos Banco de Desenvolvimento – BID	10%
Governo Municipal	10%
Poços Artesianos	07

Quadro 7 - Ações Políticas de Desenvolvimento para Porto Franco (MA)
Fonte: Prefeitura (2008)

Identificou-se, nos registros, que a vocação para o agronegócio da Região foi potencializada por ações planejadas, que elaboraram um programa de apoio ao produtor rural.

A gestão pública municipal disponibilizou acesso à infraestrutura com estradas e benfeitorias; ampliação do abastecimento de água e energia elétrica em toda zona rural com construção de poços artesianos e o Programa Luz para Todos.

Segundo dados da Prefeitura (2008), as metas atingidas foram:

- recuperação de 650 km de estradas vicinais;
- construção de duas pontes em concreto armado: uma sobre o Rio Flores com 22,00m de extensão e outra sobre o ribeirão Sucupira com 22,00m de

extensão;

- construção de oito pontes de madeira;
- implantação da eletrificação rural por intermédio da Associação de Pequenos Produtores com recursos do governo federal, estadual e municipal: 80% do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID); 10% do governo estadual; e 10% do governo municipal. Agregado ao Projeto Luz para Todos, a meta é alcançar 100% da zona rural; e
- rede de água na zona rural com a construção de sete poços artesanais: quatro deles atendendo a rede que leva água encanada a toda a zona rural. Os outros três foram perfurados, um para cada uma das escolas municipais da zona rural recém-construídas.

Além das ações mencionadas houve revitalização urbana, investimentos em infraestrutura, saúde, segurança, limpeza pública, e educação. A oferta dos demais serviços públicos convergem para transformar o Município em um polo de atração para investimentos, que se traduzirão necessariamente na melhoria da qualidade de vida dos seus habitantes.

Verifica-se que a estratégia expandiu um setor que praticamente inflava a informalidade no Município. Ficou provado, com isso, que estratégias políticas e jurídicas de incluir pequenos e médios agentes econômicos na formalidade produz um efeito benéfico para o próprio setor, que se torna produtivo e competitivo e, de sobra, viabiliza o desenvolvimento econômico no âmbito local.

4.2 Análise dos Dados Quantitativos

Inicialmente foram questionados os dados de origem pessoal dos gestores das empresas que compõem o Complexo Agroindustrial da Soja. O Quadro 8 reúne os dados pessoais dos gestores das empresas pesquisadas.

4.2.1 Dados de Ordem Pessoal dos Gestores do Complexo Agroindustrial da Soja em Porto Franco (MA)

O Quadro 8 apresenta o perfil dos gestores, considerando: origem, residência, faixa etária, gênero, estado civil e escolaridade.

Dados	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Gestor 4
Cidade de origem	Carolina	São Raimundo das Mangabeiras	Araucária	Itaituba
Estado de origem	Maranhão	Maranhão	Paraná	Pará
Residência atual	Zona rural	Zona urbana	Zona urbana	Zona urbana
Faixa etária	30 a 35 anos	20 a 25 anos	30 a 35 anos	30 a 35 anos
Gênero	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Estado civil	Solteiro	Casado	Casado	Casado
Grau de escolaridade	Médio	Médio	Superior completo	Superior completo

Quadro 8 - Dados de ordem pessoal

Em relação aos dados pessoais é possível perceber que a maior parte dos entrevistados é oriunda de Estados e de regiões como norte e nordeste, sendo apenas um deles do sul. Quanto à idade, são jovens, uma vez que estão na faixa etária entre 20 e 35 anos, sendo todos do gênero masculino. Apenas um entrevistado é solteiro.

No que diz respeito ao grau de escolaridade, metade cursou apenas nível médio e a outra metade tem grau superior completo. A formação acadêmica é um fator primordial para o gestor, tendo em vista que as inovações do mercado requer profissionais altamente capacitados.

4.3 Caracterização e Inserção do Complexo Agroindustrial da Soja

Na segunda parte buscou-se caracterizar e identificar os fatores de inserção das organizações entrevistadas do complexo agroindustrial da soja. A partir de então foram realizadas questões que buscaram: identificar os fatores de implantação na região, filiais, tempo de implantação no Município; número de empregados; expectativa de crescimento e desenvolvimento para o Município; planejamento conjunto com outras empresas; capacitação da equipe de trabalho; e terceirização no trabalho técnico especializado.

Ao serem questionados sobre as condições que levaram à implantação da empresa no município de Porto Franco, todos (100%) dos gestores afirmaram ser a localização geográfica o principal fator.

É imprescindível ressaltar que o município de Porto Franco encontra-se

situado em região estratégica, com condições geográficas favoráveis para o agronegócio no que tange à topografia, às condições de transporte e abastecimento, e à energia elétrica.

Está localizado próximo a uma ferrovia (Ferrovia Norte-Sul) e ainda situa-se no km 1.252 da rodovia BR010, bem como está próximo do Linhão Norte-Sul, estatal fornecedora de energia elétrica Eletronorte, juntamente com uma gestão de administração pública que tem ganho destaque.

Atualmente tem atraído várias empresas, formando um grande Distrito Industrial nos arredores. Companhias como Vale, Engenharia, Construções e Ferrovias da Vale S/A-VALEC, SPA, Algar Agro, Bunge, Cargill e Ceagro têm sido atraídas pelas oportunidades geradas com a gestão municipal aliada à localização estratégica que se encontra o Município.

Quando questionados sobre mais empresas (filiais) em outras cidades do país, as respostas podem ser observadas no Quadro 9:

Dados	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Gestor 4
Filiais	Sim, em quase todas as regiões do País.	Sim, 11 filiais espalhadas pelo País.	Sim, apenas uma em Minas Gerais.	Sim

Quadro 9 – Filiais

A informação demonstra que as empresas que se instalaram no Município têm experiência vasta no setor, pois são grandes organizações como Algar Agro, que tem previsão de 60 mil toneladas de armazenamento e 500 mil toneladas de esmagamento de soja, além da Cargill Agrícola, que tem mais de seis mil funcionários diretos no Brasil.

Em relação à instalação da empresa, foi perguntado há quanto tempo desenvolve atividades no referido Município. A resposta obtida aponta que todas as empresas foram instaladas em um período compreendido entre cinco e 10 anos.

De acordo com Jornal Pequeno (2013), os registros de construção do complexo industrial e dados da pesquisa apontam que a primeira fábrica fora instalada no dia 5 de julho de 2005. Observa-se que todas as empresas se alojaram no espaço do Parque e estão em pleno funcionamento desde então.

Quanto ao número de empregados, percebe-se que há uma pequena variação em relação ao quantitativo empregado, conforme demonstra o Gráfico 5.

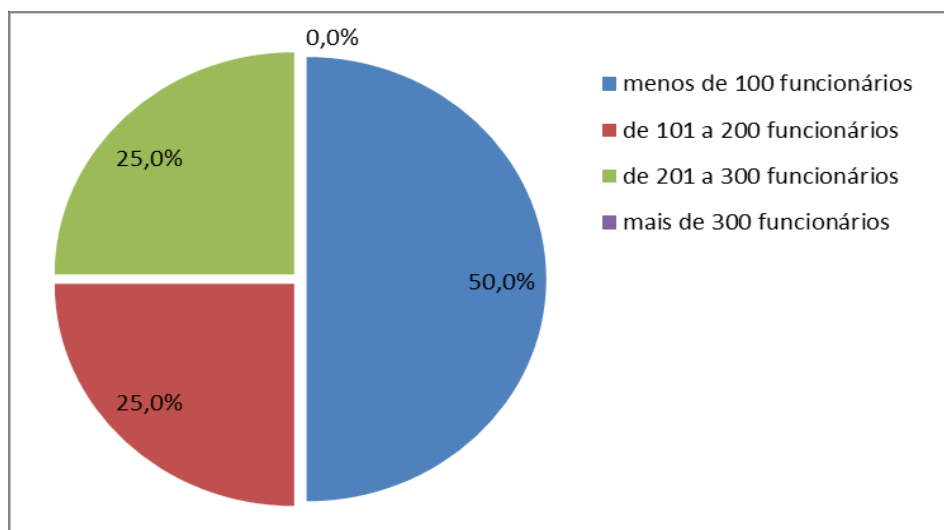


Gráfico 5 - Número de empregados direto na empresa

Dentre as empresas pesquisadas, metade (50%) tem menos de 100 empregados; 25% entre 101 e 200 empregados; 25 % entre 201 e 300; e nenhuma delas tem mais de 300 empregados.

Para realizar a caracterização quanto ao porte das empresas pesquisadas, a Lei n. 10165/00 define uma empresa de acordo com seu faturamento, todavia o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2012) classifica como microempresa até 19 empregados; como pequena de 20 a 99 empregados; média de 100 a 499 empregados; e a partir de 500 empregados considera-se empresa de grande porte.

De acordo com os resultados apresentados no Gráfico 5, metade das empresas (50 %) é de pequeno porte e a outra metade (50%) de médio porte. Não há nenhuma empresa de grande porte.

A questão seguinte pretendia verificar o ponto de vista dos gestores em relação à melhoria do complexo agroindustrial da soja. As respostas obtidas estão representadas no Quadro 10:

Gestor 1	Capacidade de recebimento, organização na distribuição de vagões para embarque
Gestor 2	Sim, principalmente a qualidade do produto
Gestor 3	Evoluímos em técnicas agrícolas para melhoria de desempenho no campo e indústrias, porém estacionamos em formas de escoar as supersafras, o que prejudicou o crescimento do setor. O gargalo logístico impede o crescimento do agronegócio, pois há muitas dificuldades com espaços em portos e as estradas mal conservadas de modo a impactar tudo isso, com um frete altíssimo
Gestor 4	Não respondeu

Quadro 10 - Melhoria do complexo industrial nos últimos anos, segundo os gestores

Na economia mundial, os sistemas logísticos eficientes formam bases para o comércio e a manutenção de um alto padrão de vida nos países desenvolvidos. Assim, a logística empresarial estuda como a administração pode prover níveis de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, por meio do planejamento, organização e controle efetivos para atividades de movimentação e armazenagem com a finalidade de facilitar o fluxo de produtos.

Diante disso, percebe-se que a maior parte dos gestores informa que são as atividades de logística interna que vêm contribuindo para a melhoria do complexo agroindustrial nos últimos anos, haja vista a logística interna tratar do gerenciamento do processo interno de abastecimento, armazenamento, transporte e distribuição das mercadorias na organização, atendendo especificamente as demandas internas.

Em relação às perspectivas de crescimento e desenvolvimento para o Município, todos os gestores afirmaram que são ótimas. Ressalta-se que um dos gestores vê as regiões norte e nordeste como polos de expansão de atividades agrícolas, enquanto os gestores 1 e 2 planejam melhorias no processo de armazenamento de grãos, com a aquisição de silos, conforme dados obtidos no Quadro 10.

Adiante foi perguntado se há discussão e planejamento conjunto com as empresas que compõem o complexo agroindustrial da soja em Porto Franco. As respostas estão representadas no Gráfico 6:

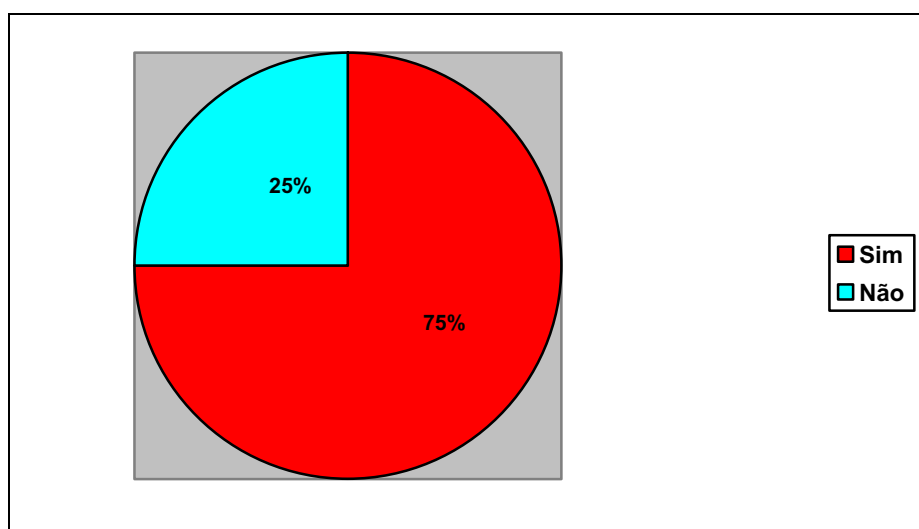


Gráfico 6 - Discussão e Planejamento conjunto com as empresas que compõem o Complexo Agroindustrial da soja em Porto Franco

A maior parte das empresas pesquisadas discute e planeja, de forma conjunta, o complexo agroindustrial da soja, contudo um dos gestores não participa

de forma direta da discussão e planejamento acerca do complexo agroindustrial da soja. Destaca-se ainda que esse gestor vem da região sul do País e tem escolaridade de nível superior, bem como gerencia a Organização que possui de 201 a 300 funcionários.

É preocupante a ausência de participação, integração, coordenação e comprometimento com os elementos que compõem o complexo agroindustrial, haja vista serem fatores preponderantes para o sucesso da cadeia de suprimentos.

Com a necessidade de crescimento do complexo agroindustrial, e mais rigor nas instalações, questionou-se a presença de planejamento para capacitar e aumentar a equipe técnica própria ou terceirizar.

O Gráfico 7 visualiza as respostas:

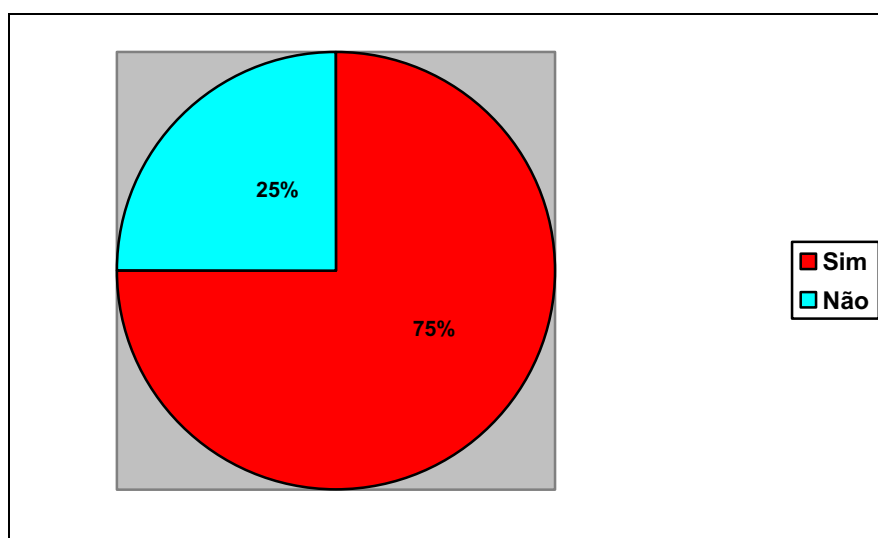


Gráfico 7 - Planejamento de capacitação e aumento da equipe técnica própria ou terceirizada

A maior parte das organizações pesquisadas realiza planejamento para capacitação e aumento da equipe técnica própria, entretanto um dos gestores acredita que não há essa necessidade. Dessa forma, vale destacar que as empresas para adquirirem poder competitivo terão que planejar estratégias de gestão de pessoas, investindo em treinamento e desenvolvimento, para ter o maior patrimônio de uma organização, que é o capital intelectual.

No que concerne à terceirização, os pesquisados colocam que caso haja necessidade de terceirização, esta poderá se dar de forma parcial no que tange ao trabalho técnico menos especializado.

4.4 Contribuição da Cadeia Agroindustrial da Soja para o Desenvolvimento Social

Perguntados sobre a contribuição da cadeia agroindustrial da soja para o desenvolvimento social, inicialmente questionou-se a existência de ações voltadas à qualidade de vida da comunidade. Todos os entrevistados responderam que sim.

Inquiridos quanto as ações sociais desenvolvidas, somente três empresas relataram desenvolver, conforme representado no Gráfico 8:

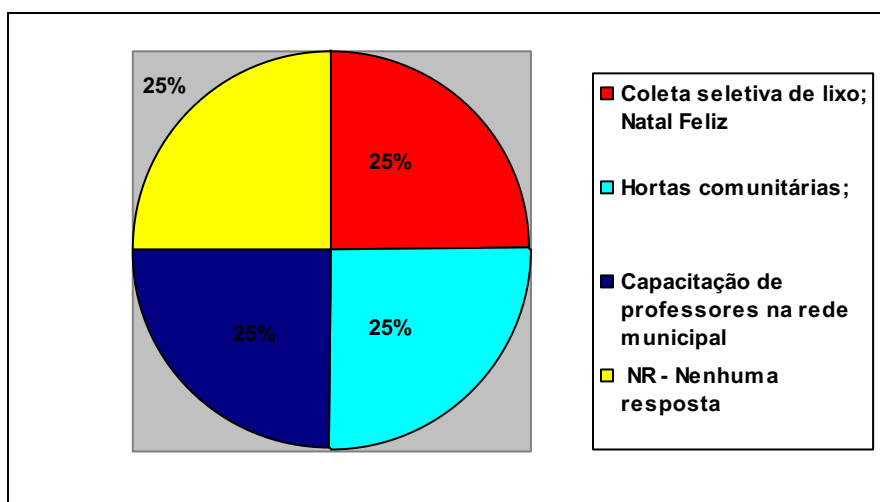


Gráfico 8 - Projeto social desenvolvido pela empresa no município

Ao serem questionados acerca de ações sociais voltadas à qualidade de vida da comunidade, todos os entrevistados responderam afirmativamente, contudo apenas três empresas informaram as ações desenvolvidas, que estão relacionadas à coleta seletiva de lixo, cultivo de hortas comunitárias, natal feliz e capacitação de professores da rede municipal.

As expectativas quanto ao desenvolvimento social do município de Porto Franco são boas sob a ótica de todos os gestores entrevistados. Perguntados sobre a relação da empresa com a comunidade do Município em questão, as respostas dos gestores constam no Quadro 11.

Gestor 1	Muito boa. Precisamos de um bom relacionamento, pois é de onde vem a mão de obra.
Gestor 2	Boa relação, há sempre um grande número de pessoas em busca de vagas de emprego.
Gestor 3	Relação saudável de uma empresa que trouxe oportunidade de crescimento para as pessoas locais, em razão do nível de especialização de mão de obra requerida em suas unidades fabris.
Gestor 4	Não respondeu.

Quadro 11 - Expectativa quanto ao desenvolvimento social do município

4.5 Contribuição da Cadeia Agroindustrial da Soja para o Desenvolvimento Econômico

A etapa seguinte relacionou a contribuição da cadeia agroindustrial da soja para o desenvolvimento econômico do Município em questão. Foi inicialmente questionada a capacidade de resposta quanto à diferença entre crescimento e desenvolvimento. As respostas obtidas são observados no Gráfico 9:

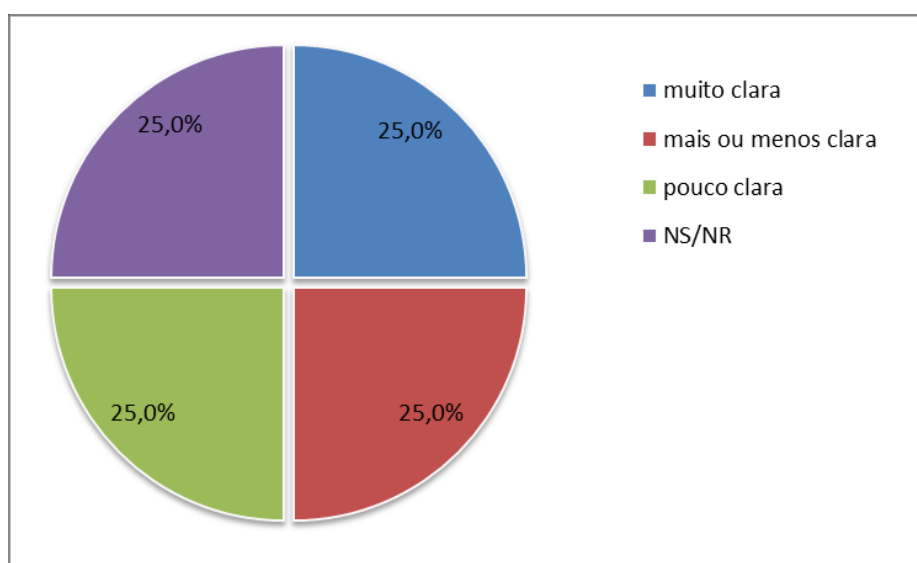


Gráfico 9 - Conhecimento do gestor quanto à diferença de crescimento e desenvolvimento

Ao abordar o assunto desenvolvimento é importante que se compreenda o que vem em torno da sentença, pois o que é desenvolvimento para alguns nem sempre tem o mesmo significado para outros. Nesse diapasão, percebe-se que apenas um dos entrevistados tem noção clara desses conceitos: a metade deles perpassa pela definição mais ou menos clara e pouco clara, enquanto outro não sabe responder.

Destaca-se ainda, que o gestor que tem noção clara entre crescimento e desenvolvimento tem nível superior completo. Essa característica permite maior competência por parte do pesquisado, ou seja, maior habilidade técnica, humana e conceitual.

Questionados sobre planejamento de crescimento e desenvolvimento da Região, todos os gestores afirmaram haver. Ademais, quanto ao planejamento institucional, está inserida a estratégia operacional de melhoria da capacidade de

armazenamento com a aquisição de silos, bem como a expansão das atividades agroindustriais nas regiões norte e nordeste do País.

Quanto à contratação de mão de obra local, todos os gestores afirmaram que pretendem buscá-la e que buscam qualificar os colaboradores com treinamentos, palestras e seminários. Uma das empresas afirmou que 80% do quadro de funcionários são preenchidos por domiciliados em Porto Franco (MA).

É complexo esperar que haja qualificação dos funcionários com palestras e seminários, visto que para haver qualificação é imprescindível que as empresas pesquisadas estabeleçam parcerias com as escolas técnicas federais, colégios agrícolas, centros de formação tecnológica, SENAI, o SENAC, SENAT, cada qual mantendo, no entanto, características e peculiaridades próprias.

Desse modo, é de se esperar aprendizagem e qualificação, e consequentemente trabalhadores com grau de conhecimento condizente às necessidades do mercado moderno, assegurando trabalho de qualidade. A informação e o conhecimento retidos intelectualmente pelas pessoas diferenciam as empresas entre si, por conta da tecnologia e da globalização.

É de extrema importância a compreensão do processo de formação do conhecimento, uma vez que em qualquer sociedade humana a presença do conhecimento é uma constante e suas formas interagem entre si, predominando, entretanto, uma ou mais dessas formas no decorrer de seu processo evolutivo.

Diante disso, conclui-se que os gestores devem ter iniciativa no sentido de assegurar que o conhecimento gerado pelos recursos da empresa esteja disponível para a organização como um todo. Nesse contexto cabe ainda evidenciar que o planejamento e as ações iniciadas na maior parte das vezes se dão de forma conservadora.

Nenhuma das empresas pesquisadas têm parcerias com escolas agrícolas, técnicas federais, centros de formação tecnológica ou universidades regionais, no sentido de promover o capital intelectual. Somente são firmadas parcerias com escolas secundárias.

Quanto à concorrência, no Gráfico 10 observa-se a paridade entre as empresas que enfrentam uma concorrência bastante forte e aquelas que não consideram nem muita concorrência nem pouca.

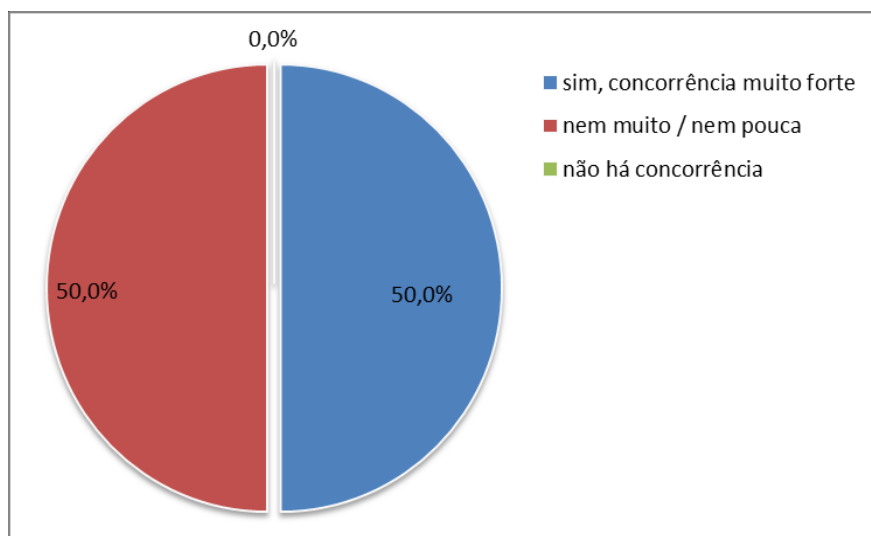


Gráfico 10 - Enfrenta concorrência local

Após questionamento sobre a concorrência, perguntou-se quais as organizações, e em que sentido e forma afetam a concorrência. Os dados obtidos encontram-se expostos no Quadro 12:

Gestor 1	Com empresas do ramo, concorrência por preço e produto, transporte logístico rodoviário.
Gestor 2	No transporte de soja, isso pode realizar ou não o processo de transbordo.
Gestor 3	Não respondeu.
Gestor 4	Não respondeu.

Quadro 12 – Concorrência local

Em relação às dificuldades encontradas na cadeia agroindustrial da soja, os gestores afirmaram que podem ser em relação aos fornecedores; mão de obra especializada; inovação tecnológica; e concorrência, conforme Gráfico 11:

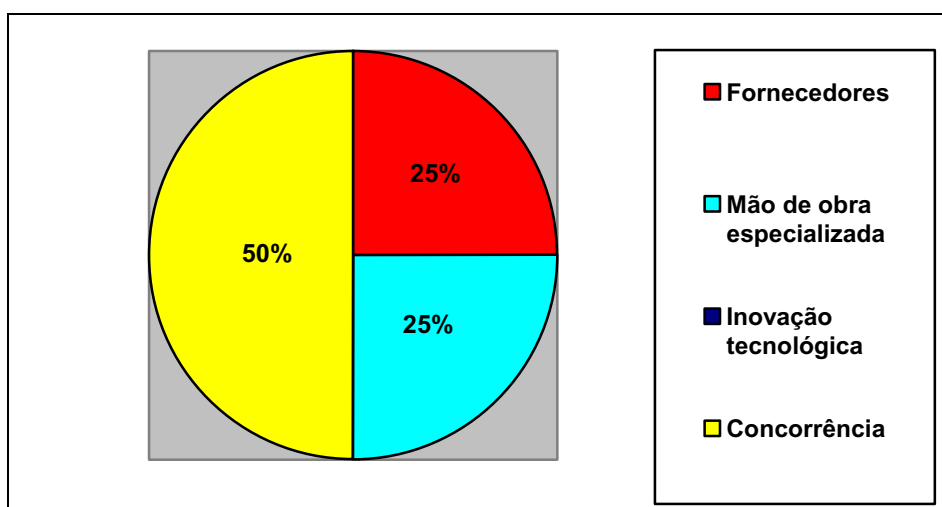


Gráfico 11 - Principais dificuldades enfrentadas em relação a cadeia agroindustrial da soja

Palavras como complexidade, competitividade, metas, objetivos, mensuração, resultados e mudanças povoam a mente dos estrategistas das empresas, que estão rotineiramente sendo obrigadas a adaptarem-se às exigências do mercado cada dia mais competitivo e heterogêneo.

Tudo isso tem se tornado um verdadeiro desafio para as empresas que, em busca da sobrevivência, procuram investir em estratégias de curto prazo, visando, assim, permanecer inseridas nesse mercado, hoje definitivamente globalizado.

Como apontam os dados supracitados, as empresas envolvidas na cadeia produtiva da soja já são renomadas e conhecedoras do setor agrícola em todo o País, e conhecem os obstáculos impostos pelo mercado local pela concorrência que cada organização tem com a outra, bem como o emergente mercado exterior.

Vários países são grandes concorrentes no setor e disponibilizam cada vez mais produtos com baixo custo e qualidade. Para tanto, o Município torna-se destaque e desperta o interesse para as organizações envolvidas na cadeia produtiva, por estar geograficamente em posição estratégica para o escoamento do produto para todos os países e para os maiores consumidores, como China, Japão, e outros países na Europa.

Do ponto de vista logístico, o Município agrega condições tecnológicas que reduzem os custos de produção e colocam o produto soja como uma mercadoria competitiva para o País. Para tanto, as inovações tecnológicas devem ser um diferencial frente ao mercado competitivo, pois não só elevam o nível de vida das pessoas, mas alertam para a possibilidade de obtenção de ganhos em um curto espaço de tempo, permitindo que as empresas migrem de um capitalismo industrial para um capitalismo intelectual, fazendo surgir a chamada indústria do conhecimento ou da informação.

Robbin (2003, p.108.) faz o seguinte comentário: “A inovação estimula as oportunidades e o crescimento. Sem ela, as organizações acabam definhando e morrendo. Muitas organizações se esforçam para atingir um patamar de excelência neste mercado tão competitivo”.

As inovações envolvem fatores como informação e competitividade, que movem as organizações a evoluírem frente às barreiras do comércio nacional e exterior. Para tanto, os investimentos na qualificação de mão de obra, logística e beneficiamento do produto estão entre os fatores fundamentais nesse processo.

Para Certo (2003, p. 85), a competitividade é sinônimo de qualidade e

inovação. A qualidade pode ser definida como a medida como um produto cumpre o que se espera dele: até que ponto está próximo de satisfazer as especificações para as quais foi elaborado. A qualidade de um produto determina a reputação de uma empresa. Já a inovação é definida como o processo de adotar ideias úteis e transformá-las em produtos, serviços ou métodos operacionais úteis.

Mintzberg e Quinn (2001) enfatizam que o objetivo da estratégia competitiva da organização é encontrar uma posição em que possa defender-se de diversas maneiras possíveis contra as forças competitivas, ou influenciá-las a seu favor a fim de buscar diferenciais dos concorrentes.

As organizações, por sua vez, têm investido e reconhecido o fator humano, investindo o foco da sua atenção na criatividade e na inteligência dos colaboradores do conhecimento, com o intuito de alcançar o sucesso e competir em pé de igualdade com as suas concorrentes, pois na era da informação as mudanças que ocorrem nas empresas não são apenas estruturais, mas também culturais e comportamentais, transformando o papel das pessoas que estão nelas inseridas.

Toda essa dinâmica de concorrência paira sobre as mentes estrategistas já citadas anteriormente, as quais, em curto prazo, devem apresentar resultados mensuráveis e satisfatórios dia após dia, pois a pressão tende a aumentar e questões como valores éticos e morais tendem a ficar esquecidos nos ambientes corporativos, excluindo de vez temas como a valorização do capital humano como fator de desenvolvimento e de permanência no referido mercado.

É de grande importância a compreensão do processo de formação do conhecimento, visto que o conhecimento e a informação são as armas competitivas desta Era. As empresas bem sucedidas são as que têm as melhores informações e as utilizam de forma eficaz, que buscam melhoria contínua, inovação dos produtos e processos e inovação no conceito de negócios.

Somente algumas empresas têm demonstrado capacidade de mudar tão rápido quanto o ambiente que as cerca e toda a sua complexidade. O que as empresas necessitam é de um novo paradigma da administração, baseado na criação do conhecimento. Observa-se, portanto, que o indivíduo é o criador do conhecimento, a empresa é o amplificador e o grupo funciona como sintetizador do conhecimento.

Ao analisar os resultados observados entre as ações de políticas públicas no Município e os dados obtidos a partir dos gestores das empresas que compõem o

complexo agroindustrial da soja na Região, observa-se que há uma ligação direta do impacto da cadeia produtiva da soja no desenvolvimento local do município de Porto Franco.

Os dados obtidos apontam que as políticas públicas foram indutoras da implantação do Parque Multimodal no Município, e direta e indiretamente influenciaram o desenvolvimento da política estratégica que veio e vem gerando desenvolvimento a Porto Franco no que tange à aplicação de recursos dentro do próprio Município, agregando-lhe a capacitação de renda para investir na qualidade de vida da população.

Para tanto, e em contrapartida, o Município passou a investir mais em recursos tecnológicos, com a capacitação de mão de obra qualificada, gerando cursos técnicos e universitários para atender a necessidade do mercado emergente que vem crescendo no setor.

O Município passou a ser agregador de condições favoráveis para implantação de várias empresas, tanto de âmbito local quanto externo. Nesse sentido percebe-se sensivelmente o aumento no número de empresas registradas e da mão de obra qualificada e empregada.

Os programas de saúde e social também foram sensivelmente melhorados, disponibilizados pelo Município, tanto de âmbito do poder público quanto privado, angariado pelas empresas envolvidas na cadeia produtiva da soja. A vinda das organizações disponibilizou ao Município uma oportunidade de mudança de perfil, antes ruralista para um centro de desenvolvimento econômico e intelectual. Para tanto, vários cursos técnicos e profissionalizantes já são disponibilizados à população do meio urbano ou rural.

Instituições como a Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), Programa Darcy Ribeiro, e UnaSus têm disponibilizado cursos de nível superior em várias áreas, de modo a atender a necessidade das empresas que vem cada vez mais agregando mão de obra qualificada.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste estudo foi estudar a cadeia agroindustrial da soja e o seu impacto no município de Porto Franco (MA). Ao identificar os diferentes agentes que constituem a cadeia da soja no Município, constatou-se a localização estratégica aliada à gestão pública municipal como os principais fatores na constituição desse complexo da soja, principalmente na modernização de técnicas agrícolas e na implantação de indústrias esmagadoras no Município.

A cadeia agroindustrial da soja no referido Município tem um papel fundamental no processo de desenvolvimento regional, visto que a Região foi potencializada nos aspectos socioeconômicos. Ademais, proporcionou um expressivo número de microempresas criadas, e conseqüente capacitação de mão de obra compatível com as necessidades de mercado, realizada por meio de ações de política pública.

Nesse ínterim, o complexo agroindustrial da soja impacta no desenvolvimento do Município, conduzindo a inúmeras mudanças, o que requer dos envolvidos competência, conhecimentos, habilidades e atitudes para conduzir o crescimento e desenvolvimento da Região.

Grande parte da produção de grãos dos estados do Maranhão, Tocantins e parte do Mato Grosso são escoados por transporte ferroviário, principalmente para o Porto de Itaqui, localizado em São Luís (MA), de modo que a Ferrovia Norte Sul promove maior integração entre as grandes regiões brasileiras, facilitando o escoamento da produção, atraindo novos investimentos de forma a minimizar os custos de transporte de longa distância.

Considerados os objetivos propostos, identificados no início do trabalho com uso das ferramentas de pesquisa e coleta de dados, como o acervo bibliográfico e documental fornecido pela prefeitura do Município, bem como a aplicação do questionário realizado com os gestores das quatro organizações envolvidas na cadeia produtiva da soja, pode-se constatar as seguintes considerações.

Os agentes (Ceagro Business, Cargill Agrícola, Algar Agro, Bunge Global Agrobusiness) envolvidos na cadeia agroindustrial da soja no município de Porto Franco (MA) interceptam a soja e por meio do sistema de logística a exportam para

todo o País e alguns outros países. Para tanto, algumas dessas empresas fazem uso da inovação tecnológica para agregar valor ao produto soja, tornando-o mais competitivo ao mercado externo e interno.

As relações dos agentes da cadeia agroindustrial da soja em Porto Franco (MA) são entrelaçadas com as políticas públicas do Município em âmbito social e econômico e na geração de emprego e renda. Tal forma tem agregado expansão econômica e social do Município, pondo-o em destaque frente às demais cidade do estado do Maranhão.

Os agentes da cadeia agroindustrial da soja têm forte envolvimento com o desenvolvimento local do Município, uma vez que têm elevado os índices de qualidade socioeconômica e demográfica de Porto Franco, demonstrado nas ações de políticas públicas e nos gráficos e figuras supracitados.

A cadeia produtiva da soja do referido Município, com uso das inovações tecnológicas no que tange à manufatura com intuito de agregar valor ao produto, é responsável pelo desenvolvimento de emprego e renda no campo econômico, direta e indiretamente no Município, bem como um indicador para atrair outras empresas, como verificado na pesquisa.

Destaca-se, ademais, que a inovação tecnológica está relacionada à distribuição do produto e ao grau de utilização da capacidade produtiva de uma região ou país, isto é, denota a utilização crescente da potencialidade produtiva.

Nesse sentido, convém ressaltar que o administrador precisa estar atento às oportunidades decorrentes desse tipo de modal, uma vez que a integração ferroviária pode proporcionar um crescimento favorável ao oferecer uma logística adequada no sentido de concretizar o desenvolvimento dessa Região, fortalecendo a infraestrutura necessária de transporte.

Os desafios no agronegócio ainda são vários, porém é preciso que os agropecuaristas se estruturarem no sentido de organizar a cadeia produtiva, considerando que essas inovações (informação, logística, competitividade, qualidade etc.) precisam acontecer em virtude do aumento da eficiência na produção de alimentos com um uso diminuído de recursos naturais não renováveis, buscando estar sempre atento aos problemas que afetam as principais cadeias produtivas em escala global.

Dessa forma, constata-se que a Região Tocantina precisa ser estimulada de forma crescente a partir da sua localização estratégica, na tentativa de atrair novos

investimentos, escoamento da produção, e redução de custos, maximizando sua lucratividade.

5.1 Sugestões para Trabalhos Futuros

Pôde-se perceber, pela análise dos resultados obtidos com a investigação bibliográfica, documental e de campo, que ainda são necessárias outras estratégias metodológicas para garantir com mais precisão o desenvolvimento socioeconômico do complexo agroindustrial da soja no município de Porto Franco (MA).

Apesar das limitações do método aplicado neste estudo pôde-se levantar possíveis oportunidades de trabalho que futuramente deem continuidade a este, adotando-se também outros meios de pesquisa, como a entrevista direta com o gestor público; entrevista direta com os gestores das cinco empresas que compõem o complexo agroindustrial da soja do referido Município; e entrevista direta com empresariado local (amostra por acessibilidade).

Nesta pesquisa estudou-se o complexo agroindustrial da soja e o seu impacto no município de Porto Franco (MA). Os dados obtidos na pesquisa de campo, após a aplicação de questionário, mostram somente a percepção dos gestores do complexo da soja.

Acredita-se que entrevistas aplicadas ao gestor público municipal, a todos os gestores do complexo de soja, e ao empresariado local podem ser mais eficazes em relação ao diagnóstico do desenvolvimento econômico local.

REFERÊNCIAS

_____. **Agronegócios: gestão e inovação.** São Paulo: Saraiva, 2006.

ALVARENGA, A. C., NOVAES, A. G. N. **Logística aplicada: suprimento e distribuição física.** 3 ed. São Paulo: Edgar Blücher, 2000.

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

_____. **Fundamentos de agronegócios.** São Paulo: Atlas, 2008.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais.** São Paulo: Atlas, 1999.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

_____. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos.** Porto Alegre Bookman, 2006.

BARBANTI JUNIOR, Olympio. **Conflitos sociais: desenvolvimento e uso de recursos naturais.** Mionas Gerais: PUC-Minas, 2004.

BARBOSA, Christina; ADBOLLAHYAN, Farhad; DIAS, Paulo Roberto Vilela; LONGO, Orlando Celso. **Gerenciamento de custos em projetos.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

BARCAUI, André B.; BORBA, Danubio; SILVA, Ivaldo M. da; NEVES, Rodrigo B. **Gerenciamento do tempo em projetos.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

BAUINAIN, A.M; SOUZA FILHO, H.M. **Política agrícola no Brasil: evolução e principais instrumentos.** *In:* TONDOLO, Vilmar Antonio Gonçalves; BITENCOURT, Cláudia Cristina. A importância de um complexo portuário para o agronegócio cooperativo no Estado do Rio Grande do Sul. BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos. 2 (3):34-43, jan/abr, 2006.

BAVA, S.C. **Desenvolvimento local: uma alternativa para a crise social?** *In:* São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v.10, n.3, p.53-59, 1996.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento.** São Paulo: Saraiva, 2003.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Crescimento e desenvolvimento**. Brasília: BNDES. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 01 set. 2013.

_____. **Estudo técnico referentes ao eixo de capricórnio: 4 estudo de demanda**. 2008. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/arqs/corredor_bioceanico/Produto%20A%20Parte%20B.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2013.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise Gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

BORRÁS, Miguel Angel Aires; TOLEDO, José Carlos de. **A coordenação de cadeias agroindustriais: garantindo a qualidade e competitividade no agronegócio**. *In*: ZUIN, Luís Fernando Soares; QUEIROZ, Timóteo Ramos.

BOURDIN, Alain. **A questão local**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

BOWERSOX, Donald J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRACAGIOLI NETO, Alberto; GEHLEN, Ivaldo; OLIVEIRA, Valter Lúcio de. **Planejamento e gestão de projetos para o desenvolvimento rural**. *In*: Apostila do curso de Graduação Tecnológica - Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 2010.

BRASIL. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Safras**. Brasília: Ministério da agricultura, pecuária e abastecimento. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br>>. Acesso em: 01 maio 2013.

BRASIL. PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNAD). **Atlas do desenvolvimento humano**. Brasília. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/atlas/>>. Acesso em: 07 jul. 2013.

BUARQUE, Sérgio. C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável: metodologia de planejamento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

BUNGE. **Produtos e negócios**. Santa Catarina: BUNGE. Disponível em: <<http://www.bunge.com.br>>. Acesso em: 15 jun. 2013.

CALIARI, Rogério Omar. **Pedagogia da alternância e desenvolvimento local**. Lavras, UFV, 2002.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; ALMEIDA, Moisés Araújo. **Perfil dos artigos sobre custos no agronegócio publicados nos anais do Congresso Brasileiro de Custos**. Custos e agronegócio *on line* – v.1. Jan/Jun 2005. Disponível em: <http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero1v1/perfi_%20de_publicacoes.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2012.

CÂMARA DE VEREADORES DE PORTO FRANCO-MA. **A nossa cidade**. Disponível: <<http://www.camarapf.ma.gov.br/webs/vereadores.htm>>. Acesso em: 13 mar. 2013.

CARGILL. **Notícias**. São Paulo: CARGILL. Disponível em: <www.cargill.com.br>. Acesso em: 26 abr. 2013.

CARVALHO; Renato Sérgio. **Porto Franco terra que amo**. Imperatriz: Ética, 2008.

CAIXETA FILHO, José Vicente; GAMEIRO, Augusto Hauber. **Transporte e logística em sistemas agroindustriais**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CERVO, A. L. & BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. São Paulo, Mc Graw-Hill, 1996.

CERTO, S.C. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia São Paulo: McGraw-Hill/ Makron Books, 2003.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL (CNA). **Publicações**. Brasília: CNA Disponível em: <<http://www.cna.org.br>>. Acesso em: 02 set. 2013.

COÊLHO, Sacha Calmon Navarro. **Curso de direito tributário**. 4 ed. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO (CONAB). **O agronegócio brasileiro**. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br>> Acesso em: 29 abr. 2013.

COPPEAD. **Centro de estudos em logística**. Rio de Disponível em: <<http://www.coppead.com.br>>. Acesso em: 25 maio 2013.

COSTA NETO, P. L. O. **Estatística**. São Paulo: Edgard Blücher, 1977.

DIAS, Reinaldo *et. al.* **Comércio exterior**: história, teorias e práticas. Campinas: Alínea, 2002.

_____. **Comércio exterior**: teorias e gestão. São Paulo: Atlas, 2004.

DIAS, Sérgio (coord.). **Companhia Vale do Rio Doce**. 2009. Disponível em: <<http://www.cvrd.com.br>>. Acesso em: 25 mar. 2013.

EMBRAPA. **Tecnologias de produção da soja**: região central do Brasil. Embrapa, nº 1, 2004.

ENCOMEX. **Comércio exterior**. Disponível em: <<http://www.encomex.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em: 07 mar. 2005.

ESTADÃO. **Safra 2002-2003**. São Paulo. Disponível em: <http://producao.portal.agemado.com.br/safra/2003/graficos_0008.htm>. Acesso em: 25 jul. 2013.

FERREIRA, Pedro Cavalcante; MALLIAGROS, Thomas Georges. **Investimentos, fontes de financiamento e evolução do setor de infraestrutura no Brasil**. *In*: Ensaio Econômico da EPGE, 346. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007.

FERREIRA FILHO, Antonio Campelo *et al.* **Inovações de sucesso**. *In*: BARBIERI, José Carlos; SIMANTOB, Moysés Alberto. Organizações Inovadoras do Setor Financeiro: teorias e casos de sucesso. São Paulo: Saraiva, 2009.

FIGUEIREDO, K. F. *et al.* **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento do fluxo de produtos e recursos. São Paulo - Coleção COPPEAD de Administração: Atlas, 2002.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati; FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. São Paulo: Atlas, 2003.

FISCHER, T. **Poder local**: um tema em análise. *In*: Revista de Administração. Rio de Janeiro, v. 26, n. 4, 105-113, out/dez. 1992.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística empresarial**: a perspectiva brasileira 2000. São Paulo: Atlas, 2000.

FONTÃO, Henio. **Planejamento de experimentos**: aplicação de uma ferramenta Lean Seis Sigma para gestão empresarial em pequenos supermercados varejistas. 2008 113 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) - Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté. Taubaté, 2008.

GEIPOT. **Empresa brasileira de planejamento de transportes**: relatório 2000 e projeção para 2015. Brasília: GEIPOT, 2005.

GOMES, Eliane Carneiro; RUCKER, Neusa G. A.; NEGRELLE, Raquel R. B. **Estudo prospectivo da cadeia produtiva do capim-limão: estado do Paraná.** *In:* Revista. Econ. Sociol. Rural. Brasília, v. 42, n. 4, dez. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032004000400009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 20 set. 2013.

HIDALGO, P. **Curso sobre manejo conservacionista de bacias hidrográficas.** João Pessoa: Venezuela CIDIAT, 1992.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing.** São Paulo: Manole, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Regiões brasileiras.** Brasília: Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 30 maio 2013.

_____. **Censo demográfico: Porto Franco.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 29 abr. 2013.

_____. **Censo demográfico: Porto Franco.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 24 ago. 2013.

INAMASU, Ricardo Y. *et al.* **Agricultura de precisão para a sustentabilidade de sistemas produtivos do agronegócio brasileiro.** *In:* Agricultura de precisão um novo olhar. Disponível em: <<http://www.canaldoprodutor.com.br/agricultura-precisao/wp-content/uploads/2012/09/Ricardo-Inamasu-Embrapa.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2013.

JORNAL PEQUENO. **Deoclides Macedo destaca marco político e econômico.** Disponível: <http://www.jornalpequeno.com.br/2006/12/18/Pagina47445.htm>. Acesso em: 21 mar. 2013.

KLIEMANN NETO, Francisco J.; MÜLLER, Cláudio J. **Sistemas de custeio em ambientes modernos de manufatura: um estudo de caso.** *In:* Jornal do IGEA, Porto Alegre, 2007.

KRUGER, N. P. **Participação das esferas de governo na defesa do solo para o progresso social.** *In:* Congresso Brasileiro de Ciência do Solo. n. 21. 1988, Campinas. Anais... Campinas: Soc. Bras. Ci. Solo, 1988. p. 321-330.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. **Issues in supply chain management.** *In:* The International Journal of Logistics Management. Flórida, v. 29, p. 65-83, 2000.

LAUDON, K.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais.** 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LEVINE, D. M.; et al. **Estatística: teoria e aplicações**. 5. ed. Rio de Janeiro: TLC, 2008.

LOMBARDI NETO, F. Práticas de manejo e conservação do solo. *In*: Reunião Brasileira de Manejo e Conservação do Solo e da Água, 10. 1994, Florianópolis. Anais... Florianópolis: Soc. Bras. Ci. Solo, 1994. p. 111-119.

LOPES Vazquez, José. **Comércio exterior brasileiro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Comércio exterior brasileiro**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOPES, Maira Bacha. **A importância da gestão de custos em empresas rurais**. Disponível em: <<http://www.bigma.com.br/artigos.asp?id=25>> Acesso em: 21 fev. 2013.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E.D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LUDOVICO, Nelson. **Comércio exterior: preparando a empresa para o mercado global**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MAIA, Jayme de Mariz. **Economia internacional e comércio exterior**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MASSUKADO-NAKATANI, M. S. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo: amostragem**. 2009. Disponível em: <<http://www.turismo.ufpr.br/drupal5/files/Aula%2022%20-%20Amostragem.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENDES, Judas Tadeu Grassi; PADILHA JÚNIOR, João Batista. **Agronegócio: uma abordagem econômica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MIELKE, Eduardo Jorge Costa. **Análise da cadeia produtiva e comercialização do xaxim, dicksonia sellowiana, no estado do Paraná**. 2002. Disponível em: <<http://www.cocoverderj.com.br/tesecadeiaprodutiva.htm>>. Acesso em: 20 set. 2013.

MINTZBERG, H.; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, José Arimatés de. **Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. In:** Revista de Administração de Empresas. V. 24, n° 4, p. 203-210, out/dez 1984.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO FRANCO. **Programa prefeito empreendedor 2008 relatório técnico complementar das ações implementadas.** Porto Franco-MA: Prefeitura Municipal, 2008.

QUEIROZ, Timóteo Ramos. **Agronegócios: gestão e inovação.** São Paulo: Saraiva, 2006.

RATTI, Bruno. **Comércio internacional e câmbio.** 10. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

RAUEN, Fábio José. **Roteiros de investigação científica.** Tubarão: Unisul, 2002.

RAZZOLINI FILHO, E. **Logística: evolução da administração, desempenho e flexibilidade.** Curitiba: Juruá, 2009.

REVISTA AGRONEGÓCIO. **Administrando o campo. In:** Revista Brasileira de Administração. Ano XV. N. 47. dez. 2004.

REVISTA ISTOÉ DINHEIRO. **Federação dos municípios maranhenses.** FAMEM, 2011.

_____. **O Brasil se prepara para colher uma safra recorde e para exportar US\$ 52 bilhões em produtos agrícolas em 2008: com preços em alta, a euforia está de volta ao campo.** Disponível: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/1368_A+REVOLUCAO+VERDE>. Acesso: 06 set. 2013.

REVISTA TECNOLÓGICA. **Hidroviás.** São Paulo. Disponível em: <<http://www.tecnologista.com.br/site/5%2C1%2C26%2C9630.asp>>. Acesso em: 26 maio 2013.

_____. **Logística – supply management – movimentação – armazenagem – embalagem – transporte – informática aplicada.** Ano XI, nº. 116. São Paulo: Publicare, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBIN, Stephen Paul. **Administração mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2003.

RUFINO, José Luís dos Santos. **Origem e conceito do agronegócio**. *In*: Revista Informe Agropecuário. Belo Horizonte: Epamig, v. 20, nº 199, jul, ago, 1999.

SANTINI, Giuliana Aparecida, et al. **Conceitos de inovação no agronegócio**. *In*: ZUIN, Luís Fernando Soares; QUEIROZ, Timóteo Ramos. Agronegócios: gestão e inovação. São Paulo: Saraiva, 2006.

SAP. **Supply Chain Management (SCM)**. Disponível em: <<http://www.sap.com/brazil/solutions/business-process/supply-chain-management.epx>>. Acesso em: 17 set. 2013.

SATURNINO, H. M.; LANDERS, J. N. **O meio ambiente e o plantio direto**. Brasília: Embrapa-SPI, 1997.

SEN, Amartya Kumar. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia de Letras, 2000.

_____. **Construindo o desenvolvimento com responsabilidade**. 4. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SELLTIZ, C.; COOK S. W.; WRIGHTSMAN, L. S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

SILVA, Dimas Luiz da. **Entrevista com o proprietário da D6**. Realizada por Whigson de Sousa Cunha. Entrevista em: 04 mar. 2005.

SILVA, E.L; MENEZES, E, M. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. Florianópolis: Editora UFSC, 2001.

SILVA, Silvio Marcos Vieira da. **A influência do polo guseiro no desenvolvimento econômico de Açailândia**. 43 f. Monografia (Graduação em História) Universidade Estadual/Centro de Estudos Superiores de Imperatriz, 2004.

SOARES, Claudio César. **Introdução ao comércio exterior: fundamentos teóricos do comércio internacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

SOUSA, Josiano César de. **Diagnóstico do polo integrado Estreito/Porto Franco/Imperatriz: desenvolvimento socioeconômico da microrregião do Polo Integrado Estreito/Porto Franco/Imperatriz**, 2008.

TALAMINI, Edson; PEDROZO, Eugenio Ávila; SILVA, Andrea Lago da. **Gestão da cadeia de suprimentos e a segurança do alimento: uma pesquisa exploratória na cadeia exportadora de carne suína**. São Carlos, v. 12, n. 1, Apr. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2005000100010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 21 set. 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNISALLE. **Logística aplicada**. Disponível em:
<<http://www.unilasalle.edu.br/canoas/pagina.php?id=3469>>. Acesso em: 10 set. 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VILCKAS, Mariângela; NANTES, José Flávio Diniz. **Planejamento e agregação de valor nos empreendimentos rurais**. *In*: ZUIN, Luís Fernando Soares; QUEIROZ, Timóteo Ramos. *Agronegócios: gestão e inovação*. São Paulo: Saraiva, 2006.

ZANINE, Anderson de Moura *et al.* **Potencialidade da integração lavoura-pecuária: relação planta-animal**. *In*: Revista Electrónica de Veterinária REDVET. Vol. VII, Nº 01, Enero /2006. Disponível em:
<<http://www.veterinaria.org/revistas/redvet/n010106.html>>. Acesso em: 20 fev. 2013.

ZUIN, Luís Fernando Soares; ALLIPRANDINI, Dário Henrique. **Gestão da inovação na produção agropecuária (GIPA)**. São Paulo: Saraiva, 2006.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO AOS GESTORES DO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DA SOJA

Mestranda: Rhecyelle Mota Belfort

Orientador: Prof. Dr. José Luis Gomes da Silva

Prezado (a) Diretor(a),

Convidamos para participar do trabalho de dissertação que iremos apresentar como requisito para conclusão do Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, oferecido pelo Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté – UNITAU/SP. O questionário objetiva coletar subsídios que possam embasar nosso trabalho, e na medida do possível, identificar o impacto social e econômico causado a partir da inserção do complexo agroindustrial da soja no município de Porto Franco(MA)

INSTRUÇÕES GERAIS

1. Responda ao questionário com sinceridade;
2. Faça a devolução deste material, se possível, neste momento coletivo da pesquisa.

I – DADOS DE ORDEM PESSOAL

1 – Cidade de origem

2 – Estado de origem

3 – Localização da residência () zona rural () zona urbana

4 – Idade: () 18 a 21 () 22 a 25 () 30 a 35 () mais de 35

5 – Gênero: () feminino () masculino

6 – Estado civil: () solteiro () casado () separado () viúvo

7 – Grau de escolaridade:

() fundamental

() médio

() superior incompleto

() superior completo.

II – CARACTERIZAÇÃO E INSERÇÃO DO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DA

SOJA

8 – Que condições levaram a implantação da empresa no respectivo município?

Incentivos fiscais () Isenção de impostos () Quais? _____

Incentivos tributários () Localização Geográfica () Outros ()

9 – A empresa possui filial?

Sim () Quantas? Em que regiões do País?

Não ()

10 - A empresa está instalada no município há quanto tempo?

Menos de 1 ano () De 1 a 5 anos ()

De 5 a 10 anos ()

11 - Quantos empregados diretos a empresa tem?

Menos de 100 () De 101 a 200 ()

De 201 a 300 () Mais de 300 ()

12 - Nos últimos anos o Sr (a) acha que o complexo Agroindustrial da soja melhorou? Em quê? Por quê?

13 - Quais as expectativas de crescimento e desenvolvimento para o município?

Péssimo () Ótimo()

Indiferente () NR – Nenhuma Resposta ()

Obs:

14 - Há discussão e planejamento conjunto com as outras empresas que compõem o Complexo Agroindustrial da Soja em Porto Franco?

Sim ()

Não ()

Obs:

15 - Com a necessidade de crescimento do complexo agroindustrial e mais rigor nas instalações, há planejamento para capacitar e aumentar a equipe técnica própria ou terceirizar?

Sim ()

Não ()

Obs:

16 - No caso de confirmada a opção de terceirização, esta poderá ser parcial no que tange ao trabalho técnico menos especializado?

Sim ()

Não ()

Obs:

III – CONTRIBUIÇÃO DA CADEIA AGROINDUSTRIAL DA SOJA PARA O

DESENVOLVIMENTO SOCIAL:

17 - São realizadas ações voltadas à qualidade de vida da comunidade?

Sim () Não ()

Obs:

18 - Há algum projeto social sendo desenvolvido por sua empresa no Município de Porto Franco?

Sim () Não ()

Obs:

Se sim, quais e em que área?

19 - Qual a sua expectativa quanto ao desenvolvimento social do município de Porto Franco?

Péssimo () Bom ()

Ótimo Indiferente ()

NR – Nenhuma Resposta ()

20 - Como é a relação da empresa com a comunidade de Porto Franco (MA)? Por quê?

IV- CONTRIBUIÇÃO DA CADEIA AGROINDUSTRIAL DA SOJA PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

21 - É capaz de dar uma resposta clara quanto à diferença entre crescimento e desenvolvimento?

Muito clara () Mais ou menos clara ()

Pouco clara () NS/ NR – Não Sabe/ Não respondeu ()

22 - Há planejamento de crescimento e desenvolvimento na região?

Sim () Não ()

De que forma?

Obs:

23 - A empresa pretende buscar mão de obra local?

Sim () Não ()

24 - Se sim, como tem qualificado essa mão de obra local?

25 - Há uma perspectiva de contratações de mão de obra a médio e longo prazo para suprir a demanda da empresa na Região?

Sim () Não ()

Obs:

26 - Há planejamento e ou ações iniciadas, para uma implantação de ponta ou mais conservadora?

Ponta () Conservadora ()

Obs:

27 - Há intenção de parcerias entre a empresa e as universidades regionais para

promover o desenvolvimento do capital intelectual?

Sim () Não ()

Obs:

30 - Há algum planejamento de desenvolvimento socioeconômico no Município em função da cadeia agroindustrial?

Sim () Não ()

Obs:

Se sim, quais?

31 - Há ações iniciadas para despertar o interesse de trabalho dos residentes e domiciliados do município?

Sim () Não ()

Obs:

32 - O Senhor (a) enfrenta concorrência local?

Sim, concorrência muito forte ()

Nem muito/ nem pouca ()

Não há concorrência ()

33- (Caso enfrente concorrência) Quais as organizações? Em que sentido? No que isso afeta? Como?

34 - Quais as principais dificuldades que o Sr (a) enfrenta em relação a cadeia agroindustrial da soja?

Fornecedores () Mão de obra especializada ()

Inovação Tecnológica () Concorrência ()

Outros ()

35 - Enfrenta dificuldades com mão de obra especializada?

Sim () Qual especialidade?

Não ()

36 - A inovação tecnológica é importada?

Sim () Não ()

37 - Se sim, Por quê? De onde?

Obs:

Porto Franco/ MA, _____/_____/_____

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL

Esta pesquisa está sendo realizada pela Sr^a. **RHECYELLE MOTA BELFORT**, Acadêmica do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional (MGDR) do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA), como dissertação de mestrado, sendo orientada e supervisionada pelo professor **Dr. José Luis Gomes da Silva**.

Seguindo preceitos éticos, informamos que pela natureza da pesquisa, a participação desta organização não acarretará em quaisquer danos à mesma. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação poderá ser fornecida a qualquer momento, pela acadêmica pesquisadora ou pelo professor responsável.

TEMA DA PESQUISA: Estudo da Cadeia Agroindustrial da Soja, e o seu Impacto Socioeconômico no Município de Porto Franco – MA.

OBJETIVO: Estudar o impacto social e econômico da cadeia agroindustrial da soja no município de Porto- Franco – MA.

PROCEDIMENTO: Pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Aplicação de questionário semi-estruturado com as 05 (cinco) empresas que compõem o complexo agroindustrial da soja, sendo: Ceagro Business, Cargill Agrícola, Algar Agro, Bunge Global Agrobusiness e Multigran.

SUA PARTICIPAÇÃO: Autorizar a aplicação da pesquisa nesta Instituição.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para **dezembro/2012**, uma dissertação, contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição na Biblioteca da Universidade de Taubaté, assim como no acervo *on line* da Universidade de Taubaté e no banco digital de teses e dissertações da Capes.

Agradecemos sua autorização, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual nesta área.

Taubaté/SP, 27 de agosto de 2012.

Prof.Orientador Dr. José Luis Gomes da Silva
RG: 4885.625 SSP-SP
e-mail: gomesdasilvaster@yahoo.com.br Tel: 12-3947-6460

Acadêmica Rhecyelle Mota Belfort
RG 62365896-8 SSP/MA
e-mail: rhecyellemota@live.com Cel: 99-8412-1212

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, Eu
_____, portador do RG nº _____ SSP/, Diretor
Geral conforme Portaria nº _____, responsável pelo
_____, autorizo a aplicação desta pesquisa nesta
_____.

Porto Franco/MA, Local, ____ de _____ de 2013.

Diretor Geral

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO MAIOR DE 18 ANOS

Esta pesquisa está sendo realizada pela Sr^a. **RHECYELLE MOTA BELFORT**, acadêmica do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional (MGDR) do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA), como dissertação de mestrado, sendo orientada e supervisionada pelo professor **Dr. José Luis Gomes da Silva**.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo no manuscrito final da monografia ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa.

Pela natureza da pesquisa, sua participação não acarretará em quaisquer danos para sua pessoa. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação que V.S. desejar, poderá ser fornecida pelo aluno-pesquisador ou pelo professor orientador.

TEMA DA PESQUISA: Estudo da Cadeia Agroindustrial da Soja e o Impacto Socioeconômico no Município de Porto Franco (MA).

OBJETIVO GERAL: Estudar o impacto social e econômico da cadeia agroindustrial da soja no município de Porto- Franco (MA)

PROCEDIMENTO: Pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Aplicação de questionário semiestruturado com as cinco empresas que compõem o complexo agroindustrial da soja, sendo: Ceagro Business, Cargill Agrícola, Algar Agro, Bunge Global Agrobusiness e Multigran.

SUA PARTICIPAÇÃO: Responder às perguntas do questionário aplicado pela pesquisadora.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para dezembro/2012, a dissertação contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição para consulta na Biblioteca da Universidade de Taubaté, assim como no acervo *online* da Universidade de Taubaté e no banco digital de teses e dissertações da Capes.

V.S. terá a total liberdade para recusar sua participação, assim como solicitar a exclusão de seus dados, retirando seu consentimento sem qualquer penalização ou prejuízo.

Agradecemos sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribuiu para a construção de um conhecimento atual na área.

Taubaté/SP, 27 de agosto de 2012.

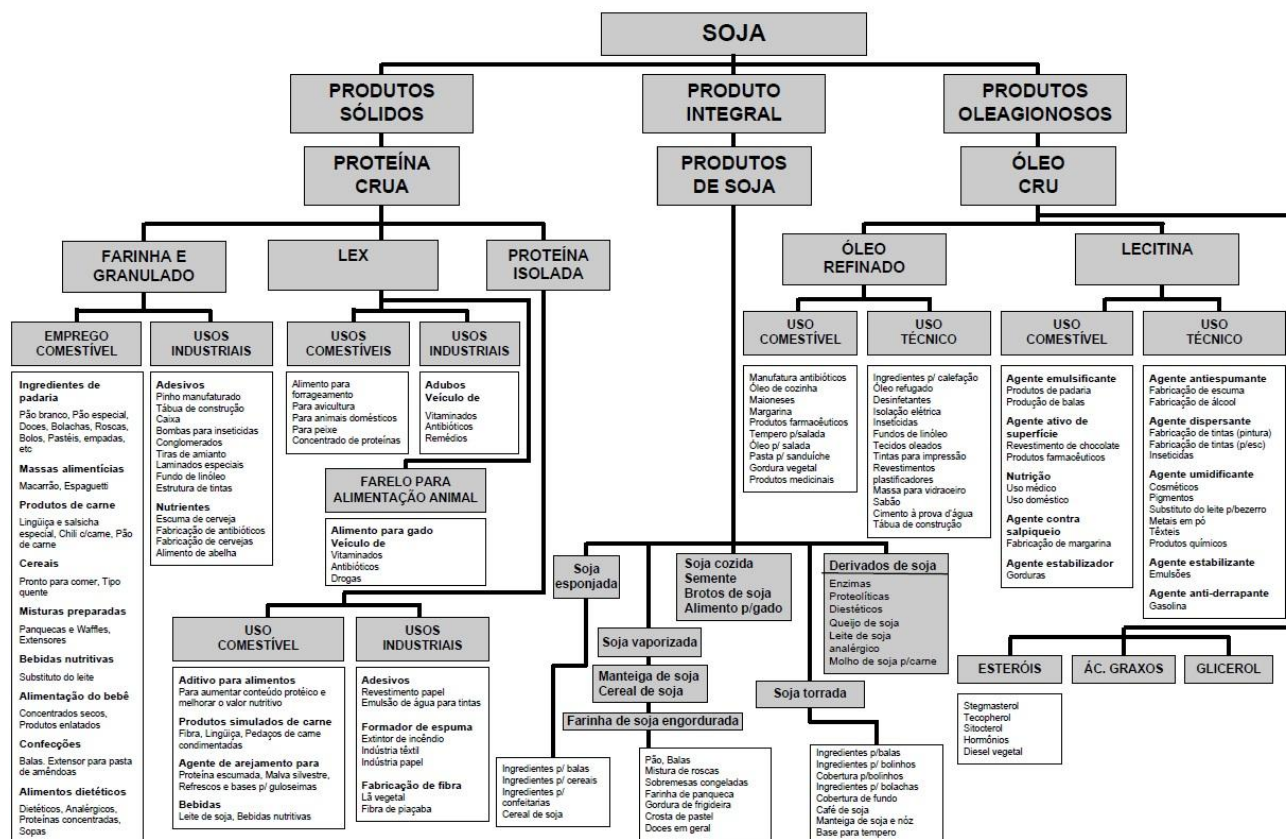
 Prof.Orientador Dr. José Luis Gomes da Silva
 RG: 4885.625 SSP-SP
 e-mail: gomesdasilvaster@yahoo.com.br Tel: 12-3947-6460

 Acadêmica Rhecycelle Mota Belfort
 RG 62365896-8 SSP/MA
 e-mail: rhecycellemota@live.com Tel: 99-8412-1212

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, _____
 _____, portador(a) do
 RG
 nº _____, autorizo a pesquisa supracitada, bem como a utilização científica dos
 dados fornecidos.

Taubaté ____ / ____ /20_____
 Assinatura

ANEXO A - CADEIA PRODUTIVA DA SOJA



Fonte: PAULA, S.R.de & FAVERET FILHO, P. Panorama do Complexo da Soja. Rio de Janeiro : Ed. BNDES, setembro de 1998, volume 8. pg. 119-152.
Disponível em http://www.bnades.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bnades_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set804.pdf