

Gestão e Planejamento de Organizações Agroindustriais

Jean Philippe Palma Révillion
Marcelo Silveira Badejo

EAD
SÉRIE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA



Gestão e Planejamento de Organizações Agroindustriais



**UNIVERSIDADE
FEDERAL DO RIO
GRANDE DO SUL**

Reitor

Carlos Alexandre Netto

Vice-Reitor e Pró-Reitor
de Coordenação Acadêmica
Rui Vicente Oppermann

**SECRETARIA DE EDUCAÇÃO
A DISTÂNCIA**

Secretário

Sérgio Roberto Kieling Franco

Vice-Secretário
Silvestre Novak

Comitê Editorial

Lovois de Andrade Miguel
Mara Lucia Fernandes Carneiro
Silvestre Novak

Sílvio Luiz Souza Cunha
Sérgio Roberto Kieling Franco,
presidente

EDITORA DA UFRGS

Diretora

Sara Viola Rodrigues

Conselho Editorial

Alexandre Santos
Ana Lúgia Lia de Paula Ramos
Carlos Alberto Steil
Cornelia Eckert

Maria do Rocio Fontoura Teixeira
Rejane Maria Ribeiro Teixeira
Rosa Nívea Pedroso
Sergio Schneider
Susana Cardoso

Tania Mara Galli Fonseca
Valéria N. Oliveira Monaretto
Sara Viola Rodrigues, presidente

Gestão e Planejamento de Organizações Agroindustriais

Jean Philippe Palma Révillion

Marcelo Silveira Badejo

EAD
SÉRIE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA


UFRGS
EDITORA


SEAD
Secretaria da
Educação a Distância


CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA
**PLANEJAMENTO E GESTÃO
PARA O DESENVOLVIMENTO RURAL**

© dos Autores
1ª edição: 2011
Direitos reservados desta edição:
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Capa e projeto gráfico: Carla M. Luzzatto
Revisão: Ignacio Antonio Neis e Sabrina Pereira de Abreu
Editoração eletrônica: Michele Bandeira

Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS

Coordenador: Luis Alberto Segovia Gonzalez

Curso de Graduação Tecnológica Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural

Coordenação Acadêmica: Lovois de Andrade Miguel

Coordenação Operacional: Eliane Sanguiné

R454g Révillion, Jean Philippe Palma

Gestão e planejamento de organizações agroindustriais / Jean Philippe Palma Révillion [e] Marcelo Silveira Badejo ; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2011.

100 p.: il. ; 17,5x25cm

(Série Educação A Distância)

Inclui figuras e tabelas.

Inclui referências.

1. Economia. 2. Economia agrícola. 3. Agronegócios. 4. Produtos agroindustriais – Inovação – Diferenciação. 5. Aglomerados agroindustriais – Competitividade. 6. Agroindústria familiar – Perspectivas – Restrições – Estratégia de diferenciação. 7. Planejamento agroindustrial. 8. Administração financeira – Agroindústria – Papel estratégico. 9. Gestão estratégica de custos – Agroindústria. 10. Análise mercadológica – Análise financeira – Formação – Agroindústria. 11. Gestão – Produção agroindustrial. 12. Logística agroindustrial. I. Badejo, Marcelo Silveira. II. Universidade Aberta do Brasil. III. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Secretaria de Educação a Distância. Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural. IV. Série.

CDU 339.138:631

CIP-Brasil. Dados Internacionais de Catalogação na Publicação.
(Jaqueline Trombin – Bibliotecária responsável CRB10/979)

ISBN 978-85-386-0149-4

SUMÁRIO

Prefácio	7
-----------------------	----------

Primeira parte – Inovação e diferenciação de produtos agroindustriais	9
--	----------

Jean Philippe Palma Révillion

1 – Do paradigma produtivista à orientação para o mercado	9
2 – Concorrência vertical entre o varejo e a agroindústria	14
3 – Aglomerados agroindustriais e competitividade.....	17
4 – Diferenciação de produtos agroindustriais	21
5 – Perspectivas e restrições às estratégias de diferenciação na agroindústria familiar	28
Referências	34

Segunda parte – Tópicos de planejamento agroindustrial	45
---	-----------

Marcelo Silveira Badejo

1 – O papel estratégico da administração financeira nas agroindústrias	45
2 – Gestão estratégica de custos em sistemas agroindustriais	59
3 – Análises mercadológicas e financeiras na formação dos preços de venda	68
4 – A gestão da produção agroindustrial e seus fatores estratégicos.....	74
5 – Logística agroindustrial, estratégias para vantagem competitiva	87
Referências	94

Na última década, o mercado de alimentos vem passando por um processo de diversificação e valorização associado a inúmeros fenômenos socioeconômicos. Por um lado, o mercado internacional de *commodities* agrícolas apresentou uma valorização geral de preços decorrente da crescente demanda dos países que associam economias emergentes e grande população; por outro lado, o aumento da renda de diversos grupos sociais fomentou a diversificação das necessidades de novos grupos de consumidores interessados em produtos agrícolas com novas características e apelos. Essas demandas inéditas representam uma nova fronteira mercadológica, que oferece oportunidades ímpares às agroindústrias processadoras de alimentos de pequeno e médio porte, em particular as de caráter familiar.

De fato, é emergente a valorização de produtos alimentícios que representem um movimento de retorno ao natural, ao mais simples e menos processado, ao local e ambientalmente sustentável. Essa necessidade surge como uma reação à crescente urbanização das populações mundiais e à percepção de que o modelo de desenvolvimento econômico adotado por nossa civilização começa a encontrar seus limites em termos econômicos, ambientais e sociais. A sociedade moderna percebe, com cada vez maior clareza, que existe um *trade-off* entre o conforto e o consumo pleno que a “vida moderna” propicia e a manutenção de sistemas naturais e produtivos equilibrados.

Nesse contexto, a figura da agricultura familiar destaca-se como um sistema capaz de associar um adequado grau de preservação ambiental e de fomento a uma sociedade mais justa e mais bem distribuída no território e ao incremento da segurança alimentar das populações concentradas nas grandes cidades.

Porém, esse sistema produtivo deve desenvolver-se no sentido de garantir produtos que aliem inocuidade, praticidade e autenticidade – processo que envolve a difusão e adoção de diversos sistemas de qualidade de natureza higiênico-sanitária (como a adoção de boas práticas de fabricação e o sistema de análise de perigos e pontos críticos de controle), de garantia de origem (indicação de procedência ou denominação de origem geográfica) ou de segurança do alimento e baixo impacto ambiental (sistema orgânico de produção ou produção integrada). De forma complementar, cresce a exigência de qualificação dos gestores das agroindústrias de pequeno e médio porte no sentido de gerenciar, de forma mais eficaz, as funções organizacionais críticas em um contexto de mercado ampliado, a saber: a produção e logística de distribuição, o controle de custos dos processos e a gestão financeira do empreendimento.

Este livro aborda tópicos fundamentais relacionados ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento das agroindústrias brasileiras. Na dimensão externa à organização, são

tratadas temáticas emergentes relacionadas aos principais fenômenos balizadores de suas definições estratégicas: concorrência vertical entre o setor varejista e a agroindústria e a crescente busca pelo alinhamento entre a oferta de produtos diferenciados e as demandas dos consumidores. Também é discutida a importância da consolidação de arranjos produtivos cooperativos para qualificar as agroindústrias de menor porte para esses desafios. De forma complementar, são apresentadas abordagens pertinentes à gestão agroindustrial: implementação de estratégias de qualidade e diferenciação de produtos, administração financeira e gestão estratégica de custos, gestão da produção e logística.

Esses conteúdos são desenvolvidos na disciplina **Gestão e Planejamento de Organizações Agroindustriais** – DERAD 019, oferecida no eixo temático “Organizações Agroindustriais” do Curso de Graduação Tecnológica em Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural (PLAGEDER) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, na modalidade a distância.

Os Autores

Jean Philippe Palma Révillion¹

1 – DO PARADIGMA PRODUTIVISTA À ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

A agroindústria é uma empresa que processa matérias-primas oriundas da agricultura, entre as quais produção vegetal e animal, e que responde, ao mesmo tempo, pelas atividades de seleção de tecnologias de processo e produto, gestão da qualidade, logística e *marketing* dos produtos (AUSTIN, 1981). De acordo com o Ministério do Desenvolvimento Agrário, agroindústria é “toda atividade de beneficiamento e/ou transformação de produtos agrossilvopastoris, aquícolas e extrativistas, abrangendo desde os processos mais simples até os mais complexos”, incluindo o artesanato no meio rural (BRASIL, 2008).

Na grande maioria das cadeias produtivas agroindustriais², a agroindústria detém um papel de destaque na agregação de valor e na coordenação dos agentes produtivos envolvidos. Na realidade, a agroindústria representa o ponto de interface entre as necessidades do consumidor final, as exigências da distribuição, as particularidades de transformação de matérias-primas em alimentos e a adoção de novas tecnologias de processo e produto.

Porém, ainda são escassos, e concentrados nos países da União Europeia, os estudos sobre as características das estratégias competitivas desenvolvidas e as particularidades produtivas e de gestão das organizações desse setor. As abordagens iniciais do segmento agroindustrial a partir de conceitos produtivistas e de modelos lineares de inovação parecem estar sendo substituídos por processos inovadores mais recursivos, nos quais a produção se adapta aos mercados através de estratégias de diferenciação. De fato, uma contínua sucessão de inovações de produtos, de crescente

1 Graduado em Agronomia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); mestre em Agronegócios pela UFRGS; mestre em Microbiologia Agrícola e do Ambiente pela UFRGS; doutor em Agronegócios pela UFRGS; Professor Adjunto do Departamento de Tecnologia de Alimentos do Instituto de Ciência e Tecnologia de Alimentos da UFRGS; docente e pesquisador na área de Tecnologia de Alimentos e Agronegócios.

2 Uma cadeia de produção é definida a partir de um determinado produto final e envolve várias operações técnicas, comerciais e logísticas necessárias à sua produção, perpassando diversos segmentos, em especial, comercialização, processamento e produção de matérias-primas (BATALHA, 1995).

diversificação em sua forma, talvez seja uma característica associada à evolução da concorrência nesse setor.

Pesquisas realizadas nas décadas de 1980 e 1990 demonstram que o setor agroindustrial apresenta baixo nível de investimento em pesquisa e desenvolvimento – P&D (CONNOR; SCHIEK, 1997) e depende, para inovar, do aporte tecnológico de fornecedores de equipamentos (PAVITT, 1984; CABRAL, 2007) e de instituições de pesquisa aplicada (KLEWORICK et al., 1995; NELSON, 1993).

Com efeito, a relação de investimento em P&D/faturamento bruto é relativamente baixa nas grandes agroindústrias europeias (RAMA, 1999) – em torno de 0,5%, contra 12% no setor farmacêutico – e nas grandes agroindústrias americanas (CONNOR; SCHIEK, 1997) – em torno de 0,4%, contra uma média de 4,7% em todas as manufaturas.

No Brasil, esse baixo nível de investimento em P&D ainda é uma realidade no setor processador de alimentos. Segundo as estimativas da Associação Brasileira de Indústria de Alimentos (ABIA), em 2005, se considerarmos uma taxa de investimentos relacionados à “inovação” próxima de 2,5% do faturamento bruto, a maior parte, ou seja, cerca de 1,5%, se destinou à aquisição de equipamentos e plantas produtivas, 0,7%, a *marketing* e somente 0,3%, a P&D (GOUVEIA, 2006).

Nessa situação de baixo investimento em P&D do segmento agroindustrial – decorrente do fato de que grande parte do desenvolvimento de novas tecnologias de processo e produto é realizada por agentes externos, como fornecedores de equipamentos e insumos, instituições públicas de P&D ou outros setores –, seria de se esperar que o grau de inovatividade fosse limitado em sua intensidade (número restrito de novos lançamentos por unidade de tempo) e diversidade (pequeno número de variações dos atributos dos novos produtos lançados).

Contudo, é perceptível no setor agroindustrial brasileiro e mundial um crescente fluxo de lançamentos de novos produtos (GALIZZI; VENTURINI, 1996) de alto valor agregado (CONNOR; SCHIEK, 1997) voltados a atender mercados exigentes e segmentos específicos (GRUNERT et al., 1997a; TRAILL, 1997; STEENKAMP, 1997), o que propicia a emergência de estratégias de diferenciação (TRAILL; MEULENBERG, 2002).

De fato, com o aumento da renda da população, a proporção relativa de gastos com alimentos tende a diminuir; porém, os gastos absolutos tendem a aumentar, e os rendimentos crescentes favorecem a diversificação e sofisticação da demanda (GALIZZI; VENTURINI, 1996). A transformação radical do papel dos consumidores no fomento da inovação no setor agroindustrial é decorrência de mudanças socioeconômicas e de estilo de vida, que qualificaram e sofisticaram suas necessidades.

Entre as tendências de mercado emergentes, destacam-se:

- ▶ a crescente participação da mulher na força de trabalho, que incrementa a demanda por alimentos prontos e de vida de prateleira prolongada;

- ▶ a diminuição do tempo consagrado às refeições, que favorece a busca de conveniência nos produtos, o consumo de refeições rápidas e de *snacks*, muitas vezes fora do lar;
- ▶ o envelhecimento da população, que estimula o crescimento da demanda por produtos saudáveis ou funcionais;
- ▶ a busca de uma vida mais saudável e o crescimento da demanda por produtos mais “saudáveis” (com baixo teor de gordura, de colesterol, de sódio ou de calorias, ou isentos de defensivos químicos e com garantia de *food safety*);
- ▶ o incremento das preocupações com o meio ambiente e com o bem-estar animal, valorizando o controle do impacto ambiental de toda a cadeia produtiva; e
- ▶ a emergência de novos canais de distribuição de alimentos, como lojas de conveniência e compras pela internet (HUGHES, 1996; TRAILL, 1997; STEENKAMP, 1997).

Para Moro, Boccaletti e Sckocai (1996), existem três determinantes principais para a busca de inovação de produto no setor agroindustrial: (i) crescimento da demanda por variedade; (ii) aumento da consciência nutricional no consumo de alimentos; e (iii) crescente valorização de conveniência. Porém, é importante notar que esses determinantes podem ser contraditórios, quando, por exemplo, o aumento da vida de prateleira de um alimento implica a diminuição de sua qualidade nutricional ou sua percepção como “processado” (HENSON, 1996).

Para muitos autores, a substituição da orientação para a produção pela orientação para o mercado representa a mudança mais fundamental nos sistemas agroalimentares dos países ocidentais (GRUNERT et al., 1997b; MEULENBERG; VIAENE, 1998). Nesse contexto, o conhecimento das necessidades dos consumidores emerge como fator crítico para a sobrevivência das organizações agroindustriais.

No entanto, a análise do perfil das inovações associadas à introdução de novos produtos alimentícios permite ilustrar o papel ainda preponderante de inovações de caráter incremental, fruto de novas tecnologias de processo e/ou de novos ingredientes desenvolvidos por fornecedores. Assim, por exemplo, no período de 1980-1993, 46,3% das inovações desenvolvidas pelo setor agroindustrial americano referem-se ao desenvolvimento de novas formulações (adição de ingredientes que propiciam um novo benefício na categoria do produto), 26,4% dizem respeito à introdução de produtos existentes em novos segmentos de mercado, 25,5% são inovações de embalagem, e somente 1,9% se referem à introdução de produtos inéditos no mercado (CONNOR; SCHIEK, 1997). Esses dados corroboram a percepção de que os avanços tecnológicos no setor estão, em sua maioria, voltados à extensão de linhas de produtos já existentes (LINNEMANN, 2006).

As principais inovações ligadas ao mercado de alimentos no Brasil são desenvolvidas, sobretudo, de forma indireta, ou seja, pela indústria de bens de capital para a produção de alimentos, pelos produtores de insumos químicos e pelo setor de embalagens. As principais inovações ocorrem principalmente na área de formulação de

ingredientes e aditivos, alimentos funcionais, transgênicos e embalagens. Com efeito, os novos aromas, corantes, amidos modificados, enzimas e moléculas, criados pela indústria de ingredientes e aditivos, assim como os micro-organismos probióticos, antioxidantes, imunopeptídeos, isoflavonas e outros componentes que caracterizam os alimentos como funcionais representam a maioria das inovações em alimentos (GOUVEIA, 2006).

No entanto, essa situação de dependência tecnológica em relação a agentes externos ao setor agroindustrial limita a apropriabilidade das inovações e torna crítica a capacidade das organizações de estabelecer inter-relações múltiplas com agentes externos (CHRISTENSEN et al., 1996) e a adoção de estratégias de pioneirismo no lançamento de novos produtos (GALIZZI; VENTURINI, 1996). De fato, a absorção crescente de tecnologias avançadas oriundas de vários setores (biotecnologia, eletrônica, informática, comunicações, química de materiais, automatização, embalagens, instrumentos de precisão) faz com que o setor agroalimentar seja considerado como um “carregador” de inovações tecnológicas desenvolvidas nesses setores (CHRISTENSEN; RAMA; TUNZELMANN, 1996; CONNOR; SCHIEK, 1997).

Na realidade, o desafio de selecionar, implementar e integrar inovações tecnológicas oriundas de diferentes disciplinas e bases científicas exige dos gestores de agroindústrias a mobilização de competências e a coordenação de parceiros diversificados. Esse movimento é o resultado da busca de uma rápida adequação à crescente diversificação da demanda, o que exige um processo de inovação contínua para customizar equipamentos, embalagens e insumos (CHRISTENSEN; RAMA; TUNZELMANN, 1996; GALIZZI; VENTURINI, 1996).

Essa mudança de ênfase – “de tecnologia para o produto” – tem permeado o sistema de produção, que faz face a um *trade-off* entre automação e flexibilidade, e a própria natureza dos processos de concorrência e colaboração no setor (CHRISTENSEN; RAMA; TUNZELMANN, 1996). Ao invés de ser um tipo de modelo linear de mudança, dependente de desenvolvimentos a jusante, o modelo de inovação no segmento agroindustrial é, agora, muito mais parecido com um modelo interativo, com *feedbacks* entre o setor agroindustrial e todas as suas interfaces: fornecedores de matéria-prima, fornecedores de equipamentos e insumos e, também, consumidores finais.

Essa dinâmica está especialmente presente nas novas fronteiras de diferenciação de produtos agroindustriais, como a demanda por alimentos funcionais, que exige o acompanhamento das novas descobertas relacionadas à alimentação e à saúde, e aos sistemas de produção de alimentos menos impactantes sobre a qualidade do ambiente, que exigem o desenvolvimento de novas tecnologias de produção e processamento.

O alinhamento estratégico do segmento agroindustrial desloca-se de um modelo baseado em tecnologias específicas e em mercados bem definidos para um processo voltado à rápida adaptação de tecnologias diversas e modificáveis a um mercado consumidor volátil, “o que impõe um modelo em permanente retroatividade, flexível” (FANFANI et al., 1991). A inovação no segmento agroindustrial não é um

processo linear, mas um “processo complexo de interação ligando as necessidades do consumidor com os novos desenvolvimentos da ciência e tecnologia” (GALIZZI; VENTURINI, 1996; GARCIA MARTINEZ; BURNS, 1999).

Nesse contexto, o desenvolvimento de novas tecnologias de processo e produto depende da interação de agentes produtivos em aglomerados onde a geração de conhecimento e seus transbordamentos se intensifiquem (FELDMAN, 1999) na região geográfica que os originou (JAFFE, 1989), em função da complementaridade entre os setores relacionados e o compartilhamento de uma base científica comum (FELDMAN; AUDRETSCH, 1995).

2 – CONCORRÊNCIA VERTICAL ENTRE O VAREJO E A AGROINDÚSTRIA

No mundo todo, e em particular no Brasil, tanto o setor varejista de alimentos (MEULENBERG; VIAENE, 1998; BLECHER, 2002) quanto o setor agroindustrial (HUGHES, 1996; COTTERILL, 1997) têm passado por um intenso processo de concentração, através da celebração ou do desenvolvimento de alianças estratégicas.

O crescente grau de concentração do segmento de distribuição, principalmente das grandes redes de hipermercados, tem permitido a consolidação de estratégias que incrementam o poder de barganha desse segmento: de um lado, a busca de fidelização do consumidor mediante a oferta de produtos de marcas próprias (HUGHES, 1996; COTTERILL, 1997), com qualidade crescente e a preços inferiores aos produtos com marca da agroindústria (BLECHER, 2000); do outro, a busca pela internacionalização das atividades, através de fusões e aquisições ou da criação de centros de compra internacionais (TRAILL, 1997).

A lucratividade dos produtos com marca de varejo tende a ser muito superior àquela alcançada na venda de marcas de agroindústrias (CONNOR; ROGERS; BHAGAVAN, 1996; GALIZZI; VENTURINI; BOCCALETTI, 1997), especialmente para as redes que ofertam linhas de produtos *premium* (HUGHES, 1996), pois as exigências de gastos com publicidade são muito inferiores às dos produtos concorrentes com marca da indústria: a própria imagem da rede de varejo sustenta as vendas dos produtos de marca própria (TRAILL, 1997). Na Grã-Bretanha, por exemplo, as marcas de varejo (como Marks & Spencer e J. Sainsbury), produzidas sob contrato pelas agroindústrias inglesas, respondem por algo em torno de dois terços das vendas, sendo líderes no mercado e beneficiando-se de uma forte fidelidade do consumidor (COTTERILL, 1997).

Nos Estados Unidos, o controle da cadeia produtiva ainda repousa nas mãos de agroindústrias de grande porte, que dominam a produção (com ênfase no domínio da inovação) e o *marketing* dos produtos alimentares; menos de um quinto das vendas do varejo americano são de marcas próprias, que em sua maioria representam linhas de menor preço. Essas grandes corporações utilizam uma estratégia multidimensional de *marketing* capaz de garantir um controle relativo sobre a distribuição. Os dois principais componentes dessa estratégia são: (i) o incremento da demanda, mediante a oferta de cupons de desconto em áreas geográficas específicas; e (ii) o incentivo à oferta e à promoção de seus produtos pelo varejo, mediante investimento massivo em publicidade e propaganda associado a uma política de *trade marketing* (oferta de descontos no lançamento de novos produtos ou atividades de promoção no ponto de venda nas compras de grandes lotes). Esse sistema é secundado pela implementação de um sistema de informações detalhado capaz de otimizar as manobras de preço e promoção (COTTERILL, 1997).

Na União Europeia, o concentrado segmento de distribuição utiliza-se de seu forte poder de barganha e, principalmente, da oferta de produtos de marca própria para fomentar a queda de preços no pressionado segmento agroindustrial.

Por um lado, as condições de variedade e qualidade na oferta de marcas próprias pelo grande varejo são fatores críticos na consolidação da marca, na fidelização do consumidor e, é claro, na diferenciação da concorrência. Por outro, a intensa concorrência vertical (entre o segmento de distribuição e o segmento agroindustrial) e também horizontal (entre os grandes representantes do segmento agroindustrial) provocou uma corrida pela diferenciação de produtos e pela consolidação de marca, única estratégia capaz de garantir a sobrevivência das agroindústrias. Esses mecanismos funcionam como uma “máquina de inovação” no setor agroalimentar (HUGHES, 1996; GALIZZI; VENTURINI, 1996).

Por sua vez, as agroindústrias de pequeno a médio porte também são cortejadas pelo setor varejista para estabelecer contratos visando à produção de produtos com marca do varejo. Essa relação comercial ocorre porque as agroindústrias de menor porte têm dificuldade de arcar com os custos de propaganda e de *marketing* necessários à introdução de novos produtos e à consolidação de marca e, conseqüentemente, trocam o acesso privilegiado ao mercado pela produção sob controle da rede varejista (HUGHES, 1996; TRAILL, 1997).

Entretanto, um dos fatores mais importantes na seleção de agroindústrias fornecedoras de produtos com marcas de varejo é, cada vez mais, sua capacidade de inovação. Isso se explica porque a oferta de produtos alimentícios com marcas de varejo segue um “ciclo evolucionário”, ou seja, de um padrão inicial de baixa qualidade em direção a uma qualidade comparável à das marcas líderes (MEULENBERG; VIAENE, 1998; GALIZZI; VENTURINI; BOCCALETTI, 1997).

Porém, diante do avanço da qualidade dos produtos com a marca do distribuidor, a concorrência com as marcas de agroindústrias tende a acirrar-se, levando a distribuição a desclassificar algumas dessas marcas concorrentes frente à necessidade de abrir espaço nas prateleiras, uma vez que é maior a lealdade do consumidor à rede do que às marcas de produtos das linhas intermediárias (COTTERILL, 1997).

A estratégia de ofertar produtos com marcas próprias diminui o poder de barganha do setor agroindustrial em relação ao setor varejista, em função do compartilhamento de dados relacionados ao custo de processamento das agroindústrias e, evidentemente, devido à possibilidade de substituição imediata dos produtos da agroindústria por produtos equivalentes com marca de varejo (GALIZZI; VENTURINI; BOCCALETTI, 1997; CONNOR; SCHIEK, 1997). Em uma situação extrema, decorrente de um contexto de crescente apropriação, pelo varejo, de informações processuais e de gestão relacionadas à agroindústria, é possível que ocorra a integração vertical a montante, ou seja, que o setor varejista decida adquirir ou construir plantas agroindustriais próprias (CONNOR; SCHIEK, 1997).

Essa última alternativa é uma realidade nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha, onde o setor varejista desenvolve novas competências, antes exclusivas do setor agroindustrial, tais como: (i) apreensão e compreensão das novas tendências de consumo de alimentos pelo acesso privilegiado do varejo a informações estraté-

gicas de consumo (HUGHES, 1996; COTTERILL, 1997); (ii) excelência no desenvolvimento de novos produtos; e (iii) *expertise* na área de *marketing* de produtos alimentícios e de gestão de marcas.

Todo esse contexto, que se desenvolve também no Brasil, tem forçado uma diminuição das margens de lucro a montante nas cadeias produtivas agroindustriais (FARINA, 2001). A tendência é que o grande varejo, que responde por aproximadamente 85% das vendas de alimentos, amplie seu poder e sua liderança nas cadeias agroindustriais brasileiras (BORTOLETO, 2000).

As principais alternativas acessíveis às pequenas e médias agroindústrias para fazer frente ao crescente poder do setor varejista podem envolver tanto a substituição dos investimentos em promoção e em descontos por investimentos em publicidade de marca para fidelizar o consumidor quanto o aumento da frequência dos lançamentos de novos produtos voltados a segmentos de mercado específicos (STEENKAMP, 1997).

Outra possibilidade estratégica do setor agroindustrial é o atendimento de redes varejistas menores, com menor poder de negociação do que as grandes redes varejistas internacionais, principalmente em cidades do interior do Brasil. Nessas localidades, persistem nichos de mercado para as agroindústrias locais de pequeno e médio porte (WILKINSON, 2008), que podem, inclusive, desenvolver canais próprios de comercialização, como fazem muitas cooperativas agropecuárias cujos produtos são valorizados pelos consumidores em função de sua inserção social na comunidade (RÉVILLION; PADULA; BRANDELLI, 2001). Essa relação de fidelização pode ser ampliada com o desenvolvimento, pela agroindústria, de um *mix* de produtos diferenciados e adaptados para os diferentes mercados regionais, considerando suas particularidades étnicas, socioeconômicas e geográficas.

A qualidade atribuída aos produtos das agroindústrias de pequeno e médio porte, especialmente as cooperativas, onde prevalece o efeito das redes sociais, permite uma extrapolação do prestígio da organização nesse meio e pode ser ampliada para mercados regionais e nacionais por meio da criação de redes sociais mais extensas e de formas apropriadas de reconhecimento, como o desenvolvimento de marcas e processos de certificação (WILKINSON, 2008).

O atendimento a novos padrões de qualidade, só atingíveis por redes de atores devotados à cooperação e construtores de relações de confiança – mas necessários à aceitação de produtos que apresentam uma “qualidade de credencial”³ (como no caso da produção de alimentos artesanais, orgânicos, com indicação de procedência geográfica, de comércio justo, etc.) –, propicia o acesso a circuitos alternativos de distribuição, como feiras locais, lojas de especialidades e mesmo o grande varejo que busca atrair consumidores interessados em tais sistemas produtivos.

3 Particularidades ou características que não podem ser comprovados pelo consumidor nem antes nem depois da compra e que dependem do estabelecimento de uma relação de confiança e de credibilidade entre o consumidor e os agentes produtivos.

3 – AGLOMERADOS AGROINDUSTRIAIS E COMPETITIVIDADE

Como foi exposto no capítulo 1, as agroindústrias, principalmente as de pequeno e médio porte, não dependem fundamentalmente de sua capacidade de investir em pesquisa e desenvolvimento para lançar novos produtos e melhorar seus processos, já que, em grande parte, tais processos são subsidiados pelo aporte tecnológico de fornecedores de equipamentos e insumos. Em muitas situações, as fontes de inovação relacionam-se com atividades que requerem a adequação inédita de equipamentos e métodos já conhecidos; em outras palavras, a inovação desenvolve-se mais com a combinação de artefatos e sistemas já existentes do que com o desenvolvimento de novas tecnologias. Assim sendo, uma competência crítica dos gestores agroindustriais implica tanto a coordenação de projetos que envolvem diferentes organizações – como as instituições públicas de pesquisa e desenvolvimento – quanto a gestão das relações de cooperação esperadas em tais arranjos.

As associações tecnológicas estratégicas devem envolver relações de fluxo de conhecimento de ida e volta, beneficiando a produção e o compartilhamento de conhecimentos em conjunto. A preocupação com esse arranjo é menos voltada ao controle e mais ao compartilhamento de ativos complementares-chave que garantam o desenvolvimento, a produção e o *marketing* de novos produtos e favoreçam a aprendizagem de caráter tácito⁴ e a consolidação de uma relação de confiança (LUNDVALL, 2001).

Existe uma relação entre a capacidade de aprendizagem interativa decorrente da consolidação de inter-relações com outros agentes e indivíduos e a existência de confiança nessas relações. “Isso implica que, quanto mais uma economia torna-se dependente na formação e no uso eficiente de conhecimento, mais importante é sua base ética” (LUNDVALL, 1998).

Em particular, quando essas inter-relações se estabelecem entre os agentes de aglomerados⁵ produtivos, elas subsidiam a geração de conhecimento e promovem sua difusão de forma eficaz entre as organizações envolvidas (FELDMAN, 1999). Os benefícios decorrentes da formação dessa rede de cooperação tendem a incrementar

4 Conhecimento tácito é aquele que não está codificado em manuais, relatórios ou qualquer outra forma explícita de divulgação. Nas organizações, esse conhecimento é expresso nas “rotinas organizacionais”, que são padrões de interações historicamente adequadas à solução de vários problemas específicos expressos no comportamento dos grupos (NELSON; WINTER, 1982). Devido à complexidade do conhecimento envolvido nas “rotinas”, sua explicitação é extremamente difícil e raramente imitável. Assim, são as próprias “rotinas” e a capacidade gerencial de mobilizá-las que constituem a capacidade essencial e diferencial de uma organização (DOSI; GIANNETTE; TONINELLI, 1992).

5 Aglomerados (*Clusters*) são concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas, fornecedores especializados, empresas de setores relacionados e instituições de caráter público ou privado (como universidades, institutos de pesquisa, agências de fiscalização e controle, associações de classe e associações setoriais) que atuam em áreas correlatas e que se desenvolvem através de iniciativas de concorrência e cooperação (PORTER, 1998).

a atividade inovadora em função da complementaridade entre os setores relacionados (FELDMAN; AUDRETSCH, 1995).

A concentração geográfica de empresas relacionadas favorece a mobilização de uma variedade de habilidades de caráter preponderantemente tácito, de maneira a estabelecer as trocas frequentes e intensas entre as organizações voltadas ao desenvolvimento de novas tecnologias e de novos produtos (PADEL; PAVITT, 1998). O compartilhamento da linguagem e da cultura, assim como a coespecialização, facilita a conexão entre empresas, setores e centros de pesquisa pública (TEECE, 1996; METCALFE, 1995).

Em especial, a noção de consolidação de convenções coletivas como vantagem competitiva de regiões se expressa, no setor agroindustrial de pequeno e médio porte, através da coordenação e da cooperação de entidades públicas e setoriais, ONGs, agências de regulação e extensão, instituições de ensino e pesquisa, fornecedores e clientes especializados, construindo plataformas de ação coletiva que se aproximam do conceito de “arranjos produtivos locais” (WILKINSON, 2008).

A organização dos agentes, em redes de pequenas e médias organizações, requer um pacto político, estratégico e operativo para ser efetivo. De acordo com Casarotto Filho e Pires (1999), é necessário desenvolver um projeto de estruturação setorial que envolva as seguintes ações:

- ▶ identificação das empresas e indivíduos que compõem a cadeia produtiva;
- ▶ sensibilização dos agentes quanto às potencialidades da formação de redes de cooperação;
- ▶ identificação das oportunidades e ameaças que se apresentam ao setor e, em particular, esclarecimento quanto à forma com que os agentes regionais podem desenvolver-se de maneira sustentável a partir de suas características (diagnóstico setorial regional);
- ▶ discussão das prioridades e mecanismos de desenvolvimento que devem ser implementados (elaboração de projeto de estruturação do setor); e
- ▶ mobilização de agentes e instituições de apoio para a implementação do projeto.

Um exemplo de sucesso na consolidação de uma instituição regional no setor agroindustrial é o consórcio, criado em 1992, para a gestão da “batata típica de Bologna” na Itália. Formado pelo agrupamento de quatro cooperativas e duas associações de agricultores (totalizando em torno de 800 agricultores) e de onze operadores comerciais privados, o consórcio estabeleceu as normas de funcionamento dessa organização, as prioridades estratégicas de desenvolvimento e as especificações técnicas do produto. Desse esforço resultou uma série de iniciativas:

- ▶ a criação da marca “batata típica de Bologna”;
- ▶ a definição de normas produtivas com o objetivo de atingir um padrão de qualidade elevado e constante;
- ▶ a contratação de uma equipe de profissionais de *marketing* dedicados à valorização do produto e da marca coletiva; e

- ▶ a criação de um observatório econômico voltado a monitorar as ameaças e oportunidades do negócio.

Como resultado, o produto é comercializado em valores médios 30% a 35% superiores aos das batatas convencionais (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1999).

No Brasil, desde meados da década de 1990, uma miríade de ações vem impulsionando a formação de redes que sustentam a produção agroindustrial local: uso da merenda escolar como estímulo à produção local, promoção de hortas municipais e feiras, adaptação da legislação tributária e da fiscalização sanitária, criação de fundos rotativos e de aval, estímulo ao associativismo, promoção de cursos e oferecimento de assistência técnica, entre outras iniciativas. Nesse período, a promoção de agroindústrias de pequeno e médio porte estabeleceu-se como um componente de políticas federais, estaduais e locais, desde o PRONAF Agroindústria e os Programas de Tecnologia Alternativa (PTA) do CNPq (PROVE, DESENVOLVER) até programas estaduais (Sabor Gaúcho, Fábrica do Agricultor), regionais (como as agroindústrias de castanha de caju promovidas pela AACC) e locais (Agroindústria Familiar de Londrina/PR) (WILKINSON, 2008).

O programa PROVE (Programa de Verticalização da Pequena Produção Rural), desenvolvido pelo governo de Cristóvão Buarque no Distrito Federal no final da década de 1990, foi planejado para permitir a pequenos agricultores de baixa renda o acesso a insumos, treinamento profissional, instalações de processamento e canais de distribuição para desenvolver agroindústrias de pequeno porte compatíveis com os requisitos da legislação sanitária. Também foram desenvolvidos uma marca coletiva (“PROVE”), embalagens padronizadas, serviços de etiquetagem e códigos de barra para promover o acesso dos produtos à rede varejista. As feiras de rua representaram, inicialmente, o principal canal de distribuição; porém, com o avançar do programa, até redes de hipermercados internacionais, como o Carrefour, passaram a oferecer os produtos. Em decorrência do programa, mais de 60 agroindústrias foram instaladas no Distrito Federal, e vários outros municípios começaram a desenvolver programas equivalentes, como se fossem franqueados. A renda média mensal dos beneficiários do programa elevou-se de 50 para 200 dólares mensais (em torno de dois salários mínimos à época), o que comprova a consecução do objetivo de afastar os agricultores de uma situação de pobreza e exclusão. Contudo, na opinião dos agentes de extensão envolvidos, apesar de comprovarem um bom domínio dos aspectos produtivos, os empreendedores encontraram dificuldades quanto à gestão logística e à capacidade de desenvolver estratégias de *marketing* adequadas às características do negócio (WILKINSON, 2008).

Outro exemplo é o dos produtores familiares de castanha de caju – um dos principais produtos comerciais da região semiárida do Nordeste –, que adotaram uma estratégia de diferenciação, subsidiados pelo apoio da EMBRAPA e da Associação de Apoio às Comunidades do Campo do Rio Grande do Norte (AACC/RN), ONG responsável pelos serviços de extensão rural nas áreas de reforma agrária. De fato, o processo de descasque artesanal permite obter produtos de maior aceitação

pelo consumidor final, qualidade que foi padronizada em uma unidade central de classificação e embalagem e divulgada como estratégia de comunicação e posicionamento desenvolvida pela AACCC/RN. Esse sistema estimulou o desenvolvimento de agroindústrias familiares de descasque semimecanizado de caju que operam com pequenas capacidades – de 35 a 660 kg/dia, contra 5.000 kg/dia nos sistemas tradicionais –, o que permitiu a esses produtores assumirem uma importante etapa de agregação de valor do processo produtivo (WILKINSON, 2008).

No estado do Rio Grande do Sul, a criação do Programa Redes de Cooperação⁶, com o objetivo de desenvolver a cultura associativa entre pequenas empresas, fomentou a formação da Rede da Casa, organização formada atualmente por 14 agroindústrias familiares na região do Consórcio de Desenvolvimento Sustentável da Quarta Colônia (CONDESUS). Essa rede proporcionou ganhos em economias de escala na aquisição das matérias-primas e dos insumos, na diminuição dos custos de produção e no desenvolvimento de iniciativas cooperativas de comercialização e valorização dos produtos, com a consolidação de uma marca coletiva (CENCI, 2007).

6 O programa foi regulamentado através do Decreto n° 42.950, de 17 de março de 2004, e busca reunir empresas com interesses comuns em Redes de Cooperação, de modo a constituir “uma entidade juridicamente estabelecida, sem quotas de capital, que mantém a independência legal e a individualidade de cada empreendimento participante”, no sentido de reduzir e dividir custos e riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e acessar novas tecnologias (RIO GRANDE DO SUL, 2004, [s. d.]).

4 – DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS AGROINDUSTRIAIS

Para Porter (1980), estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em determinado setor. Duas questões centrais justificam a escolha da estratégia competitiva de uma empresa: a atratividade do setor em termos de rentabilidade a longo prazo e os determinantes de sua posição competitiva individual.

De acordo com o mesmo autor, a rentabilidade potencial de um setor é determinada a partir da análise de cinco forças competitivas:

- ▶ o poder de negociação dos fornecedores desse setor;
- ▶ o poder de negociação dos compradores desse setor;
- ▶ o risco do aparecimento de novos concorrentes;
- ▶ o risco de lançamento de produtos substitutos; e
- ▶ a competição intrasetorial.

Os principais elementos que, segundo Porter (1980), determinam o poder relativo dos fornecedores e dos compradores de determinado setor industrial são:

- ▶ o grau de diferenciação dos insumos comprados (dos fornecedores) ou dos produtos ofertados (aos compradores);
- ▶ os custos de mudança⁷ relativos entre os segmentos comprador e fornecedor e o segmento industrial considerado;
- ▶ a presença de insumos (dos fornecedores) ou de produtos ofertados (aos compradores) substitutos;
- ▶ a concentração relativa⁸ no segmento fornecedor e comprador em relação ao segmento industrial considerado; e
- ▶ a ameaça de integração⁹ do segmento fornecedor e comprador para o segmento industrial considerado em relação à possibilidade inversa.

A ameaça de substituição é analisada considerando-se o desempenho e o preço relativo dos produtos substitutos, os custos de mudança envolvidos e a propensão do consumidor a substituir.

7 Custos de mudança são, para a empresa que oferta produtos, todos os custos associados à mudança de setor de atuação (e inserção em um novo setor), principalmente custos decorrentes da perda do investimento em ativos específicos, como instalações e equipamentos adquiridos para atuar no setor que está sendo abandonado. Porém, existem também custos de mudança para a empresa que deixa de atuar com um fornecedor e de comprar um tipo específico de produto, os quais envolvem a adaptação de todas as suas atividades para oferecer esse novo produto. Quanto maiores forem os custos de mudança para o setor comprador ou vendedor, decorrentes do grau de especificidade dos ativos envolvidos, menor será, em princípio, o poder de negociação.

8 A concentração relativa diz respeito à parcela de mercado das empresas atuantes em um setor: quanto maior for a parcela de mercado das empresas, menor será o número de empresas e, em princípio, maior será seu poder de negociação frente a empresas de outro setor menos concentrado.

9 A integração refere-se ao risco de que um setor, por exemplo, o setor varejista, passe a executar as atividades de outro setor, por exemplo, a agroindústria, motivado pela possibilidade de produzir com menor custo ou de produzir produtos mais diferenciados. Quanto maior for a potencialidade de um setor para integrar as atividades de outro, maior será, em princípio, seu poder de negociação relativo.

A possibilidade de concorrência de “novos entrantes” no setor industrial considerado é avaliada a partir das barreiras de entrada potenciais: economias de escala (veja detalhamento a seguir) necessárias para a entrada no setor, patenteamento de produtos/processos, identidade de marca dos produtos já estabelecidos, custos de mudança, exigências de capital, acesso à distribuição, vantagens de custo decorrentes de exploração de curvas de aprendizagem (veja detalhamento a seguir), acesso privilegiado a insumos e retaliação esperada.

Finalmente, os determinantes da rivalidade no próprio setor industrial considerados por Porter (1980) são: o crescimento do setor, a evolução da demanda, a variedade de produtos ofertados, a identidade de marca dos concorrentes, os custos de mudança relativos, a concentração e o equilíbrio no setor, a diversidade dos concorrentes e os custos de mudança das empresas do setor (barreiras de saída).

Complementarmente, Porter (1985) enfatiza que a posição competitiva relativa de uma organização dentro de um setor é determinada a partir da adoção de uma estratégia genérica: liderança de custo, diferenciação ou enfoque (com ênfase na liderança de custo ou na diferenciação). A sustentabilidade de uma estratégia exige que a vantagem competitiva de uma empresa resista à erosão pelo comportamento da concorrência (barreiras de entrada) ou pela evolução do setor (mudanças estruturais).

A liderança de custos é uma estratégia competitiva caracterizada pela escolha em atuar em um mercado massificado com a oferta de produtos de menor custo de produção e distribuição do que os dos concorrentes setoriais. A estratégia competitiva de diferenciação é aquela através da qual a empresa procura ofertar produtos singulares em alguns aspectos, com certo grau de diferenciação em relação aos produtos concorrentes, para mercados amplos, situação em que se espera o pagamento de valores superiores por tais produtos diferenciados. A estratégia de enfoque envolve normalmente a oferta de produtos diferenciados (ou, mais raramente, mais baratos) a um segmento específico de consumidores (também chamado “nicho de mercado”), que, por apresentarem preferências particulares, apreciam aqueles tipos de produtos e se dispõem a pagar mais por eles (PORTER, 1980).

As estratégias de diferenciação e de enfoque são comumente desenvolvidas pelo setor agroindustrial devido à multiplicidade de atributos dos alimentos que podem ser explorados para atender o consumidor. Agregar valor aos produtos alimentares e atender segmentos de consumidores com necessidades e comportamentos semelhantes são as duas faces da mesma estratégia, que é extensivamente desenvolvida pelo setor agroindustrial (MEULENBERG; VIAENE, 1998).

No nível interno da empresa, e de interface com o ambiente, a implementação das estratégias competitivas pelas organizações é realizada mediante a análise e a intervenção em sua cadeia de valor (PORTER, 1985). Cadeia de valor é o conjunto de atividades primárias (logística, produção, *marketing* e vendas) e de apoio (gestão, pesquisa e desenvolvimento, compras) de uma empresa, necessárias à oferta de seus produtos e serviços. A desagregação da cadeia de valor, ponderadas as atividades de

relevância estratégica, permite compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.

Por sua vez, cada atividade de valor é influenciada pelo que Porter (1985) chama de “direcionadores”. Direcionadores são os determinantes estruturais do custo de uma atividade e as razões subjacentes pelas quais uma atividade é singular. A exploração dos direcionadores, na busca do controle de custos ou da diferenciação, depende da capacidade que uma empresa tem para influenciá-los a seu favor.

Os principais direcionadores, determinantes do comportamento das atividades de valor e definidores de sua potencialidade em ser uma fonte de diferenciação, são descritos por Porter (1985) como “políticas arbitrárias”, ou seja, decisões que frequentemente envolvem escolhas deliberadas entre custo e diferenciação. Entre eles, destacam-se:

- ▶ características, desempenho e configuração do produto;
- ▶ *mix* e variedade de produtos oferecidos;
- ▶ nível de serviço oferecido;
- ▶ índice de gastos com atividades de *marketing*;
- ▶ tempo de entrega;
- ▶ seleção dos compradores atendidos;
- ▶ canais de distribuição empregados;
- ▶ escolha da tecnologia de processo;
- ▶ seleção de matérias-primas e insumos;
- ▶ política de recursos humanos; e
- ▶ gestão da produção.

Em relação aos produtos alimentícios, em particular, os consumidores revelam diferentes percepções quanto às dimensões de qualidade e são orientados por uma gama de atributos, sinais e comunicações (MOSKOWITZ, 1995), que representam as escolhas arbitrárias definidas por Porter. A expectativa de qualidade em relação a um alimento é resultante da integração dos diferentes sinais intrínsecos e extrínsecos de qualidade¹⁰ que são percebidos pelos consumidores (OUDE OPHUIS; VAN TRIJP, 1995; POULSEN et al., 1996).

Assim, o sucesso de uma estratégia competitiva baseada na diferenciação de produtos alimentares depende do número de dimensões pelas quais ele pode se diferenciar (principalmente embalagem, marca e preço, fatores que impactam seu desempenho), da escolha da tecnologia de processo capaz de modificar suas características e da “publicidade persuasiva”, decorrente do índice de gastos com atividades de *marketing*, que pode induzir percepções subjetivas de diferença (CONNOR, 1981).

Sem desconsiderar que dois terços das compras realizadas em supermercados são decididos quando os consumidores se encontram na loja (SCHOORMANS;

10 Os sinais intrínsecos de qualidade referem-se a atributos do produto que não podem ser alterados ou manipulados sem que sejam alteradas as características físicas do produto em si. Os sinais extrínsecos de qualidade referem-se a atributos que não fazem parte da estrutura físico-química do produto, como, por exemplo, marca, publicidade, preço e local de venda (OLSON; JACOBY, 1972).

ROBBEN, 1997), cabe enfatizar que a escolha do canal de distribuição e o grau de promoção e serviços ofertados (CONNOR; SCHIEK, 1997), a marca (ALLISON; ULL, 1964) e a embalagem do produto (KOHLS; UHL, 1998) são fatores especialmente importantes como elementos de diferenciação dos produtos alimentares.

Além disso, de acordo com Connor (1981), a introdução de novos produtos, ampliando o *mix* e a variedade de produtos oferecidos, é uma das principais estratégias de diferenciação exploradas por agroindústrias que ocupam posições de mercado dominantes, porque:

- ▶ os novos produtos podem seduzir novos clientes ou ampliar a variedade de escolha para os consumidores atuais;
- ▶ manter um perfil inovador e ampliar a linha de produtos fortalece a imagem de marca e permite explorar economias de escala em publicidade e promoção; e
- ▶ a ocupação de um espaço importante nas prateleiras do grande varejo é uma barreira de entrada a concorrentes que não detêm uma linha tão diversificada e não possuem o mesmo poder de barganha.

Existem também alguns atributos intrínsecos e extrínsecos que representam uma “qualidade de confiança”, ou seja, particularidades ou características que não podem ser comprovadas pelo consumidor nem antes nem após a compra, pois o consumidor precisa confiar na informação transmitida através da embalagem, de selos e de certificados, ou por outras formas de comunicação (GRUNERT, 2002).

O uso de rótulos ou selos de qualidade é uma estratégia de diferenciação de produtos que procura sinalizar ao consumidor um nível de qualidade superior, fidelizando-o ao diminuir a incerteza do processo decisório (VAN TRIJP; STEENKAMP; CANDEL, 1997). A definição de padrões (regras de mensuração estabelecidas) e a discriminação de categorias (a partir de um sistema de classificação baseado em atributos) permitem a qualificação e diferenciação de processos e produtos agroindustriais com base em elementos como: (i) a qualidade sensorial do produto; (ii) a segurança associada ao consumo do produto; (iii) a autenticidade dos processos e produtos (origem geográfica ou uso de processos tradicionais); e (iv) o impacto socioeconômico e/ou ambiental do sistema de produção (REARDON et al., 2001).

No Brasil, os atributos de credencial são representados, por exemplo, pelos sistemas de indicação geográfica¹¹, de produção integrada¹², de produção orgânica¹³, com participação da Agricultura Familiar (SIPAF)¹⁴ e dos alimentos funcionais¹⁵.

Porém, a percepção de qualidade de produtos “de confiança” depende de um processo de comunicação que envolve tanto a credibilidade da fonte quanto a habilidade de percepção do consumidor (GRUNERT et al. 1997a), que pode ser educado a partir do estabelecimento de padrões de qualidade pelo poder público ou por

11 Segundo a Lei nº 9.279, de 1996, que regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial, constitui indicação geográfica (IG) a indicação de procedência ou a denominação de origem. Considera-se indicação de procedência o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território que se tenha tornado conhecido como centro de extração, produção ou fabricação de determinado produto ou de prestação de determinado serviço. Considera-se denominação de origem o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território que designe produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos (BRASIL, 1996).

12 A Instrução Normativa nº 20, de 27 de setembro de 2001, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, no item 1.3 das Diretrizes Gerais para a Produção Integrada de Frutas, refere que a Organização Internacional para Controle Biológico e Integrado contra os Animais e Plantas Nocivas (OILB) define a produção integrada como “o sistema de produção que gera alimentos e demais produtos de alta qualidade, mediante a aplicação de recursos naturais e regulação de mecanismos para a substituição de insumos poluentes e a garantia da sustentabilidade da produção agrícola; enfatiza o enfoque do sistema holístico, envolvendo a totalidade ambiental como unidade básica; o papel central do agroecossistema; o equilíbrio do ciclo de nutrientes; a preservação e o desenvolvimento da fertilidade do solo e a diversidade ambiental como componentes essenciais; e métodos e técnicas biológicas e químicas cuidadosamente equilibrados, levando-se em conta a proteção ambiental, o retorno econômico e os requisitos sociais” (BRASIL, 2001).

13 No Brasil, a Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003, define como “sistema orgânico de produção agropecuária todo aquele em que se adotam técnicas específicas, mediante a otimização do uso dos recursos naturais e socioeconômicos disponíveis e o respeito à integridade cultural das comunidades rurais, tendo por objetivo a sustentabilidade econômica e ecológica, a maximização dos benefícios sociais, a minimização da dependência de energia não-renovável, empregando, sempre que possível, métodos culturais, biológicos e mecânicos, em contraposição ao uso de materiais sintéticos, a eliminação do uso de organismos geneticamente modificados e radiações ionizantes, em qualquer fase do processo de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização, e a proteção do meio ambiente”. A Lei define ainda: “O conceito de sistema orgânico de produção agropecuária e industrial abrange os denominados: ecológico, biodinâmico, natural, regenerativo, biológico, agroecológicos, permacultura e outros que atendam os princípios estabelecidos por esta Lei” (BRASIL, 2003).

14 O SIPAF pretende identificar os produtos que tenham em sua composição a participação majoritária da agricultura familiar e dar visibilidade a empresas e a empreendimentos da agricultura familiar que promovem a inclusão econômica e social dos agricultores, gerando mais empregos e renda no campo (BRASIL, 2009).

15 No Brasil, segundo a Resolução nº 18, de 30 de abril de 1999, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária, “o alimento ou ingrediente que alegar propriedades funcionais ou de saúde pode, além de funções nutricionais básicas, quando se tratar de nutriente, produzir efeitos metabólicos e ou fisiológicos e ou efeitos benéficos à saúde, devendo ser seguro para consumo sem supervisão médica” (BRASIL, 1999).

agentes privados capazes de monitorar e de garantir os processos de produção e de certificação (CHRISTENSEN et al., 2003).

Nesse sentido, é preciso avançar na pesquisa para identificar quais são os fatores que compõem o conceito de cada sistema de certificação mais valorizado pelos consumidores dos diferentes segmentos de mercado considerados. Falcão e Révillon (2010), por exemplo, concluem que, entre os consumidores enófilos, a credibilidade das vinícolas, bem como fatores edafoclimáticos, varietais e de produção são críticos para esses formadores de opinião. Já Leite (2011) constata que a tradição da empresa e a qualidade da embalagem também são importantes para a credibilidade que o consumidor deposita nos benefícios decorrentes do consumo desses produtos e para a certificação de órgão oficial.

De fato, apesar da importância potencial desses sistemas de certificação para a diferenciação dos produtos agroindustriais no mercado doméstico e internacional, alguns deles, como a produção integrada, ainda são pouco conhecidos e, conseqüentemente, pouco valorizados pelos consumidores finais (VALBENEDITO SANHUEZA et al., 2008); outros, como os alimentos funcionais, são mal compreendidos pelos consumidores, o que abre espaço para a ação oportunista de agroindústrias que exploram de forma indevida alegações funcionais (LIMA; RÉVILLON; PADULA, 2009).

Por outro lado, os produtos orgânicos ainda permanecem como mercados de nicho¹⁶ (MEULENBERG et al. 1998), com especial penetração em países que passaram por crises de confiança em relação à inocuidade de seus alimentos, em especial os de origem animal, já que esse sistema é reconhecido como sendo de maior segurança e seus produtos são considerados mais saudáveis por serem isentos de resíduos de produtos químicos aplicados na agricultura e na pecuária convencional. Além disso, o consumidor de tais produtos também valoriza o sistema orgânico de produção por considerá-lo menos agressivo ao ambiente e mais respeitoso das condições que favorecem o bem-estar animal (GIL; GRACIA; SÁNCHEZ GARCIA, 2000; CERVEIRA; CASTRO, 1999; SAMBIASI LOMBARDI et al., 2007; SILVA; CAMARA; DALMAS, 2005).

Porém, segundo Lairon (2009), a diferenciação dos produtos orgânicos não se sustenta a partir de bases exclusivamente nutricionais e de segurança do alimento: é fundamental associá-los a valores éticos. A fidelização dos novos consumidores de produtos orgânicos deve passar por um processo de aprendizagem que resulte na apropriação de aspectos relacionados ao produto (ética, respeito ao ambiente) e à própria identidade do consumidor. Nesse sentido, é fundamental a estruturação de uma política de informação/educação do consumidor (SYLVANDER; LEUSIE, 2000).

Outra fronteira em relação à diferenciação dos produtos agroindustriais reside na valorização de aspectos histórico-culturais relacionados aos processos e produtos envolvidos na oferta de alimentos. Essa perspectiva emerge como uma

16 O *market share* dos alimentos orgânicos na maioria dos países está ao redor de 1% do mercado de alimentos (FONSECA, 2002).

reação ao excessivo estado de alienação dos consumidores em relação à origem e às particularidades do contexto produtivo dos alimentos disponíveis (FISCHLER, 1980; KLOPPENBURG JR.; HENDRICKSON; STEVENSON, 1996).

Nesse contexto, os sistemas de produção orgânica com indicação geográfica (ØSTERGAARD; LIEBLEIN, 1994; TORJUSEN et al., 2001) ou a produção artesanal de alimentos (MIOR, 2005) podem representar novas trajetórias de reaproximação entre o homem e o alimento, privilegiando a proximidade geográfica e social entre os produtos e suas características intrínsecas e extrínsecas peculiares.

Na verdade, os consumidores são ainda os principais atores não corporativos que detêm um real potencial de influenciar os sistemas agroindustriais (STEVENSON, 1998). Assim, se existirem convergências entre os objetivos dos agentes produtivos dos sistemas de produção de alimentos certificados e os dos consumidores, existirá potencial para a construção de amplas alianças com vistas à consolidação desses sistemas.

5 – PERSPECTIVAS E RESTRIÇÕES ÀS ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO NA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR

A agroindústria familiar rural é uma forma de organização em que a família rural produz, processa e/ou transforma parte de sua produção agrícola e/ou pecuária, visando, sobretudo, à agregação de valor obtida com a oferta de produtos mais sofisticados em canais de comercialização e mercados diferentes dos tradicionais (MIOR, 2005). Esse diferencial, a gestão da produção e a definição de estratégias de desenvolvimento a partir da iniciativa dos participantes do núcleo familiar, é o que torna particular esse tipo de organização (PELEGRINI; GAZOLLA, 2008).

A agroindustrialização emerge como uma alternativa de renda complementar, mas crítica, para pequenas e médias propriedades rurais (AMORIM; STADUTO, 2007; PELEGRINI; GAZOLLA, 2008; CENCI, 2007; SANTOS; FERREIRA, 2006; WESZ JUNIOR; LOVIS TRENTIN; FILIPPI, 2009; DIESEL et al., 2005), pois permite, também, diminuir o efeito sazonal e os riscos inerentes da dependência exclusiva da produção agrícola como fonte de renda familiar (ELLIS, 1998 ; MALUF, 2004).

A grande maioria das agroindústrias familiares tem a maior parte, ou a totalidade, de suas necessidades de matérias-primas supridas com a produção própria (MARKOSKI; CALEGARO, 2006; PELEGRINI; GAZOLLA, 2008) ou de fornecedores locais (MIOR, 2007). Além disso, a Lei nº 11.326 determina que um empreendedor familiar rural é aquele que atende, simultaneamente, os seguintes requisitos:

- (i) que ocupe, no máximo, quatro módulos fiscais;
- (ii) que utilize, predominantemente, a mão de obra da própria família no estabelecimento;
- (iii) que tenha renda originária, preponderantemente, das atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento; e
- (iv) que dirija seu estabelecimento com sua família (BRASIL, 2006).

Em função dessas características, a agroindústria familiar, por natureza, não tem vocação para a produção de alimentos ou bens pouco diferenciados já que a exploração de economias de escala é limitada pelo tamanho das propriedades rurais¹⁷.

A teoria de nichos estratégicos sugere que as organizações de menor porte não devem explorar mercados semelhantes aos atendidos pelas organizações maiores: as escolhas estratégicas das pequenas e médias empresas tendem a focar alternativas de mercado e opções tecnológicas capazes de evitar a concorrência direta com grandes empresas. Assim, a busca por diferenciação, pela inovação, é fundamental para as pequenas e médias empresas ocuparem nichos de mercado (AUDRETSCH, 1995): esse processo depende da sua capacidade de perceber e

17 Algumas pesquisas, no oeste paranaense e na região da central do Rio Grande do Sul, descrevem o predomínio de propriedades, com agroindústrias, com uma área de até 20 hectares (AMORIM; STADUTO, 2007; SILVEIRA et al., 2007).

atender novas necessidades dos consumidores de forma mais ágil que os concorrentes de maior porte (NOTEBOOM, 1994).

No caso da agroindústria de pequeno e médio porte, são os novos mercados de especialidades de nicho, orgânicos, artesanais, de produtos com indicação geográfica de origem, solidários e institucionais que passam a ser relevantes, pois é neles que os atributos relacionados à identificação de produtos e processos com características específicas são valorizadas (WILKINSON, 2008). A relação que se estabelece na mente do consumidor entre os produtos agroindustriais e as particularidades relacionadas ao local de produção, bem como as tecnologias aplicadas e a trajetória cultural dos agentes e instituições envolvidas em sua produção, emergem como as novas fronteiras de diferenciação desse setor.

Mesmo que a maior parte dos produtos agroindustriais familiares seja comercializada em venda direta para os consumidores, tanto na própria propriedade quanto em feiras e eventos (festas), pelos próprios membros da família (PELEGRINI; GAZOLLA, 2008), é fundamental a importância da organização do espaço rural e de suas extensões para o reconhecimento, pelos consumidores, dos valores regionais refletidos no produto: um consumo mais solidário, culturalmente consistente e cada vez mais saudável e sustentável.

Esses atributos parecem estar sendo consolidados na mente do consumidor como o conceito de “produto colonial” que representaria o produto das pequenas agroindústrias rurais (MIOR, 2007). A tradição e a boa qualidade de produtos artesanais diferenciados, algumas vezes identificados com selos ou marcas próprias, são fatores considerados importantes para a comercialização dos produtos das agroindústrias familiares (MIOR, 2007; PELEGRINI; GAZOLLA, 2008).

Em particular, a valorização da cultura e das especificidades locais, muitas vezes expressa na gastronomia típica desempenhada pelas famílias e nas práticas manuais, que refletem um modo de produção tradicional e histórico, começa a ser vista como crucial para a emergência de um novo modelo de produção e de consumo alimentar (MARSDENS, 1999). Nas agroindústrias do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, por exemplo, predomina a transmissão de conhecimento familiar em relação às práticas de produção e processamento (OLIVEIRA et al., 1999). Nessa situação, o produto da agroindústria familiar expressa atributos que refletem a história familiar e uma identidade territorial que nele se manifesta como uma herança de habilidade e conhecimento (DIESEL et al., 2005; FROEHLICH; ALVES, 2005; SILVEIRA et al., 2007).

A produção familiar de pequena escala também é cada vez mais valorizada quando associada à tradição, à preservação do meio ambiente¹⁸, ao “natural”, ao artesanal e ao local (WILKINSON, 2008). Porém, para a construção de uma reputação que sustente a valorização desses aspectos, é fundamental que ocorra a interface dos consumidores com os produtores em feiras urbanas, exposições, turismo rural (DIESEL et al., 2005; SILVEIRA et al., 2007; CENCI, 2007), venda direta a pequenos estabelecimentos de comércio locais (PELEGRINI; GAZOLLA, 2008) e, também, pelo desenvolvimento de indicações de procedência geográfica que expressem os valores da produção tradicional (WILKINSON, 2008). Nessa situação, “o mercado é muitas vezes o prolongamento das redes sociais, e a garantia de qualidade uma extrapolação de qualidades pessoais de conhecimento comum” (WILKINSON, 2008).

Segundo pesquisa realizada com os responsáveis por agroindústrias, sobre as motivações dos consumidores de produtos das agroindústrias familiares da região do Consórcio de Desenvolvimento Sustentável da Quarta Colônia (CONDESUS), foi indicado que o conhecimento da marca das agroindústrias familiares por parte dos consumidores é o fator mais importante, seguido da diferenciação dos produtos pelo sabor e da existência de qualidade nos produtos, nesta ordem (CENCI, 2007).

Contudo, a percepção, preponderantemente positiva em relação aos produtos coloniais (MIOR, 2007), pode ser minada pelas consequências para a saúde pública relacionadas com condições de sanidade inadequada dos produtos, principalmente de estabelecimentos informais (WESZ JUNIOR; LOVIS TRENTIN; FILIPPI, 2009). O embate entre o mundo das normas e parâmetros de qualidade de produtos alimentícios padronizados e o mundo dos produtos artesanais, onde prevalecem práticas estabelecidas pela tradição, deve se resolver no terreno de valores comuns superiores – saúde pública e bem-estar do consumidor (WILKINSON, 2008). Seria, portanto, um erro fatal crer que a percepção positiva dos consumidores em relação aos produtos coloniais seja imutável e insensível ao impacto negativo potencial de campanhas de informação que valorizem esses aspectos negativos relacionados à segurança do alimento.

Nesse particular, emergem novos patamares mínimos de escala, organização e gestão para viabilizar a adoção de sistemas de qualidade “legais” (como a adoção de rastreabilidade, Boas Práticas de Fabricação – BPFs e Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle – APPCC) e “diferenciais” (como indicação geográfica de origem, produção integrada, produção orgânica, etc.), o que aponta para novos desafios na configuração de associações e redes de produtores e agroindústrias familiares (WILKINSON, 2008). Em particular, a crescente demanda por alimentos saudáveis

18 Em relação às agroindústrias de maior porte, que não atuam de forma integrada com a produção primária, as agroindústrias familiares apresentam um potencial de sustentabilidade superior, já que a não concentração dos empreendimentos permite a absorção paulatina dos resíduos pelo meio ambiente. Além disso, as agroindústrias familiares podem, muito mais facilmente, absorver no processo produtivo o que até então era considerado resíduo, reutilizando-o na forma de insumos de produção (WESZ JUNIOR; LOVIS TRENTIN; FERREIRA, 2006).

e práticos de preparar, ambientalmente sustentáveis, mas prontamente disponíveis para consumidores com crescentes restrições de tempo para se deslocar, adquirir e preparar os alimentos, desafia a agroindústria familiar a desenvolver produtos e sistemas de distribuição diferenciados, mas com maior sofisticação e desempenho no que diz respeito a esses quesitos.

Também é importante ressaltar que, embora grande parte das agroindústrias familiares esteja na informalidade¹⁹, à medida que os produtos (alimentos e serviços) elaborados pelas agroindústrias familiares se tornam mais sofisticados, com diferentes ingredientes, embalagens, certificações, uso de recursos humanos mais diversificados, etc., cresce a complexidade relacionada à gestão de recursos financeiros (controle dos gastos em compras, salários e investimentos *versus* precisão da previsão de entrada de recursos) e logísticos (análise dos custos de transporte de matérias-primas e insumos e distribuição dos produtos elaborados) de e para mercados mais distantes, intermunicipais e inter-regionais.

Se, por um lado, esse processo resulta em perda de autonomia e aumento de risco do empreendimento (PELEGRINI; GAZOLLA, 2008), por outro lado, representa uma alternativa de diversificação de mercado para as agroindústrias familiares que, por aspiração ou acesso privilegiado a recursos naturais ou humanos diferenciados, podem e querem trilhar uma estratégia de crescente diferenciação.

Nesse sentido, é esclarecedor constatar que, entre as principais “áreas” de dificuldade na gestão das agroindústrias familiares, predominam as limitações relacionadas à comercialização dos produtos (PELEGRINI; GAZOLLA, 2008).

Para Sterns e Peterson (2001), a consolidação de estratégias sustentáveis de diferenciação de produtos alimentares só é possível com a disponibilidade de informações relativas às características e sistemas regulatórios dos mercados visados, bem como de linhas de crédito específicas para o desenvolvimento de estratégias mercadológicas consistentes. É fundamental, portanto, o estabelecimento de políticas públicas e setoriais voltadas a sustentar iniciativas de ampliação de mercado de pequenas e médias agroindústrias com a geração de dados sobre mercados potenciais inexplorados, com a definição das vantagens competitivas exploráveis por essas organizações para a oferta de produtos diferenciados e, finalmente, com a coordenação necessária para que elas explorem economias de escala (logística) e escopo (ampliação da linha de produtos) nesses novos mercados.

A gestão dos financiamentos, a produção de matéria-prima e seu processamento e o controle dos custos de produção e da margem de lucro também figuram, em menor importância, como restrições ao desenvolvimento das agroindústrias familiares. Em particular, entre as principais dificuldades enfrentadas pelas agroindústrias na esfera da produção prevalece o custo elevado da produção, a estrutura física ina-

19 Segundo a pesquisa enfocando agroindústrias do médio alto Uruguai, a maior parte (61%) das empresas está na informalidade (PELEGRINI; GAZOLLA, 2008).

dequada às normas da legislação (CARUSO; DOS ANJOS, 2007), a carência de força de trabalho na própria família e a produção insuficiente de matéria-prima própria (PELEGRINI; GAZOLLA, 2008; CENCI, 2007).

Em uma pesquisa com mais de uma centena de agroindústrias do Rio Grande do Sul, as principais dificuldades envolviam a sazonalidade e a escassez (produtos de origem vegetal) ou os custos elevados e a escassez (produtos de origem animal) da matéria-prima, a falta de capital de giro, a pequena margem de lucro e a restrição geográfica dos mercados atendidos, a dificuldade de acesso a equipamentos adequados de processamento e a falta de formação gerencial dos tomadores de decisão (SANTOS; FERREIRA, 2006).

Segundo Cenci (2007), uma dificuldade complementar à falta de escala de produção e comercialização diz respeito à impossibilidade das agroindústrias gaúchas, constituídas na forma de empresas de pequeno porte – EPP, de fornecerem crédito de ICMS²⁰ na venda de seus produtos, a partir de 2005, o que configura uma desvantagem em relação às empresas concorrentes de maior porte, que continuam a ter esse direito.

Essas dificuldades podem ser minimizadas ou superadas com a formação de redes horizontais de agroindústrias familiares, tanto na forma de cooperativas quanto de associações de comercialização, com o objetivo de “ampliar espaços culturais para absorver e, ao mesmo tempo, lançar certos valores, costumes e comportamentos originais, consolidando uma identidade na região” (STERNS; PETERSON, 2001), e para acessar a mercados de centros consumidores de maior porte (PELEGRINI; GAZOLLA, 2008).

De fato, cada vez mais, as agroindústrias familiares desenvolvem estratégias de formação de redes verticais e/ou horizontais (de fornecedores geograficamente próximos ou parcerias para o desenvolvimento coletivo do empreendimento) e exploram as novas dimensões de valorização do espaço rural: fonte de gastronomia, festas folclóricas, turismo rural, restauração e preservação ambiental, produção artesanal de alimentos (PELEGRINI; GAZOLLA, 2008).

A organização de uma Unidade Central de Apoio Gerencial é capaz de oferecer apoio técnico, com técnicos contratados ou mobilizados de órgãos públicos, para aperfeiçoar todas as etapas de produção, processamento e comercialização. Em particular, esse tipo de organização em rede pode ser determinante na legalização dos empreendimentos junto ao serviço de inspeção sanitária, fiscalização ambiental e formalização jurídica/tributária, mantendo a condição de agricultor familiar junto

20 É chamada “crédito de ICMS” a possibilidade que a empresa tem de abater, do valor do ICMS a ser pago quando da venda de uma determinada mercadoria, o valor do ICMS destacado na nota fiscal pelo fornecedor dessa mercadoria no momento da compra por parte da empresa. A Lei Estadual nº 12.410, de 22 de dezembro de 2005, estabelece que a venda de produtos pelas EPP não permite o direito a crédito de ICMS (CENCI, 2007).

à Previdência Social²¹ – questões que representam entraves de difícil solução para as agroindústrias familiares (PREZOTTO, 2002).

De forma complementar, a organização em rede fortalece a imagem das agroindústrias familiares junto ao sistema financeiro para o acesso ao crédito, pela qualificação dos projetos de viabilidade econômica desenvolvidos e pela imagem de credibilidade que é possível construir com uma instituição mais estruturada (PETTAN, 2003).

21 Quando um agricultor familiar e seus familiares se tornam empreendedores e constituem uma agroindústria, seja sob a forma de micro ou pequena empresa, seja sob a forma de associação ou cooperativa, eles perdem a condição de segurado especial na legislação previdenciária e passam a ser considerados empregados rurais, sendo equiparados a autônomos para efeitos de legislação tributária, o que acarreta desvantagens em termos de contribuição previdenciária, tempo para aposentadoria por tempo de serviço e perda do salário maternidade (BARROS, 2003). No Rio Grande do Sul, a criação do Programa de Agroindústria Familiar (Decreto nº 40.079, de 9 de maio de 2000, modificado pelo Decreto nº 40.248, de 17 de agosto de 2000), possibilita que a família proprietária de agroindústria familiar cadastrada possa comercializar sua produção através da nota fiscal de produtor, conciliando essa atividade com seu enquadramento como produtor rural para fins de aposentadoria, sem a perda da condição de segurado especial (CENCI, 2007).

REFERÊNCIAS

- ALLISON, Ralph I.; ULL, Kenneth P. Influence on beer brand identification on taste perception. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. 1, n. 3, p. 36-39, 1964.
- AMORIM, Luci Suzana Bedin; STADUTO, Jefferson Andronio Ramundo. Desenvolvimento territorial rural: estudo empírico sobre agroindústria familiar rural no Oeste do Paraná. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 45., 2007, Londrina. *Anais...* Brasília: SOBER, 2007.
- AUDRETSCH, David Bruce. Innovation, growth and survival. *International Journal of Industrial Organization*, v. 13, n. 4, p. 441-457, Dec. 1995.
- AUSTIN, James E. *Agroindustrial project analysis*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1981.
- BARROS, Ludmila Caminha. Legislação incidente sobre a agroindústria de pequeno porte. In: ALTMANN, Rubens et al. *Perspectivas para a agricultura familiar: horizonte 2010*. Florianópolis: Instituto Cepa/SC, 2003. p. 107-114.
- BATALHA, Mário Otávio. As cadeias de produção agroindustriais: uma perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas. São Paulo, *Revista de Administração*, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 43-50, out./dez. 1995.
- BLECHER, Nelson. A segunda onda. *Revista Exame*, São Paulo, p. 163-165, 8 mar. 2000.
- _____. A ditadura do varejo. *Revista Exame*, São Paulo, v. 36, n. 12, p. 44-55, jun. 2002.
- BORTOLETO, Eloisa. *Trajatória e demandas tecnológicas nas cadeias agroalimentares do MERCOSUL ampliado: Látceos*. Montevideo: PROCISUR; BID, 2000. (Documentos, 5).
- BRASIL. Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1996/9279.htm>>. Acesso em: 25 fev. 2006.
- _____. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução nº 18, de 30 de abril de 1999. Estabelece as diretrizes básicas para análise e comprovação de propriedades funcionais e ou de saúde alegadas em rotulagem de alimentos. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/alimentus/ita02014/arquivos/resolucao18_30-04-1999_alegacoesfuncionais.htm>. Acesso em: 12 maio 2000.
- _____. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Instrução Normativa nº 20, de 27 de setembro de 2001. Aprova as Diretrizes Gerais para a Produção Integrada de Frutas – DGPIF e as Normas Técnicas Gerais para a Produção Integrada de Frutas – NTGPIF. Disponível em: <<http://www.cpatsa.embrapa.br:8080/pif/uva/instrucaonormativa2027.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2006.

BRASIL. Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a agricultura orgânica e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.831.htm>. Acesso em: 25 jul. 2006.

_____. Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm>. Acesso em: 2 jan. 2010.

_____. Ministério da Saúde. Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos. *Programa Nacional de Plantas Medicinais e Fitoterápicos*. Brasília, DF, 2008. Disponível em: <www.mda.gov.br/o/1713728>. Acesso em: 18 dez. 2009.

_____. Ministério do Desenvolvimento Agrário. Portaria nº 45, de 28 de julho de 2009. Institui o Selo de Identificação da Participação da Agricultura Familiar e dispõe sobre os critérios e procedimentos relativos à permissão, manutenção, extinção de uso. Disponível em: <http://www.peabirus.com.br/redes/form/post?topico_id=18948>. Acesso em: 5 ago. 2009.

CABRAL, José Ednilson de Oliveira. Determinantes da propensão para inovar e da intensidade inovativa em empresas da indústria de alimentos do Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 11, n. 4, p. 87-108, out./dez. 2007.

CARUSO, Cíntia de Oliveira; DOS ANJOS, Flávio Sacco. Agroindústria familiar no extremo sul gaúcho: limites e possibilidades de uma estratégia de reprodução social. In: JORNADAS DO GT MUNDOS DO TRABALHO – RS, 4., 2007, Pelotas. *A Pesquisa do Trabalho – 1917: Noventa anos da Revolução Russa e das Greves Gerais no Brasil. Anais...* Pelotas, 2007. Disponível em: <http://www.ufpel.edu.br/ich/ndh/IV%20Jornada%20GT%20Mundos%20do%20Trabalho/completos/Cintia_Caruso.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2009.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 1999.

CENCI, Alexander. *Análise do perfil das agroindústrias familiares situadas na região do CONDESUS*. 2007. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.

CERVEIRA, Ricardo; CASTRO, Manoel Cabral de. Perfil sócio-econômico dos consumidores de produtos orgânicos da cidade de São Paulo. *Boletim Agroecológico*, Botucatu, v. 3, n. 12, p. 7, jul. 1999.

CHRISTENSEN, Jesper Lindgaard; RAMA, Ruth; TUNZELMANN, Nick G. von. *Innovation in the european food products and beverage industry: industry studies of*

innovation using C.I.S. data. Bruxelles: European Commission, 1996. EIMS Project, 94/111. (EIMS Publication, 35).

CHRISTENSEN, Bryan J.; BAILEY, Dee von; HUNNICUT, Lynn; WARD, Ruby. Consumer perception of public and private sector certifications for beef products in the United States and the United Kingdom. In: ANNUAL WORLD FOOD AND AGRIBUSINESS FORUM, SYMPOSIUM AND CASE CONFERENCE, 13., 2003, Cancun. *Anais eletrônicos...* Disponível em: <<http://www.ifama.org>>. Acesso em: 15 jun. 2003.

CONNOR, John M. Food product proliferation: a market structure analysis. *American Journal of Agricultural Economics*, Oxford, v. 63, n. 4, p. 607-617, Nov. 1981.

CONNOR, John M.; ROGERS, Richard T.; BHAGAVAN, Vijay. Concentration, change and countervailing power in the U.S. food manufacturing industries. In: GALIZZI, Giovanni; VENTURINI, Luciano (Ed.). *Economics of innovation: the case of food industry*. Heidelberg: Physica, 1996. p. 473-492.

CONNOR, John M.; SCHIEK, William A. *Food processing: an industrial power house in transition*. New York: John Wiley & Sons, 1997.

COTTERILL, Ronald W. The food distribution system of the future: convergence towards the US or UK model? *Agribusiness*, v. 13, n. 2, p. 123-135, Mar./Apr. 1997.

DIESEL, Vivien; LERNER, Fernanda; SILVEIRA, Paulo. R. Cardoso da; NEUMANN, Pedro Selvino; ZARZA, Gerardo José Galeano; FREITAS, Luis Antonio dos Santos de. Caracterização da agroindústria familiar de aguardente de cana-de-açúcar na Região da Quarta Colônia, RS. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL E AGROINDÚSTRIA FAMILIAR, 1., 2005, São Luiz Gonzaga, RS. *Anais...* São Luiz Gonzaga, RS: UERGS, 2005.

DOSI, Giovanni; GIANNETTI, Renato; TONINELLI, Pierangelo Maria. Theory and history of technology and business firms: the microeconomics of industrial development. In: _____; _____; _____ (Ed.). *Technology and enterprise in a historical perspective*. Oxford: Clarendon Press; New York: Oxford University Press, 1992. p. 1-28.

ELLIS, Frank. Household strategies and rural livelihood diversification. *Journal of Development Studies*, v. 35, n. 1, p. 1-38, Oct. 1998.

FALCÃO, Thays Ferreira; RÉVILLION, Jean Philippe Palma. A indicação geográfica de vinhos segundo a percepção de qualidade de enófilos. *Ciência Rural*, Santa Maria, v. 40, n. 2, p. 453-458, fev. 2010.

FANFANI, Roberto; GREEN, Raúl H.; ZUÑIGA, Manuel Rodríguez; WILKINSON, John. Mudança técnica e reestruturação da indústria agroalimentar na Europa: uma reflexão teórico-metodológica. *Ensaios FEE*, Porto Alegre, v. 12, n. 2, p. 496-531, 1991.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. Challenges for Brazil's food industry in the context of globalization and Mercosur consolidation. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 2, n. 3/4, p. 315-330, 2001.

FELDMAN, Maryann P. The new economics of innovation, spillovers and agglomeration: a review of empirical studies. *Economics of Innovation and New Technology*, v. 8, n. 1-2, p. 5-25, 1999.

FELDMAN, Maryann P; AUDRETSCH, David B. Science-based diversity, specialization, localized competition and innovation. R&D Spillovers Conference, Center for Economic Policy Research, Lausanne, Jan., 1995. p.1-30.

FISCHLER, Claude. Food habits, social change and the nature/culture dilemma. *Social Science Information*, London, SAGE, v. 19, n. 6, p. 937-953, Dec. 1980.

FONSECA, Maria Fernanda. Certificação de sistemas de produção e processamento de produtos orgânicos de origem animal: história e perspectivas. *Cadernos de Ciência & Tecnologia*, Brasília, DF, v. 19, n. 2, p. 267-297, maio/ago. 2002.

FROEHLICH, José Marcos; ALVES, Heberton Fabrício Inocêncio. Novas identidades, novos territórios: aproveitando os recursos culturais para o desenvolvimento territorial. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. *Anais...* Brasília: SOBER, 2005.

GALIZZI, Giovanni; VENTURINI, Luciano. Product innovation in the food industry: nature, characteristics and determinants. In: _____; _____ (Ed.). *Economics of innovation: the case of food industry*. Heidelberg: Physica, 1996. p. 133-153.

GALIZZI, Giovanni; VENTURINI, Luciano; BOCCALETTI, Stefano. Vertical relationships and dual branding strategies in the Italian food industry. *Agribusiness*, v. 13, n. 2, p. 185-195, Mar./Apr. 1997.

GARCIA MARTINEZ, Marian; BURNS, Jim. Sources of technological development in the spanish food and drink industry: a supplier-dominated industry. *Agribusiness*, v. 15, n. 4, p. 431-448, 1999.

GIL, José Maria; GRACIA, Azucena; SÁNCHEZ GARCIA, Mercedes. Market segmentation and willingness to pay for organic products in Spain. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 3, n. 2, p. 207-226, 2000.

GOUVEIA, Flávia. Indústria de alimentos: no caminho da inovação e de novos produtos. *Inovação Uniemp*, Campinas, v. 2, n. 5, p. 32-37, nov./dez., 2006.

GRUNERT, Klaus G. Current issues in the understanding of consumer food choice. *Trends in Food Science & Technology*, v. 13, n. 8, p. 275-285, Aug. 2002.

GRUNERT, Klaus G.; HARMSSEN, Hanne; LARSEN, Hanne Hartvig; SORENSEN, Elin; BISP, Soren. New areas in agricultural and food marketing. In: WIERENGA,

Berend; VAN TILBURG, Aad; GRUNERT, Klaus G.; STEENKAMP, Jan-Benedict E. M. ; WEDEL, Michel. (Ed.). *Agricultural marketing and consumer behavior in a changing world*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 1997a. p. 3-30.

GRUNERT, Klaus G.; HARMSSEN, Hanne; MEULENBERG, Matthew T. G.; KUIPER, Erno; OTTOWITZ, Tom; DECLERK, Francis; TRAILL, William Bruce; GÖRANSSON, Gert. A framework for analysing innovation in the food sector. In: TRAILL, William Bruce; GRUNERT, Klaus G. (Ed.). *Product and process innovation in the food industry*. Suffolk: Chapman & Hall, 1997b. p. 1-33.

GRUNERT, Klaus G.; HARMSSEN, Hanne; MEULENBERG, Matthew T. G.; TRAILL, William Bruce. Innovation in the food sector: a revised framework. In: TRAILL, William Bruce; GRUNERT, Klaus G. (Ed.). *Product and process innovation in the food industry*. Suffolk: Chapman & Hall, 1997c. p. 213-226.

HENSON, Spencer. Demand-side constraints on the introduction of new food technologies: the case of food irradiation. In: GALIZZI, Giovanni; VENTURINI, Luciano (Ed.). *Economics of innovation: the case of food industry*. Heidelberg: Physica, 1996. p. 39-61.

HUGHES, David. Building partnerships and alliances in the european food industry. In: GALIZZI, Giovanni; VENTURINI, Luciano (Ed.). *Economics of innovation: the case of food industry*. Heidelberg: Physica, 1996. p. 100-117.

JAFFE, Adam B. Real effects of academic research. *American Economic Review*, v. 79, n. 5, p. 957-970, Dec. 1989.

KLEVORICK, Alvin K.; LEVIN, Richard C.; NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. On the sources and significance of interindustry differences in technological opportunities. *Research Policy*, v. 24, n. 2, p. 185-205, 1995.

KLOPPENBURG JR., Jack; HENDRICKSON, John; STEVENSON, G. W. Coming in to the foodshed. *Agriculture and Human Values*, Heidelberg, v. 13, n. 3, p. 33-43, June 1996.

KOHL, Richard L.; UHL, Joseph N. *Marketing of agricultural products*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

LAIRON, Denis. Nutritional quality and safety of organic food: a review. *Agronomy for Sustainable Development*. Publicação on-line, Jul. 2009. Disponível em: <http://www.agronomy-journal.org/index.php?option=com_article&access=doi&doi=10.1051/agro/2009019&Itemid=129>. Acesso em: set. 2009.

LEITE, Rodrigo de Carvalho. O comportamento do consumidor de nível superior de produtos lácteos funcionais. 2011. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

LIMA, Mateus Silva de; RÉVILLION, Jean Philippe Palma; PADULA, Antonio Domingos. Estratégias competitivas e de desenvolvimento de produtos lácteos funcionais: estudos de caso em empresas agroindustriais da região sul do Brasil. *Ciência Rural*, Santa Maria, v. 39, n. 5, p. 1547-1551, ago. 2009.

LINNEMANN, Anita R.; BENNER, Marco; VERKERK, Ruud; van BOEKEL, Martinus A. J. S. Consumer-driven food product development. *Trends in Food Science & Technology*, v. 17, n. 4, p. 184-190, Apr. 2006.

LUNDVALL, Bengt-Ake. The learning economy: challenges to economic theory and policy. In: JOHNSON, Bjorn; NIELSEN, Klaus (Ed.). *Institutions and economic change: new perspectives on markets, firms and technology*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 1998. p. 113-172.

_____. Innovation policy in the globalizing learning economy. In: ARCHIBUGI, Daniele; LUNDVALL, Bengt-Ake. *The globalizing learning economy*. New York: Oxford University Press, 2001. p. 273-291.

MALUF, Renato Sergio. Mercados agroalimentares e agricultura familiar no Brasil: agregação de valor, cadeias integradas e circuitos regionais. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v. 25, n. 1, p. 299-322, abr. 2004.

MARKOSKI, A., CALEGARO, Carla Andréa. *Perfil socioeconômico e mercadológico das agroindústrias da região do CODEMAU*. Frederico Westphalen, RS: Ed. da URI, 2006. (Pesquisas Sociais Aplicadas, 4).

MARSDENS, Terry. Rural futures: the consumption countryside and its regulation. *Sociologia Ruralis*, v. 39, n. 4, p. 501-526, Oct. 1999.

METCALFE, John Stanley. Technology systems and technology policy in an evolutionary framework. *Cambridge Journal of Economics*, n. 19, p. 25-46, 1995.

MEULENBERG, Matthew T. G.; VIAENE, Jacques. Changing food marketing systems in western countries. In: JONGEN, W. M. F.; MEULENBERG, Matthew T. G. (Ed.). *Innovation in the production systems: product quality and consumer acceptance*. Wageningen: Wageningen Academic Publishers, 1998. p. 5-35.

MIOR, Luiz Carlos. *Agricultores familiares, agroindústrias e redes de desenvolvimento rural*. Chapecó, SC: Argos, 2005.

_____. Agricultura familiar, agroindústria e desenvolvimento territorial. In: COLOQUIO INTERNACIONAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL, 2007, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis, 2007. Disponível em: <http://www.nmd.ufsc.br/artigos/coloquio/Mior_Agricultura%20familiar_agroindustria_e_desenvolvimento_territorial.pdf>. Acesso em: 12 out. 2008.

MORO, Daniele; BOCCALETTI, Stefano; SCKOKAI, Paolo. Innovation and consumers' choice. In: GALIZZI, Giovanni; VENTURINI, Luciano (Ed.). *Economics of innovation: the case of food industry*. Heidelberg: Physica, 1996. p. 23-38.

MOSKOWITZ, Howard R. Food quality: conceptual and sensory aspects. *Food Quality and Preference*, v. 6, n. 3, p. 157-162, 1995.

NELSON, Richard R. *National innovation systems: a comparative analysis*. New York: Oxford University Press, 1993.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1982.

NOTEBOOM, Bart. Innovation and diffusion in small firms: theory and evidence. *Small Business Economics*, v. 6, n. 5, p. 327-347, 1994.

OLIVEIRA, João A. V. de; SCHMIDT, W.; TURNES, V. A.; SCHMIDT, V. D. B.; GUZZATTI, T.; MACIEL, S.; VOIGT, L. *Avaliação do potencial da indústria rural de pequeno porte (IRPP) em Santa Catarina*. Florianópolis: CEPAGRO, 1999.

OLSON, Jerry C.; JACOBY, Jacob. Cue utilization in the quality perception process. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE ASSOCIATION FOR CONSUMER RESEARCH, 3., 1972, Chicago. *Anais...* Chicago, 1972.

OUDE OPHUIS, Peter A. M.; VAN TRIJP, Hans C. M. Perceived quality: a market driven and consumer oriented approach. *Food Quality and Preference*, v. 6, n. 3, p. 177-183, 1995.

ØSTERGAARD, E.; LIEBLEIN, Geir. Converting to ecological agriculture in practice and research. In: CONFERENCE "CONVERTING TO ORGANIC AGRICULTURE", 1994, St Michel, Finland. *Anais...* 1994. Rapport n. 93, p. 128-135.

PATEL, Parimal; PAVITT, Keith. Uneven (and divergent) technological accumulation among advanced countries: evidence and a framework of explanation. In: DOSI, Giovanni; TEECE, David J.; CHYTRY, Josef (Ed.). *Technology, organization, and competitiveness*. New York: Oxford University Press, 1998. p. 759-787.

PAVITT, Keith. Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, v. 13, n. 6, p. 343-373, Dec. 1984.

PELEGRINI, Gelson; GAZOLLA, Marcio. *A agroindústria familiar no Rio Grande do Sul: limites e potencialidades a sua reprodução social*. Frederico Westphalen, RS: Ed. da URI, 2008.

PETTAN, Kleber Batista; BOTELHO FILHO, Flávio; MEDEIROS, Josemar Xavier de; MEDAETS, Jean Pierre Passos; ESPÍRITO SANTO, Ernani do. Análise comparativa do desempenho da competitividade das agroindústrias familiares em rede e isoladas no Oeste de Santa Catarina. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 41., 2003, Juiz de Fora.

Anais... Juiz de Fora: SOBER, 2003. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/12/05O287.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2009.

PORTER, Michael Eugene. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

_____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

_____. *On competition*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

POULSEN, Carsten Stig; JUHL, Hans Jorn; KRISTENSEN, Kai.; BECH, Anne C.; ENGELUND, Erling. Quality guidance and quality formation. *Food Quality and Preference*, v. 7, n. 2, p. 127-135, 1996.

PREZOTTO, Leomar Luiz. Uma concepção de agroindústria rural de pequeno porte. *Revista de Ciências Humanas*, Florianópolis, EDUFSC, n. 31, p. 133-154, abr. 2002.

RAMA, Ruth. Innovation and profitability of global food firms: testing for differences in the influence of the home base. *Environment and Planning A*, v. 31, n. 4, p. 735-751, Apr. 1999.

REARDON, Thomas; CODRON, Jean-Marie; BUSCH, Lawrence; BINGEN, R. James; HARRIS, Craig. Global change in agrifood grades and standards: agribusiness strategic responses in developing countries. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 2, n. 3/4, p. 421-435, 2001.

REVILLION, Jean Philippe Palma; PADULA, Antonio Domingos; BRANDELLI, Adriano. Estudo das variáveis relevantes na adoção da tecnologia de processamento UHT nas agroindústrias de laticínios no estado do Rio Grande do Sul. *Revista do Instituto de Laticínios Cândido Tostes*, Juiz de Fora, v. 56, n. 323, p. 3-12, 2001.

RIO GRANDE DO SUL. Decreto nº 42.950, de 17 de março de 2004. Institui o Programa Redes de Cooperação para Micro, Pequenas e Médias Empresas dos mais variados setores da Economia, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br>>. Acesso em: 15 nov. 2009.

_____. Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa. *Programa e Ações de Governo*. Redes de Cooperação [s. d.]. Disponível em: <http://www.sesampe.rs.gov.br/redes_cooperacao.php#mapa>. Acesso em: 15 nov. 2009.

SAMBIASI LOMBARDI, Marta Fabiano; PEROSA, Bruno Benzaquen; PEROSA, José Matheus Yalenti; BUSO, Debora R.; NASCIMENTO, Fabiana do. Consumer behavior for organic products in Botucatu-SP. In: INTERNATIONAL PENSA CONFERENCE, 6., 2007, Ribeirão Preto. *Anais...* Ribeirão Preto: PENSA, 2007.

SANTOS, Renato Cougo dos; FERREIRA, Cezar Henrique. Caracterização de agroindústrias familiares localizadas na área de abrangência da mesorregião Grande

Fronteira do Mercosul. *Extensão Rural e Desenvolvimento Sustentável*, Porto Alegre, v. 2, n. 1/2, p. 35-44, jan./ago. 2006.

SCHOORMANS, Jan P. L.; ROBBEN, Henry S. J. The effect of new package design on product attention, categorization and evaluation. *Journal of Economic Psychology*, v. 18, n. 2-3, p. 271-287, Apr. 1997.

SILVA, Desirê Menezes; CAMARA, Marcia Regina Gabardo da; DALMAS, José Carlos. Produtos orgânicos: barreiras para a disseminação do consumo de produtos orgânicos no varejo de supermercados em Londrina – PR. *Semina: Ciências Sociais e Humanas*, Londrina, v. 26, n. 1, p. 95-104, set. 2005.

SILVEIRA, Paulo Roberto Cardoso; SULZBACHER, Aline Weber; NEUMANN, Pedro Selvino; BARRIQUELLO, Cicero João. A produção artesanal de vinhos na região da Quarta Colônia: (re)criação e transformações do circuito de produção-distribuição-consumo. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 45., 2007, Londrina. *Anais...* Brasília: SOBER, 2007.

STEENKAMP, Jan-Benedict E. M. Dynamics in consumer behavior with respect to agricultural and food products. In: WIERENGA, Berend; VAN TILBURG, Aad; GRUNERT, Klaus; STEENKAMP, Jan-Benedict E. M.; WEDEL, Michel (Ed.). *Agricultural marketing and consumer behavior in a changing world*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 1997. p. 143-188.

STERNS, James A.; PETERSON, H. Christopher. The globalization of smaller agri-food firms: a decision-making framework tested through case research. *International Food and Agribusiness Management Review*, n. 4, p. 133-148, 2001.

STEVENSON, G. W. Agrifood systems for competent, ordinary people. *Agriculture and Human Values*, Heidelberg, v. 15, n. 3, p. 199-207, Sep. 1998.

SYLVANDER, Bertil; LEUSIE, Marc. Consumer trends in organic farming in France and Europe: vulnerability of demand and consumer loyalty. Towards a learning-based marketing. In: INTERNATIONAL IFOAM SCIENTIFIC CONFERENCE, 13., 2000, Basel. *Anais...* Basel, 2000. p. 546-549.

TEECE, David J. Firm organization, industrial structure, and technological innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 31, n. 2, p. 193-224, Nov. 1996.

TORJUSEN, Hanne; LIEBLEIN, Geir; WANDEL, Margareta; FRANCIS, Charles A. Food system orientation and quality perception among consumers and producers of organic food in Hedmark County, Norway. *Food Quality and Preference*, v. 12, n. 3, p. 207-216, Apr. 2001.

TRAILL, William Bruce. Structural changes in the european food industry: consequences for innovation. In: _____; GRUNERT, Klaus G. (Ed.). *Product and process innovation in the food industry*. Suffolk: Chapman & Hall, 1997. p. 38-60.

TRAILL, William Bruce; MEULENBERG, Matthew T. G. Innovation in the food industry. *Agribusiness*, v. 18, n. 1, p. 1-21, 2002.

VALBENEDITO SANHUEZA, R. M.; PRADO, L. E. M.; GONDO, T. C. I.; HOFFMANN, A. Propaganda e divulgação da produção integrada. In: ZAMBOLIN, Laércio; NASIER, Luiz Carlos Bhering; ANDRIGUETO, José Rozalvo; TEIXEIRA, José Maurício Andrade; KOSOSKI, Adilson Reinaldo; FACHINELLO, José Carlos (Org.). *Produção integrada no Brasil: agropecuária sustentável alimentos seguros*. /Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. Brasília: Mapa/ACS, 2009. p. 83-104. Brasília: CNPq; Viçosa, MG: Universidade Federal de Viçosa, 2008. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: out. 2008.

VAN TRIJP, Hans C. M.; STEENKAMP, Jan-Benedict E. M.; CANDEL, Math J. J. M. Quality labeling as instrument to create product equity: the case of IKB in Netherlands. In: WIERENGA, Berend; VAN TILBURG, Aad; GRUNERT, Klaus; STEENKAMP, Jan-Benedict E. M.; WEDEL, Michel (Ed.). *Agricultural marketing and consumer behavior in a changing world*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 1997. p. 201-216.

WESZ JUNIOR, Valdemar João; LOVIS TRENTIN, Iran Carlos; FERREIRA, Ana Margarete Rodrigues Martins. A reutilização de resíduos da agroindústria familiar orgânica. In: JORNADA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA – MEIO AMBIENTE, 2., 2006, Porto Alegre. *Anais...*, Porto Alegre: FEPAM, 2006.

WESZ JUNIOR, Valdemar João; LOVIS TRENTIN, Iran Carlos; FILIPPI, Eduardo Ernesto. Os reflexos das agroindústrias familiares para o desenvolvimento das áreas rurais no Sul do Brasil. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia, v. 6, n. 63, p. 59-85, jul./dic. 2009.

WILKINSON, John. *Demandas tecnológicas, competitividade e inovação no sistema agroalimentar do MERCOSUL ampliado*. Montevideo: PROCISUR; BID, 1999. (Documentos, 9).

_____. *Mercados, redes e valores: o novo mundo da agricultura familiar*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, 2008.

*Marcelo Silveira Badejo*²²

1 — O PAPEL ESTRATÉGICO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA NAS AGROINDÚSTRIAS

Da vasta bibliografia disponível sobre o papel estratégico da gestão financeira em empresas, foram utilizadas como fontes principais, para a redação do presente capítulo, obras de Aaker e Jacobsen (1994), Chiavenato (2005), Galesne, Fensterseifer e Lamb (1999), Gitman (2001), Kaplan e Cooper (1998), Kaplan e Norton (2004), Kotler e Keller (2006), Kotler e Armstrong (2007), Martins (2000), Miranda et al. (2001), Santos (2001), Schmidt (2000), Schmidt (Org.) (2002) e Srivastava, Tasadduq e Fahey (1998).

GESTÃO FINANCEIRA: DEFINIÇÃO E CONCEITOS

Uma situação financeira adequada permite que a agroindústria remunere seus ativos e disponha de capital para acessar as tecnologias de produção mais modernas, bem como para suprir os esforços em conquistar e manter clientes cada vez mais exigentes. Os resultados financeiros e econômicos das agroindústrias comprovam suas capacidades de sustentabilidade. A ocupação da área de finanças recai sobre a busca do entendimento da capacidade das agroindústrias de ganhar e de gastar dinheiro. Muitas análises financeiras já poderão ser feitas com base apenas na apuração dos dados de lucratividade e rentabilidade das empresas. O esforço de interpretação das questões relativas aos recursos financeiros das agroindústrias tem como objetivo o aumento da riqueza e a ampliação dos resultados econômicos dos negócios. Assim, o gestor de finanças dedica-se à apuração e ao entendimento dos resultados das atividades empresariais, que, quando positivos, demonstram a habilidade das agroindústrias em se sustentarem ao longo do tempo.

Cabe ao responsável pelas finanças aplicar estrategicamente os recursos excedentes, a fim de prover, nos períodos previstos, as flutuações das entradas e saídas de caixa. Os encarregados da administração financeira estão informados dos planos das agroindústrias. Esses profissionais devem saber das projeções para o mercado e também da situação dos indicadores de custos de produção. Na hierarquia de chefias das

²² Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Professor Adjunto da Escola de Química e Alimentos da Universidade Federal de Rio Grande.

agroindústrias, o gerente financeiro normalmente faz parte da cúpula das empresas. O profissional de finanças é responsável por gerar alguns informes estratégicos capazes de subsidiar as decisões e de auxiliar na condução da empresa rumo ao sucesso e à sustentabilidade econômica.

Assim como a qualidade dos produtos da empresa pode ser traduzida pela preferência dos consumidores, sua rentabilidade pode ser entendida como sinônimo de excelência e bons resultados nas finanças. Os demonstrativos financeiros da empresa servem para apresentar ao mercado²³ e aos proprietários das agroindústrias as avaliações do resultado de seus negócios. O gerente de finanças trabalha com os números monetários da empresa, ele é o responsável pelas análises dos balanços contábeis, dos fluxos de caixa e dos demais componentes dos demonstrativos financeiros.

O proprietário de uma agroindústria terá melhores condições de estruturar um planejamento se conhecer com profundidade seus indicadores financeiros. Serão tratados a seguir alguns dos principais indicadores financeiros, entre os quais os custos de produção, as despesas, as entradas e saídas de caixa e o ponto de equilíbrio, além de outros fatores importantes.

O entendimento da saúde financeira dos negócios, de maneira geral, diminui as chances de que os gestores incorram em erros, tanto a curto quanto a longo prazo, e constitui a base para um bom planejamento dos investimentos. A escolha da melhor alocação de recursos é um desafio para qualquer gerente, mas principalmente para os gestores de pequenos negócios, que geralmente são menos capitalizados e buscam recursos no mercado financeiro com custos elevados.

A oportunidade de adquirir uma quantidade x de matéria-prima, para estoque, por exemplo, pode ser um ótimo investimento caso a compra seja feita com vantagens de custo. Porém, seguindo esse exemplo, se o desembolso²⁴ dessa compra for à vista e se, simultaneamente, for fechada uma negociação de produtos finais, também para pagamento à vista, essa negociação poderá ser considerada de baixo risco. Mas, se houver algum atraso no recebimento do pagamento, aquela vantagem de oportunidade de baixo preço na compra à vista de matéria-prima poderá não se realizar e poderá colocar em risco a viabilidade de outras negociações. Um tomador de decisões das questões financeiras sabe como movimentar o dinheiro da empresa, sabe como pagar suas contas e quais são os limites das negociações de preço.

A busca rotineira de recursos no mercado financeiro a altas taxas representa um grande risco para agroindústrias que atuam com pequenas margens de rentabilidade e lucratividade ou com pequeno volume de comercialização. O gerente de finanças que decide por uma compra a prazo com um fornecedor está ciente de que recebe no preço todos os custos financeiros desse parceiro. Da mesma forma, esse mesmo fornecedor poderá repassar seus descontos financeiros a seus clientes que

²³ Mercado, nesse sentido, são todos os agentes envolvidos com a empresa: os fornecedores, os concorrentes, os clientes, bem como as instituições financeiras.

²⁴ Desembolso é a saída efetiva de dinheiro do caixa da empresa.

pagarem à vista. A diferença entre os gerentes de grandes e os de pequenas empresas são os montantes de recursos movimentados, mas tanto uns quanto outros devem proceder a todas as análises financeiras, sob pena de inviabilizarem seus negócios. Apenas as escolhas mais rentáveis poderão determinar a sustentabilidade dos negócios em períodos superiores a um ciclo²⁵.

São muitas as incertezas no ambiente competitivo em que atuam as agroindústrias; e um planejamento financeiro, por mais bem que seja feito, dificilmente contemplará todas as variáveis existentes. Assim sendo, os gerentes das agroindústrias que conseguirem prever com maior precisão os limites de suas negociações, as necessidades futuras de capital e seus desembolsos, também estarão mais capacitados a competir com eficácia no mercado.

Capital de giro

O *capital de giro* é formado pelo conjunto de recursos financeiros necessários para dar andamento aos negócios. Uma falha no planejamento financeiro muito comum em pequenas agroindústrias é a falta de um dimensionamento correto quanto ao provimento de recursos para o capital de giro. E o dimensionamento incorreto é a principal causa de fechamento prematuro de pequenas e médias agroindústrias.

No dimensionamento do capital de giro, deve ser levada em conta, por exemplo, a necessidade futura de recursos para a compra de matérias-primas e de embalagens, para o pagamento de salários, impostos diversos e seguros, para a cobertura de pequenas despesas de vendas e manutenções, ou seja, para todos os custos de produção com prováveis variações equacionadas, além dos demais gastos inerentes às atividades. Uma atitude cautelosa do gerente de finanças consiste em incluir sempre nessa projeção uma quantia extra para os gastos não planejados, como, por exemplo, multas, acidentes e imprevistos em geral.

Orçamento e investimento nas agroindústrias

Para um efetivo planejamento financeiro da agroindústria, o gestor deve ter bem claro qual é o objetivo da empresa. O gerente ou proprietário deve saber onde a empresa pretende chegar e estabelecer as metas de produção e de vendas para o futuro. Só com base nesses objetivos e metas ele poderá montar um orçamento consistente. Um bom orçamento será capaz de antever as receitas e os gastos da

25 Um *ciclo* pode representar um ano fiscal, mas, gerencialmente, para o setor agroindustrial, pode ser uma safra ou mesmo um período de cinco safras, se forem consideradas questões climáticas e probabilísticas. No caso da afirmação do texto, mais de um ciclo pode ser entendido como longo prazo, ou seja, período maior que uma safra e uma entressafra de produção agrícola e comercialização. A longevidade de pequenas empresas no Brasil é muito pequena, se levarmos em conta os dados do SEBRAE (2005), que apontam grande precocidade na mortalidade em função da falta de capital de giro.

agroindústria em determinado período. A diferença entre o período de retorno esperado mais longo e a representatividade no orçamento é que diferencia os gastos ordinários dos investimentos.

Os gastos ordinários são aqueles necessários para o andamento da rotina de produção, e não caracterizam imobilização de capital por um período superior a um ciclo ou um exercício corrente, ao passo que os investimentos são aqueles gastos com previsão de retorno de mais longo prazo. Um investimento é entendido como um comprometimento de capital mais durável, na esperança de manter ou de melhorar a saúde financeira da empresa. Representam investimentos, por exemplo, a compra de uma máquina para a produção, os gastos com qualificação da mão de obra ou a aquisição de um terreno para a ampliação da produção.

Em sua definição de *burguesia* e de *proletariado*, John Maynard Keynes²⁶ diz que a burguesia é a parcela da população que ganha tudo o que gasta, e que o proletariado é a parcela que gasta tudo o que ganha. Assim sendo, pode-se inferir que existem aqueles que investem e aqueles que despendem todos os recursos nos gastos ordinários. Logo, na lógica dos investimentos está subjacente o caráter de aposta no futuro, enquanto à lógica dos gastos ordinários subjaz apenas a manutenção de uma situação. Portanto, o desafio dos empreendedores que buscam prosperar em suas agroindústrias está na escolha da melhor opção de investimento.

Na abertura de um novo negócio, o orçamento é feito em forma de projeção, e é parte importante do plano de negócios. Mas, quando um orçamento é feito com uma agroindústria já em funcionamento, são os dados dos fatos ocorridos no passado que servem de base para projeções financeiras. É desse modo que se faz, por exemplo, uma previsão de gastos com luz para determinado semestre e o comprometimento de recursos para tal fim. Assim sendo, a contabilidade dos registros financeiros da empresa é uma das principais balizadoras de suas projeções orçamentárias.

Porém, a contabilidade tradicional, desvinculada das estratégias das empresas e focada apenas nas anotações do passado para o fisco, está atrasada demais para suprir de informações os gestores das agroindústrias. É possível gerenciar um negócio apenas com foco no passado, olhando o retrovisor, mas isso é por demais arriscado. Dessa forma, para uma correta alocação de recursos, é indispensável que sejam feitas previsões financeiras de alternativas de produção e de mercado. Algumas áreas da contabilidade estão bem adaptadas às necessidades das empresas,

26 John Maynard Keynes foi um economista inglês muito influente na economia moderna, sendo sua principal obra *A teoria geral do emprego, do juro e da moeda*. Entre suas contribuições está a forma de relacionar a questão financeira da cobrança de juros como prêmio pela diminuição de liquidez do agente financiador. Para Keynes, a liquidez é muito importante, uma vez que a única certeza é a de que, a longo prazo, todos estaremos mortos (KEYNES, 1992).

como prova o fato de que muitos profissionais dessa área estão trilhando os caminhos da controladoria²⁷.

Os investimentos e as ações em prol da melhoria do relacionamento com os clientes e de sua retenção adquirem importância e exigem muitos dispêndios. E os gestores de finanças estão atentos a esses ativos baseados no mercado²⁸. Porém, a dificuldade de mensuração do retorno dos investimentos realizados com o objetivo de melhorar o relacionamento com clientes pode resultar na mensuração incorreta desses investimentos. Muitas vezes, os gastos da área de relacionamento com o cliente são negligenciados, por não serem considerados investimentos; podem, no entanto, ser decisivos na retenção de margens para a empresa.

Gastos das agroindústrias

Em contabilidade, *gasto* quer dizer a soma de todos os custos e despesas da empresa. A palavra *custo* está relacionada aos dispêndios da produção realizados para a confecção dos produtos com a intenção de obter algum retorno financeiro. Os custos também podem ser relativos à ineficiência típica de cada sistema. Por exemplo, quando uma máquina colhe uma lavoura, alguns grãos sempre são perdidos, mas isso já está previsto. Então, este é um custo de ineficiência inerente à atividade de colheita. Nas atividades produtivas, sempre existem ineficiências, com perdas, por exemplo, seja na extração de farinha de um cereal, seja na concentração de glicose em preparo de melado de cana-de-açúcar.

Quando, porém, o número de grãos perdidos na colheita é superior ao projetado pela eficiência técnica da máquina, esse dispêndio deixa de ser considerado um custo e passa a ser uma perda, uma quebra ou um prejuízo. E, seguindo com o exemplo da colheitadeira, a recomendação técnica de operação e regulagem da máquina é de garantir uma eficiência de colheita acima de 95% dos grãos durante o processo. Logo, qualquer perda superior a 5% será considerada uma quebra ou perda de colheita, e não será mais um custo. Uma perda representa um gasto inesperado, indesejado e não orçado. Assim, considera-se também haver perda quando, por exemplo, o cozinheiro passa do ponto e deixa queimar a comida.

Despesa é outro termo contábil muito importante, e a compreensão de sua definição é fundamental para a gestão financeira. As despesas são gastos relativos

27 *Controladoria* é uma especialidade que surgiu no meio contábil no início do século XX com a finalidade de possibilitar um rígido controle sobre grandes corporações americanas. O *controller* é o profissional que entende de forma sistêmica o fluxo financeiro das empresas com base rígida em controles de custos e fiscais, mas, principalmente, consegue manter uma comunicação muito clara entre os diversos setores, com o foco permanentemente na eficácia dos negócios.

28 *Ativos baseados no mercado* são tipos específicos de ativos intangíveis. Pressupõem a certeza de receita futura baseada numa relação com o cliente, porém não são ativos convencionais, ou tangíveis, que fazem parte do balanço patrimonial da empresa.

a outras atividades não diretamente relacionadas com o processo de produção ou transformação dos produtos. As atividades que não são de produção são igualmente relevantes para o andamento da agroindústria. As despesas podem ser administrativas ou comerciais, e nelas estão incluídos todos os gastos com salários e encargos de pessoal não ligado à produção, tais como: impostos, comissões de vendedores, gastos com as contas de telefone, propagandas e diversos outros. Quando a agroindústria é de pequeno porte, é comum que os proprietários executem todas as atividades. Nesses casos, é possível distinguir os custos das despesas quando se trata de avaliar os gastos com mão de obra mediante o rateio do tempo utilizado pelas pessoas para cada atividade.

CUSTOS DE PRODUÇÃO DAS AGROINDÚSTRIAS

Para se conhecerem melhor os detalhes de formação dos custos e das despesas, eles foram divididos em quatro variações principais. Pode-se distinguir entre custos e despesas fixos e variáveis, dependendo de algumas características específicas de cada atividade. Um custo fixo, ou despesa fixa, é aquele que é fixo no tempo e variável por unidade. Um exemplo de custo fixo são os salários dos funcionários fixos da função produção. Esses salários são fixos ao longo de cada mês; porém, dependendo da produtividade, pode variar sua representatividade por unidade produzida. Exemplo: um funcionário pago para produzir doces, cujo salário, somado aos demais encargos, custa à agroindústria R\$ 1.000,00 (mil reais) por mês. Quando esse funcionário produzir 50.000 ou 100.000 unidades por mês, o custo de seu salário por unidade produzida será diferente, mas o custo naquele período será o mesmo.

Já o custo variável é variável no tempo e fixo por unidade. Prosseguindo com o exemplo de uma agroindústria de doces, um custo de R\$ 0,01 (um centavo) com as embalagens representará R\$ 500,00 (quinhentos reais) com embalagens no mês em que forem produzidos 50.000 doces, e R\$ 1.000,00 (mil reais) quando forem produzidos 100.000 doces. Com relação a esse exemplo, vale lembrar que no orçamento devem estar sempre incluídas as perdas normais dos processos, aquelas que fazem parte do custo.

Outro exemplo: é possível que uma agroindústria de doces tenha um bom portfólio²⁹ e produza mais de vinte produtos distintos, como: torradinhas, rosquinhas ou paçoquinhas de amendoim ou de coco, cocadas brancas e pretas, balas de coco, rapaduras com amendoim, rapaduras puxa, pés de moleque de vários tamanhos, rapaduras de açúcar mascavo ou de melado, torrões com flocos, mandolates com amendoim, mandolates com castanha, doces em compota, doces de banana, doces cristalizados em pedaços, açúcar mascavo e melado, entre outros

²⁹ O portfólio é a relação de trabalhos que estão em andamento na empresa, isto é, sua linha de produtos.

itens. Da mesma forma, uma pequena agroindústria de conservas de vegetais pode dispor de uma grande variedade de itens com estruturas de custos e mercados de distribuição bem distintos.

A grande variedade de itens de produção é realidade em grande parte das agroindústrias de alimentos. Com tantos itens em produção, a dificuldade consiste em saber quanto custou cada rapadura e cada cocada ou cada vidro de pepino ou de vagem em conserva. Saber rastrear os custos dos produtos e monitorar a dinâmica comercial e produtiva exige muitas habilidades dos profissionais de finanças.

Sendo os preços dos produtos determinados em função da percepção de valor dos clientes e em função da realidade de preços praticados pela concorrência, o faturamento de cada linha de produtos pode ser apurado com precisão e sem dificuldade. Porém, para apurar melhor os resultados e ajudar os gestores a identificar os itens que dão maior lucratividade, foram desenvolvidos vários métodos de custeio. Uma pergunta recorrente é: como desenvolver critérios justos de rateios para os custos indiretos?

Retomando o exemplo da indústria de doces, os custos diretos e indiretos são facilmente diferenciados quando se busca associar a cada rapadura uma parcela de todos os custos havidos na produção. Por exemplo, o custo direto com cada embalagem é facilmente identificado com o produto, ou seja, o custo de R\$ 0,01 (um centavo) de cada embalagem deve ser computado no custo de cada rapadura embalada. Mas, se a cocada, por sua vez, é vendida sem embalagem, sobre ela não recai esse custo direto.

Diferentemente da embalagem e dos demais custos diretos, o custo das contas de luz e de água de uma agroindústria são custos indiretos, uma vez que exigem alguma forma de rateio entre todos os produtos. Uma dúvida comum é aquela relacionada à maneira de apropriar a cada produto o valor da mão de obra de um funcionário que trabalhar na produção de diversos tipos de doces na fábrica. Alguns custos indiretos são mais facilmente apropriados aos produtos, outros menos.

Diversos métodos de custeio foram desenvolvidos para apurar os custos indiretos com mais precisão. Esses métodos já foram testados e funcionam perfeitamente para a realidade das empresas do setor agroindustrial. No próximo capítulo, será apresentado o método ABC, ou *Activity Based Costing*, ou ainda método do custeio baseado em atividades, considerado muito eficiente na apuração dos custos indiretos.

A GESTÃO DO CAIXA DA AGROINDÚSTRIA

O administrador de finanças cuida do dinheiro da agroindústria, e a tesouraria tem a função de controlar as entradas e saídas desse dinheiro, com o objetivo de aumentar o retorno, ou seja, de cuidar para que os recursos que saíam não superem os que entrem. Para tanto, faz-se necessário o correto entendimento do fluxo de caixa, do custo ao qual está associada toda a estrutura produtiva, das despesas das vendas e da administração.

Administrar o caixa da agroindústria requer sólidos conhecimentos do ciclo operacional de produção e dos custos a ele inerentes, assim como é importante ter a capacidade de estimar as vendas, conhecer o mercado em que a empresa atua e prever o comportamento dos clientes. Pelos dados *on-line* gerados pelos códigos de barras, uma rede de supermercados dispõe de informações, por exemplo, sobre o que é vendido em determinada segunda-feira ou em determinada sexta-feira, o que muda nas vendas quando faz frio ou calor, ou quando chove. Sem as mesmas tecnologias, um pequeno empresário também tem condições de estar bem informado quanto aos hábitos de compra de seus clientes; para tanto, basta envidar algum esforço de aproximação pessoal para estabelecer uma boa comunicação.

É comum que proprietários de pequenas agroindústrias entrem no ramo por conhecerem e dominarem questões práticas e detalhes das técnicas de produção. Em geral, tais empresários dedicam grande parte de seu tempo à busca de melhorias na qualidade dos produtos e sabem realmente como agradar a seus clientes. Em contrapartida, porém, outra face de seus negócios, que é a gestão financeira, fica muitas vezes negligenciada por acreditarem que os informes mensais de seus contadores são suficientes para uma tomada de decisão acertada. Normalmente, os contadores ocupam-se apenas, e de forma generalista, com a parte fiscal, com as anotações das entradas e das saídas oficiais de dinheiro. Mas é o demonstrativo do fluxo de caixa que apresenta ao administrador a organização das entradas e saídas de dinheiro. O administrador financeiro tem por função assegurar que, na hora da necessidade, esteja disponível a quantia suficiente de dinheiro.

Margem de contribuição

O acompanhamento da margem de contribuição dos produtos permite saber como os negócios estão se sustentando economicamente. O termo *margem* designa a diferença entre os custos e despesas variáveis decorrentes da produção e o valor de venda (V_v) do produto. Já o termo *contribuição* está relacionado a quanto do valor das vendas contribui para o pagamento dos custos fixos da empresa e, além disso, para gerar lucro. Os produtos da empresa apresentam diferentes margens de contribuição, e a soma das margens dos produtos é a margem total da empresa. O valor total das vendas é a soma do faturamento com vendas à vista e vendas a prazo. A tabela 1, abaixo, mostra um exemplo de cálculo da margem de contribuição.

A equação da margem de contribuição é: $V_v - (D_v + C_v) = M_c$

$$\begin{array}{r}
 \text{Valor total das vendas (V}_v\text{)} \\
 (-) \text{ Despesas variáveis das vendas (D}_v\text{)} \\
 \quad (-) \text{ Custos variáveis (C}_v\text{)} \\
 (=) \text{ Margem de contribuição (M}_c\text{)}
 \end{array}$$

Tabela 1
Exemplo de cálculo de MC, com venda de R\$ 35,00

Cálculo da margem de contribuição unitária	Valores em reais	Percentuais (%)
Valor das Vendas	35,00	100
(-) Despesas Variáveis	3,20	9,13
(-) Custos Variáveis	29,50	84,30
(=) Margem de contribuição	2,30	6,57

Este exemplo de cálculo da margem de contribuição indica que R\$ 2,30 (dois reais e trinta centavos), ou 6,57% do valor faturado, contribuirão para o pagamento dos custos fixos da empresa, ou seja, auxiliarão no pagamento daqueles custos que estariam ocorrendo independentemente do fato de a empresa vender ou não. Em sua apuração, alguns custos fixos, como a depreciação, são frequentemente desprezados ou negligenciados. Essa prática coloca em risco a agroindústria, por fornecer um entendimento errado da formação do custo total, e, conseqüentemente, pode gerar um desajuste das finanças.

Os custos fixos poderão começar a ser cobertos quando o faturamento chegar a determinado patamar que já esteja remunerando os investimentos. É nesse momento, quando a empresa já faturou o suficiente para cobrir os custos fixos e variáveis, que se dá um equilíbrio das finanças. Dessa forma, o conhecimento preciso da margem de contribuição ajuda a saber com segurança qual é o volume mínimo de vendas necessário para se chegar ao ponto de equilíbrio.

Ponto de equilíbrio

O *ponto de equilíbrio* serve para orientar, para responder a algumas perguntas rotineiras dos gerentes quanto às reais possibilidades financeiras de seus negócios. É comum as pessoas optarem por entrar na atividade de processamento agroindustrial, ou empreenderem uma agroindústria, motivadas pela possibilidade de obter maiores ganhos ou rendimentos. Logo, é primordial saber quanto a empresa precisa vender para alcançar seus objetivos.

Dessa forma, o empreendedor da agroindústria poderá fazer uma projeção de quanto deverá produzir e vender para obter, por exemplo, um ganho de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) por mês para sua família. O ponto de equilíbrio auxilia na geração de informações sobre, por exemplo, a quantidade de rapaduras ou de sacos de produtos que precisará vender para começar a ter lucros.

O ponto de equilíbrio pode ser definido como o momento em que a empresa faturou em suas vendas o necessário para não operar mais em prejuízo. Ele possibilita ao gestor projetar as vendas para alcançar um lucro desejado. Até chegar ao ponto de equilíbrio, a empresa trabalha para cobrir principalmente seus custos fixos, uma vez que os custos variáveis estão mais diretamente relacionados com o total produzido e

comercializado. No instante em que o ponto de equilíbrio é ultrapassado, a empresa começa a aumentar sua riqueza e a operar com lucro.

A figura 1, abaixo, representa graficamente o ponto de equilíbrio, ou seja, o ponto onde a reta dos custos variáveis é atravessada pela reta da margem de contribuição.

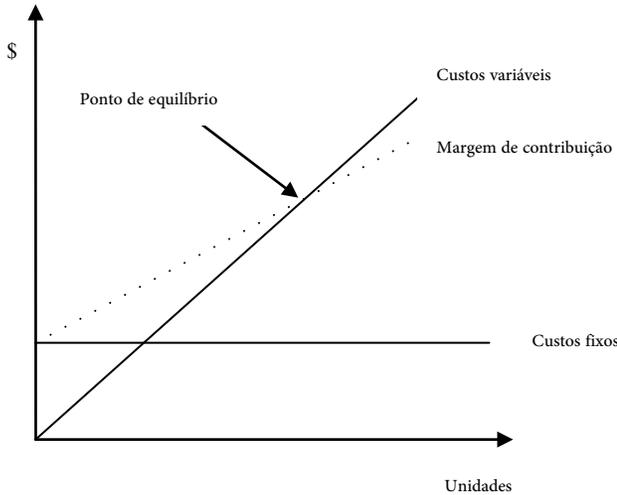


Figura 1 – Representação gráfica do ponto de equilíbrio

Conhecer com exatidão o ponto de equilíbrio permite que sejam tomadas decisões de preços para vendas de maiores quantidades ou em épocas em que é possível abrir exceções quanto aos prazos de pagamento. Quando o ponto de equilíbrio é alcançado, a empresa pode elevar ou baixar seus preços, dependendo da estratégia e da contingência, quando, por exemplo, o pagamento dos custos fixos já está garantido e um novo cliente pede desconto. Nesse caso, a agroindústria pode entender que é interessante abrir mercado e baixar o preço.

Prosseguindo com o exemplo, caso se faça a opção pela venda dos produtos a um preço mais baixo, um risco comum é de o cliente não entender que esse preço é ocasional e que ele nem sempre será o mesmo. Assim sendo, não será possível recuperar nas próximas vendas a margem perdida na primeira negociação. O entendimento dos efeitos estratégicos das decisões em finanças é particularmente importante nos casos de concessão de descontos. Em cada caso, devem ser montadas políticas de preços e estudados limites de negociações, para que as decisões sejam consistentes com a estratégia da agroindústria.

O fluxo de caixa da agroindústria

A gestão do *fluxo de caixa* é o acompanhamento do total de entradas e saídas de dinheiro do caixa da empresa em determinado período. É uma ferramenta bastante simples e muitas vezes negligenciada por gestores de agroindústrias. O fluxo de caixa é um dos controles financeiros mais importantes, pois oferece aos gerentes uma grande quantidade de informações.

Os recebimentos e pagamentos efetivos aparecem na apuração do fluxo de caixa; ou seja, este mostra a liquidez dos negócios e ajuda o gerente a perceber se vão sobrar ou faltar recursos. Algumas agroindústrias podem estar operando com margens de lucro e, não obstante, passar por dificuldades financeiras, no caso de existirem falhas na gestão do fluxo de caixa. Se as contas a pagar estão em desajuste com as contas a receber, a agroindústria poderá não ter condições de cumprir com suas obrigações e, conseqüentemente, prejudicar a continuidade de suas atividades produtivas.

Quando o crédito está escasso, o faturamento está em queda e as taxas de juros disponíveis estão muito altas, o gerente financeiro deve dispor de controles e de informações ainda mais eficientes sobre seu fluxo de caixa. O fluxo de caixa serve não somente para planejar e controlar as entradas e saídas de dinheiro, mas também para verificar se a empresa está operando com folga ou aperto financeiro. Ele permite ao empreendedor planejar o capital de giro, as políticas de prazos de pagamentos e recebimentos, bem como a capacidade de assumir compromissos futuros. Auxilia ainda na avaliação do melhor momento para repor os estoques ou para estimular as vendas.

Um erro muito comum ocorre quando as compras são feitas com pagamento parcelado, sem que sejam devidamente previstos os desembolsos futuros. Uma compra de material feita em junho com prazo de pagamento de quatro meses pode influenciar o caixa da empresa até outubro e repercutir mais fortemente a longo prazo. Da mesma forma, quando uma venda é feita de forma parcelada, e a empresa, até que seja feito o pagamento da última parcela, contar apenas com a previsão de entrada do parcelamento concedido ao cliente. Logo, o conceito de lucro líquido de uma venda não é um indicador confiável para as tomadas de decisão do dia a dia dos gestores da área financeira de uma agroindústria.

O controle do fluxo de caixa é uma prática de gestão financeira tão importante quanto o acompanhamento dos balanços patrimoniais feitos com a apuração do lucro e dos resultados econômicos das empresas. A grande diferença reside no tempo de apuração dos dois indicadores: o fluxo de caixa é diário ou semanal, ao passo que os resultados contábeis são mensais, semestrais ou anuais, cobrindo geralmente períodos mais longos.

O planejamento adequado do fluxo de caixa é uma das questões mais trabalhadas pelos gerentes financeiros das agroindústrias. Quando é montado o planejamento do fluxo de caixa, este sempre deve conter um campo para se registrarem as projeções de entradas e saídas. Um gerente atento às previsões estará mais preparado para lidar com as questões de futuras faltas ou sobras de dinheiro.

Na tabela 2, a seguir, é apresentado um modelo simplificado de relatório de fluxo de caixa, com periodicidade semanal. É importante ressaltar que as empresas mais organizadas costumam controlar seus fluxos de caixa diariamente, ou a cada ciclo³⁰ de movimentação. Contudo, para fins didáticos, será utilizado aqui este modelo semanal de fluxo de caixa. Atualmente, estão disponíveis em entidades representativas das agroindústrias outros modelos de planilhas, bem mais complexas, com finalidades mais amplas de gestão de fluxo de caixa.

Tabela 2
Modelo de relatório para fluxo de caixa

Mês/Ano	Semana 1		Semana 2		Semana 3	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Saldo inicial						
Dinheiro						
Cheques pré-datados						
Total de entradas						
Pagamentos de fornecedores						
Salários/encargos						
Água						
Luz						
Honorários contábeis						
Combustíveis						
Despesas com veículo						
Pagamento de financiamento						
Total de saídas						
Saldo operacional						
Saldo final						

Para o entendimento desta tabela, importa saber que o saldo inicial é o valor que já constava no caixa, na gaveta e nas contas bancárias. As entradas de caixa são as vendas realizadas à vista, duplicatas que tenham sido descontadas e cheques pré-datados que tenham sido descontados e o dinheiro disponível. As saídas de caixa são os pagamentos a fornecedores, as retiradas dos sócios, pagamentos diversos como água, luz, telefone e outras contas. O saldo operacional é o total das entradas menos as saídas de caixa na presente data, é a leitura, a fotografia, do momento atual, sem considerar o saldo anterior. O saldo final de caixa é a soma do saldo inicial com o

30 Um ciclo de movimentação é muito variável entre diferentes atividades de uma mesma cadeia produtiva. No caso de uma pecuária de corte extensiva, que está situada mais no começo da cadeia produtiva, as vendas poderão ser mensais ou bimestrais, e as compras, anuais ou semestrais; ao passo que, no final da cadeia produtiva, num supermercado que trabalha com três turnos de funcionários no caixa, por exemplo, cada turno do dia pode ser considerado um fechamento de caixa.

saldo operacional, que representa a realidade do caixa da empresa e que será transformado em saldo inicial do próximo período.

Na tabela 3, abaixo, são apresentados alguns valores hipotéticos de um fluxo de caixa diário de uma agroindústria.

Tabela 3
Relatório diário do fluxo de caixa

Dia/mês	Segunda-feira 15/03		Terça-feira 16/03		Quarta-feira 17/03	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Saldo inicial	- 500,00	- 500,00	250,00			
Dinheiro		1.500,00				
Cheque pré-datado			400,00		300,00	
Total de entradas		1.500,00				
Pagamentos de fornecedores		750,00				
Salários/encargos						
Água						
Luz						
Honorários contábeis						
Combustíveis						
Despesas com veículo						
Pagamento de financiamento						
Total de saídas		750,00				
Saldo operacional		750,00				
Saldo final		250,00				

A tabela mostra como seriam feitos os lançamentos no dia 15 de março. Consideremos que, nesse dia 15, houve uma venda com pagamento em dinheiro no valor de R\$ 1.500,00, outra venda com pagamento de um cheque pré-datado para o dia 16 de março, no valor de R\$ 400,00, e uma terceira para o dia 17 de março, no valor de R\$ 300,00. Dispondo dessas informações, pode-se afirmar que o total de entradas de caixa do dia 15 de março foi de R\$ 1.500,00. As outras entradas devem ser lançadas nas respectivas datas como previsão de entrada.

Suponhamos que no dia 15 de março o saldo inicial na conta bancária era negativo em -R\$ 500,00, e que nesse dia teve que ser pago um fornecedor, para o que foram desembolsados R\$ 750,00. Nesse caso, o saldo operacional do dia 15 de março seria R\$ 1.500,00 da entrada em dinheiro, menos os R\$ 750,00 que foram pagos ao fornecedor, ficando o saldo positivo em R\$ 750,00. Mas, no saldo total estará computada a dívida com o banco, ou seja, -R\$ 500,00, mais os R\$ 750,00 do saldo operacional, o que resultaria num saldo de R\$ 250,00. Fica evidente que, no dia 16 de março, a agroindústria começa o dia com saldo positivo de R\$ 250,00 em caixa e mais uma previsão de compensação de cheque no valor de R\$ 400,00. Caso

a empresa tenha contas a pagar ou imprevistos que totalizem um valor superior aos R\$ 650,00 disponíveis, ela terá novamente de usar o limite de sua conta bancária e amargará com o pagamento dos juros cobrados no mercado.

As agroindústrias que atendem a questões de sazonalidades em períodos de alta produção e grande desembolso bem definidos, divididos em safras e entressafras, devem manter o fluxo de caixa bem administrado. Normalmente, as agroindústrias com bom controle de finanças não utilizam recursos bancários para compor seu capital de giro das operações rotineiras. Muitas vezes, é necessário buscar recursos financeiros junto a terceiros, mas esta é sempre uma opção que exige mais análises.

A gestão financeira compreende uma série de procedimentos administrativos relacionados com o planejamento, a análise e o controle de todas as atividades financeiras da empresa. Exige mais dedicação e conhecimentos teóricos do que normalmente se acredita, uma vez que é ela a responsável por apurar e melhorar os resultados, além de contribuir para o aumento de patrimônio das agroindústrias.

ANTECEDENTES E EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE DE CUSTOS

A agroindústria terá melhores condições de se sustentar a longo prazo se controlar corretamente seus custos de produção. Conhecer com precisão os custos de produção nas agroindústrias é uma tarefa fundamental para a definição das estratégias de formação dos preços de venda. Para alcançar uma efetiva sustentabilidade, as agroindústrias necessitam projetar seus custos de produção com razoável precisão e trabalhar para reduzi-los. Mesmo recebendo subsídios governamentais, participando de planos de desenvolvimento setoriais ou usufruindo de incentivos fiscais para agregação de valor, as atividades agroindustriais terão, em algum momento, que ser economicamente autossustentáveis. Por isso, serão apresentados neste capítulo alguns dos métodos mais conhecidos de apuração de custos, bem como algumas considerações sobre a formação dos preços de venda.

Expressões como *contabilidade financeira*, *contabilidade de custos* e *contabilidade gerencial*, muitas vezes, não são claramente diferenciadas e podem gerar confusão. Lembra Martins (2000, p. 19):

Até a Revolução Industrial (século XVIII), quase só existia a Contabilidade Financeira (ou Geral), que, desenvolvida na era mercantilista, estava bem estruturada para servir as empresas comerciais. Para a apuração do resultado de cada período, bem como para o levantamento do balanço em seu final [...] Todos os gastos eram automaticamente apropriados como despesas do período, independente da venda ou não de mercadorias. [...]. Já na Contabilidade de Custos Industrial, passaram a compor o custo do produto os valores dos fatores de produção utilizados para sua obtenção, deixando-se de atribuir aqueles outros que na empresa comercial já eram considerados como despesas do período de sua incorrência: despesas administrativas, de vendas e financeiras. [...] A Contabilidade de Custos acabou por passar, nessas últimas décadas, de mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros para importante arma de controle e decisão gerenciais.

Conclui-se, pois, que a contabilidade de custos é uma ferramenta de tomada de decisão gerencial e uma grande aliada na definição de estratégias nas mais diversas áreas de empresa, mas sobretudo na apuração dos custos de produção.

O termo *contabilidade* deriva do latim *computabilis*, de *computare* ('calcular, contar, computar'). De acordo com seu sentido original, esse termo indica o processo levado a efeito para que se sistematizem, num conjunto, todos os valores relativos a uma realidade econômica ou financeira. A contabilidade tem caráter essencialmente utilitário, o que é demonstrado pelas respostas fornecidas a estímulos de vários setores da economia, através de seus mecanismos próprios.

A contabilidade é aprimorada segundo a evolução da sociedade. Trabalhos arqueológicos encontraram vestígios da utilização de sistemas contábeis na Pré-História, em períodos que se situam entre 10.000 e 5.000 a.C. Desde lá, a contabilidade foi se adaptando às contingências e exigências do comércio e da concorrência. A melhor forma de se entender e de se definir a contabilidade é observar a evolução das necessidades informacionais dos usuários de seus serviços (SCHMIDT, 2000).

As exigências dos usuários alteram-se de acordo com o movimento dos aspectos econômicos das sociedades de consumo, que estão em constante transformação. A contabilidade também acompanha as mudanças e as exigências impostas pelos compromissos das pessoas e das empresas com o Estado. Por consequência, diferentes termos foram introduzidos e consagrados em diferentes períodos econômicos, e é de grande valia estar familiarizado com os mais importantes deles.

Os conceitos de *accountability*, *acurácia* e *rastreamento*, por exemplo, são fundamentais para o entendimento dos métodos da contabilidade de custos mais atuais, como é o caso, por exemplo, do custeio baseado em atividades, ou *Activity Based Costing* (ABC). O método ABC tem como objetivo auxiliar na estratégia empresarial e é adequado às exigências competitivas do momento econômico atual.

A palavra *accountability* significa a responsabilidade de quem delegou parte de seu poder e a obrigação de prestar contas dos desempenhos e resultados. Isso se entende, por exemplo, em relação à responsabilidade das grandes agroindústrias alimentícias com a segurança alimentar e a segurança nutricional das populações regionais, frente ao aumento da concentração dos agentes. De maneira geral, a *accountability* reflete a necessidade crescente de transparência e de responsabilidade com a verdade. Outro exemplo, este negativo, seria o das agroindústrias que não contam com um número maior de consumidores por atuarem na informalidade ou por não gozarem de boa reputação.

A contabilidade é um sistema de informação especialmente capacitado para permitir que as pessoas e as firmas façam suas prestações de contas de modo formal e definitivo. A diferenciação entre termos como *exatidão* e *acurácia* é importante para o correto entendimento das necessidades atuais dos sistemas contábeis.

A *acurácia* refere-se à precisão de uma operação. O que se espera da *exatidão* é a eficácia do processo decisório. Isso porque, mesmo sendo conhecidos os custos totais de produção, estes não serão necessariamente relacionados com facilidade aos resultados e às causas dos dispêndios. A eficácia, nesse caso, depende da relação entre a mensuração dos gastos e os esforços empreendidos para controlar a construção dos aspectos que o cliente é realmente capaz de perceber, ou seja, para saber com maior precisão o quanto é gasto com as coisas cujo valor os clientes percebem e, assim, poder reduzir custos nas coisas que não afetarão a qualidade do produto ou serviço.

Também os termos *rateio* e *rastreamento* devem ser entendidos de maneira distinta. Os *rateios* e a arbitrariedade implícita nesse termo são a principal causa das distorções na apuração dos custos de produção, o que tem provocado inúmeros erros

nas tomadas de decisão. Isso se deve ao aumento da importância dos custos indiretos de fabricação, e não à variação dos custos em função do volume de produção.

As agroindústrias investem cada vez mais recursos em sistemas de alta tecnologia, em pesquisas de novos produtos e em capacitação de seus colaboradores. E é a nova relevância dessas contas que está mudando a composição estrutural dos custos dos produtos. No caso de um medicamento, por exemplo, seu mais importante custo de produção é geralmente representado pelo conjunto dos custos de pesquisa para desenvolver e aprovar o fármaco, e não o custo de seus componentes químicos. Da mesma forma, os custos dos produtos agroindustriais muitas vezes tendem a ser mais impactados por custos indiretos e exigirão rastreamentos para seu controle.

O método de custeio ABC pode valer-se do uso dos rateios, mas o que esse método faz, essencialmente, é o *rastreamento* do consumo dos recursos. O rastreamento seria a tentativa de aproximação máxima do custo ao fator responsável por sua geração. Na realidade, o método ABC não visa simplesmente à acumulação de custos, para fins fiscais; ele busca rastrear os gastos de uma empresa, para analisar e monitorar as diversas rotas de consumo dos recursos.

Os métodos de custeio atuais seguem, assim, adaptando-se a uma nova necessidade informacional, gerada por empresas, governos e cadeias produtivas, que estão em constante evolução. Atualmente, são realizadas amplas discussões sobre a necessidade de haver uma maior interdisciplinaridade entre as ciências em geral. É o que ressalta Franco (1988, p. 20):

Apesar de a contabilidade estar fundamentada em postulados e princípios fundamentais para a existência da própria doutrina, as normas e as convenções são princípios secundários, não fundamentais, que devem sempre subordinar-se a um princípio fundamental e podem modificar-se segundo as circunstâncias ambientais e temporais.

De acordo com o exposto, o que se pode constatar é que os sistemas de custeio vêm se tornando poderosos aliados na tomada de decisão. Cada vez mais, porém, a contabilidade necessita do apoio dos conhecimentos específicos relacionados aos complexos processos industriais, característicos de cada setor e de cada empresa, além do entendimento do comportamento do consumidor. Uma importante e complexa função da contabilidade de custos é informar se as empresas vão conseguir continuar operando de forma saudável, com liquidez e rentabilidade satisfatórias. Para tanto, ela busca dados relativos ao que tem ocorrido no presente e no passado, arriscando-se a fazer previsões de futuro.

Nas ciências contábeis, a contabilidade de custos é uma área que pode ser entendida como a responsável por tentar explicar os fenômenos que implicam ou envolvem dispêndios das empresas. Entre várias funções, a contabilidade de custos existe, principalmente, para fornecer informações contábeis e financeiras, subsidiando a decisão entre alternativas.

A gestão de custos na produção

O nível de capacitação gerencial das cadeias agroindustriais apresenta em geral grandes variações entre empresas dos diversos setores. As indústrias de insumos são normalmente mais profissionalizadas do que as empresas de produção agropecuária, o que já não ocorre em relação às agroindústrias ou em relação ao varejo supermercadista.

Isso não se dá com a mesma intensidade em cadeias produtivas com maiores investimentos em tecnologia, como é o caso das cadeias automotiva e eletrônica, onde os agentes são, em sua maioria, empresas com estruturas de gestão profissional. O processo de tomada de decisão do pequeno agricultor é baseado em uma racionalidade própria. Mas ele é o responsável por boa parte da produção agrícola, do abastecimento das matérias-primas das agroindústrias, e é o proprietário de uma parcela significativa dos rebanhos. Sua racionalidade distingue-se por não se determinar simplesmente em função da lucratividade, mas, sim, em decorrência da satisfação social ou mesmo da subsistência do grupo familiar. O pequeno produtor, em princípio, não cogita a mudança de ramo ou de setor em que atua em função da diminuição da renda, o que não se verifica tão naturalmente nos outros elos das cadeias produtivas agrícolas.

Em contrapartida, os demais setores das cadeias produtivas são mais concentrados, mais conscientes do aumento da concorrência, e atuam de maneira profissional, com o intuito de remunerar seus ativos³¹. Dessa forma, a importância de uma boa adequação das margens de lucro entre os agentes das cadeias produtivas surge como uma necessidade para que seja alcançada a sustentabilidade econômica e ecológica, e não apenas como uma questão ideológica e de justiça social.

A contabilidade nos sistemas agroindustriais

No setor agroindustrial, especialmente na produção primária, os conhecimentos técnicos relacionados aos processos produtivos são tratados como prioridade; porém, também é importante o entendimento da dinâmica dos resultados financeiros. Apesar da relevância dos custos de produção para o setor agrícola, que lida principalmente com *commodities*³², a gestão de grande parte das empresas rurais está focada nos fatores técnicos da produção.

31 *Ativos* são recursos controlados pelas empresas e capazes de gerar fluxos de caixa (IUDÍCIBUS, 1998, p. 124). Na definição clássica de ativo, está implícita a possibilidade de mensuração financeira. Em termos gerais, os ativos são tudo o que pode gerar dinheiro para a empresa. *Ativo* é o oposto de *passivo*, que significa todas as dívidas e obrigações da empresa.

32 *Commodity*, por sua definição, é o produto padronizado que tem seu preço estipulado pelo mercado. São *commodities*, por exemplo, todos os cereais. Pode-se afirmar que nos últimos anos houve um processo de *commoditização* dos produtos agroindustriais, por sua padronização e pela dificuldade em se estabelecerem preços diferenciados para os produtos muito similares.

Apesar do crescimento das receitas com as exportações do setor agroindustrial nacional nos últimos anos, a gestão de grande parte dos negócios rurais ainda está baseada em métodos muito tradicionais e rudimentares. Isso se deve, em parte, à grande quantidade de pequenos produtores excluídos do avanço tecnológico, à baixa capacidade de investimento individual e à insuficiente articulação setorial por meio de associações, cooperativas ou sindicatos.

O setor agroindustrial, contudo, necessita especialmente de sistemas geradores de informações que indiquem a correta dimensão de seus custos, pois os espaços de tempo entre a produção e a venda, ou seja, entre os custos e as receitas, fogem à simplicidade de outros tipos de negócios. A produção agroindustrial, além de exigir adequação às legislações específicas, também requer competências administrativas adicionais.

Sistemas de custeio

Os sistemas de apuração de custos não garantem o sucesso das empresas; mas um sistema de contabilidade que não funcione de maneira adequada pode levar os gerentes a tomarem decisões erradas. O *sistema de custeio* representa um conduto que recolhe dados em diversos pontos, processa-os e emite, com base neles, relatórios que servirão de base para a tomada de decisão. Vários métodos são conhecidos, cada um dos quais tem suas limitações; mas tão importante quanto a escolha do método mais adequado é sua utilização com o devido rigor e atenção. A seguir, são apresentados alguns métodos de custeio.

Custo-padrão

O *custo-padrão* também é entendido como sendo o custo ideal de produção de um bem. De acordo com Martins (2000, p. 332), “o custo-padrão seria o valor conseguido com o uso das melhores matérias-primas possíveis, com a mais eficiente mão de obra viável, a 100% da capacidade da empresa, sem nenhuma parada por qualquer motivo, a não ser as já programadas para uma perfeita manutenção preventiva, etc.”. Seria, então, a tentativa de se estabelecer um objetivo em matéria de custo, mesmo sabendo que, na prática, isso é inatingível, que seu uso serve para referência.

Decidindo-se por sua utilização, como referência, as empresas correm o risco de ficar sempre presas a um objetivo de longo prazo, de um custo-padrão, porém sem saber quanto poderiam alcançar em redução de custos, no próximo mês ou ano, ou mesmo sem saber onde atuar exatamente para reduzi-lo. O uso do custo-padrão é restrito como ferramenta gerencial, pois serve principalmente como gerador de um valor comparativo, ao final de um exercício.

Custeio por absorção

Além do sistema do custo-padrão, pela aplicação dos princípios fundamentais da contabilidade, surgiu o *custeio por absorção*, que, segundo Martins (2000, p. 41), “consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e não só os de produção; todos os gastos relativos ao esforço de fabricação são distribuídos para todos os produtos feitos”. O custeio por absorção é a ferramenta mais usada para as auditorias externas, por ser um método muito utilizado para o sistema fiscal. Isso comprova que, mesmo apresentando limitações quanto ao uso de rateios arbitrários, ele é útil e largamente empregado para avaliação de estoques.

No custeio por absorção, aparece a prática tradicional de custeamento. Todos os custos envolvidos na criação do inventário devem ser apropriados como ativos, e não apenas como custos variáveis. Os custos fixos de depreciação, seguro, salário da chefia e outros são tão essenciais para a geração das unidades dos produtos quanto os custos variáveis. Ambos os custos, os fixos e os variáveis, são inseparavelmente atados às unidades produzidas, mesmo se estas ainda não tiverem sido vendidas.

Custeio direto

O fato de existirem muitos problemas relacionados ao tratamento dos custos fixos fez com que surgissem maneiras diferentes de lidar com eles. Os custos fixos são sempre distribuídos à base de critérios de rateio, que contêm arbitrariedade em maior ou menor grau. A prática dos rateios ocasiona, portanto, uma vinculação forçada que nem sempre é correta. O *custeio direto* aplica somente os custos variáveis aos custos dos produtos. O método do custeio direto tem um impacto diferente sobre os lucros, quando comparado ao do custeio por absorção. Isso ocorre porque os custos fixos, nesse método, são tratados como periódicos e devem ser debitados à receita imediatamente após o desembolso, e não às unidades produzidas.

O custeio baseado em atividades (ABC) como ferramenta estratégica

Como foi visto, a contabilidade de custos é o ramo da função financeira que acumula, organiza, analisa e interpreta os custos dos produtos, dos estoques, dos componentes das agroindústrias, dos planos operacionais e das atividades de distribuição, para determinar o lucro, para controlar as operações e para auxiliar o administrador no processo de tomada de decisão e de planejamento. Logo, um bom sistema de custos deve servir para descrever as ações dos gerentes empreendidas no sentido de satisfazer os clientes e, ao mesmo tempo, para procurar as melhores maneiras de reduzir e controlar continuamente os custos.

O método ABC, com sua abordagem de direcionadores de custos, é capaz de auxiliar o gestor a decidir sobre questões estratégicas da empresa, pois, na medida em

que surgem as mudanças no ambiente competitivo, alguns direcionadores se mostram mais importantes do que outros, e as alterações se fazem mais evidentes. Também, pensar de maneira estratégica nos resultados da empresa passa, necessariamente, pela busca do entendimento da formação do custo dos produtos ao longo de sua produção. Isso deve ser feito dentro de uma só firma ou de uma sequência de firmas, compondo uma cadeia de valor do produto ou cliente – o que é uma outra abordagem do ABC. Dessa maneira, os tomadores de decisão necessitam de informações organizadas, que reúnam, de forma sistêmica, dados relacionados às questões técnicas de qualidade dos produtos e a seu impacto nos custos de produção, ao longo da cadeia.

O método ABC e seu foco nas atividades

O nível de análise relevante para o estudo e a construção da cadeia de valor de um produto é a atividade. Quando o foco de análise é expandido para além das fronteiras de uma única organização, pode-se observar que as empresas de uma cadeia produtiva estão interligadas por atividades comuns, que têm a função de elo de ligação entre elas.

Essas atividades comuns, por exemplo, no caso da agroindústria da bovinocultura de corte, podem ser: o transporte do gado, que inicia na fazenda e termina no frigorífico; o transporte da carne para o açougue; ou, ainda, questões específicas de processos, que podem ser discutidas e redistribuídas entre os agentes, para facilitar os processos tanto a montante³³ quanto a jusante. Logo, com o entendimento do comportamento dos custos e o aprimoramento das relações ao longo das atividades, a empresa constitui uma de suas principais capacidades de criar e sustentar vantagens competitivas.

Dessa forma, a atividade será o ponto de partida para uma análise ou para a gestão estratégica. Atividade de valor é aquilo que emprega insumos, mão de obra e alguma tecnologia para ser executada. Cada uma das atividades de uma empresa também necessita e gera informações, além de criar ativos ou passivos financeiros. Em sentido mais amplo, entretanto, a atividade não se refere apenas a processos de manufatura, mas também à produção de projetos, aos serviços e às ações de suporte a esses processos. Os processos são desenvolvidos através da cadeia de atividades correlatas. Assim sendo, o primeiro passo para a aplicação do método ABC é a identificação das atividades relevantes em cada departamento da agroindústria.

O método ABC é também um aliado de sistemas de produção, muito utilizados em empresas de alta capacidade produtiva, por permitir que sejam feitas análises das atitudes das pessoas e dos processos. Constitui-se, desse modo, em algo importante para os novos sistemas de gestão da produção.

³³ *Montante* é a parte superior de um fluxo, o que vem antes, o sentido de onde vem a água de um rio; *jusante* é a parte inferior de um fluxo, o que vem depois, a direção para onde vai a água de um rio.

O método ABC e a visão do fluxo dos custos

O custeio baseado em atividades busca rastrear os gastos para analisar e monitorar as diversas rotas de utilização dos recursos, identificando-as com suas atividades mais relevantes. Um dos mais importantes benefícios do ABC é sua capacidade de acompanhamento das ações da empresa, através de estimativas dos custos necessários para melhorar seu desempenho. As informações geradas a partir do entendimento das atividades tornam conhecidos, também, os custos da má qualidade, facilitando, assim, a comunicação das prioridades à gerência.

O ABC visa principalmente ao aperfeiçoamento dos processos, captando custos das atividades que poderão ser realizadas em vários setores da empresa. Dessa forma, permite igualmente relacionar a colaboração das atividades na agregação de valor ao produto. Um papel relevante que o custeio baseado em atividades deve desempenhar nas empresas é o de atribuir valores às despesas indiretas e de apoio. Mas, tão importante quanto definir o método que melhor se adapta às necessidades da empresa e passar a conhecer melhor os custos é saber administrá-los.

Para tanto, as empresas devem procurar aplicar ferramentas versáteis e integradas ao processo de gestão, de modo que as operações se desenvolvam e possam ser constantemente avaliadas e aprimoradas. Com relação à decisão sobre o método a escolher, a adoção da gestão estratégica de custos resulta da integração de três temas subjacentes: a análise da cadeia de valor, a análise do posicionamento estratégico e a análise dos direcionadores de custos. A luz sob a qual é focado cada um desses três temas fará a diferença entre a análise de custos estratégica e a tradicional.

O sistema ABC contempla, em suas recomendações, a análise do posicionamento estratégico e dos direcionadores de custos das atividades. Os direcionadores de custos são as variáveis que alteram o custo da unidade produzida. A origem do termo *direcionador de custo* é o termo inglês *cost driver*, que também foi traduzido para o português como *condutor de custo*. Para Porter (1985, p. 62), “os condutores dos custos são as causas estruturais do custo de uma atividade, podendo estar mais ou menos sob o controle de uma empresa”. No pensamento de Shank e Govindarajan (1997), é mais útil, em um sentido estratégico, explicar a posição do custo em termos de escolhas estruturais e de habilidades de execução que estejam intimamente relacionadas com o escopo e a posição competitiva da empresa.

As constantes mudanças no cenário em que as agroindústrias atuam faz com que os direcionadores variem quanto à sua importância ao longo do tempo. Dessa forma, para a compreensão do posicionamento estratégico da empresa em seu ambiente competitivo, é necessária a montagem de uma análise bem estruturada dos custos e dos seus direcionadores.

No gerenciamento estratégico de custos, entende-se que o custo é formado por muitos fatores, inter-relacionados de formas complexas. Logo, compreender o comportamento dos custos significa compreender essa complexa interação do conjunto de direcionadores, atuantes em uma determinada situação. E, por isso, o

entendimento da complexidade como fator estrutural dos custos vem recebendo maior atenção a cada dia.

Como o ABC é um método voltado ao desmembramento das empresas em suas atividades relevantes, ele pode ser usado, também, para avaliar a cadeia de valor dos produtos, ultrapassando as fronteiras organizacionais em sua análise. O próprio termo *cadeia de valor* foi criado para caracterizar o fato de os produtos e seus custos extravasarem as fronteiras da empresa, como se cada empresa fosse apenas parte de uma cadeia de valor dos produtos.

Assim, a gestão estratégica de custos deve buscar constantemente seu aperfeiçoamento e as melhores conciliações com as diversas técnicas disponíveis, além de procurar realizar sua aplicação, não apenas na própria empresa, mas em todos os agentes envolvidos na cadeia de valor dos produtos. Esta última afirmação fundamenta-se na importância que as compras de insumos representam para determinados setores. No caso do agronegócio³⁴, elas podem representar até 85% do total de custos, como ocorre nos frigoríficos, onde a compra de gado tem essa grandeza.

A relação entre fornecedor e cliente deveria influenciar os agentes a cooperarem, mais do que a competirem entre si. A cooperação é uma premissa no desenvolvimento de um plano estratégico, com foco na cadeia de valor, para que todas as agroindústrias envolvidas aumentem sua participação de mercado e desenvolvam novos produtos e conquistem novos clientes, através de esforços conjuntos. De maneira geral, no entanto, a maioria das cadeias agroindustriais têm relações contratuais ainda incipientes. Desse modo, atuam segundo as leis de mercado e do ganho com base no prejuízo do antecedente da cadeia. Para a consecução de melhores resultados, os agentes devem estar comprometidos com um mesmo objetivo para as cadeias; precisam evitar as relações de pura oferta e procura no mercado, como principal forma de atuação.

34 O agronegócio compreende todas as atividades que são desenvolvidas antes da porteira, dentro da porteira e depois da porteira da propriedade rural.

3 – ANÁLISES MERCADOLÓGICAS E FINANCEIRAS NA FORMAÇÃO DOS PREÇOS DE VENDA

A INTEGRAÇÃO DAS INFORMAÇÕES MERCADOLÓGICAS NA AGROINDÚSTRIA

As agroindústrias necessitam de informes financeiros que expliquem os resultados das ações dos departamentos, que são clientes entre si. Em outro sentido, observa-se uma tendência dos profissionais da área de *marketing* de incluírem, em suas ponderações, questões tratadas anteriormente só pela área financeira, tais como valor presente dos fluxos de caixa e agregação de valor aos acionistas, dependendo esta última principalmente da lucratividade dos negócios. Dessa forma, um dos requisitos da interação dos informes de mercado com os informes contábeis é a busca por um melhor entendimento dos impactos das ações do *marketing* na agregação de valor ao produto e na remuneração dos acionistas.

Os sinais da agregação de valor são mais difíceis de serem identificados, mensurados e comunicados de forma relacionada, por serem de disciplinas distintas. O que se observa de maneira geral é o incremento dos orçamentos do *marketing* nas agroindústrias, apesar das dificuldades que elas têm para justificar tais gastos e relacioná-los à sua contribuição para a melhoria do desempenho das empresas. Por sua vez, o *marketing* também está sofrendo modificações, ao tentar adequar-se às novas demandas e expectativas da transição de uma economia industrial para uma economia do conhecimento e da comunicação.

Os resultados financeiros das agroindústrias, apesar de todos os esforços da produção e da redução dos custos, sempre estarão fortemente vinculados ao desempenho de mercado. Isso se dá porque é no momento da venda que inicia o processo de reembolso de todos os dispêndios havidos ao longo das cadeias. Em alguns casos específicos, porém, a lógica da competitividade – baseada na competência em concorrer mediante o oferecimento de produtos superiores ou de preços inferiores – pode estar sendo afetada.

Essa deformação do ambiente competitivo pode ocorrer com grandes grupos transnacionais que, competindo em mercados globais, muitas vezes fazem uso de informações privilegiadas, de leis especiais de incentivo, de subsídio, de pagamento de baixos salários, ou negligenciam as legislações ambientais em nações que têm instituições fragilizadas. Atualmente, no entanto, questões como responsabilidade social e ambiental, por parte das empresas, são observadas e levadas em consideração pelo consumidor no momento da compra, e, por vezes, são consideradas tão importantes quanto os próprios produtos.

A abordagem das projeções de valores relativos aos clientes e a apuração dos resultados financeiros enriquecem as análises econômicas. As disciplinas de Contabilidade e *Marketing* procuram o ponto de tangência entre os resultados apurados, através dos fluxos de caixa e da adição de valor ao produto. E, nesse sentido, existem discussões sobre a utilização integrada de um sistema de custeio e as abordagens de avaliação da adição de valor para os proprietários das empresas. Esse esforço visa a um correto

entendimento do relacionamento dos dispêndios de cada atividade e a uma previsão de variação da riqueza das agroindústrias, a partir dos impactos mercadológicos das ações.

Contudo, embora os fundamentos de mercado sejam imutáveis, o comportamento dos agentes varia em função de suas expectativas quanto ao retorno dos ativos. Isso afetará a avaliação dos ativos da empresa e dos proprietários, sendo praticamente impossível fazer projeções sem incerteza quanto à alocação de recursos nas empresas.

Ativos baseados no mercado

Para entender os ativos baseados no mercado, busca-se saber quais são os fatores que estão colaborando para a geração de valor aos clientes e às agroindústrias. Isso é importante, pois, direta ou indiretamente, todos os ativos devem contribuir para o desempenho da organização. Por sua vez, os profissionais da área contábil passam a buscar orientadores não-financeiros, a fim de entender o desenvolvimento das ações da empresa. Existem algumas vantagens na utilização de medidas não-financeiras. Entre estas, está o fato de elas poderem ser relatadas em uma base de tempo quase real e de as ações corretivas sobre tais medidas geralmente poderem serem iniciadas quase simultaneamente.

O relatório de desempenho de medidas não-financeiras é essencial para fornecer aos gestores um contínuo *feedback*, na busca pela melhoria da qualidade. É bastante difícil, contudo, prever se um produto alimentar será ou não aceito pelo mercado, pois, mesmo apresentando aspectos positivos indiscutíveis, ele pode sofrer pressões culturais, originadas pela falta de conhecimento quanto à segurança de diversas ordens.

Isso ocorre atualmente, por exemplo, com produtos da biotecnologia, clonagens e transgenias. Esse tipo de tecnologia ainda é alvo de uma grande carga de preconceitos por parte daqueles que a desconhecem. Até certo ponto, esses preconceitos são justificados pelos interesses de grandes indústrias internacionais e pela revolução iniciada em relação à criação de novas formas de vida, e são, por outro lado, reforçados por notícias alarmistas de uma imprensa que desconhece questões técnicas dessa tecnologia.

Será muito difícil implantar essa tecnologia revolucionária nas cadeias produtivas agroindustriais, pouco dispostas a correrem o risco de ter suas imagens associadas ao método de produção emblemático que é a biotecnologia. Poucos economistas ou especialistas de mercado, porém, arriscariam prever o tamanho do mercado disposto a comer, por exemplo, carnes de animais geneticamente modificados. Não se pode ignorar que, no caso específico de animais transgênicos superprodutores de ômega 3, quanto mais gordura fosse ingerida, menos colesterol o organismo humano acumularia.

Dessa forma, os ativos baseados no mercado são determinados em função da comunicação e dos relacionamentos estabelecidos entre as agroindústrias e seus clientes, seus fornecedores, as comunidades próximas e as instituições governamentais, baseados na imagem que a cadeia produtiva representa. Por exemplo: o lucro proveniente da marca é reflexo dos relacionamentos da empresa com seus clientes e

com seu canal de distribuição; já o sucesso junto ao canal pode ser fruto de um longo relacionamento bem-sucedido, com componentes-chave desse canal.

De acordo com Schmidt e Santos (2002, p. 167), “à medida que se aceita o conhecimento como um fator de produção, torna-se necessário enfocar os impactos que as mudanças estão ocasionando nas organizações e a dificuldade da mensuração do capital intelectual na contabilidade”. Os ativos intelectuais baseados no mercado são um tipo de conhecimento que a firma possui sobre o ambiente, sobre as condições emergentes e potenciais do mercado, incluindo aspectos relacionados aos competidores, clientes, canais e grupos de interesse. E essa capacidade de transformar informações sobre o comportamento do mercado em conhecimento passou a ser um grande diferencial para as agroindústrias.

Com isso, a agroindústria e a cadeia produtiva poderão desenvolver projeções mais precisas sobre a reação que o setor terá, por exemplo, frente à diminuição das vendas totais devido ao surgimento de um produto substituto. A firma poderá igualmente demonstrar o alcance de seu conhecimento através do aperfeiçoamento dos processos produtivos, do entendimento das preferências dos clientes, do efeito das promoções ou inovações e, mesmo, do impacto das alterações dos preços.

Atualmente, a investigação sobre valor para o cliente deve focar, segundo Silveira e Evrard (2002), a racionalidade dos indivíduos, ou seja, o que, de fato, leva o consumidor a desejar determinados atributos e a dar preferência a alguns produtos. Deve, além disso, procurar entender qual é o verdadeiro motivo pelo qual determinado serviço é o mais importante para os clientes, e como o consumo pode revelar essa satisfação.

O valor percebido é uma construção multidimensional concebida pelas avaliações de preço, qualidade, quantidade, benefícios e sacrifícios, cujas dimensões devem ser analisadas em função das especificidades de cada categoria de produto. No caso da carne de gado, por exemplo, seria interessante saber até que ponto um consumidor aceitaria um produto geneticamente modificado, se este apresentasse aspectos nutricionais superiores. Para melhor avaliar os atributos de valor, deve-se saber para que eles são importantes.

Agindo dessa forma, a agroindústria chegaria mais perto de sua capacidade de satisfazer as necessidades latentes de seus clientes, e não somente aquelas que já estão claramente estabelecidas. Assim, a lógica da eficiência produtiva é remetida ao melhor emprego dos recursos, onde o melhor emprego corresponderia à satisfação obtida. O pensamento de Marx, citado por Kreis [2000?], é que “os homens nunca produzem absolutamente, isto é, como seres biológicos num universo de necessidades físicas. Os homens produzem objetos para sujeitos sociais específicos, na produção de sujeitos por objetos sociais”.

A existência da produção, segundo Sahlins (1966), é de ordem maior que uma simples prática lógica de eficiência material; é, antes, uma intenção cultural. Voltando ao pensamento de Marx, observa-se que, mesmo quando uma produção é orientada pela forma-mercadoria e pelo valor de troca, continua como produção de valor

de uso (KREIS, [2000?]). E o valor de uso é, por assim dizer, mais concreto, pois se manifesta pela utilidade objetiva que oferece à pessoa (SAHLINS, 1966).

Como visto, o crescente deslocamento de foco da indústria, do produto para o cliente, é decorrência de uma lógica há muito estudada. No momento da compra, frente à necessidade do cliente em suprir suas carências, geralmente a empresa com maior poder econômico contará com vantagem na relação imediata de troca; porém, se a diferença de ganho não for ajustada, dificilmente o consumidor lesado manterá uma relação longa e duradoura com esse fornecedor. A confiança que o consumidor adquire em seu fornecedor, e vice-versa, é o ponto-chave para a manutenção de um relacionamento positivo.

Ao agregar valor ao produto ou serviço, a empresa ou cadeia está disponibilizando esse valor ao cliente. É necessário, entretanto, estabelecer distinções na terminologia referente a diferentes conceitos de *valor*. Segundo Silveira e Evrard (2002, p. 4), o valor é a própria percepção dos clientes em relação ao atendimento de suas expectativas específicas. A conceituação de Zeithaml (1998, p. 14), por sua vez, é a de que “valor percebido é a avaliação geral pelo consumidor da utilidade de um produto baseado em percepções do que é recebido e do que é dado”. Por outro lado, conforme o mesmo autor, a capacidade de a empresa projetar futuras receitas, com base em seu relacionamento com os clientes, e a previsibilidade de que ocorrerão novas trocas deram origem ao termo *valor do cliente*, emergente da ideia de manutenção dos clientes por toda a vida.

Quando o valor do cliente é tratado como a chave para a estratégia da agroindústria, as iniciativas do *marketing* estarão amparadas pela expectativa de alcançarem, a longo prazo, maior impacto sobre a lucratividade de sua base de clientes. Cada setor deve identificar quais são os tipos de valor mais importantes para seus clientes. Além disso, na busca da vantagem competitiva, as empresas empenhadas em superar continuamente as expectativas de seus clientes deverão saber também quais serão as necessidades futuras, que ainda não foram previstas pela concorrência.

Com o foco na agregação de valor ao cliente final, é possível explorar o entendimento da valoração a partir dos aspectos culturais dos grupos suscetíveis de serem analisados mediante pesquisas sobre o comportamento do consumidor. Na lógica simbólica que organiza a demanda, é o valor social que estabelece o valor econômico. Dessa forma, entender o que efetivamente é importante permite à empresa atender melhor às necessidades e aos desejos de seus clientes e obter vantagem competitiva, pelo fato de estar em condições de desenvolver um melhor relacionamento com eles.

A determinação acertada de valor e de preço também proporcionará satisfação tanto ao cliente quanto ao vendedor, pois ambas as partes buscam algum valor nas trocas. Assim sendo, todo esforço da produção deve procurar a satisfação do cliente, através do correto oferecimento de valor. E isso gera uma necessidade crescente de integração entre as áreas de *marketing*, finanças e produção.

A FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NOS SISTEMAS AGROINDUSTRIAS

Estabelecer o preço correto de venda de um produto é uma das tarefas básicas para as agroindústrias. Erros na determinação do preço de venda, com preços muito altos ou muito baixos, podem levar a agroindústria a uma redução drástica de seus resultados mercadológicos e financeiros. O limite inferior para a estimativa do preço de venda é o custo, e o limite superior é a percepção de valor do cliente final. Ou seja, um preço corretamente estabelecido deve, no mínimo, cobrir todos os custos implícitos no produto e, no máximo, transmitir o caráter de valor ou utilidade que o cliente é capaz de perceber.

Quando um produto é oferecido por uma empresa, o que ela está efetivamente oferecendo é um potencial de satisfação das necessidades do cliente. E o que o cliente está pagando pela satisfação de suas necessidades pode ser denominado preço de venda. Na prática, o valor do produto é percebido pelo cliente; e, se o valor for maior do que o preço, o cliente deverá comprar o produto. Utilizando como exemplo os produtos orgânicos, os clientes se dispõem a pagar um preço maior por esses produtos do que pagariam por produtos convencionais, por perceberem neles maior valor em função de uma suposta redução de contaminação por agroquímicos.

Porém, o que se observa, na realidade, é uma diminuição relativa nos preços dos produtos orgânicos, o que pode ser explicado pelo aumento da eficiência produtiva, pela redução dos custos de produção e ainda pelo aumento da oferta. Assim sendo, saber quanto o cliente está disposto a pagar pelo produto é a questão mais relevante para a correta fixação do preço de venda. Essa avaliação da tolerância do cliente em relação ao preço pode ser feita, na prática, mediante testes de aumento de preços em alguns locais de venda e de diminuição de preços em outros, e o acompanhamento da flutuação das respectivas demandas. Pode também ser feito um estudo junto aos próprios consumidores ou junto aos especialistas do setor.

Observa-se, assim, que algumas agroindústrias alcançam preços e margens mais elevados do que outras na comercialização de seus produtos, e isso leva-nos a distinguir entre as empresas com foco em produtos comuns, que são facilmente encontrados no mercado, e as empresas com estratégias de diferenciação, que se destacam por oferecerem produtos especiais. Entre as primeiras, contam-se as empresas que produzem *commodities* que não são diferenciadas pelos clientes e que, conseqüentemente, não conseguem alterar seus preços, pois estes já estão estabelecidos pela autorregulação do mercado e pela lei da oferta e da procura. Entre as segundas, situam-se as empresas que oferecem produtos exclusivos e que representariam o outro extremo na capacidade de determinação dos preços.

A má condução da estratégia de formação de preços pode causar sérios danos ao resultado financeiro da agroindústria. Tomemos como exemplo ilustrativo, com valores hipotéticos, a venda de uma caixa de doces finos por um preço de R\$ 200,00 (duzentos reais), com o pagamento de impostos e comissões de venda da ordem de 5% e um custo de produção de R\$ 160,00 (cento e sessenta reais), já inclusos impostos da produção. Na tabela 4, abaixo, pode ser visualizada a operação de cálculo da margem real.

Tabela 4
Cálculo da margem real

Preço de venda	R\$ 200,00
(-) Custo de produção	R\$ 160,00
(-) Impostos e comissões de venda	R\$ 10,00
Margem real	R\$ 30,00

Já a tabela 5, a seguir, mostra qual seria a margem real se a agroindústria oferecesse um desconto de 3% com a intenção de aumentar suas vendas.

Tabela 5
Cálculo da margem real com desconto

Preço de venda	R\$ 194,00
(-) Custo de produção	R\$ 160,00
(-) Impostos e comissões de venda	R\$ 9,70
Margem real	R\$ 24,30

A diminuição na margem poderia ser calculada da seguinte forma: $[1 - (24,30/30,00) \times 100]$, o que resultaria numa redução de aproximadamente 19% na margem. Em termos concretos, o tomador de decisão deve levar em conta que esse desconto só seria viável se o aumento das vendas superasse a ordem de 23%, para manter a mesma margem das negociações sem desconto $[(30,00/24,30) - 1]$.

Assim sendo, entende-se que todos os esforços de uma agroindústria só se concretizarão no instante em que o preço final for pago e o montante arrecadado for suficiente para remunerar todos os agentes envolvidos na cadeia produtiva. Como se sabe, uma maior equiparação na distribuição das margens ao longo das cadeias agroindustriais é uma prática saudável e que contribuirá para o fortalecimento do relacionamento entre parceiros comerciais. Essa equiparação é efetuada com a correta fixação dos preços entre os clientes internos das cadeias produtivas, de modo que todos agentes consigam cobrir seus custos e reinvestir seus lucros em prol da melhoria de sua competitividade.

Dessa forma, observa-se que, atualmente, uma forte ameaça às pequenas agroindústrias é sua imperícia gerencial. Falta aos pequenos negócios agroindustriais uma gestão financeira mais profissional, o que, em muitos casos, pode resultar no fechamento prematuro do negócio, mesmo quando existe um espaço garantido para os produtos no mercado. Os altos impostos cobrados pelo Estado são outro fator inviabilizador de muitas agroindústrias que atuam em mercados de *commodities* com baixas margens de lucro. Cabe ressaltar, por fim, que a informalidade comum no setor agroindustrial pode estar causando aos pequenos empresários mais danos em seus mercados regionais do que a concorrência com as grandes indústrias, que mantêm seu foco principalmente nas grandes redes varejistas e nos grandes centros urbanos.

4 – A GESTÃO DA PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL E SEUS FATORES ESTRATÉGICOS

CARACTERÍSTICAS DA PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL

A função produção está presente em qualquer empresa e é representada pela reunião de recursos com o objetivo de produzir bens e serviços. A função produção é considerada eficaz quando utiliza seus recursos de maneira a satisfazer os consumidores e, além disso, é capaz de gerar dividendos aos seus proprietários ou acionistas. Porém, viabilizar as atividades de pequenas agroindústrias no Brasil é uma tarefa bastante complexa e que exige competências variadas. No contexto local, as pequenas agroindústrias, por um lado, concorrem fortemente com a informalidade e com os custos reduzidos desta e, por outro, buscam manter suas margens de lucro pagando os impostos mais altos do mundo, e ainda disputam com grandes grupos transnacionais um lugar nas prateleiras dos supermercados.

Além das dificuldades competitivas e comerciais naturais a todas as atividades produtivas, as agroindústrias, de maneira geral, também são vulneráveis aos fatores climáticos e aos efeitos das sazonalidades comuns às atividades agrícolas. Além disso, no Brasil, as pequenas agroindústrias estão desprotegidas por não possuírem estoques de matérias-primas e não contarem com subsídios governamentais para enfrentar a concorrência dos produtos de outros países, que muitas vezes dispõem até mesmo de incentivos para colocar seus produtos em nosso mercado. Os países europeus, principalmente, valem-se de diversas ferramentas para impedir que as agroindústrias de outros países coloquem seus produtos em seus mercados. Entre essas ferramentas de bloqueio comercial às agroindústrias brasileiras, poderíamos citar as altas taxas cobradas nas importações, as cotas e as rigorosas barreiras fitossanitárias.

Com tantas incertezas nesse setor, o desafio imposto ao gestor de uma agroindústria é o de ser competente no planejamento das ações de produção para o longo prazo. Dessa forma, uma agroindústria familiar, embora possa aumentar sua escala de produção ou seu grau de especialização, terá que estar preparada para aumentar seus gastos ou até mesmo para sair do enquadramento de agroindústria familiar. Permanecer pequena ou crescer é um dilema com o qual muitas agroindústrias familiares se deparam quando melhoram seus produtos e acumulam aprendizado e tradição no mercado com suas marcas.

Geralmente os investimentos são direcionados para a contratação de mão de obra, a compra de equipamentos, a capacitação técnica para a produção ou para a gestão, melhorias nas instalações, entre outros fatores que oneram o sistema. Logo, a decisão de alterar a capacidade produtiva será condicionada, também, pela capacidade do núcleo familiar³⁵ de assumir o aumento de trabalho e dos custos totais. De

35 Pequenas empresas agroindustriais do Rio Grande do Sul são normalmente familiares, de acordo com Santos e Ferreira (2006). Esta é uma realidade das pequenas empresas em geral, e não uma exclusividade das agroindústrias.

acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2005), o fechamento de 50% das pequenas empresas antes do segundo ano de atividade deve-se precipuamente às dificuldades na previsão das demandas de aporte de capital de giro, ou seja, a falhas de gestão que afetam diretamente a continuidade da produção a longo prazo.

O crescimento do setor agroindustrial, em especial das pequenas agroindústrias regionais, está colaborando para a diversificação da produção agrícola nacional. Isso se deve ao aumento da necessidade de fornecimento de matérias-primas tanto para agroindústrias do setor de alimentos quanto para os setores de celulose, de plantas medicinais, da indústria têxtil, das energias renováveis, entre outros. Nesse sentido, o planejamento produtivo e econômico de uma pequena agroindústria está muitas vezes relacionado às expectativas, às competências e ao comprometimento dos membros da família. Além do estímulo à diversificação da produção primária, o aumento da industrialização está contribuindo para a aproximação do setor produtivo com o cliente final mediante o fortalecimento das relações em transações nos mercados locais.

Da mesma forma que nas unidades de produção agrícola (UPAs) e nas empresas urbanas, dentro das pequenas agroindústrias, as relações familiares são transferidas automaticamente para a atividade profissional. Assim, as decisões estratégicas sobre as oportunidades de ampliar, reduzir ou manter a produção no mesmo nível compõem o dia a dia desses gestores “aparentados”. Independentemente da decisão que o grupo gestor tenha tomado frente às oportunidades e às ameaças do ambiente competitivo, a única certeza é a de que, a longo prazo, não existe garantia de que a agroindústria conseguirá continuar com suas atividades e sustentar-se economicamente.

Gerenciamento da agroindústria

O responsável por gerenciar a produção agroindustrial deve estar atento nas questões a longo prazo, de forma interligada aos ciclos agrícolas de safras, ou seja, ciente de que o curto prazo pode ser considerado o de um ano, conforme a cultura a que estiver vinculada a produção. Então, gerenciar a produção de uma agroindústria estrategicamente é estruturar da melhor maneira possível as ações operacionais para que elas sejam sustentáveis ao longo das flutuações de mercado, dos ataques dos concorrentes e das ofertas de matéria-prima. Em termos mais amplos, um gerente de produção deve conhecer o impacto de suas atitudes sobre a operação, sobre o meio ambiente e sobre a responsabilidade social, deve dominar novas tecnologias e manter controle sobre o conhecimento técnico e tácito das operações industriais. Deve, além disso, estar capacitado a atender a funções como controle dos estoques de insumos e escalonamento do processamento da matéria-prima, considerando os limites de capacidade de recepção e de processamento da agroindústria e as particularidades de maturação ou degradação dos produtos.

A gerência de produção é responsável pelo planejamento e acompanhamento dos processos da indústria; e os funcionários e equipamentos precisam estar em condições para alcançar os objetivos estabelecidos. O gerente de produção deve estar informado sobre as mudanças de comportamento do mercado, sobre a oferta e o abastecimento das matérias-primas e sobre as previsões de venda, para poder gerenciar a expedição e a estocagem dos produtos processados.

A motivação dos funcionários e sua valorização, assim como a aplicação de penalidades por faltas graves e a manutenção de um bom clima de trabalho, são capacidades gerenciais que exigem qualificação formal, mas, acima de tudo, vocação e qualidades pessoais. O ideal é que o gerente de produção esteja comprometido com a produtividade e com a qualidade dos produtos; e, para tanto, terá que buscar suas próprias formas de monitorar seus indicadores.

No setor agroindustrial, de maneira geral, os custos com as matérias-primas são muito expressivos na composição do custo total de produção. Por sua vez, as agroindústrias familiares concorrem com grandes grupos detentores dos estoques mundiais de matérias-primas, que inovam constantemente em seus produtos e processos, que possuem marcas de grande prestígio, que dispõem de grandes verbas para suas propagandas e que adquirem matérias-primas com custos mais baixos em função de sua grande escala de produção. Mas, sobretudo, as agroindústrias familiares concorrem com as pequenas empresas que atuam na informalidade, oferecendo seus produtos a preços mais baixos e conseguindo, apesar disso, manter uma boa lucratividade em função da redução de custos com a sonegação dos encargos fiscais e trabalhistas e, em muitos casos, em função das economias oriundas de negligências higiênicas e sanitárias.

Entre tantas variáveis a que estão submetidas diariamente as agroindústrias brasileiras, a capacidade gerencial criativa é testada constantemente na busca da sobrevivência. E a competência dos gestores é demonstrada na medida em que eles conseguem modificar suas rotinas conforme as necessidades e tornar realidade, a um custo menor que seu preço de venda, um produto com as mesmas características valorizadas pelos compradores, possibilitando assim remunerar seus ativos.

A tomada de decisões do gerente de produção de um moinho de trigo, por exemplo, está fortemente relacionada à capacidade de estocar esse cereal. Seguindo com o exemplo desse tipo de agroindústria, as possibilidades de negócios para o moinho que dispõe de maiores reservas de trigo podem tornar a atividade de especulação na gestão dos estoques de matérias-primas algo mais rentável do que a própria moagem para a venda da farinha de trigo.

Assim sendo, a correta alocação dos recursos, o planejamento da produção ao longo do ano e o dimensionamento do volume de trigo a ser estocado poderá inviabilizar um negócio. Quando são examinados os motivos do sucesso ou do insucesso de uma agroindústria, estes estão muito além de sua estrutura física e de sua capacidade produtiva. Dessa forma, o gerente de um moinho de trigo comprometido com os

resultados da empresa deve manter-se atento ao mercado do cereal e estar em constante busca de matérias-primas de melhor qualidade e menores preços.

Contudo, os moinhos de trigo de pequeno porte da região sul do Brasil geralmente não estão suficientemente capitalizados a ponto de disporem de grandes estoques para especularem nos mercados internacionais desse grão. Suas produções muitas vezes acabam sendo abastecidas com cereais produzidos na própria região e complementadas com pequenas aquisições de outros estados e países. Mas, como o custo do trigo é muito representativo no custo do produto final, a aquisição do cereal por um preço competitivo passa a ser um grande desafio para os pequenos moinhos. Para manterem seus produtos nas prateleiras, muitas vezes os pequenos moinhos acabam comprando parcelas dos estoques de seus concorrentes a preços bastante elevados. Logo, a busca por diferenciação de farinhas artesanais dos pequenos moinhos regionais pode ser uma alternativa que viabilize a manutenção dessas pequenas agroindústrias.

Imaginemos outro exemplo, o de um gerente de agroindústria que opere em um setor produtivo de alta sazonalidade e com uma matéria-prima altamente perecível, como é o caso de uma cantina de vinhos finos. Esta integra cadeias produtivas locais, sendo grande parte de seus fornecedores de insumos empresas globais, de setores altamente concentrados, como é o caso de algumas embalagens, e que competem com escalas muito grandes.

Mas, no dia a dia de um gerente de produção de cantina, a capacidade de recepção de uva deve estar ajustada à capacidade de processamento e de armazenagem do vinho. O gerente de produção necessita de conhecimento sobre as condições de manejo da uva utilizada em cada microclima. Assim, suas decisões irão no sentido de organizar a recepção de cada variedade de uva, após terem sido feitos os testes de qualidade do material que está sendo colhido em uma safra escalonada.

Os processos de colheita, de transporte e de beneficiamento das uvas ocorrem, portanto, a partir da dinâmica biológica de maturação, que deve ser monitorada pelo gerente de produção. Esse saber do ponto de colheita é transmitido de geração em geração e compõe um patrimônio de conhecimento tácito; mas são inventadas novas formas tecnológicas de avaliação dos produtos. Assim, a logística da matéria-prima terá origem em algum momento de maturação de cada variedade. É, porém, no momento da chegada da uva à cantina que é iniciado o processo de transformação da uva em vinho.

E, de novo, imperativos biológicos como a dinâmica da fermentação alcoólica e os riscos de degradação do vinho por bactérias acéticas balizam a sequência dos processos produtivos, que não podem encontrar gargalos nem sofrer qualquer atraso, sob o risco de haver perda qualitativa e um conseqüente descarte do produto. Ainda para ilustrar, a condição específica de chegada das matérias-primas é que determinará as regulagens e os dimensionamentos das máquinas, das peneiras, das esteiras transportadoras e dos demais equipamentos de produção agroindustrial. Ela também

é importante para as previsões de compras dos princípios ativos e de outros itens necessários à elaboração dos produtos finais.

Como visto nos exemplos do moinho de trigo e da cantina de vinho, a maioria dos processos de industrialização agrícola está muito vinculada às atividades anteriores da produção rural que determinam as características de qualidade da matéria-prima. Fornecer para mercados específicos, como é o caso do vinho, ou fornecer para mercados mais comoditizados, como é o caso da farinha de trigo, exige uma aproximação muito grande dos saberes da área da gestão da produção, mas esta estará, invariavelmente, limitada à sua capacidade em logística. Poderíamos, então, dizer que uma resposta eficiente de um sistema agroindustrial integrado seria a demonstração de sua capacidade de entregar o produto desejado, no local e no momento esperados, na quantidade contratada e a um custo projetado.

A produção e sua interface com as demais atividades das agroindústrias

Além de demonstrar competência na produção, as agroindústrias precisam gerenciar de forma igualmente eficiente suas funções de *marketing*, de pesquisa e desenvolvimento (P&D), de recursos humanos e de finanças, para serem bem-sucedidas a longo prazo. Embora se trate de funções distintas, todas devem estar intimamente relacionadas, para que a estratégia empresarial possa ser implementada de forma satisfatória.

A função do *marketing* de uma agroindústria, por exemplo, é ser responsável pela comunicação da empresa com o mercado, sempre levando informações dos produtos aos clientes e trazendo para dentro da empresa as leituras das expectativas, os valores pessoais e as demandas dos clientes. Buscar o entendimento das ações da concorrência também é uma tarefa dessa gerência. Percebe-se a importância do *marketing* no setor de panificação quando, por exemplo, se observa a preferência dos clientes em relação ao ponto de cozimento de um pão. Porém, essa constatação será transformada em algo estratégico somente no momento em que a empresa for capaz de entregar o pão no ponto em que o cliente deseja, nem mais claro nem mais escuro, e na temperatura e sabor específicos.

As atividades de pesquisa nas agroindústrias são importantes para proporcionarem a constante melhoria dos produtos das empresas e o desenvolvimento de novos produtos e serviços associados a esses produtos. São feitas pesquisas para melhorar os produtos já existentes, não apenas visando a atender as solicitações dos clientes, mas também para entender como se originam as novas solicitações, a fim de que a produção tenha tempo de se preparar para atendê-las. As inovações geradas pelas atividades de pesquisa podem ocorrer tanto nos produtos em si quanto nos processos de produção, tornando as atividades de fabricação mais eficientes ou os produtos mais adequados aos clientes.

O resultado desejado de uma pesquisa industrial é a inovação tecnológica; e esta pode ser classificada em dois tipos principais: a inovação incremental e a inovação de ruptura ou revolucionária. Como inovação incremental, entende-se aquela criação em que o novo produto desenvolvido apenas incorpora alguns novos elementos em relação aos anteriores, sem que sejam mudadas suas características principais. Ao passo que, na inovação de ruptura, são observadas mudanças completas no produto existente ou em sua funcionalidade, com a finalidade de satisfazer uma necessidade ou de criar uma nova necessidade, até então inexistente.

Outra função igualmente importante das empresas é a gestão das pessoas, ou dos recursos humanos. A gestão desse setor da agroindústria traduz-se no bom recrutamento e seleção de novos funcionários, no seu treinamento constante, nos cuidados com sua segurança e no bem-estar dos colaboradores. A competência na gestão de pessoas está baseada em conceitos e ferramentas para corrigir as inadequações entre as expectativas pessoais dos trabalhadores, as necessidades de qualidade dos produtos e os objetivos de produtividade das agroindústrias.

A gestão estratégica de pessoas ultrapassa os limites de modelos muito rígidos e hierárquicos que operam de forma centrada em estruturas de cargos e funções e que podem tolher o desenvolvimento dos indivíduos e da própria agroindústria. Para uma agroindústria melhorar suas chances de competição em um ambiente dinâmico, ela necessita de pessoal com maior autonomia, flexibilidade e comprometimento. As agroindústrias devem ainda motivar e treinar os trabalhadores para que eles desenvolvam todas as suas capacidades criativas com o objetivo de auxiliar a empresa a superar suas dificuldades competitivas. Para tanto, o gerente de uma agroindústria buscará a agregação de valor pela mensuração da entrega do indivíduo à empresa, uma vez que esse comprometimento é responsável pelo aumento do conhecimento e pelas múltiplas competências da empresa, seus maiores patrimônios.

A gestão dos custos e das finanças, assim como as avaliações contábeis, são outras tarefas diretamente relacionadas com a gestão da produção das agroindústrias. Alguém deve ser responsável por controlar as informações monetárias para as tomadas de decisões dos investimentos. Saber quanto é necessário gastar para realizar a produção e de quanto se dispõe para tal é responsabilidade dos recursos financeiro das agroindústrias.

O conhecimento dos custos de produção possibilitará diminuir as incertezas em decisões de compra e venda, que são ações estratégicas do dia a dia dos gerentes agroindustriais. Para tanto, os gerentes de produção deveriam investir algumas horas de seu tempo em atividades para projetar os custos de produção e simular cenários otimistas e pessimistas das vendas. Historicamente, esse tipo de análise contribui, até certo ponto, para levar algumas agroindústrias a migrarem para outras regiões do planeta em busca de maior oferta, menores preços ou melhor qualidade das matérias-primas. Essas migrações têm ocorrido nos casos dos ciclos do açúcar e da borracha no Brasil, quando estruturas logísticas e agroindustriais se instalaram por determi-

nado período e paulatinamente foram sendo redistribuídas em outras regiões do país ou mesmo em outras partes do mundo.

São muitos os fatores que levam uma indústria a transferir algumas etapas de seus processos ou de suas atividades produtivas para que outras empresas as executem sob sua supervisão. Uma variável que afeta sobremaneira essas migrações da produção agroindustrial são as questões climáticas e territoriais. Alguns *clusters* agroindustriais surgem em função de uma demanda, como é o caso dos vinhedos da serra gaúcha, onde muitos microclimas podem ser biologicamente desfavoráveis para inúmeras variedades lá produzidas. Porém, o conhecimento acumulado nas cantinas da região propicia que elas busquem climas mais favoráveis para expandir e aprimorar suas produções com variedades específicas de uvas viníferas. Esse movimento pode ser observado atualmente com a implantação de parreirais no Vale do Rio São Francisco, situado no ensolarado e árido Nordeste brasileiro.

Muitas empresas estão terceirizando completamente sua função produção; e o mesmo se dá com as agroindústrias. A China tornou-se o grande fornecedor mundial de produtos manufaturados e já domina mercados como o de produção de plantas para extração de princípios ativos. A produção de plantas bioativas destinadas à produção de sais para a indústria farmacêutica é inviabilizada, em parte, pelos baixos preços praticados pelos laboratórios chineses e indianos no mercado internacional. Fenômeno semelhante verifica-se quando agroindústrias de doces e rapaduras do Rio Grande do Sul, situadas, portanto, em regiões tradicionais de produção de melado e de açúcar mascavo, compram açúcar cristal produzido no estado de São Paulo, acabando, assim, por alterar suas receitas originais por uma questão de preço da matéria-prima.

Mas, retomando o exemplo da China, este país dispõe de vantagens de custos de produção insuperáveis em países que buscam remunerar condignamente seus trabalhadores, atender às legislações ambientais e aos direitos humanos. E é nesse contexto que um gerente de cantina de pequeno porte deve dispor de informação suficiente para aprimorar seus controles e enfrentar uma concorrência cada vez mais globalizada.

Algumas importações podem até vulnerabilizar a agroindústria nacional, como ocorre, por exemplo, com certos vinhos estrangeiros que recebem subsídios de seus governos para produção em ou exportação de seus países de origem. As ações de desestímulo em sistemas agroindustriais devem ser muito bem analisadas pelos agentes representantes dos setores que desejam fazer migrar ou reduzir suas atividades. Em outra perspectiva, a cadeia produtiva de pêssego da região de Pelotas não migrou naturalmente da produção de latas de compota para a indústria de suco de pêssego. Nesse exemplo do sistema agroindustrial do pêssego, a compota e o suco são produtos finais com finalidades e culturas de consumo distintas, porém de uma mesma matéria-prima. Além da questão cultural de consumo a ser considerada, faz-se necessário o acúmulo de conhecimentos específicos sobre preparo e estocagem e o domínio de tecnologias de produção, também distintas.

No contexto regional em que muitas das pequenas agroindústrias surgem pela oportunidade de agregar valor a uma matéria-prima abundante, a correta análise de viabilidade financeira de terceirizar algumas etapas da produção pode ser decisiva para a sustentabilidade dos negócios a longo prazo. Cumpre ressaltar que a gestão da produção de pequenas agroindústrias envolve praticamente o mesmo conjunto de necessidades gerenciais que o de uma grande empresa.

Por esse motivo, na agroindústria familiar, uma única pessoa deve estar capacitada e disponível para atuar com responsabilidades administrativas bem distintas. Uma mesma pessoa é incumbida de controlar todas as questões relativas às finanças, os detalhes de qualidade do produto, a gestão dos recursos humanos, o controle dos preços de oferta de matérias-primas para realizar adequadamente as compras e ainda para dedicar-se com afinco ao *marketing*. E assim, o processo decisório em pequenas agroindústrias pode ser dificultado na medida em que as funções gerenciais se justapõem.

Condicionantes estratégicas da função produção

Na lógica da melhor utilização dos ativos, os custos e benefícios decorrentes da implantação de um projeto de investimento devem ser estimados para toda a vida útil deste. Assim sendo, no estabelecimento das estratégias de uma empresa, os gerentes devem analisar o ambiente, para manter ou não a produção em sua empresa. A resposta poderá surgir da indagação sobre o que a agroindústria faz tão bem que não possa ser feito de forma melhor ou mais econômica por outras empresas. A agroindústria deve sentir que ela é melhor do que seus concorrentes em questões como a qualidade do produto e a capacidade de produção em situações adversas, quando existem grandes dificuldades para todos atuarem.

Para alcançar um papel estratégico na agroindústria e justificar sua manutenção, a produção terá que diferenciar-se das demais agroindústrias. Ao observarem quais seriam as características que as diferenciam, Slack, Johnston e Chambers (2009) consideram que cabe à função produção perseguir determinados objetivos, de acordo com o que se expõe na sequência desta seção. As empresas com foco na produção devem apresentar desempenho superior quanto à qualidade, à rapidez, à confiabilidade, à flexibilidade e ao custo de seus produtos. Somente com a consecução desses cinco objetivos, a empresa demonstraria uma vantagem competitiva baseada em sua competência de produção, de acordo com esses autores.

Produzir com *qualidade* é um objetivo amplo para a produção, um alvo que vai desde a qualidade oferecida em função dos desejos dos clientes até a produção o mais possível isenta de defeitos. A qualidade pode ser definida como uma propriedade ou uma característica nutricional de um produto; é algo que diferencia o produto de uma agroindústria e lhe confere uma identidade própria. O produto de qualidade atende perfeitamente, de forma confiável, acessível e segura, e no tempo certo, às necessidades dos clientes. Qualidade significa “fazer certo as coisas”, e o mais correto

indicador do conceito de qualidade se traduz na conquista da preferência do cliente pelo produto ou pelo serviço da empresa. Além disso, a qualidade também está intimamente relacionada com a produtividade: implica o objetivo de produzir cada vez mais e melhor, com gradativamente menos recursos e custos menores.

A vantagem em *rapidez* reflete-se no tempo que os consumidores precisam esperar para receber seus produtos ou serviços. A velocidade com que se responde ao consumidor externo é facilitada pela eficiência com que as informações circulam internamente na empresa e por sua exatidão, o que permite a correta tomada de decisão. A rapidez é a capacidade que têm a empresa e seus colaboradores para pensar e agir com maior velocidade que os concorrentes. Essa característica possibilita também maior agilidade, ou seja, maior competência na rapidez de adaptação. A rapidez acarreta igualmente a redução dos estoques. Na estratégia militar, por exemplo, a rapidez é muitas vezes o fator determinante de sucesso ou insucesso em uma guerra. Quando um território é tomado, quanto maior é a rapidez com que são cortadas as linhas de comunicação ou são implementadas as redes de abastecimento, tanto maiores são as chances de sucesso.

A vantagem baseada na *confiabilidade* significa, de maneira geral, que se pode depositar confiança em algo ou em alguém. Quer dizer, na prática, que o cliente recebe seu bem ou serviço no tempo prometido e nas condições contratadas. Assim sendo, ele só saberá se a empresa é confiável após a entrega do produto ou a execução do serviço. A confiabilidade começa internamente na empresa, quando os colaboradores confiam uns nos outros e trabalham de forma sincronizada e comprometida. São os clientes internos que transmitem a confiabilidade a todas as atividades da empresa, até que o produto/serviço seja concluído e entregue ao cliente externo. A confiabilidade também economiza tempo e dinheiro da empresa.

A vantagem da *flexibilidade* está relacionada à capacidade que tem a produção de oferecer inovação e diversificação, adaptando-se às mudanças do mercado. Entende-se, pois, por flexibilidade na produção o fato de que a empresa, ao mudar, está demonstrando ser flexível. A mudança pode estar relacionada ao que se faz, à forma com que se faz ou ao prazo em que se faz, mas a ideia-chave é a mudança; porém, pode-se também avaliar uma empresa quanto à flexibilidade com base na variedade de seus produtos.

Por fim, a manutenção da função produção na empresa será justificada na medida em que for estabelecida uma vantagem de *custo*. Essa vantagem permitirá produzir o bem desejado a um custo que proporcione ao mercado um preço especial, ou que aumente para a empresa sua margem de lucro. O entendimento da formação do custo é uma questão estratégica para quem deseja concorrer principalmente em mercados de produtos commoditizados. É o caso, por exemplo, das empresas da cadeia da pecuária de corte no Brasil, que atuam com preços fixados pelo mercado e com produtos muito semelhantes. Em países onde os subsídios agrícolas distorcem o ambiente competitivo, pelo contrário, o conhecimento dos custos de produção não é tão necessário.

A produção e os resultados econômicos

A produção agrícola dos principais concorrentes da agroindústria nacional é tratada de forma bastante diferenciada no que diz respeito à proteção governamental e à disponibilidade de recursos financeiros. Tradicionalmente, o bem-estar social da população rural e a segurança de abastecimento em situações diversas são considerados aspectos mais importantes no delineamento de políticas econômicas para a questão agrícola nos países do Mercado Comum Europeu do que no Brasil. Já nos Estados Unidos, os altos subsídios sustentam uma política agrícola que intervém na economia e obtém vantagens na medida em que existem grandes estoques e em que são efetuadas grandes comercializações, afetando a relação de poder desse país no âmbito internacional. Assim, a produção agrícola em países do Primeiro Mundo é tratada de forma muito arbitrária e com pesadas intervenções de suas políticas econômicas protecionistas, ao contrário do que ocorre nos países em desenvolvimento. No Brasil, a produção agroindustrial atua com margens reduzidas e enfrenta a forte concorrência externa, além de barreiras comerciais muito fortes para a exportação de seus produtos.

A realidade nos países com subsídios agrícolas é não somente distinta da brasileira, mas, muitas vezes, oposta a esta, quando se observa que, naqueles países, as agroindústrias sem amparo algum do Estado são a exceção. No Brasil, geralmente, todas as empresas e as cadeias produtivas que as compõem devem contar com recursos próprios para a otimização de suas habilidades de produção e a busca de melhores condições para competir no mercado. Ponderam Slack, Johnston e Chambers (2009, p. 86):

[...] uma vez que a função produção entendeu seu papel dentro do negócio como um todo e depois que determinou os objetivos de desempenho que definem sua contribuição para a estratégia, ela precisa formular um conjunto de princípios gerais que guiarão seu processo de tomada de decisões. Isto é a estratégia de produção dentro da empresa.

No contexto competitivo do agronegócio brasileiro, a gestão dos custos de produção é um dos aspectos administrativos mais relevantes. Os custos rurais possuem características próprias, obedecendo à natureza dessa atividade econômica tão específica. Produzir com baixos custos representa a possibilidade de concorrer, com vantagem em preço ou com maior rentabilidade. Para tanto, é necessário que a empresa atue com informações seguras e detalhadas sobre seus dispêndios.

O sucesso da adequação do *mix* dos produtos da agroindústria, bem como a eficiência do planejamento e da programação das tarefas de produção, depende da correta determinação das prioridades, das características demandadas e do tempo necessário de produção. As prioridades na formação do *mix* podem ser determinadas em função da rentabilidade dos produtos, mas também em função da manutenção da marca em linhas de produtos de baixa margem.

Dessa forma, um sistema de custeio será estratégico para a função produção na medida em que for capaz de disponibilizar as informações necessárias para que sejam

feitas projeções dos custos de produção dos itens ainda não produzidos. O planejamento da produção serve para definir quais produtos deverão ser produzidos e a que custo. Isso é feito considerando-se a existência de opções de produtos com ciclos e custos de produção distintos, mas com equivalente oportunidade de mercado.

A importância do planejamento da produção no sucesso empresarial adquire outra dimensão quando existe uma variação maior nas tendências do mercado e o tempo de implantação e os ciclos de produção são longos. Isso se verifica, por exemplo, na pecuária de corte, onde os ciclos de produção são longos e são necessários alguns anos para se obter qualquer melhoria de um rebanho por métodos convencionais de reprodução do plantel. Uma decisão para melhorar o aspecto de maciez da carne ou a proporcionalidade dos pesos de cortes dos traseiros e dos dianteiros bovinos requer investimentos na genética do plantel ou na alimentação suplementar para terminação mais precoce dos animais, ou outras atividades com custos e prazos a serem analisados. Nesses casos, poderão ser necessários muitos anos para que todo o rebanho se torne diferenciado por uma característica de nova raça.

No planejamento da produção, devem ser levadas em consideração algumas questões relevantes, tais como as mudanças na economia, as mudanças tecnológicas e as mudanças no comportamento do mercado consumidor. A biotecnologia, a clonagem e a transgenia são consideradas como inovações de ruptura na cadeia produtiva da soja, por exemplo. Pode-se observar que, apesar das evidências de redução dos custos de produção, alguns produtores optaram por não plantar essas sementes transgênicas. Os agricultores foram provavelmente motivados pela expectativa de alcançar um preço-prêmio por seu produto convencional, um preço-prêmio que compensasse seus elevados custos de produção.

A produção deve representar para a empresa a capacidade de criar produtos diferenciados, que ofereçam uma margem também diferenciada, ou produtos menos diferenciados, com margens inferiores por unidade, porém com possibilidade de competir com escala elevada e custos reduzidos. A produção agroindustrial traduz-se em sua capacidade de adicionar valor aos recursos de que dispõe e que utiliza. Seu sucesso é mensurado pelo valor das vendas dos produtos ou serviços, menos os custos dispendidos no esforço de obter tais receitas. Para a apuração desses resultados, foram desenvolvidos muitos sistemas contábeis; e, para as empresas, é de vital importância a escolha de um método de custeio que melhor se adapte às suas necessidades.

A produção agroindustrial no contexto da cadeia produtiva

A abordagem de cadeias produtivas, ou *filières*, é bastante apropriada para a análise da função produção, na medida em que ela parte de um produto final e busca entender sua trajetória inversa, de jusante a montante, até as primeiras atividades de produção das matérias-primas. Para a análise sistêmica de uma agroindústria com es-

copo mesoeconômico³⁶, o objeto de estudo deve ser o de focar uma cadeia produtiva completa, composta de uma sequência de processos, atividades e empresas distintas.

A mesoanálise foi proposta para preencher a lacuna existente entre os dois grandes corpos da teoria econômica: a microeconomia, que estuda as unidades de base da economia que são as empresas, os consumidores, as pessoas em geral e sua interação, partindo, para tanto, das partes para explicar o todo; e a macroeconomia, que parte do todo para explicar o funcionamento das partes. As abordagens mesoanalíticas atualmente utilizadas no estudo dos fenômenos agroindustriais cruzam as fronteiras dos setores e facilitam a investigação de determinado produto desde o início de sua elaboração, passando por seus insumos, até seu oferecimento aos clientes finais.

Esse enfoque intermediário, mesoanalítico, permite um aprofundamento, mediante a realização de cortes verticais nos setores que antes eram tratados separadamente, ou seja, a agricultura, a indústria e os serviços. Os métodos de análise mesoeconômicos revelam-se eficazes nos estudos sobre estratégias de produção e *marketing*, mas sobretudo na gestão de custos, quando utilizados na avaliação da cadeia de agregação de preço e valor dos produtos. Logo, com o estudo dos aspectos qualitativos esperados do produto final, a análise percorrerá o fluxo inverso de processamento do produto, para entender como são organizadas as ações que privilegiam a redução dos custos e a melhoria da qualidade.

Os esforços das empresas no sentido de apresentar os aspectos de qualidade de seus produtos, criados e mantidos através de várias empresas ligadas em cadeia, podem ser observados na cadeia do gado de corte. Entre os diferentes sistemas de criação de gado de corte na região sul do Brasil, o sistema intensivo, ou de confinamento, proporciona as melhores margens aos produtores, ou seja, mais competitividade à cadeia. Os custos de remuneração da terra são muito elevados devido a seu alto valor imobilizado, e, assim, os sistemas com maior produtividade, os mais intensivos, são os que apresentam os melhores resultados econômicos. Porém, os animais criados em pastagens nativas podem apresentar melhor qualidade de carne e menores custos de produção. A decisão sobre o sistema de produção a ser adotado está relacionada à vocação gerencial dos agentes da cadeia e às características naturais da terra. Em um sistema mais intensivo, é possível completar em 14 meses um ciclo de produção entre o parto e a finalização de engorda. Por outro lado, no sistema tradicional de campos nativos, muitas vezes, os animais são abatidos aos três anos de idade, oferecendo, por isso, menor remuneração de ativos.

O Rio Grande do Sul conta com um rebanho bovino composto, em grande parte, de raças europeias, atualmente muito valorizadas por seus altos rendimentos de carcaça e por suas características organolépticas³⁷ próprias. A bovinocultura de corte encontra-

36 O ambiente mesoeconômico é o das cadeias produtivas; o microeconômico, o das empresas; e o macroeconômico, o dos Estados.

37 Características organolépticas são aquelas que podem ser percebidas pelos sentidos humanos, tais como a cor, o brilho, o sabor, o odor e a textura.

-se em um momento de mudanças dos sistemas tradicionais de produção, e sua alta competitividade dependerá das opções dos frigoríficos que atuam em colaboração com os produtores rurais no intuito de viabilizar um padrão de qualidade do produto final. Cabe observar, por exemplo, que bovinos mais jovens apresentam geralmente carne mais macia, o que constitui um aspecto valorizado pelos clientes finais.

Entretanto, parte dos produtores de gado ainda está insuficientemente preparada, desenvolve suas atividades de forma pouco profissionalizada e se mostra totalmente descomprometida com os objetivos dos demais elos da cadeia. Um número significativo deles não se empenha por buscar resultados financeiros imediatos nessa atividade, que consideram como uma espécie de poupança. A falta de profissionalismo do pecuarista constitui uma assimetria tecnológica nessa cadeia, que é muito concentrada tanto antes quanto depois da porteira. O despreparo de alguns produtores constitui um risco para a competitividade setorial, na medida em que são negligenciadas questões como qualidade, entre outros fatores estratégicos da produção. A competitividade da agroindústria não será sustentável enquanto não se instaurar um maior comprometimento e alinhamento das estratégias entre os elos dessa cadeia agronegocial.

NOVOS DESAFIOS DA LOGÍSTICA NOS SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS

As agroindústrias que gerenciam sua produção para melhorar os resultados mercadológicos e financeiros percebem a importância da atividade logística no que diz respeito tanto a seu forte impacto nos custos quanto à sua capacidade de oferecer qualidade no suprimento de seus clientes. No contexto mais amplo da gestão da produção, a atividade logística é a responsável por estabelecer a ligação entre todas as atividades e processos, desde as matérias-primas até o consumidor final de um produto agroindustrial.

A atividade logística na produção agroindustrial é estratégica, porque representa um dos mais importantes custos e garante a manutenção da qualidade de produtos perecíveis e disponíveis em regiões remotas dos centros de consumo. A representatividade da logística na formação dos custos totais dos produtos é influenciada por questões como as condições de rodagem das estradas e a distância dos consumidores. Essas variáveis, distância e trafegabilidade, oneram os fretes, mas, principalmente, influenciam as agroindústrias em sua capacidade de serem flexíveis e rápidas o suficiente para atender as demandas de forma a se manterem competitivas no mercado. Uma das principais características e obrigações da produção agroindustrial familiar, a pequena escala de produção, configura-se para o planejamento logístico como uma das questões mais críticas.

O estudo da logística, assim como o da estratégia, é originário da arte da guerra, que de há muito se ocupa em manter as tropas abastecidas na frente de combate e em deslocar de forma eficiente seus contingentes. A palavra *logística*, de origem grega, está relacionada ao cálculo e ao raciocínio lógico. O que antes era assunto exclusivo das forças armadas ocupa hoje o pensamento de gerentes de agroindústrias que buscam a sobrevivência de seus empreendimentos.

A logística, no ambiente empresarial, é vista como a coordenação do fluxo dos produtos e serviços e das informações correlacionadas, desde o início das cadeias agroindustriais e a produção das matérias-primas até o consumidor final. Os exemplos de atividades logísticas estão em todas as cadeias agroindustriais, quando há movimento e suprimento de materiais nas linhas de produção, bem como quando há reposição de produtos nas gôndolas dos supermercados ou nas áreas de estoque dos restaurantes e residências.

No início do desenvolvimento do comércio, as mercadorias eram trocadas umas pelas outras, e raramente eram utilizados metais como moeda para facilitar tais transações. Com o passar do tempo, foram surgindo os chamados armazéns gerais, ou *general stores*, que eram estruturas físicas situadas estrategicamente em regiões portuárias ou de entroncamentos. Era por esses grandes armazéns que as pessoas e os caixeiros viajantes passavam e se abasteciam.

Essas estruturas de negócio eram até então suficientes para que os pedidos fossem entregues por viajantes e as mercadorias fossem levadas por sistemas logísticos rudimentares. Mas, com a velocidade das inovações tecnológicas em todas as áreas da sociedade, hoje o abastecimento dos clientes está sujeito a uma dinâmica bastante especializada, tanto em relação à variedade e à qualidade quanto em relação às quantidades disponíveis nos pontos de venda. Assim sendo, o papel da logística para as agroindústrias consiste em buscar as informações referentes às necessidades e desejos dos clientes e em proporcionar as condições para que eles sejam atendidos da melhor forma.

Os clientes decidem sobre onde vão comprar principalmente em função dos preços, da qualidade e dos serviços oferecidos pelas empresas. Dessa forma, o incremento na oferta de serviços aos clientes é um fator de diferenciação em mercados onde os produtos são muito semelhantes. Por exemplo, a empresa pode oferecer maior valor ao cliente na pré-transação quando deixar claro o que este pode esperar do produto que está comprando. Também pode adicionar valor ao cliente durante a transação, oferecendo-lhe pontualidade na entrega, disponibilidade de estoque ou informações durante o período de andamento do pedido. Nessa mesma linha, a empresa pode ainda adicionar valor após a transação, por exemplo, atendendo a uma chamada por defeito e oferecendo um novo produto em reposição, ou simplesmente tirando dúvidas sobre a forma de uso do produto.

A função logística agrega atividades que tradicionalmente eram relacionadas apenas com a área de produção ou de *marketing*. Na figura 2, abaixo, são apresentadas algumas dessas interfaces entre as áreas da empresa.

Produção	Interface	Logística	Interface	Marketing
Planejamento do chão de fábrica	Programação da produção	Transporte	Nível de serviço ao cliente	Promoção e propaganda
Controle de qualidade	Localização da agroindústria	Gestão de estoques e processamento de pedidos	Localização dos depósitos, precificação e embalagem	Pesquisa de mercado e gestão das vendas

Figura 2 – Interfaces entre produção, logística e *marketing*

Adaptado de: BALLOU, 2004.

Atualmente, as atribuições da logística estão divididas entre algumas atividades da função produção e outras da função *marketing*. Quando é feita a programação da produção, por exemplo, também devem ser feitas previsões para a aquisição de matérias-primas, definições quanto ao nível de serviço que será oferecido ao cliente, as escolhas dos locais de estoque e da melhor forma de embalar o produto (BALLOU, 2004).

Estratégia e competitividade na logística

O gerenciamento logístico, quando executado de forma competente, pode proporcionar vantagens sustentáveis para uma agroindústria em relação a seus concorrentes. Os clientes dão preferência, no momento da escolha, aos produtos de menor custo e de maior valor. A redução de custos está relacionada à melhoria da produtividade, a qual, por sua vez, pode ser alcançada pelo aumento da escala ou pelo aumento da experiência. A experiência é determinada pelo número de vezes que uma empresa repetiu uma operação. Assim, por exemplo, quanto mais vezes a empresa efetuar determinado tipo de entrega ou de negociação, mais habilidades ela desenvolverá; e isso repercutirá na redução dos custos.

Para a definição das tendências da competitividade empresarial, as relações entre fornecedores e produtores das cadeias produtivas são tão importantes quanto as relações de concorrência entre os agentes de um mesmo setor. No pensamento de Coutinho e Ferraz (1995, p. 18), “[...] a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. No entanto, todos os investimentos das empresas brasileiras no sentido de se tornarem mais competitivas em logística ainda estão limitados por conceitos errôneos de redes de transporte e por problemas estruturais de infraestrutura.

Assim como para a produção, os objetivos da logística também estão focados na capacidade de entrega dos produtos certos, nos lugares certos, no prazo determinado e com os menores custos. Contudo, esse objetivo é raramente alcançado na prática, pois a redução de custos geralmente ocasiona ao mesmo tempo uma redução da capacidade de atender aos clientes. Um ótimo atendimento aos clientes pode acarretar o aumento dos estoques, transportes especiais, maiores investimentos em depósitos e outras medidas que fatalmente irão onerar o sistema logístico.

Um exemplo relacionado a essa afirmação é o do transporte de pêssegos frescos da Itália para a Alemanha. Os alemães são clientes dos pêssegos italianos e pagam um bom preço para terem produtos de primeira qualidade, entenda-se, frutas frescas. O transporte mais barato, por via férrea, é demorado demais, devido à necessidade de desviar de uma cadeia de montanhas do norte da Itália. Em função disso, a opção de transporte mais eficiente encontrada por algumas empresas italianas foi o transporte por via rodoviária, pois os caminhões atravessam rapidamente aquela cordilheira.

Neste caso dos pêssegos italianos, os custos de frete foram aumentados com o transporte rodoviário, porém algo aconteceu com a qualidade das frutas: estas chegavam à Alemanha com a casca mais solta, como se já estivessem mais maduras do que realmente estavam. Depois de muita investigação e prejuízos creditados às perdas nos preços de venda, a conclusão a que os transportadores chegaram com o auxílio de agrônomos e especialistas foi a de que a diferença abrupta de pressão e de temperatura a que eram submetidas as frutas por efeito da diferença de altitude estava ocasionando a perda de sua rigidez. Por isso, foram desenvolvidas novas

carrocerias para os caminhões, com controle de pressão, para que a rápida viagem não prejudicasse a qualidade dos pêssegos.

Pode-se concluir que a complexidade das soluções em logística muitas vezes ultrapassa as fronteiras do conhecimento de uma disciplina, exigindo esforços sistêmicos e interdisciplinares.

Outro exemplo é o da cooperativa de laticínios Darigold Inc., localizada em Seattle, que é o principal processador de laticínios do noroeste dos Estados Unidos. Essa empresa recebe aproximadamente 10 milhões de pedidos por ano e tem tabelas complexas de preços concorrendo em mercados de *commodities*. O diretor da empresa implantou um novo sistema de *software* para atender melhor aos clientes e reduziu o tempo médio de processamentos dos pedidos, de uma a oito horas para cinco a dez minutos, por acreditar que o ganho de eficiência mais do que compensará o custo do *software* (KOTLER, 2000).

Uma decisão estratégica em logística deve, portanto, ser tomada com base nas estratégias dos negócios, e não apenas com o objetivo de redução de custos. Os maiores ganhos em logística advêm de competências tecnológicas e da eficiência dos sistemas de informação.

Gestão logística e a cadeia de suprimentos

A diferença entre gestão logística clássica e gestão da cadeia de suprimentos encontra-se no fato de que, na segunda, ao contrário da primeira, não são controlados apenas os materiais e a fabricação. Assim sendo, a definição de gestão logística é semelhante à definição de gestão da cadeia de suprimentos. A atual gestão da cadeia de suprimentos busca olhar para as atividades de compras, estoque, fabricação, distribuição e vendas como sendo uma única responsabilidade, e não mais como funções distintas das empresas. O conceito de cadeia de distribuição é o que relaciona qualquer agente, empresa e instituição ao oferecimento de suporte às ações de distribuição e valorização de produtos e serviços (CHRISTOPHER, 1999).

O objetivo da gestão de suprimentos está relacionado à nova abordagem de sistemas, onde a chave do sucesso é a integração, e não apenas a simples interface dos setores responsáveis pelo suprimento. A tomada de decisão estratégica sobre as questões de suprimentos só poderá ser efetiva se houver o compartilhamento das responsabilidades entre todos os setores das empresas de uma mesma cadeia, conforme expõe Christopher (1999, p. 15):

Ainda hoje existem companhias que procuram alcançar redução de custos ou aumento nos lucros às custas de seus parceiros. As companhias que procedem deste modo não compreendem que a simples transferência de custos para clientes ou fornecedores não as fazem nem um pouco mais competitivas. [...] As companhias de ponta reconhecem a falácia desta abordagem convencional e procuram tornar a cadeia de suprimentos competitiva como um todo [...]. Elas com-

prenderam que a competição real não é feita entre uma companhia e outra, mas entre uma cadeia de suprimentos e outra [...]

No mesmo sentido, discorre Porter (1985, p. 85):

[...] o comportamento dos custos dos fornecedores terá uma importante influência sobre os custos dos insumos e sobre a habilidade de uma empresa para estabelecer elos com fornecedores. [...] A compreensão do comportamento dos custos dos fornecedores fundamentais irá permitir, então, que uma empresa estabeleça políticas de compras mais adequadas, além de reconhecer e explorar os elos.

Segundo esse autor, assim como os elos horizontais interligam atividades em uma mesma empresa, os elos verticais interligam atividades entre empresas distintas. Logo, no entendimento da vantagem competitiva, é necessário conhecer o sistema de valor em que a empresa está inserida. Para uma melhor análise, as categorias genéricas devem ser divididas em atividades distintas e relevantes. Cada uma dessas atividades contribuirá para a formação dos custos relativos e para a criação de uma base de diferenciação, através da agregação de valor ao produto.

Ainda de acordo com Porter, o grau de isolamento das atividades de valor varia em função do tipo de análise que se deseja realizar. Dependerá sempre de diferenças de economias, do alto impacto em potencial de diferenciação dos produtos e da representatividade perante a composição dos custos totais. O estudo do sistema de valor busca, através da desintegração sistemática de todas as atividades que a cadeia produtiva executa, identificar como essas atividades são executadas e como estão contribuindo na busca da vantagem competitiva.

O cliente final de uma cadeia produtiva é quem paga por todas as margens de lucro, pelos custos e pelos desperdícios havidos ao longo do sistema de valor dos produtos. Algumas vantagens do enfoque de valor e qualidade, ao longo da cadeia, estão no incremento da cooperação entre os agentes, no desenvolvimento de parcerias em prol da satisfação dos clientes finais e na redução dos custos totais da cadeia.

No caso da cadeia produtiva da pecuária de corte do Rio Grande do Sul, a sustentabilidade econômica depende de ações entre os agentes na busca de produtos mais uniformes e com aspectos de qualidade compatíveis com as exigências mundiais. Com os frigoríficos atuando com baixas margens de lucro, a exportação de alguns cortes com preço-prêmio poderia viabilizar uma melhor remuneração, inclusive das empresas envolvidas na produção primária.

O varejo ocupa o papel principal das cadeias agroindustriais, pois é a partir da confiabilidade transmitida por esses agentes que serão entendidas as características dos produtos que estão sendo desejadas pelos clientes finais (HANF; RAINER, 2002). Fica, pois, reservada ao varejo a tarefa de atuar como catalisador das iniciativas de cooperação em toda a cadeia, uma vez que, sem seu comprometimento, todos os demais agentes da cadeia ficariam sem condições de focar seus esforços na máxima eficiência

desejável. Para auxiliar o varejo no entendimento da demanda por produtos, surgiu, na década de 1990, o conceito de *Resposta Eficiente ao Consumidor*, ou *Efficient Consumer Responds* (ECR), que, servindo-se de meios eletrônicos e de códigos de barras, agiliza a interpretação e a passagem de informações sobre os hábitos de consumo.

Em sua ampla aplicabilidade ao caso da carne bovina rastreada, o ECR poderia, por exemplo, facilitar a informação sobre os cortes que estariam sendo preferidos nas gôndolas dos supermercados e sobre as características específicas segregadas desde a origem dos animais. Em outras palavras, a cadeia poderia saber se os cortes com mais ou menos gordura aparente são preferidos, quais cortes são comprados em primeiro lugar e qual é a flutuação temporal das preferências. Essa informação pode ser transmitida automaticamente, no ato da passagem do código de barra do produto no caixa do supermercado, e chegar ao produtor que faz o manejo ou a seleção do gado a ser levado ao frigorífico.

O gerenciamento de cadeias de suprimentos pressupõe que cada processo de produção e distribuição provenha de uma demanda dos consumidores (KAPLAN; NORTON, 2004). E somente com informações detalhadas da demanda os clientes estarão mais próximos do abastecimento ótimo, com carnes sempre frescas, a preço justo e com o padrão de qualidade desejado.

Mudanças no ambiente e suas implicações na logística

As mudanças de comportamento dos consumidores podem ser observadas em todos os mercados, e o impacto da melhoria nas estruturas logísticas pode ser responsável por parte dessas novas atitudes. Entre os desafios logísticos mais importantes no ambiente competitivo estão o aumento da oferta de serviços aos clientes e a integração das organizações.

A explosão do serviço ao cliente está vinculada ao aumento das exigências dos consumidores quanto à qualidade dos produtos. Todavia, as empresas estão empenhadas em copiar os atributos de valor oferecidos pela concorrência como diferenciais, e o que se observa é uma commoditização crescente. Assim sendo, a oferta de mais serviços aos produtos está se tornando uma fonte de diferenciação e de agregação de valor. Dessa forma, quando os produtos são muito parecidos, a logística dos serviços de entrega em uma base sistêmica é uma fonte da vantagem diferencial. Também muito importante é a questão temporal, que está relacionada ao prazo logístico, tempo necessário para converter um pedido em uma entrada de caixa. O gerenciamento do prazo logístico é a busca de maior agilidade na passagem da informação e na realização de atividades com o intuito de adquirir materiais, prover capital de giro, produzir e distribuir o produto até o cliente final e prestar serviços de pós-venda. Consiste em atender a uma função básica da logística, que é a de proporcionar disponibilidade (CHRISTOPHER, 1999).

A globalização das indústrias é outro desafio imposto aos gestores logísticos. As agroindústrias adquirem seus insumos e vendem seus produtos pelo mundo todo, pois as fronteiras dos negócios estão cada dia mais distantes. Para essas agroindústrias, o grande desafio está em sua capacidade de buscar os insumos melhores e mais baratos, onde quer que estejam. Os gestores logísticos devem ser capazes de visualizar a empresa com a ótica da teoria dos sistemas, segundo a qual cada parte é tão importante quanto o todo. Um gerente logístico precisa ser capaz de manter o foco constantemente na busca da satisfação do cliente, sem perder de vista todas as atividades necessárias para a consecução desse objetivo. Nesse sentido, três questões são prioritárias na busca da vantagem competitiva baseada na logística: *Just in Time* (JIT), Sistemas de Informação e Gerenciamento da Cadeia de Produção (CHRISTOPHER, 1999).

Primeiramente, a empresa deve encurtar o fluxo logístico com práticas de *Just in Time*, diminuindo o tempo entre a fabricação e a entrega, sempre tratando os fornecedores como parceiros. O JIT é um sistema produtivo que tem por finalidade coordenar a produção em função da demanda e com o mínimo de atraso. Evita, assim, desperdícios financeiros por acúmulo de estoque e perdas, através da busca contínua da melhoria dos processos. No sistema JIT, o ritmo é conduzido pelo mercado. O consumidor dispara o sinal de uma nova compra, e a cadeia se prepara para atendê-lo. O JIT visa a atender a demanda instantaneamente, com qualidade perfeita e sem desperdícios. Para tanto, é de fundamental importância a identificação dos pontos de restrição, ou gargalos.

Em segundo lugar, é necessário que a empresa invista em sistemas de informação que permitam melhorar a visibilidade do fluxo logístico com a intenção de detectar mais facilmente os gargalos e os estoques desnecessários. Por fim, a empresa deve buscar o gerenciamento que reconheça as interligações e os inter-relacionamentos da cadeia de eventos que se verificam entre os fornecedores e o cliente final.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A.; JACOBSEN, Robert. The financial information content of perceived quality. *Journal of Marketing Research*, v. 31, n. 2, p. 191-201, May 1994.
- BALLOU, Ronald H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração financeira: uma abordagem introdutória*. São Paulo: Campus, Elsevier, 2005.
- CHRISTOPHER, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 3. ed. Campinas: Papirus, Ed. da UNICAMP, 1995.
- FRANCO, Hilário. *A evolução dos princípios contábeis no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1988.
- GALESNE, Alain; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; LAMB, Robert Boyden. *Decisões de investimentos da empresa*. São Paulo: Atlas 1999.
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios da administração financeira*. São Paulo: Harbra, 2001.
- HANF, Jon; RAINER, Kühl. Consumer values versus economic efficiency in food chains and networks. In: TRIENEKENS, Jacques H.; OMTA, S. W. F. (Onno) (Org.). *Paradoxes in food chains and networks*. Noordwijk, Neederlands: Wageningen Academic Publishers, 2002. p. 35-44.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Contabilidade gerencial*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. *Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. São Paulo: Futura, 1998.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Mapas estratégicos – Balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2004.
- KEYNES, John Maynard. *A teoria geral do emprego, do juro e da moeda*. São Paulo: Atlas, 1992.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing: a Bíblia do marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- KREIS, Steven. Karl Marx, 1818-1883. In: _____. *The History Guide: lectures on modern european intellectual history [2000?]*. Disponível em: <<http://www.historyguide.org/intellect/marx.html>>. Acesso em: 15 jul. 2004.

- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MIRANDA, Luiz Carlos et al. O estado da arte da medição de desempenho gerencial nas empresas. In: CONGRESO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 7., 2001, León, España. *Anais...* 2001.
- PORTER, Michael Eugene. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- SAHLINS, Marshall. *A sociedade ocidental enquanto cultura e a utilidade e a ordem cultural: cultura e razão prática*. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.
- SANTOS, Edno Oliveira dos. *Administração financeira da pequena e média empresa*. São Paulo: Atlas, 2001.
- SANTOS, Renato Cougo dos; FERREIRA, Cezar Henrique. Caracterização de agroindústrias familiares localizadas na área de abrangência da mesorregião Grande Fronteira do Mercosul. *Extensão Rural e Desenvolvimento Sustentável*, Porto Alegre, v. 2, n. 1/2, p. 35-44, jan./ago. 2006.
- SCHMIDT, Paulo. *História do pensamento contábil*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- _____. (Org.) *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman 2002.
- SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz. *Avaliação de ativos intangíveis*. São Paulo: Atlas, 2002.
- SEBRAE. *Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil*. Brasília: Instituto Evaldo Lodi, 2000.
- _____. *Boletim estatístico de micro e pequenas empresas*. Observatório SEBRAE, 2005.
- SHANK, John K; GOVINDARAJAN, Vijay. *A revolução dos custos*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SILVEIRA, Teniza da; EVRARD, Yves. Um estudo sobre a gestão do conhecimento sobre valor para o cliente em grandes empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.
- SLACK, Nigel; JOHNSTON, Robert; CHAMBERS, Stuart. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 2009.
- SRIVASTAVA, Rajendra K; TASADDUQ; Shervani A.; FAHEY, Liam. Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 1, p. 2-18, Jan. 1998.
- ZEITHAML, Valarie A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 52, n. 3, p. 2-22, July 1998.



- 10. ESTADO E POLÍTICAS PÚBLICAS**
Leonardo Xavier da Silva (Org.)
- 11. QUESTÃO AGRÁRIA E LEGISLAÇÃO AMBIENTAL**
Luiz Fernando Mazzini Fontoura
Roberto Verdum (Org.)
- 12. POLÍTICAS PÚBLICAS E DESENVOLVIMENTO RURAL NO BRASIL**
Carlos Guilherme Adalberto Mielitz Netto
Lenivaldo Manoel de Melo
Cláudio Machado Maia
- 13. PLANEJAMENTO E GESTÃO DE PROJETOS PARA O DESENVOLVIMENTO RURAL**
Alberto Braccagiolli Neto
Ivaldo Gehlen
Valter Lúcio de Oliveira
- 14. SEMINÁRIO INTEGRADOR II**
Jalcione Almeida (Org.)
- 15. GESTÃO E PLANEJAMENTO DE UNIDADES DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA**
Elvio Giasson
João Armando Dessimon Machado
Lovoís de Andrade Miguel
Saionara Araújo Wagner (Org.)
- 16. MERCADOS E COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS AGRÍCOLAS**
Paulo Dabdab Waquil
Marcelo Miele
Glauco Schultz
- 17. ELABORAÇÃO E AVALIAÇÃO DE PROJETOS PARA A AGRICULTURA**
Valter Lúcio de Oliveira (Org.)
- 18. ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM UNIDADES DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA**
Susana Cardoso
Fábio de Lima Beck
Fernanda Bastos de Mello
Fábio Kessler Dal Soglio (Org.)
- 19. GESTÃO E PLANEJAMENTO DE ORGANIZAÇÕES AGROINDUSTRIAIS**
Jean Philippe Palma Révillion
Marcelo Silveira Badejo

Tipologia utilizada no texto:
Lapidary333 BT, 12/14,4
Offset 75g
Impresso na Gráfica da UFRGS – www.grafica.ufrgs.br

Editora da UFRGS • Ramiro Barcelos, 2500 – Porto Alegre, RS – 90035-003 – Fone/fax (51) 3308-5645 – admeditora@ufrgs.br – www.editora.ufrgs.br • *Direção*: Sara Viola Rodrigues • *Editoração*: Luciane Delani (coordenadora), Carla M. Luzzatto, Fernanda Kautzmann, Michele Bandeira e Rosângela de Mello; *suporte editorial*: Alexandre Giaparelli Colombo e Jeferson Mello Rocha • *Administração*: Najára Machado (coordenadora), Aline Vasconcellos da Silveira, Jaqueline Trombin, Laerte Balbinot Dias, Maria da Glória Almeida dos Santos e Valéria Gomes da Silva; *suporte administrativo*: Getulio Ferreira de Almeida, Janer Bittencourt • *Apoio*: Laércio Fontoura.



Este livro aborda tópicos fundamentais relacionados ao planejamento estratégico e desenvolvimento das agroindústrias brasileiras. Na dimensão externa à organização, são tratadas temáticas emergentes relacionadas aos principais fenômenos balizadores das suas definições estratégicas: concorrência vertical entre o setor varejista e a agroindústria e a crescente busca pelo alinhamento entre a oferta de produtos diferenciados e as demandas dos consumidores. Também é discutida a importância da consolidação de arranjos produtivos cooperativos para qualificar as agroindústrias de menor porte para esses desafios. De forma complementar, são apresentadas abordagens pertinentes à gestão agroindustrial: implementação de estratégias de qualidade e diferenciação de produtos, administração financeira e gestão estratégica de custos, gestão da produção e logística. Esses conteúdos são desenvolvidos na disciplina Gestão e Planejamento de Organizações Agroindustriais (DERAD 19) oferecida no eixo temático “Organizações Agroindustriais” do curso de graduação tecnológica Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural (PLAGEDER) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, na modalidade a distância.

