

Políticas Públicas e Privadas e Competitividade das Cadeias Produtivas Agroindustriais

Glauco Schultz
Paulo Dabdab Waquil
Organizadores

EAD
SÉRIE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA



Políticas Públicas e Privadas e Competitividade das Cadeias Produtivas 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

EDITORIA 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

Políticas Públicas e Privadas e Competitividade das Cadeias Produtivas Agroindustriais

Glauco Schultz
Paulo Dabdab Waquil
Organizadores

EAD
SÉRIE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA


UFRGS
EDITORA


SEAD
Secretaria de
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: Débora Lima da Silva

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

P769 Políticas públicas e privadas e competitividade das cadeias produtivas agroindustriais / organizado por Glauco Schultz [e] Paulo Dabdab Waquil; 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.

80 p. : il. ; 17,5x25cm

(Série Educação A Distância)

Inclui figuras e quadros.

Inclui Apêndices e Referências.

1. Agricultura. 2. Economia agrícola. 3. Cadeias produtivas agroindustriais – Competitividade. 4. Cadeias produtivas agroindustriais – Análise SWOT. 5. Políticas públicas e privadas – Promoção – Competitividade – Cadeias produtivas agroindustriais – Desenvolvimento – Áreas Rurais. I. Schultz, Glauco. II. Waquil, Paulo Dabdab. III. Universidade Aberta do Brasil. IV. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Secretaria de Educação a Distância. Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural. V. Série.

CDU 339.138:631

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

ISBN 978-85-386-0160-9

SUMÁRIO

Apresentação	9
Unidade 1 – Análise da competitividade das cadeias produtivas agroindustriais	13
Glauco Schultz, Cândida Zanetti e Paulo Dabdab Waquil	
1.1 Competitividade: principais definições	13
1.1.1 Perspectivas para a análise da competitividade	15
1.1.1.1 Perspectiva da competitividade revelada e potencial	15
1.1.1.2 Perspectiva da competitividade sistêmica	16
1.1.1.3 Perspectiva da competitividade como adequação das estratégias ao padrão de concorrência	16
1.1.1.4 A perspectiva da competitividade como capacidade de inovação tecnológica	20
1.2 Modelos de análise e fatores determinantes da competitividade	24
1.2.1 Cinco forças competitivas	24
1.2.2 Cadeia de valor	26
1.2.3 Competitividade sistêmica	28
1.2.4 Direcionadores de competitividade para as cadeias produtivas agroindustriais	31
1.3 Atividade prática.....	33
1.4 Referências.....	34
Apêndice 1 – Principais fontes de barreiras de entrada em uma cadeia produtiva agroindustrial	37
Apêndice 2 – Principais fontes de poder de barganha de compradores em uma cadeia produtiva agroindustrial	39
Apêndice 3 – Principais fontes de poder de barganha de fornecedores em uma cadeia produtiva agroindustrial	40
Apêndice 4 – Principais fatores determinantes da concorrência em uma cadeia produtiva agroindustrial	41
Apêndice 5 – Cadeia de valores aplicada à prática	42
Apêndice 6 – Direcionadores de competitividade, suas definições e indicadores associados	43

Unidade 2 – Análise SWOT das cadeias produtivas agroindustriais.....45

Glauco Schultz, Lúcia Daiane Copetti e Paulo Dabdab Waquil

2.1 Análise SWOT.....	45
2.2 Matriz SWOT das cadeias produtivas agroindustriais	48
2.2.1 Forças de uma cadeia produtiva agroindustrial.....	48
2.2.2 Fraquezas de uma cadeia produtiva agroindustrial.....	49
2.2.3 Oportunidades de uma cadeia produtiva agroindustrial.....	49
2.2.4 Ameaças de uma cadeia produtiva agroindustrial	50
2.3 Elaboração da Matriz SWOT das Cadeias Produtivas Agroindustriais	50
2.3.1 Forças x Oportunidades = Potencialidades	51
2.3.2 Forças x Ameaças = Riscos.....	51
2.3.3 Fraquezas x Oportunidades = Desafios.....	51
2.3.4 Fraquezas x Ameaças = Limitações.....	52
2.4 Aplicação da Análise SWOT ao estudo da competitividade das cadeias produtivas agroindustriais.....	52
2.5 Atividade prática.....	53
2.6 Referências.....	54

Unidade 3 – Políticas públicas e privadas para a promoção da competitividade das cadeias produtivas agroindustriais e do desenvolvimento em áreas rurais.....57

Cristiane Tonezer, Maycon NoreMBERG Schubert,
Elvis Albert Robe Wandscheer, Paulo Dabdab Waquil e Glauco Schultz

3.1 Breve revisão sobre o papel do Estado e as políticas públicas	58
3.1.1 A origem e os papéis do Estado moderno	58
3.1.1.1 Estado Liberal (<i>Laissez-faire</i>)	60
3.1.1.2 Estado Socialista	61
3.1.1.3 Estado de Bem-Estar Social (<i>Welfare State</i>)	62
3.1.2 O Estado brasileiro e as políticas públicas	62
3.1.3 As políticas públicas macroeconômicas.....	63
3.2 As políticas agrárias e agrícolas no Brasil.....	65
3.2.1 Ações para a agricultura brasileira.....	66
3.2.2 Instrumentos de políticas públicas para a agricultura	68
3.3 Exemplos de políticas regionais e locais.....	70
3.3.1 Zoneamento Agrícola de Risco Climático	70
3.3.2 Seguro Rural.....	71
3.3.3 Os Programas Territórios Rurais e Territórios da Cidadania	71

3.3.4 O Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar e o Programa Nacional de Alimentação Escolar	72
3.3.5 RS Rural.....	73
3.3.6 Selo “Sabor Gaúcho”	73
3.3.7 O Programa Municipal de Desenvolvimento Agroindustrial Pacto Fonte Nova	73
3.3.8 Rede Leite.....	74
3.4 Considerações finais	74
3.5 Atividade prática.....	75
3.6 Referências.....	76



Políticas públicas e privadas e competitividade das cadeias produtivas agroindustriais são os temas discutidos nas três unidades do presente manual didático, vinculado à disciplina **Seminário Integrador III** – DERAD 026 do Curso de Graduação Tecnológica em Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural (PLAGEDER). Busca-se, com a discussão desses temas, promover a integração dos conteúdos estudados nos componentes curriculares DERAD 015, DERAD 016, DERAD 017, DERAD 019, DERAD 020 e DERAD 021 do PLAGEDER, a partir da articulação dos eixos temáticos “Unidades de Produção Agrícola” e “Organizações Agroindustriais”.

Esse conjunto de componentes curriculares teve como objetivo a capacitação e a instrumentalização teórica e prática para a realização de diagnósticos, de planejamentos e de projetos para o desenvolvimento rural, contemplando a realidade das organizações agrícolas e agroindustriais locais, bem como suas relações com o meio em que se inserem.

Com relação ao estudo da *realidade agrícola*, foram desenvolvidas as seguintes atividades: (i) descrição e análise dos aspectos produtivos, ambientais, econômicos, socioculturais e históricos de unidades de produção agrícola; (ii) aplicação dos conceitos e princípios sobre mercados e comercialização de produtos agrícolas, visando à compreensão da estrutura dos mercados e do comportamento dos agentes econômicos; e (iii) elaboração de projetos e análises de viabilidade econômica e técnica de sistemas de produção agrícola.

Com relação ao estudo da *realidade agroindustrial*, foram desenvolvidas as seguintes atividades: (i) análise dos aspectos tecnológicos, legais, contábeis, logísticos e de gestão da qualidade e da segurança dos alimentos em unidades de produção agroindustrial; (ii) avaliação das características sistêmicas dos agronegócios, dos mercados e da comercialização de produtos agroindustriais, visando à compreensão das estratégias competitivas empresariais baseadas em inovações de processos e produtos; e (iii) elaboração de projetos agroindustriais e de estratégias de desenvolvimento de agroindústrias de pequeno e médio porte.

As três unidades deste manual didático buscam, portanto, integrar essas diferentes atividades, utilizando-se de diagnósticos geradores de subsídios para a recomendação de políticas públicas e privadas promotoras tanto da dinamização da produção agrícola e agroindustrial quanto do desenvolvimento rural, tendo como eixo agregador a análise dos fatores determinantes da competitividade das cadeias produtivas agroindustriais locais e regionais.

O estudo da competitividade das cadeias produtivas agroindustriais possibilitará a aproximação entre os pressupostos teóricos e metodológicos oriundos da Economia, da Administração e das áreas técnicas da produção agropecuária e agroindustrial, podendo resultar na integração dos temas estudados nas disciplinas supracitadas. Essa integração será realizada por meio da identificação dos fatores determinantes da competitividade das principais cadeias produtivas agroindustriais existentes nas regiões de abrangência do Curso, da análise dos pontos fortes e fracos, das ameaças e das oportunidades das cadeias produtivas e por meio da proposição de políticas públicas e privadas fundamentais para a melhoria da competitividade das atividades agropecuárias e agroindustriais que compõem as cadeias produtivas agroindustriais regionais selecionadas para estudo.

A partir da adequada articulação entre essas abordagens, descritivas, analíticas e propositivas, tem-se a expectativa de contribuir com instrumentos voltados para o planejamento e a gestão do desenvolvimento rural. Mas, para tanto, é fundamental que sejam considerados nos estudos o potencial produtivo de determinada região e as dificuldades para se transformarem as competências locais em capacidades de organização da produção e da comercialização dos produtos agrícolas e agroindustriais. As características geográficas, culturais, institucionais, políticas e sociais, e não somente as econômicas e produtivas, de determinada região são os “ingredientes” que poderão ser transformados em fatores estratégicos para a promoção tanto da competitividade das cadeias produtivas inseridas nas regiões quanto do desenvolvimento rural.

As fontes de vantagens competitivas para a dinamização da produção e da comercialização dos produtos agrícolas e agroindustriais poderão ser oriundas, também, das características dos arranjos institucionais e dos espaços de participação (governança) existentes nas regiões e suscetíveis de influenciar as estratégias empresariais e os determinantes da competitividade das cadeias produtivas agroindustriais. Assim, tendo-se como pressuposto essa concepção analítica, é importante considerar, nos estudos da competitividade das cadeias produtivas e das políticas públicas e privadas, por exemplo, as relações intersetoriais, as representações políticas, a coesão social e as redes de cooperação situadas em determinada região.

O manual didático *Políticas públicas e privadas e competitividade das cadeias produtivas agroindustriais* é obra conjunta de uma equipe de sete autores: Glauco Schultz¹, Paulo Dabdab Waquil² (organizadores), Cândida Zanetti³, Lúcia Daiane Copetti⁴, Cristiane

1 Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Professor Adjunto do Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

2 Doutor em Economia Agrícola pela University of Wisconsin – Madison, EUA; Professor Associado do Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

3 Mestre em Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

4 Bacharel em Desenvolvimento Rural e Gestão Agroindustrial pela Universidade Estadual do Rio Grande do Sul; mestre em Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Tonezer⁵, Maycon Noremberg Schubert⁶ e Elvis Albert Robe Wandscheer⁷. O manual está assim organizado: na Unidade 1, com caráter predominantemente conceitual e descritivo, apresenta-se o aporte teórico e metodológico para a identificação dos fatores determinantes da competitividade, além das principais definições e perspectivas sobre competitividade aplicáveis ao estudo das cadeias produtivas agroindustriais; na Unidade 2, com caráter predominantemente analítico, contempla-se a apresentação do instrumental para a sistematização e a análise dos fatores técnico-produtivos, de mercado e institucionais, de origem interna e externa (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades), que influenciam a competitividade das cadeias produtivas agroindustriais (potencialidades, desafios, riscos e limitações); e, na Unidade 3, com caráter predominantemente propositivo, proporciona-se a reflexão sobre os temas das políticas públicas e privadas e do desenvolvimento rural e as implicações das diferentes escalas e formas de intervenção do Estado para promover a competitividade das cadeias produtivas agroindustriais com inserção local e regional.

Considera-se que as abordagens e os instrumentos propostos ao longo deste material didático poderão contribuir para a esperada articulação interdisciplinar e para o diálogo entre as diferentes áreas de conhecimento abrangidas pelo PLAGEDER, além de incentivar o intercâmbio científico e a troca de experiências entre alunos e professores em torno do tema *desenvolvimento rural*, sob o viés das políticas públicas e privadas voltadas para a competitividade das cadeias produtivas agroindustriais.

Os Organizadores

5 Bacharel em Desenvolvimento Rural e Gestão Agroindustrial pela Universidade Estadual do Rio Grande do Sul; mestre em Desenvolvimento Rural e doutoranda em Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

6 Mestrando em Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Engenheiro Agrônomo da EMATER/ASCAR-RS.

7 Economista e Geógrafo; mestre em Desenvolvimento Rural e doutorando em Geografia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

UNIDADE 1 – ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DAS CADEIAS PRODUTIVAS AGROINDUSTRIAIS

Glauco Schultz, Cândida Zanetti e Paulo Dabdab Waquil

Esta unidade apresenta o aporte teórico e metodológico para capacitar os alunos a identificarem os fatores determinantes da competitividade das cadeias produtivas agroindustriais. Os resultados desse diagnóstico, juntamente com a análise SWOT, que será realizada na Unidade 2, auxiliarão na proposição de políticas públicas e privadas voltadas para a melhoria da competitividade das cadeias produtivas selecionadas para estudo, atividade essa que será desenvolvida na Unidade 3.

A presente unidade está dividida em duas seções. Na primeira, apresentam-se as principais definições de competitividade e as perspectivas para a análise da competitividade das cadeias produtivas agroindustriais. Na segunda, descrevem-se quatro modelos para a identificação e a análise dos fatores determinantes da competitividade, aplicáveis ao estudo das cadeias produtivas agroindustriais: (i) cinco forças competitivas (PORTER, 2004); (ii) cadeia de valor (PORTER, 1985); (iii) competitividade sistêmica (COUTINHO; FERRAZ, 1995); e (iv) direcionadores de competitividade para as cadeias produtivas agroindustriais (BATALHA; SOUZA FILHO, 2009).

1.1 COMPETITIVIDADE: PRINCIPAIS DEFINIÇÕES

Competitividade é um termo utilizado na teoria econômica, e também na teoria da administração de empresas, como uma medida do resultado alcançado por uma empresa, ou por um conjunto de empresas (setor ou cadeia produtiva), nos mercados em que atuam. Ao competir nos mercados, uma empresa busca adequar-se às regras ou ao padrão de competição vigente em determinado momento, sendo, portanto, necessário, avaliar as estratégias adotadas pelas empresas no passado para identificar as fontes de vantagens competitivas que foram utilizadas e que determinaram a competitividade.

A construção de capacidades diferenciadas de competição baseadas, por exemplo, em gestão de pessoas ou em inovação tecnológica poderão redefinir os padrões de concorrência futuros e possibilitar melhores posicionamentos das empresas nos mercados. A competitividade pode, portanto, estar relacionada tanto a uma medida de resultado das empresas quanto a uma adequação das estratégias empresariais às regras dos mercados, ou ainda à capacidade que determinada atividade produtiva tem para enfrentar as exigências dos mercados.

Essas diferentes nuances no significado de *competitividade*, que se caracterizam, por vezes, até mesmo como conceitos tautológicos, demonstram a dificuldade de se encontrar uma definição que ofereça maior clareza e que possibilite conduzir com maior rigor analítico avaliações sobre o funcionamento dos mercados.

Para Müller (1994, p. 24), esse termo assume, em determinadas situações, características precisas e de maior clareza para sua medição e avaliação; em outras, porém, a utilização do termo pressupõe definições mais genéricas, à semelhança de um mapa (diversos caminhos a serem seguidos) ou de um caleidoscópio: “[...] conjunto ordenado e flexível de ideias que se pode adaptar aos interesses e objetivos dos que desejam utilizá-lo”.

Entretanto, a dificuldade em encontrar uma definição precisa de *competitividade* (JANK; NASSAR, 2000; HAGUENAUER, 1989; FARINA, 1999) não pode constituir-se em uma fragilidade das teorias econômicas e da administração sobre a compreensão do desempenho ou da eficiência das empresas e das cadeias produtivas nos diferentes mercados. No quadro 1, abaixo, apresentam-se as principais definições de competitividade encontradas na literatura sobre o assunto.

Quadro 1
Definições de competitividade e respectivos autores

Definições de competitividade	Autores
“[...] conjunto de habilidades e de condições requeridas para o exercício da concorrência.”	MÜLLER (1994, p. 24)
“Capacidade sustentável de sobreviver e, de preferência, crescer nos mercados correntes ou em novos mercados.”	JANK; NASSAR (2000, p. 140)
“[...] adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico.”	KUPFER (1993, p. 14)
“[...] capacidade de uma indústria (ou empresa) produzir mercadorias com padrões de qualidade específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos em níveis iguais ou inferiores aos que prevalecem em indústrias semelhantes no resto do mundo, durante certo período de tempo.”	HAGUENAUER (1989, p. 13)
“[...] capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.”	COUTINHO; FERRAZ (1995, p. 18)
“[...] um atributo resultante de processo contínuo de adoção de inovações nas esferas tecnológica, institucional e organizacional, dotando determinado ramo da atividade econômica de poder de concorrência nos mercados externo e interno [...]”	PEROSA; BAIARDI (1999, p. 78)

Elaborado pelos autores.

A diversidade de abordagens e ênfases encontradas na literatura, conforme apresentado no quadro acima, possibilita contemplar diferentes facetas da mesma situação ou problema, considerando, por exemplo, a multiplicidade de agentes e realidades que formam as cadeias produtivas agroindustriais. Dessa compreensão resulta que a competitividade deve ser analisada levando-se em consideração as especificidades dos agentes que compõem uma cadeia produtiva. A seguir, serão propostas quatro perspectivas sobre competitividade, identificadas a partir de levantamento bibliográfico sobre o assunto.

1.1.1 Perspectivas para a análise da competitividade

A competitividade é uma medida de capacidade das empresas ou de um conjunto de empresas inseridas em uma cadeia produtiva, podendo ser avaliada por diferentes indicadores, de acordo com a definição ou as definições, quase sempre genéricas, utilizadas para a análise. Com o objetivo de melhor delimitar as análises propostas nesta unidade, serão destacadas, com base nos autores citados no quadro 1, acima, quatro perspectivas para a análise da competitividade em cadeias produtivas agroindustriais, que são mais complementares entre si do que contraditórias.

Com isso, pretende-se demonstrar que, nas cadeias produtivas agroindustriais, a competitividade poderá ser medida considerando-se diferentes dimensões ou capacidades que, se adequadamente articuladas, resultarão do atendimento das demandas do mercado ou das exigências dos consumidores.

1.1.1.1 PERSPECTIVA DA COMPETITIVIDADE REVELADA E POTENCIAL

A primeira perspectiva está relacionada ao que Haguenauer (1989) definiu como parâmetros de desempenho (*ex-post*) ou de eficiência (*ex-ante*), tais como a produtividade, os salários, a tecnologia, os preços ou a qualidade dos produtos. No quadro 2, a seguir, apresenta-se essa percepção mais restrita sobre a competitividade.

Quadro 2
Definições de competitividade e indicadores de avaliação

Definições de competitividade	Indicadores de avaliação
Competitividade como desempenho, ou revelada (<i>ex-post</i>)	Participação no mercado, lucratividade (determinantes da demanda)
Competitividade como eficiência, ou potencial (<i>ex-ante</i>)	Custos, produtividade e inovações (determinantes da oferta)

Elaborado pelos autores a partir de: JANK; NASSAR, 2000, p. 141-142; KUPFER, 1993, p. 2-3; HAGUENAUER, 1989, p. 1-2; FARINA, 1999, p. 4; BATALHA; SOUZA FILHO, 2009, p. 6.

A abordagem da competitividade como eficácia (revelada) utiliza-se de indicadores que permitem a medição da competitividade passada, oriunda de vantagens competitivas já adquiridas. Já a abordagem da competitividade como eficiência (potencial), baseada em indicadores como custos e inovação, possibilita a medição da competitividade futura, oriunda de vantagens competitivas mantidas ou aperfeiçoadas.

1.1.1.2 PERSPECTIVA DA COMPETITIVIDADE SISTÊMICA

Segundo Haguenauer (1989), além dos indicadores mencionados no quadro 1, outros três conjuntos de indicadores (qualitativos e quantitativos) são adequados para a análise da competitividade das empresas, considerando-se o atual grau de integração das cadeias produtivas.

O primeiro conjunto de indicadores está relacionado à qualidade dos produtos e à atualização tecnológica das empresas, o que resultará em diferentes estratégias de *marketing* e de utilização dos canais de comercialização. O segundo está relacionado ao nível de utilização dos recursos na produção (quantidades físicas), característica essa dependente das tecnologias de processo utilizadas e da organização da produção. O terceiro vincula-se ao macroambiente, contemplando variáveis relativas à estabilidade da economia, à eficiência das instituições, ao sistema educacional e de Pesquisa & Desenvolvimento, bem como ao tamanho do mercado e à distribuição da renda, como oportunidades de economia de escala ou de escopo.

Nesse mesmo sentido, contrapondo-se às visões estáticas sobre competitividade (como desempenho no mercado ou como eficiência técnica), Coutinho e Ferraz (1995, p. 17) definem competitividade a partir de uma perspectiva dinâmica e sistêmica. Competitividade, nessa perspectiva, é resultado de “capacitações acumuladas” e das “estratégias competitivas” adotadas no âmbito das empresas, mas que também são moldadas por fatores externos ao ambiente empresarial, tais como a dinâmica macroeconômica e microeconômica dos mercados e a infraestrutura e o aparato político e institucional disponível em determinado país ou região.

Os três conjuntos de fatores determinantes da competitividade da indústria (internos à empresa, estruturais e sistêmicos) que compõem o modelo da Competitividade Sistêmica proposto por Coutinho e Ferraz (1995) serão apresentados adiante, na seção 1.2.3.

1.1.1.3 PERSPECTIVA DA COMPETITIVIDADE COMO ADEQUAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS AO PADRÃO DE CONCORRÊNCIA

A terceira perspectiva associa competitividade à relação entre estratégias empresariais e padrão de concorrência, sendo o padrão de concorrência a “variável determinante”, resultante da interação entre a estrutura do mercado e as estratégias das empresas, e a competitividade, a “variável determinada” (KUPFER, 1993, p. 14).

Padrão de concorrência é um conjunto de “regras do jogo competitivo”, formado por diversas variáveis, relacionadas aos determinantes da oferta e da demanda, utilizadas pelas empresas ao atuarem nos mercados, tais como: preço, marca, propaganda, inovação, logística, qualidade, etc. (JANK; NASSAR, 2000, p. 143). No quadro 3, abaixo, apresentam-se quatro exemplos de padrões de concorrência no mercado brasileiro: *commodities*, bens duráveis, bens tradicionais e difusores do progresso técnico.

Quadro 3
Padrões de concorrência e especificidades setoriais

Padrões de concorrência (grupos de indústrias)	Características	Estrutura de mercado	Exigências dos mercados	Fontes de vantagens competitivas	Exemplos de produtos
<i>Commodities</i>	Processos contínuos, produtos homogêneos, preços determinados pelos mercados e intensivos em recursos financeiros, naturais e energéticos	Oligopólio homogêneo	Padronização, preços baixos e minimização dos impactos ambientais	Redução de custos, em função de elevadas escalas de produção, infraestrutura logística e eficiente gestão da produção	Minério de ferro, alumínio, petroquímicos, fertilizantes, papel, celulose, derivados da soja, suco de laranja, cimento
Bens duráveis	Grandes escalas de produção e intensivos em tecnologia agregados aos produtos finais	Oligopólio diferenciado	Amplo conjunto de atributos: diferenciação, preço, tecnologia e assistência técnica, novos produtos	Economia de escala e de escopo (redução dos custos) incentivos fiscais, marca, P&D, rede de revendedores, inovações, tecnologias de gestão, cooperação com fornecedores	Automóveis, eletrônicos
Bens tradicionais	Produtos para consumo final e mercados sensíveis às variações da demanda e à sazonalidade	Oligopólio competitivo	<i>Design</i> , prazos de entrega, produtos saudáveis e com apelos ambientais	Segmentação dos mercados, empreendedorismo, capacidade de atualização tecnológica e de gestão, cooperação horizontal (redes) e economias de aglomeração	Confecções, sapatos, móveis, alimentos e bebidas
Difusores de progresso técnico	Fornecedores de insumos e equipamentos com elevado conteúdo tecnológico para outros setores	Oligopólio diferenciado	Conformidade técnica, serviços de treinamento, suporte técnico, manutenção	Segmentação (tecnológica) dos mercados, P&D, cooperação com universidades e institutos de pesquisa, políticas industriais (incentivos fiscais e regulação da concorrência, restrição a importações, proteção à propriedade intelectual)	Componentes eletrônicos, comunicação digital, microeletrônica, farmacêuticos, bens de capital, biotecnologia e nanotecnologia, máquinas agrícolas

Elaborado pelos autores a partir de: FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, e TIGRE, 2006.

Decorre, dessa terceira perspectiva da competitividade, que existe uma relação causal principal entre estrutura de mercado/padrões de concorrência, estratégias empresariais e competitividade, que pode ser expressa da seguinte forma: o *ambiente institucional* (“regras do jogo”, tais como: leis, tradições, costumes, políticas macroeconômicas, políticas setoriais governamentais), o *ambiente organizacional* (sindicatos, organizações setoriais, políticas setoriais privadas), o *ambiente tecnológico* (paradigma tecnológico ou base técnica das atividades produtivas) e o *ambiente competitivo* (estrutura da indústria, padrões de concorrência, características do consumo) condicionam as *estratégias individuais das empresas* (preços, custos, segmentação, diferenciação, inovação, fusões/aquisições) que compõem uma cadeia produtiva, determinando sua *competitividade* (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Entretanto, a longo prazo, essa interação poderá inverter-se, ou seja, as estratégias empresariais poderão alterar as variáveis que compõem os diferentes ambientes e, por consequência, impactar a competitividade das cadeias produtivas. As relações de causalidade entre, por um lado, estrutura de um mercado/padrões de concorrência e, por outro, estratégias empresariais não são de fácil identificação, sendo, portanto, de se supor que os dois sentidos sejam possíveis (KUPFER, 1993).

O modelo proposto por Farina, Azevedo e Saes (1997)⁸, para a análise dos fatores que influenciam as estratégias das empresas que compõem uma cadeia produtiva e o desempenho dos mercados agroindustriais, vincula-se à Teoria da Organização Industrial, especialmente ao paradigma teórico denominado Estrutura, Conduta e Desempenho (ECD).

No modelo clássico do paradigma ECD, as estruturas de mercado são determinadas por fatores externos (oferta e demanda) e condicionam as condutas (estratégias) das empresas e, por consequência, o desempenho (competitividade) nos mercados. Entretanto, os próprios autores questionam essa relação unidirecional do modelo, afirmando que a Teoria da Organização Industrial se propõe “[...] a tratar das estratégias competitivas das firmas em condições de interdependência oligopolista e [de] seus

8 No modelo proposto por Farina, Azevedo e Saes (1997, p. 175), além dos fatores relacionados aos ambientes organizacional, institucional, tecnológico e competitivo, às estratégias individuais e ao desempenho, os autores inserem os atributos das transações e as estruturas de governança, vinculados aos aportes teóricos da Nova Economia Institucional e da Economia dos Custos de Transação. Como o objetivo da DERAD 026 é integrar conteúdos já estudados em outras disciplinas, no presente material didático não será abordada essa discussão, por não ter sido contemplada em outras DERADs. Os atributos das transações estão relacionados à frequência, à incerteza e à especificidade dos ativos, características essas que induzem a determinadas estruturas de governança (mercado *spot*, contratos ou integração vertical). As estruturas de governança “[...] constituem instrumentos de coordenação dos sistemas produtivos que, por sua vez, determinam a capacidade de resposta a mudanças ambientais. Dessa forma, a competitividade depende da capacidade de coordenação e das estruturas de governança adotadas” (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, p. 260). Os autores ponderam que as estratégias de mercado, baseadas na diferenciação e na segmentação, por exemplo, por adotarem ativos específicos nas transações, são mais exigentes em estruturas de governança.

efeitos sobre o próprio ambiente competitivo [...]”, ou seja, sobre as estruturas de mercado/padrões de concorrência (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, p. 175).

Os resultados dessas análises contribuem para o estabelecimento de estratégias empresariais que visem a melhores posicionamentos nos mercados, de acordo com o modelo das cinco forças competitivas proposto por Porter (1999, 2004), que será apresentado na próxima seção. Os tomadores de decisões também podem auxiliar na definição e no planejamento de políticas setoriais, tanto públicas (governamentais) quanto privadas (empresariais).

Entre outras questões, o estudo dos efeitos das estruturas dos mercados e dos padrões de concorrência na competitividade das cadeias produtivas agroindustriais, além de auxiliar na busca por vantagens competitivas para as empresas de determinada cadeia produtiva, possibilita identificar os condicionantes do processo de desenvolvimento rural em determinado território.

Estruturas de mercado oligopólicas e, portanto, concentradas beneficiam-se de economias de escala e escopo, viabilizando para as empresas, por exemplo, os retornos adequados dos investimentos em Pesquisa & Desenvolvimento (concessão de patentes e proteção à propriedade intelectual), aumentando a competitividade empresarial e gerando externalidades positivas para a sociedade com o avanço tecnológico (FARINA, 1997, 2000).

Entretanto, a jusante da cadeia produtiva, empresas nessa situação poderão exercer poder de monopólio, ou seja, a sua “[...] capacidade de restringir o produto e elevar preços acima do nível de concorrência” (FARINA, 1997, p. 118). A montante de uma cadeia produtiva agroindustrial, por exemplo, os efeitos dizem respeito “[...] ao impacto dos maiores níveis de concentração e especialização da produção na desarticulação da estrutura de produção familiar diversificada [...]” (WILKINSON, 2008, p. 42).

Os resultados desse processo, baseado na dependência tecnológica oriunda da Revolução Verde e da modernização conservadora na agricultura, são um maior êxodo rural, a subutilização de investimentos em infraestrutura rural, o aumento das favelas urbanas, o crescimento das taxas de criminalização e a migração para outras regiões (WILKINSON, 2008).

Nas análises de competitividade das cadeias produtivas, geralmente não são incluídas externalidades negativas no ambiente econômico, tais como os impactos sociais e a poluição do ambiente ecológico ou natural de determinada região. Estas, por sua vez, são falhas de mercado que podem ser alteradas mediante a utilização de medidas regulatórias (econômicas, sociais e ambientais) por parte do Estado (políticas governamentais) (FARINA, 1997; WILKINSON, 2008). O efeito esperado das intervenções públicas é a internalização dos custos sociais e ambientais, mediante a alteração dos efeitos das estratégias empresariais relacionadas à oferta e à demanda sobre o desempenho dos mercados.

1.1.1.4 A PERSPECTIVA DA COMPETITIVIDADE COMO CAPACIDADE DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

A quarta perspectiva sobre competitividade está relacionada a um fator já mencionado anteriormente: a possibilidade de inverter a relação causal de interação entre estrutura de mercado/padrão de concorrência e estratégias empresariais. Nessa perspectiva, as estratégias empresariais assumem papel de destaque na alteração do ambiente competitivo (estruturas de mercado e padrões de concorrência), resultando em maior competitividade.

Fundamentalmente, nesses casos, as estratégias são oriundas da capacidade de inovação tecnológica das empresas. Estas, por sua vez, poderão alterar a estrutura de mercado e, portanto, o padrão de concorrência vigente. Nesse sentido, Kupfer e Hasenclever (2002) destacam as evidências da relação existente entre mudança tecnológica e estruturas de mercado, atribuindo às empresas inovadoras o protagonismo das modificações do ambiente concorrencial.

Para a análise da competitividade de uma cadeia produtiva agroindustrial, é importante identificar as principais fontes de tecnologia utilizadas pelas empresas, conforme demonstrado abaixo, no quadro 4. Observa-se que a base para a inovação deverá estar assentada na capacidade empresarial de geração de conhecimento, a partir de investimentos públicos e privados em Ciência & Tecnologia (C&T) e Pesquisa & Desenvolvimento (P&D).

Quadro 4
Fontes de tecnologia mais utilizadas nas empresas

Fontes de tecnologia	Exemplos
Desenvolvimento tecnológico próprio	P&D, engenharia reversa e experimentação
Contratos de transferência de tecnologia	Licenças e patentes, contratos com universidades e centros de pesquisa
Tecnologia incorporada	Máquinas, equipamentos e <i>software</i> embutido
Conhecimento codificado	Livros, manuais, revistas técnicas, internet, feiras e exposições, <i>software</i> aplicativo, cursos e programas educacionais
Conhecimento tácito	Consultoria, contratação de RH experiente, informações dos clientes, estágios e treinamentos práticos
Aprendizado cumulativo	Processo de aprender fazendo, usando, interagindo, etc., devidamente documentado e difundido na empresa

Fonte: TIGRE, 2006, p. 94.

Na discussão sobre inovação tecnológica, geralmente surgem dúvidas sobre as definições de técnica, tecnologia, invenção e inovação. A utilização prática e o vínculo com o mercado talvez sejam os parâmetros que melhor diferenciam esses conceitos. Para Tigre (2006, p. 72), “a tecnologia pode ser definida como conhecimento sobre técnicas, enquanto técnicas envolvem a aplicação desse conhecimento em produtos, processos e métodos organizacionais”, e “a invenção refere-se à criação de um processo, técnica ou produto inédito”; já “a inovação ocorre com a efetiva aplicação prática de uma invenção”.

Conforme o Manual de Oslo (2005), inovação é a implementação “de melhorias significativas ou de novos produtos” (bens ou serviços), processos ou métodos de *marketing* “na empresa ou no mercado”, destacando-se quatro tipos de inovações, conforme apresentado a seguir, no quadro 5.

Quadro 5
Tipos de inovações e suas definições

Tipos de inovações	Definições
Inovações de produto	Novos produtos , desenvolvidos por meio de mudanças ou melhorias significativas nas especificações técnicas, componentes, materiais ou <i>softwares</i> incorporados, que resultem em novas características funcionais e de uso para os bens e serviços.
Inovações de processo	Novos métodos de produção ou de distribuição (logística) , desenvolvidos por meio de mudanças ou melhorias significativas em técnicas, equipamentos ou <i>softwares</i> (automação em linhas de produção, rastreabilidade de bens e Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC, por exemplo), que resultem em maior qualidade dos produtos ou na redução de custos para a empresa.
Inovações organizacionais	Novos métodos organizacionais nas práticas de negócios da empresa, na organização de seu local de trabalho (rotinas e procedimentos) ou em suas relações externas, que resultem em melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação.
Inovações de <i>marketing</i>	Novos métodos de <i>marketing</i> , desenvolvidos por meio de mudanças ou melhorias significativas na concepção (novos apelos de mercado, sabores ou aromas) ou no <i>design</i> do produto (novas embalagens, formas ou aparências), que resultem no reposicionamento desse produto no mercado (diferenciação do produto e novo segmento de consumidores) e no aumento das vendas para a empresa.

Elaborado pelos autores a partir de: MANUAL DE OSLO, 2005.

Segundo Perosa e Baiardi (1999, p. 80), é necessário ampliar a noção de competitividade das empresas para além das vantagens comparativas, com base na análise da influência dos determinantes macroeconômicos, institucionais e sociais da região ou do país sobre o desempenho das cadeias produtivas. Como a inovação se constitui em uma forte medida de competitividade das empresas, é fundamental a construção de “espaço local/regional” favorável às transformações tecnológicas e aos processos de inovação.

Os processos de inovação tecnológica apresentam maior potencial de surgirem em ambientes caracterizados por ações organizacionais coletivas que ocorrem no âmbito das redes de empresas (horizontais ou verticais) que se utilizam da cooperação como fontes de vantagens competitivas (“coopetição”). As relações de cooperação, dependentes de arranjos institucionais promotores de confiança e reciprocidade, facilitam o acesso aos recursos tangíveis e intangíveis estratégicos para a competitividade do conjunto das organizações (TIGRE, 2006).

Estudos (LASTRES; CASSIOLATO, 2006) demonstram que as redes de empresas, principalmente as horizontais, proporcionam um ambiente favorável à inovação, onde a competitividade do conjunto das empresas é determinada pela capacidade de geração de conhecimento fundamentada na interação institucional e no aprendizado coletivo.

O ponto de partida para esse tipo de análise é a identificação da existência de aglomerados empresariais (*clusters*) ou de distritos industriais que possuem foco em atividades econômicas específicas em determinado território, formando os denominados Arranjos Produtivos Locais (APLs) ou Sistemas Locais Produtivos (SLPs).

Estes, por sua vez, são constituídos por grupos de empresas (geralmente pequenas e médias) geograficamente localizadas, em que a identidade regional, os códigos de ética, a articulação (formal e informal) entre as empresas, os vínculos culturais, sociais e institucionais (capital social e envolvimento cívico), além dos laços familiares e religiosos, proporcionam aumento da competitividade para além das economias de escala ou de escopo oriundas da especialização flexível, mas alicerçadas principalmente na capacidade de gerar processos inovativos localizados (TIGRE, 2006; BRITTO, 2002; PORTER, 1999; AMATO NETO, 2008; LASTRES; CASSIOLATO, 2005, 2006; SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2005).

Ressalta-se que, para o estudo da competitividade das cadeias produtivas agroindustriais baseada na capacidade de inovação tecnológica, a abordagem territorial do desenvolvimento e as dimensões relacionadas ao diagnóstico de um território se constituem em importantes contribuições teórico-metodológicas para a análise de *clusters* e sistemas locais de produção.

Exemplo 1**Utilização de tecnologia em *commodities***

"[...] a tecnologia vem deixando de ser um atributo exclusivo de produtos manufaturados, pois também está sendo incorporada em *commodities* minerais e agrícolas. Produtores agrícolas tendem a utilizar cada vez mais tecnologia no desenvolvimento tanto de produtos quanto de processos. Na produção de grãos, como soja, milho e trigo, o desenvolvimento de variedades geneticamente modificadas vem abrindo novas trajetórias tecnológicas para o processo produtivo. Os métodos de produção são condicionados pelo tipo de semente utilizada e por sua resistência genética a herbicidas e defensivos agrícolas. Por outro lado, as tecnologias de informação e da comunicação vêm revolucionando a gestão organizacional e a logística de distribuição das cadeias produtivas minerais e agrícolas. Melhorias nos padrões técnicos, sanitários, nos sistemas de qualidade e na velocidade operacional nas diferentes etapas da cadeia de valor têm sido cruciais para a competitividade internacional nos mercados de *commodities*. Nesse contexto, a competitividade parece depender não apenas do padrão de inserção na divisão internacional do trabalho, mas também da intensidade da informação e do conhecimento incorporado aos produtos e processos produtivos" (TIGRE, 2006, p. 149).

Exemplo 2**Inovação tecnológica e competitividade****Déficit tecnológico atinge indústria**

"A participação da indústria brasileira no Produto Interno Bruto (PIB) vem perdendo espaço para os itens importados. Não é à toa que nos últimos cinco anos o Brasil registra saldo comercial negativo na balança de produtos e serviços de maior intensidade tecnológica. O ápice foi em 2010, quando o déficit tecnológico alcançou 84 bilhões de dólares. As projeções para este ano não são nada animadoras: o país deverá ter um déficit tecnológico ainda maior: 100 bilhões de dólares. Um dos principais fatores é a importação crescente de produtos acabados e semi-industrializados [...] que coloca em risco a competitividade da indústria nacional por conta do esvaziamento tecnológico" (*Correio do Povo*, 12 jun. 2011, p. 6).

Poucos usam a Lei do Bem

"Criada em 2005, a Lei do Bem teve em 2009 apenas 635 empresas inscritas e 542 (1%) beneficiadas em todo o país, num universo de mais de 50 mil de médio ou grande porte. Essas empresas tiveram em gasto de R\$ 8,3 bilhões na área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e retorno de R\$ 1,8 bilhões em incentivos fiscais. Em torno de 12% não foram aprovadas. No estado, conforme a Fiergs, de mais de 3,33 mil empresas, só 119 foram beneficiadas [...]" (*Correio do Povo*, 22 maio 2011, p. 5).

Dedução de imposto entre as vantagens

"A Lei 11.196, de novembro de 2005, ficou conhecida como Lei do Bem porque é raro uma legislação tributária criar benefício fiscal. Destina-se a empresas que aplicam em inovação, mas, como parte dos incentivos é encaminhada a abatimentos de imposto de renda e Contribuição social sobre o Lucro, as mais beneficiadas são as de médio e grande porte, que optam por lucro real [...]" (*Correio do Povo*, 22 maio 2011, p. 5).

Na próxima seção, serão apresentados com mais detalhes os fatores determinantes da competitividade, a partir da análise dos modelos aplicáveis ao estudo das cadeias produtivas agroindustriais. Esses modelos de análise da competitividade contemplam as perspectivas estudadas na presente seção e irão subsidiar a elaboração da atividade da Unidade 2 da disciplina, consagrada ao estudo da matriz SWOT.

1.2 MODELOS DE ANÁLISE E FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE

É o objetivo desta seção apresentar os principais modelos de análise da competitividade empresarial aplicáveis às cadeias produtivas agroindustriais. A ênfase será na descrição dos fatores determinantes da competitividade das empresas que fazem parte de determinada cadeia produtiva. Serão descritas quatro propostas metodológicas adequadas à análise das cadeias produtivas agroindustriais, selecionadas em função dos diferentes escopos: (i) Cinco forças competitivas; (ii) Cadeia de valor; (iii) Competitividade sistêmica; e (iv) Direcionadores da competitividade em cadeias produtivas agroindustriais.

1.2.1 Cinco forças competitivas

De acordo com Porter (2004), para uma empresa obter sucesso na formulação de uma estratégia competitiva, é necessário que seja estabelecida uma analogia entre essa empresa e seu ambiente. O aspecto mais relevante do ambiente em que determinada empresa está inserida, segundo esse autor, é a indústria ou as indústrias com a qual ou as quais ela compete. O conceito de *indústria* é entendido aqui como um setor ou conjunto de empresas que possuem ativos de produção semelhantes.

O modelo de análise das cinco forças competitivas apresentado abaixo, na figura 1, demonstra que a *concorrência* em determinado conjunto de empresas (indústria) que ofertam produtos e/ou serviços idênticos ou semelhantes não deve ser reduzida aos participantes estabelecidos (empresas já existentes). Em outras palavras, segundo Porter, a concorrência deve ser analisada de forma mais ampla, além das fronteiras da empresa, com base em dados e informações do ambiente externo àquele em que as empresas estão inseridas.

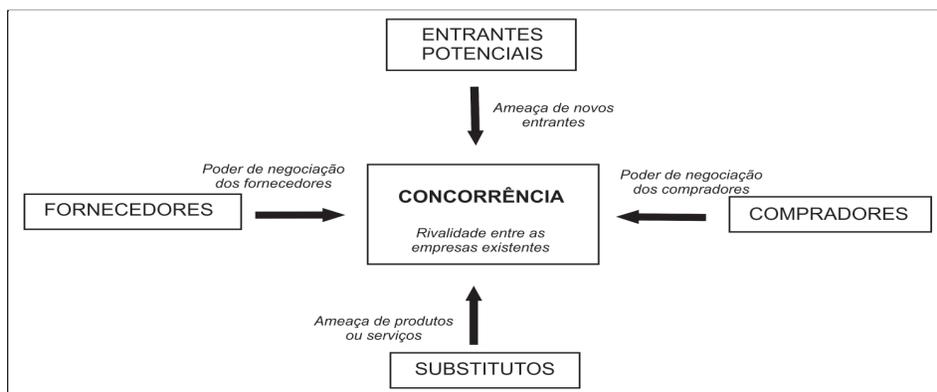


Figura 1 – Cinco forças competitivas
Fonte: PORTER, 2004, p. 4.

De acordo com Porter (2004, p. 3), como “forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas”. Analisando o ambiente externo no qual determinada

empresa está inserida, é possível identificar os fatores que influenciam o mercado e afetam o comportamento dos consumidores.

O quadro 6, a seguir, apresenta as cinco forças competitivas acima mencionadas e suas definições.

Quadro 6
As cinco forças competitivas e suas definições

Forças competitivas	Definições
Entrantes potenciais	A ameaça de novos entrantes, ou seja, a possibilidade de empresas da mesma indústria virem a atuar em determinado mercado vai depender das barreiras de entrada existentes (PORTER, 1999, 2004). No Apêndice 1 desta unidade, apresentam-se as principais fontes de barreiras de entrada em uma cadeia produtiva agroindustrial.
Substitutos	De acordo com Porter (2004, p. 25), são considerados produtos substitutos "produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria". Exemplo: leite bovino x leite de soja. A existência de produtos substitutos no ambiente em que a indústria está inserida contribui para a redução do retorno potencial dessa indústria; ou seja, produtos substitutos forçam as empresas a fixarem um teto para os preços, diminuindo, assim, sua margem de lucro.
Compradores	"Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria" (PORTER, 2004, p. 26). A análise do poder de negociação dos compradores de determinada indústria ajuda a empresa a definir estrategicamente a escolha dos "melhores" grupos de compradores, aqueles que terão o mínimo poder de negociação. No Apêndice 2 desta unidade, apresentam-se as principais fontes de poder de barganha dos compradores em uma cadeia produtiva agroindustrial.
Fornecedores	O poder de negociação dos fornecedores, também conhecido como poder de barganha, é uma força que pode afetar seriamente a rentabilidade de uma indústria, quando esses fornecedores elevam os preços das matérias-primas e a indústria se vê incapaz de repassar esse aumento a seus compradores, de acordo com Porter, 2004. O autor ainda destaca que a mão de obra também deve ser considerada como fornecedor à indústria. Além disso, dependendo do segmento em que uma indústria atua, a mão de obra qualificada pode representar um grande poder de barganha. No Apêndice 3 desta unidade, apresentam-se as principais fontes de poder de barganha dos fornecedores em uma cadeia produtiva agroindustrial.
Concorrência	A concorrência ou a rivalidade entre as empresas ocorre quando as empresas se utilizam das mais diversas habilidades (concorrência de preços, publicidade, introdução de produtos e aumento de serviços e/ou garantias ao cliente) na busca pela melhor posição no mercado. No Apêndice 4 desta unidade, apresentam-se os principais fatores determinantes da concorrência em uma cadeia produtiva agroindustrial.

Elaborado pelos autores a partir de: PORTER, 1999, 2004.

A análise das cinco forças competitivas permite identificar as variáveis que têm poder de efeito no âmbito da competição industrial. Os fatores que são potencialmente importantes podem divergir de uma empresa a outra, como vimos no início desta seção. Um aspecto importante em todas as análises é o detalhamento das informações, pois informações confiáveis e conhecimento acerca do mercado garantirão sucesso na análise das cinco forças e nas estratégias de vantagem competitiva a serem adotadas.

Além de contribuir para o entendimento do ambiente competitivo no qual a empresa está inserida, a análise das cinco forças competitivas possibilita a visualização das ações e estratégias futuras que resultarão em vantagens competitivas no mercado. Esse modelo de análise foi estudado na Unidade 2 da disciplina **Gestão e Planejamento de Organizações Agroindustriais** – DERAD 019 e na Unidade 1 da disciplina **Mercados e Comercialização de Produtos Agroindustriais** – DERAD 020; por isso, ressalta-se a importância de resgatar as discussões e análises realizadas no decorrer dessas disciplinas, com o objetivo de auxiliar na elaboração da atividade proposta para a Unidade 2 da presente disciplina.

1.2.2 Cadeia de valor

De uma forma geral, cadeia de valor pode ser entendida como o conjunto de atividades realizadas por uma empresa, abrangendo desde a compra e o recebimento da(s) matéria(s)-prima(s) até a fabricação e a entrega do(s) produto(s) ao cliente. Em outras palavras, o estudo da cadeia de valor de determinada empresa busca visualizar e analisar todas as atividades desenvolvidas – projeção, produção, comercialização, entrega e sustentação –, até o produto ou serviço chegar ao consumidor (PORTER, 1985, 2004).

Em sua obra intitulada *Vantagem competitiva*, Porter (1985) desenvolve suas teorias a respeito da cadeia de valor, que servem de base para a sequência desta exposição. Cada empresa apresenta sua própria cadeia de valor, sendo esta o reflexo de sua história, de sua estratégia e da forma como a empresa executa sua estratégia. A cadeia de valor é um instrumento que possibilita uma análise sistêmica das atividades realizadas por determinada empresa e do modo como essas atividades interagem. É, pois, imprescindível o estudo da cadeia de valor na busca de fontes de vantagem competitiva. A cadeia de valor de cada empresa, seja ela diversificada ou não, aliada à cadeia de valor dos fornecedores, dos compradores e do canal, constitui o sistema de valores. “A obtenção e sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral”, escreve Porter (p. 31-32).

O autor chama a atenção para a importância da análise do valor, e não do custo, na busca por vantagens competitivas. Valor é a soma do que os consumidores estão propensos a pagar por determinado produto ou serviço que uma empresa oferta.

Diz-se que uma empresa é rentável se o valor que ela cobra e recebe por seus bens é superior aos custos demandados na produção desse bem.

As atividades de valor podem ser divididas em atividades primárias (logística interna e externa, operações, *marketing*, vendas e serviços) e atividades de apoio (infraestrutura da empresa, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição), conforme apresentado na figura 2, abaixo. A identificação de cada atividade de valor, quer primária, quer de apoio, vai ajudar na identificação dos custos e na busca por vantagens competitivas.



Figura 2 – Cadeia de valores genérica
Fonte: PORTER, 1985, p. 35.

A cadeia de valor é o resultado do valor total da organização e é composta pela *margem* e pelas *atividades de valor*. A margem consiste “na diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor”. Por sua vez, as atividades de valor consistem na união das atividades físicas e tecnológicas específicas utilizadas na criação de determinado produto (p. 34).

A sistematização da cadeia de valores de uma empresa permite visualizar de forma sistêmica cada atividade de valor e seus custos, exibindo os possíveis pontos onde podem ser realizadas intervenções necessárias no caminho da vantagem competitiva. Um olhar sobre as relações ou elos que ocorrem na cadeia de valores, entre as atividades de apoio e as atividades primárias, contribui para o entendimento da empresa enquanto sistema de atividades interdependentes. Além disso, “a vantagem competitiva frequentemente provém de elos entre atividades” (p. 44).

Esses elos podem ser horizontais (entre atividades ou processos de negócio de uma organização) ou verticais (entre empresa e fornecedores e distribuidores). No caso dos elos horizontais, as atividades de valor não ocorrem de forma isolada, mas interagem formando um sistema de atividades interdependentes; em outras palavras,

o modo como uma atividade é desempenhada pode afetar o custo ou a eficiência de outras atividades. Um olhar sobre os elos verticais contribui para identificar e analisar as relações que uma organização estabelece na cadeia de valores do fornecedor e do distribuidor. A integração entre fornecedores e distribuidores permite verificar quais elos trazem benefícios à empresa, ou seja, quais são os elos verticais mais estratégicos.

As fontes de vantagem competitiva de qualquer organização estão em sua cadeia de valores. Os gestores, gerentes, proprietários e demais profissionais, ao construírem a análise da cadeia de valor da própria empresa e, a seguir, dos concorrentes, estarão dando um grande passo na formulação de uma estratégia competitiva de sucesso. “As diferenças entre cadeias de valores concorrentes são uma fonte básica de vantagem competitiva”, afirma Porter (p. 34).

No Apêndice 5 desta unidade, apresenta-se um exemplo de aplicação prática do modelo de cadeia de valor, que irá auxiliar na identificação das fontes de vantagens competitivas da cadeia produtiva agroindustrial em estudo na disciplina. Aspectos conceituais e explicativos referentes à cadeia de valor também foram abordados durante a Unidade 2 da disciplina **Gestão e Planejamento de Organizações Agroindustriais – DERAD 019**; por isso, recomenda-se a releitura dos textos disponibilizados naquela disciplina, para aprofundamento do assunto.

1.2.3 Competitividade sistêmica

Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997) salientam que os fatores determinantes da competitividade empresarial são numerosos e perpassam o ambiente ao qual a empresa está mais diretamente vinculada. Coutinho e Ferraz (1995, p. 19), por sua vez, destacam que a competitividade de uma empresa ou conjunto de empresas (indústria) é determinada por diversos fatores, “[...] que podem ser subdivididos naqueles *internos à empresa*, nos de natureza *estrutural*, pertinentes aos setores e complexos industriais, e nos de natureza *sistêmica*”, conforme apresentado abaixo, na figura 3.

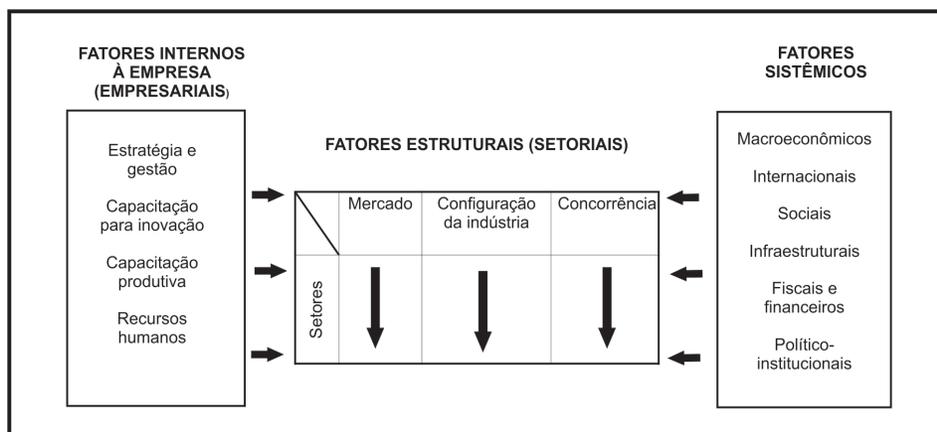


Figura 3 – Fatores determinantes da competitividade
Fonte: COUTINHO; FERRAZ, 1995, p. 19.

Fatores internos à empresa ou *fatores empresariais* são aqueles que se encontram sob o domínio e a autonomia da empresa, que podem ser controlados e/ou modificados pela organização (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997; COUTINHO; FERRAZ, 1995). *Fatores estruturais* ou *setoriais* compreendem os fatores que, embora não sejam controlados internamente pela empresa, podem ser influenciados por ela. Segundo a definição dos autores (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, p. 11), “fatores estruturais são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência”. *Fatores sistêmicos*, por fim, englobam os fatores sobre os quais a empresa tem pouca ou nenhuma possibilidade de intervir. Ainda que a organização não tenha possibilidades de intervir nos fatores sistêmicos, estes também exercem influências sobre as vantagens competitivas.

Determinar a competitividade empresarial implica compreender as origens das vantagens competitivas. Essas vantagens podem desenvolver-se dentro da própria empresa, no setor (ou conjunto de empresas) ou de forma sistêmica. A identificação dos fatores determinantes da competitividade, apresentados a seguir, na figura 4, propicia uma abordagem sistêmica e dinâmica, no que concerne à capacidade de formulação e à implementação de estratégias empresariais.

Fatores empresariais	Fatores estruturais	Fatores sistêmicos	
<p>Estratégia e gestão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Marketing</i> • Serviços pós-venda • Finanças • Administração • Planejamento <p>Capacitação para inovação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produto • Processo • Transferência de tecnologia <p>Capacitação produtiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atualização de equipamentos • Técnicas organizacionais • Qualidade <p>Recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produtividade • Qualificação • Flexibilidade 	<p>Mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tamanho e dinamismo • Grau de sofisticação • Acesso a mercados internacionais <p>Configuração da indústria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desempenho e capacitação • Estrutura patrimonial e produtiva • Articulações na cadeia <p>Concorrência (Regime de incentivos e regulação da concorrência):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amparo legal • Política fiscal e financeira • Política comercial • Papel do Estado 	<p>Macroeconômicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taxa de câmbio • Carga tributária • Taxa de crescimento do produto interno • Oferta de crédito e taxas de juros • Política salarial <p>Internacionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendências do comércio mundial • Fluxos internacionais de capital, de investimento, de risco e de tecnologia • Relações com organismos multilaterais • Acordos internacionais <p>Sociais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de qualificação de mão de obra (educação profissionalizante e treinamento) • Políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhista e de seguridade social 	<p>Infraestruturas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações, insumos básicos e serviços tecnológicos (ciência e tecnologia; informação tecnológica; serviços de engenharia, consultoria e projetos; metrologia, normalização e qualidade) <p>Fiscais e financeiros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor; de regulação do capital estrangeiro <p>Político-institucionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política tributária • Política tarifária • Apoio fiscal ao risco tecnológico • Poder de compra do governo

Figura 4 – Fatores determinantes da competitividade

Elaborado pelos autores a partir de: COUTINHO; FERRAZ, 1995; FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997.

A análise da competitividade, na ótica de Coutinho e Ferraz (1995) e de Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997), demonstra que a avaliação baseada no desempenho no mercado e na eficiência produtiva são enfoques limitados, já que esses fatores, além de serem estáticos, são construídos a partir de indicadores que analisam o comportamento passado, conforme exposto acima, na seção 1.1.1 (Perspectivas para a análise da competitividade). A análise de organizações individuais pode também conduzir a conclusões distorcidas, em vista do que uma análise coerente da competitividade deve abarcar ao mesmo tempo fatores internos e externos que exerçam influência direta ou indireta em determinada organização.

A abordagem do potencial competitivo de determinada empresa requer dinamismo e sistematização, devendo integrar os diversos fatores determinantes para assegurar uma análise adequada da competitividade. Competitivas são as empresas

que a todo momento adotam as estratégias (vendas, investimentos, inovação, compras, financiamentos) mais apropriadas ao padrão de concorrência da indústria/setor. Em outras palavras, a competitividade será definida a partir do posicionamento de cada empresa em relação ao modelo de concorrência vigente (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997).

1.2.4 Direcionadores de competitividade para as cadeias produtivas agroindustriais

O modelo dos direcionadores da competitividade proposto por Batalha e Souza Filho (2009), e que é sintetizado na seqüência, tem como propósito auxiliar na avaliação da competitividade das cadeias produtivas agroindustriais, bem como contribuir na proposição de políticas públicas e/ou privadas para minimizar as dificuldades e potencializar as vantagens competitivas empresariais. Na figura 5, abaixo, apresentam-se os direcionadores selecionados por esses autores para realizar a análise da competitividade das cadeias produtivas agroindustriais.

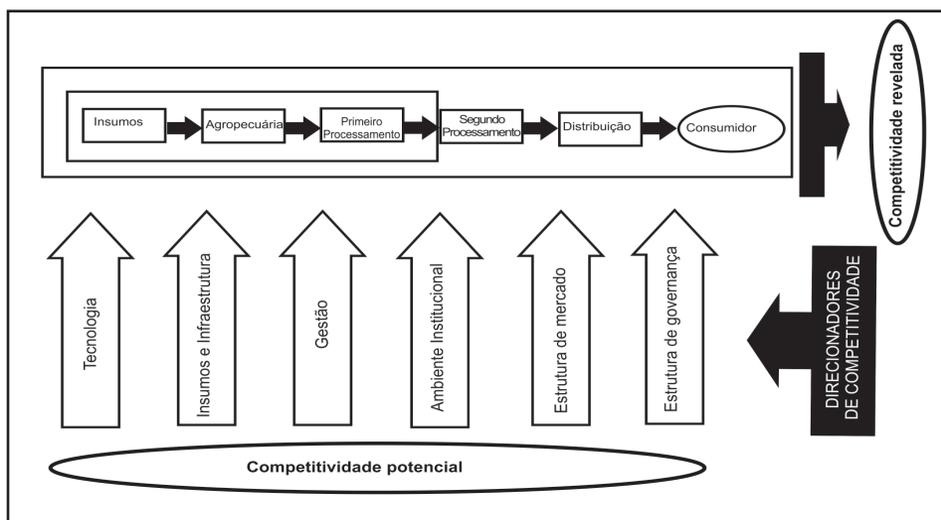


Figura 5 – Direcionadores de competitividade potencial e espaço de análise
Fonte: BATALHA; SOUZA FILHO, 2009, p. 9.

A principal característica desse modelo de análise da competitividade, segundo os referidos autores, é o “olhar sistêmico”, ou seja, a visualização das atividades agropecuárias como partes de um sistema mais amplo que inclui atividades a montante e a jusante, inseridas em um ambiente institucional e organizacional.

Os autores salientam que um enfoque sistêmico “não deve ser visto como sendo a mera soma das partes de um todo”, já que, além das partes que constituem esse sistema (empresas de insumos, cooperativas, agroindústrias, agricultores, sindicatos, distribuidores, entre outros), ocorrem entre essas partes interações de diversos níveis. Logo, uma cadeia produtiva agroindustrial deve ser definida pelos

“padrões sistemáticos de interação dos seus vários agentes sociais e econômicos, e não pela simples agregação de propriedade desses componentes” (p. 5).

Portanto, na análise sistêmica das cadeias produtivas agroindustriais, é fundamental avaliar a interdependência entre os agentes. Em outras palavras, quanto mais elos competitivos essa cadeia apresentar, maior será sua vantagem competitiva. Segue-se que todos, fornecedores, agricultores, agroindústrias, distribuidores, devem identificar e potencializar suas vantagens competitivas. Todavia, a competitividade de uma cadeia produtiva agroindustrial não pode ser mensurada como a simples soma da competitividade individual de seus elos (agentes). Por isso, é de fundamental importância a noção de sistema, quando o objetivo é avaliar a competitividade de uma cadeia produtiva agroindustrial.

Resulta dessa percepção que são os objetivos da análise que irão nortear a definição das fronteiras e os limites de determinada cadeia produtiva agroindustrial. Assim, alguns estudos podem estabelecer como foco de análise os primeiros elos da cadeia produtiva (atividades a montante), enquanto outros se concentram mais na análise da produção agropecuária em si (dentro da porteira), e outros, enfim, dedicam maior atenção às atividades a jusante (agroindústria, atacado e varejo).

Entretanto, o que se modifica em todas essas análises é apenas a ênfase em determinado elo de uma cadeia produtiva, mantendo-se o “olhar sistêmico” sobre o conjunto de elos dessa cadeia produtiva agroindustrial, a fim de identificar e avaliar como os padrões de interação e as relações de interdependência entre os vários agentes impactam a competitividade do sistema (cadeia produtiva) como um todo.

Cumprido salientar que a avaliação da competitividade, através da análise de direcionadores, poderá contar com três fontes de informações principais: o uso intensivo de fontes de informações secundárias, a realização de entrevistas com agentes da cadeia produtiva estudada e a observação direta dos vários elos que compõem uma cadeia produtiva agroindustrial. Com o objetivo de orientar o levantamento das informações para a elaboração da atividade desta Unidade 1, o Apêndice 6 disponibiliza um quadro com os indicadores para cada um dos direcionadores da competitividade.

Os direcionadores da competitividade empresarial apresentados nesta seção, em conjunto com os modelos estudados nas seções anteriores, permitirão que uma adequada análise SWOT das cadeias produtivas agroindustriais selecionadas para estudo seja elaborada a partir das orientações que constam na próxima unidade.

1.3 ATIVIDADE PRÁTICA

A atividade prática da Unidade 1 consiste em um diagnóstico voltado para a identificação dos fatores determinantes da competitividade de uma cadeia produtiva agroindustrial regional, com o objetivo de gerar subsídios para a posterior elaboração de uma matriz SWOT para essa cadeia produtiva selecionada para estudo, que constituirá a atividade prática da Unidade 2. Para tanto, será necessário que os alunos formem grupos e elejam uma cadeia produtiva agroindustrial regional de seu interesse e que, de preferência, já tenha sido estudada em disciplinas anteriores do Curso.

Passos para a elaboração da atividade

- 1º – Em grupo, selecionar uma cadeia produtiva já estudada em outras disciplinas e sintetizar os trabalhos já realizados sobre essa cadeia produtiva, tais como estudos de caso, seminários, descrição e análise técnica e econômica de unidades de produção e de mercados agrícolas e agroindustriais regionais, etc., procurando caracterizar a cadeia produtiva de interesse do grupo.
- 2º – Identificar os fatores determinantes da competitividade da cadeia produtiva agroindustrial selecionada para estudo, utilizando como referência os conceitos e perspectivas sobre competitividade e os modelos de análise apresentados ao longo da Unidade 1.
- 3º – Elaborar um texto que contenha:
 - ▶ Introdução;
 - ▶ Identificação dos fatores determinantes da competitividade da cadeia produtiva agroindustrial selecionada para estudo;
 - ▶ Descrição de cada um dos fatores determinantes identificados no estudo (redigir um pequeno texto para cada fator determinante);
 - ▶ Considerações finais; e
 - ▶ Referências.

Com o objetivo de auxiliar os alunos em sua aprendizagem, serão disponibilizados no ambiente virtual *Moodle*, no decorrer da disciplina, exemplos de trabalhos que utilizaram os modelos de análise apresentados nesta unidade para a identificação dos fatores determinantes da competitividade em cadeias produtivas agroindustriais. A partir dos resultados alcançados nesta unidade, associados à análise SWOT que será desenvolvida na Unidade 2, os alunos terão subsídios para elaborar a atividade da Unidade 3, que consistirá na proposição de políticas públicas e privadas direcionadas à melhoria da competitividade das cadeias produtivas selecionadas para estudo.

1.4 REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, João. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Fundação Vanzolini, Atlas, 2008.
- BATALHA, Mário Otávio; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles de (Org.). *Agronegócio no Mercosul: uma agenda para o desenvolvimento*. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRITTO, Jorge Nogueira de Paiva. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Org.). *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 345-388.
- COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos (Coord.). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 3. ed. Campinas: Papirus, Ed. da UNICAMP, 1995.
- FARINA, Elizabeth M. M. Q.; AZEVEDO, Paulo Furquim de; SAES, Maria Sylvia. *Competitividade: mercado, Estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1997.
- FARINA, Elizabeth M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. *Revista Gestão & Produção*, São Carlos, SP, v. 6, n. 3, p. 147-161, dez. 1999.
- _____. Organização industrial no *agribusiness*. In: ZYLBERSZTAJN; David; NEVES, Marcos Fava (Org.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 39-60.
- FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- HAGUENAUER, Lia. *Competitividade – conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Instituto de Economia Industrial/UFRJ, 1989. Texto para discussão, 211. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1989-1_Haguenauer.pdf>. Acesso em: 15 maio 2011.
- JANK, Marcos Sawaya; NASSAR, André Meloni. Competitividade e globalização. In: ZYLBERSZTAJN; David; NEVES, Marcos Fava (Org.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 137-163.
- KUPFER, David. *Padrões de concorrência e competitividade*. Rio de Janeiro: Instituto de Economia Industrial/UFRJ, 1993. Texto para discussão, 265. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1992-2_Kupfer.pdf>. Acesso em: 15 maio 2011.
- KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Org.). *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LASTRES, Helena Maria; CASSIOLATO, José Eduardo. Desafios e oportunidades para o aprendizado em sistemas produtivos e inovativos na América Latina. In: DINIZ, Clélio Campolina; LEMOS, Mauro Borges (Org.). *Economia e território*. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 2005. p. 321-338.

_____; _____ (Org.). *Estratégias para o desenvolvimento: um enfoque sobre arranjos produtivos locais no Norte, Nordeste e Centro-Oeste brasileiro*. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

MANUAL DE OSLO. Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Brasília: OCDE, FINEP/MCT, 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2011.

MÜLLER, Geraldo. A competitividade como um caleidoscópio. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 23-32, jan./mar. 1994.

PEROSA, José Matheus Yalenti; BAIARDI, Amilcar. Especificidades institucionais/regionais no conceito de competitividade. *Organizações & Sociedade (O&S)*, v. 6, n. 16, p. 77-87, set./dez. 1999.

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

_____. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. Aglomerados e competição: novas agendas para empresas, governos e instituições. In: _____. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 209-303.

_____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SUZIGAN, Wilson; GARCIA, Renato de Castro; FURTADO; João Eduardo de Moraes Pinto. Sistemas locais de produção/inovação: metodologia para identificação, estudos de casos e sugestões de políticas. In: DINIZ, Clélio Campolina; LEMOS, Mauro Borges (Org.). *Economia e território*. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 2005. p. 287-320.

TIGRE, Paulo Bastos. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

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

PRINCIPAIS FONTES DE BARREIRAS DE ENTRADA EM UMA CADEIA PRODUTIVA AGROINDUSTRIAL

Barreira de entrada	Definição	Exemplo
Economia de escala	Tem-se economia de escala quando ocorre um declínio nos custos unitários de um produto graças à organização do processo produtivo através da utilização máxima dos fatores de produção, gerando, como resultado, um aumento na quantidade total de bens produzidos sem um aumento proporcional no custo de produção. Para Porter (2004), economias de escala são uma barreira de entrada na medida em que forçam as empresas desejosas em atuar em determinado mercado a ingressar com uma produção em larga escala ou a ingressar em pequena escala, porém tendo desvantagens no que se refere aos custos de produção.	Porter cita a economia de escala em produção, pesquisa, <i>marketing</i> e serviços como exemplo de barreira de entrada no setor de computadores de grande porte.
Diferenciação do produto	A diferenciação do produto é uma barreira de entrada na medida em que as empresas já estabelecidas detêm uma marca consolidada e contam com o sentimento de lealdade a seus produtos por parte dos clientes. Para uma empresa entrar nesse mercado, ela terá que investir demasiadamente na formação de nova marca e conquistar a aceitação dos consumidores. Vale salientar que esse processo exige um longo período de tempo e é arriscado (PORTER, 2004).	Existem casos de diferenciação do produto como barreira de entrada em diversos ramos produtivos. Um exemplo seria o das cervejas, já que, geralmente, os consumidores são adeptos de uma ou de algumas marcas. Para uma empresa de cerveja entrar nesse mercado, ela teria que investir fortemente em <i>marketing</i> , para estabelecer sua marca entre os consumidores.
Necessidades de capital	A necessidade de grande investimento de recursos financeiros é considerada uma barreira de entrada, pois, além de constituir um ato arriscado, esse investimento pode ser irreversível se a empresa investir em publicidade inicial ou em pesquisa e desenvolvimento (PORTER, 1999, 2004).	O custo e o risco associados à criação de uma nova indústria farmacêutica seriam muito maiores do que os custos e os riscos associados à formação de uma pequena empresa de consultoria.

Continua...

... Continuação

Custos de mudança	De acordo com Porter (2004, p. 10), os custos de mudança, ou seja, os "custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto para outro", constituem-se em barreira de entrada quando a mudança para um novo entrante representa custos adicionais tanto para o setor comprador quanto para o setor vendedor.	Segundo o próprio autor, um exemplo dos custos de mudança enquanto barreira à entrada seriam as soluções intravenosas e os kits utilizados em hospitais. Os procedimentos utilizados para aplicar as soluções em pacientes diferem entre produtos concorrentes, e os suportes usados para pendurar as garrafas de solução não são compatíveis. Nesse exemplo, a troca de um produto por outro encontra grande resistência por parte das enfermeiras responsáveis pela administração dos tratamentos e exige novos investimentos em material de apoio (PORTER, 2004).
Acesso aos canais de distribuição	As empresas já consolidadas contam, em geral, com canais de distribuição consolidados para seus produtos. Dependendo do poder de negociação entre as empresas estabelecidas e seus distribuidores, empresas que desejam instalar-se no mercado podem enfrentar dificuldades de acesso aos canais de distribuição, e também com questões logísticas, já que os canais de distribuição existentes nem sempre estão dispostos a aceitar a entrada de novas marcas.	Fabricantes de novos produtos alimentares enfrentam problemas na busca por espaços nas prateleiras dos supermercados. Assim também, em determinados eventos e feiras, somente algumas marcas de bebida são oferecidas ao público.
Desvantagens de custo independentes de escala	Esta barreira de entrada é caracterizada por um conjunto de vantagens que as empresas estabelecidas têm em relação às empresas desejosas de se estabelecer no mercado. Tais vantagens independem da economia de escala; entre as principais delas, ressaltam: tecnologia patenteada, acesso favorável às matérias-primas, experiência no ramo de atuação (<i>know-how</i>), localização favorável, subsídios oficiais, etc.	Uma agroindústria de derivados de carne suína terá uma desvantagem de custo como fonte de barreira de entrada caso se instalar em um local muito distante de seus fornecedores e consumidores, comparativamente às demais agroindústrias do ramo que estão localizadas próximo aos criadores e aos centros consumidores. Outro exemplo é dado pela linha de refrigerantes da Coca-Cola, que conta com uma vantagem devida à experiência no ramo de atuação. De acordo com Porter (2004, p. 13), "se a experiência pode ser resguardada pelas empresas estabelecidas, então esse efeito conduz a uma barreira de entrada".
Política governamental	Trata-se de medidas governamentais que limitam e até impedem – através de licenças de funcionamento e/ou limites ao acesso às matérias-primas – o estabelecimento de novas empresas no mercado.	Licenças ambientais exigidas por órgãos governamentais para a instalação de empresas que operam com dejetos, como, por exemplo, curtiúmes e abatedouros, podem caracterizar-se como barreiras de entrada quando tais licenças estão sujeitas a longo tempo de espera e a demasiadas exigências.

Elaborado pelos autores a partir de: PORTER, 1999, 2004.

PRINCIPAIS FONTES DE PODER DE BARGANHA DE COMPRADORES EM UMA CADEIA PRODUTIVA AGROINDUSTRIAL

Situações em que os compradores têm poder de barganha	Exemplos
Ocorre uma concentração dos compradores ou uma aquisição de grandes volumes em relação às vendas totais do vendedor; ou seja, os compradores adquirem grandes volumes, podendo, conseqüentemente, exigir melhores preços unitários.	Redes como Walmart, Carrefour e Pão de Açúcar têm maiores poderes para exigir concessões dos fornecedores do que uma pequena loja familiar.
Os produtos adquiridos pelos compradores representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras.	Uma empresa aérea ficará muito mais preocupada com o custo do combustível do que uma loja de varejo que possui um único caminhão de entrega.
Os produtos adquiridos pelos compradores não apresentam diferenciação, por se tratar, na maioria das vezes, de produtos padronizados ou de <i>commodities</i> . Ou seja, se o comprador puder adquirir um produto com facilidade, é provável que ele encontre muitos fornecedores alternativos, podendo jogar um contra o outro a fim de conseguir o melhor preço e/ou realizar o melhor negócio.	Compradores que pretendem adquirir um automóvel sedã de quatro portas têm muito mais poder de barganha com a concessionária do que compradores que buscam um veículo popular.
Os compradores enfrentam poucos custos de mudança ou custos de troca.	Trocar de uma marca para outra de papel toalha normalmente envolve pouco ou nenhum custo. Por outro lado, trocar um sistema operacional de computador baseado no Windows por um sistema Apple Macintosh pode ser bastante caro em termos de substituição de <i>hardware</i> e <i>software</i> , além de exigir a conversão dos arquivos de dados.
Os compradores conseguem lucros baixos.	Quanto menor for a margem de lucro dos compradores, maior será a probabilidade de eles buscarem preços mais baixos.
Os compradores constituem uma ameaça concreta de integração para trás, ou seja, fabricam ou podem vir a fabricar internamente o produto.	Grandes fabricantes de automóveis geralmente usam a ameaça da fabricação interna como poder de barganha junto a seus fornecedores. "Não quer vender os freios pelo preço que estamos pedindo? Pois bem, vamos fabricá-los internamente".
O produto da indústria não é importante por seu preço para o comprador preocupado com a qualidade do produto que está adquirindo.	Porter (2004) cita os enormes custos associados à ruptura de um poço de petróleo, pois os compradores de equipamentos para campos de petróleo estão muito mais preocupados com a qualidade e a confiabilidade dos dispositivos de prevenção de rupturas do que com seu custo.
O comprador tem total informação.	Um comprador que deseja trocar seu carro usado por um novo e realiza diversas pesquisas sobre o preço que ele pode obter na troca por seu usado, comparativamente ao preço do carro novo, provavelmente fará um negócio melhor do que um cliente que aceite a palavra do vendedor sobre qual seria o melhor negócio.

Elaborado pelos autores a partir de: PORTER, 2004.

APÊNDICE 3

PRINCIPAIS FONTES DE PODER DE BARGANHA DE FORNECEDORES EM UMA CADEIA PRODUTIVA AGROINDUSTRIAL

Situações em que os fornecedores têm poder de barganha	Exemplos
O grupo fornecedor é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria à qual vende.	Fornecedores que vendem a compradores mais fragmentados geralmente podem exercer uma influência considerável nos preços, na qualidade e na quantidade comercializada.
O grupo fornecedor não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria.	Empresas fornecedoras de adoçantes alternativos competem fortemente entre si, embora o tamanho das empresas fornecedoras seja relativamente grande, se comparado ao tamanho das empresas compradoras.
A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor.	A importância e o prestígio atribuídos a uma empresa que compra papel para escritório não são tão grandes para o fornecedor quanto os das empresas que imprimem revistas.
O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador.	A madeira de Pernambuco possui características únicas na produção de violinos e não consegue ser facilmente substituída por produtos similares.
Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados, ou o grupo desenvolveu custos de mudança.	Componentes ou matérias-primas para fabricação que possuem elevado conteúdo tecnológico diferenciado no mercado podem ser determinantes na decisão dos compradores.
O grupo fornecedor representa uma ameaça concreta de integração para frente.	Isso ocorre quando há possibilidade ou ameaça de que o fornecedor compre a empresa compradora.

Elaborado pelos autores a partir de: PORTER, 1999, 2004.

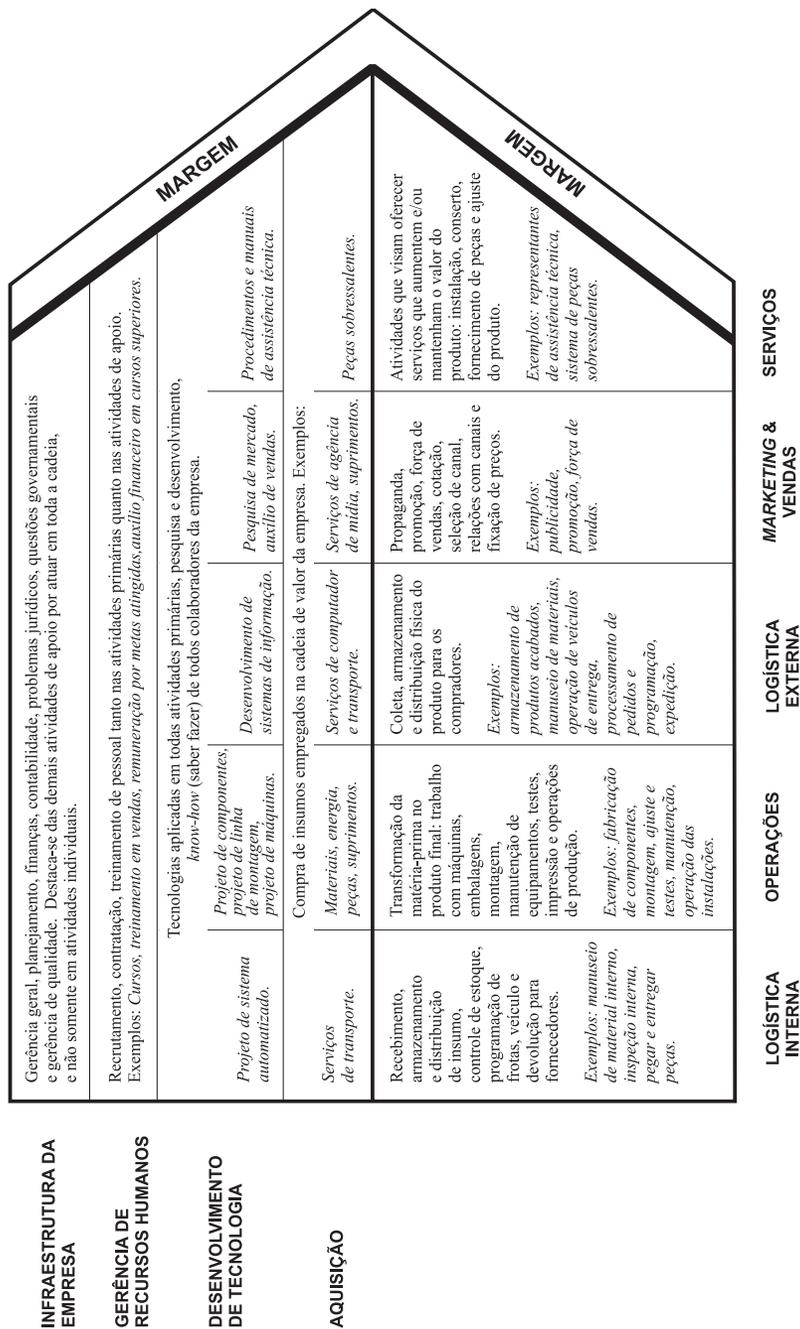
PRINCIPAIS FATORES DETERMINANTES DA CONCORRÊNCIA EM UMA CADEIA PRODUTIVA AGROINDUSTRIAL

<p>Concorrentes numerosos ou bem equilibrados</p>	<p>Um setor caracterizado pela existência de inúmeras empresas geralmente induz as organizações a reduzirem ao máximo seus custos para manterem sua fatia de mercado. Mesmo em um setor que não apresenta grande número de concorrentes, mas é marcado por empresas equilibradas tanto em relação ao tamanho quanto em relação a recursos, a concorrência é intensa, na medida em que essas empresas equilibradas têm condições e disposição para lutar entre si.</p>
<p>Crescimento lento da indústria</p>	<p>Se um setor é caracterizado por um crescimento lento ou nulo, as empresas se sujeitam a arrebatar negócios das organizações concorrentes como forma de melhorar seus resultados.</p>
<p>Custos fixos ou de armazenamento altos</p>	<p>Quando os custos fixos de uma empresa – os que não variam ou variam pouco em relação ao volume de produção – são altos em comparação ao valor total dos produtos que estão sendo fabricados, esta vê-se obrigada, para manter sua margem, a buscar alternativas, tais como produzir a todo vapor com a finalidade de manter reduzidos os custos unitários. Da mesma forma, quando os custos para manter o estoque de produtos acabados é muito alto, como, por exemplo, produtos que necessitam de refrigeração, as organizações veem-se tentadas a reduzir os preços para garantir o giro de estoque.</p>
<p>Ausência de diferenciação ou custos de mudança</p>	<p>Quando um produto e/ou serviço é considerado de primeira necessidade, o comprador optará pelo melhor preço. Assim também, no caso das <i>commodities</i>, por serem padronizadas, é o preço que irá definir de quem o comprador vai adquiri-las. Igualmente, no caso de a troca de um produto por outro não gerar custos de mudanças, a concorrência será intensa.</p>
<p>Capacidade aumentada em grandes incrementos</p>	<p>Para exemplificar essa condição que contribui para a rivalidade entre empresas, Porter (2004) cita o exemplo de indústrias produtoras de cloro e fertilizantes nitrogenados. Nesses casos, para intensificar a capacidade de produção, são necessários grandes incrementos. Assim, ou a empresa não incrementa e fica com subcapacidade na produção, ou seja, sua oferta não satisfaz a demanda, ou investe nos incrementos necessários e passa a ter uma supercapacidade de produção, maior que a demanda. O excesso de capacidade leva à redução de preços e aumenta a concorrência, forçando as empresas do setor que estão com subcapacidade a fazerem os incrementos necessários.</p>
<p>Concorrentes divergentes</p>	<p>As organizações concorrentes em função da diversidade de sua origem, da personalidade dos proprietários e gestores e da postura, entre outros aspectos, geralmente são orientadas por estratégias diferentes. Segundo Porter (2004), empresas nacionais e estrangeiras trabalham com metas e objetivos diferentes entre si, o que contribui para a competitividade do setor. Outro exemplo são empresas pequenas e recentes no mercado, mas dispostas a assumir riscos e a atacar seus concorrentes.</p>
<p>Grandes interesses estratégicos</p>	<p>Quando as empresas que compõem a indústria têm grandes interesses em jogo, elas são consideradas de alto potencial concorrente, já que estão dispostas a renunciar temporariamente ao lucro, em busca da maior fatia de mercado possível.</p>
<p>Barreiras de saída elevadas</p>	<p>Porter (2004) considera as barreiras de saída como fatores que contribuem para a rivalidade entre as empresas, na medida em que diversas organizações, embora obtenham retornos baixos e até negativos, continuam competindo. As principais fontes de barreiras de saída são: <i>ativos especializados</i> (equipamentos caros e especializados dos quais seria difícil se desfazer); <i>custos fixos de saída</i> (um acordo trabalhista cujo rompimento implicaria em altos custos ou quebra de contrato); <i>inter-relações estratégicas</i> (quando o fechamento de uma empresa causaria prejuízos aos negócios da companhia); <i>barreiras emocionais</i> (laços emocionais dos gerentes e proprietários com a organização e com seus funcionários); e <i>restrições de ordem governamental e social</i> (restrições a demissões e fechamentos de organizações, que causariam desemprego e crise econômica regional).</p>

Elaborado pelos autores a partir de: PORTER, 2004.

APÊNDICE 5

CADEIA DE VALORES APLICADA À PRÁTICA



Elaborado pelos autores a partir de: PORTER, 1999.

DIRECIONADORES DE COMPETITIVIDADE, SUAS DEFINIÇÕES E INDICADORES ASSOCIADOS

Direcionadores	Conceitos	Indicadores de direcionador
Tecnologia	Capacidade de desenvolver e adaptar inovações.	Difusão de tecnologias-chave
		Produtividade
		Investimentos em P&D
		Número de estações experimentais
		Número de patentes
		Número de doutores
Insumos e Infraestrutura	O direcionador <i>Insumos</i> busca identificar “a disponibilidade doméstica, o nível de dependência externa e os preços dos principais insumos” (BATALHA; SOUZA FILHO, 2009, p. 17).	Produções internas dos principais insumos
		Importação dos principais insumos
		Exportação dos principais insumos
		Consumo doméstico dos principais insumos
		Preços dos insumos
		Custo da mão de obra (agrícola e industrial)
		Preço da terra
		Disponibilidade de terra para expansão agropecuária
		Custo total da produção agropecuária
		Custo total do produto final
	A <i>Infraestrutura</i> compreende as variáveis armazenagem e transporte, que permitem avaliar a disponibilidade de infraestrutura ligada à cadeia em determinado espaço físico (país).	Capacidade nacional de armazenagem
		Custos logísticos de transporte
Gestão	É um direcionador que busca avaliar a capacidade das organizações para responder às mudanças do mercado. As ferramentas de gestão adotadas irão refletir na competitividade e podem ser percebidas em diferentes elos das cadeias.	Difusão de ferramentas de gestão (qualidade, certificação, planejamento, controle de custos, entre outros)

Continua...

... Continuação

<p>Ambiente institucional</p> <p>Compreende diversos indicadores de competitividade, além de indicadores que possibilitam identificar a influência de determinadas variáveis econômicas e sociais no desempenho da cadeia produtiva agroindustrial</p>	<p><i>Macroeconômicos:</i> Afetam diretamente a competitividade das cadeias.</p>	Taxa de juros
		Taxa de câmbio
		Inflação
		PIB e sua taxa de crescimento
		PIB agrícola e sua taxa de crescimento
	<p><i>Políticas de comércio exterior:</i> Permitem ou restringem acesso a mercados dinâmicos.</p>	Barreiras tarifárias
		Barreiras não tarifárias
		Acordos comerciais
	<p><i>Programas e políticas governamentais:</i> Visam a incentivar determinados segmentos das cadeias.</p>	Alocação de recursos
		Desembolso efetivo dos recursos alocados
		Taxas de juros diferenciadas
	<p><i>Tributação:</i> São impostos cobrados nas etapas produtivas e sobre os produtos finais.</p>	Impostos sobre exportação
		Impostos internos
	<p><i>Serviços de inspeção e vigilância sanitária:</i> Visam à segurança dos alimentos e certificações.</p>	Legislação sanitária
		Serviços de inspeção sanitária
	<p><i>Produção e consumo domésticos:</i> São variáveis descritivas que refletem na importância da cadeia no atendimento às demandas.</p>	Produção doméstica
		Consumo doméstico
		Distribuição regional da produção
		Valor da produção doméstica/valor do PIB agrícola
<p><i>Comércio internacional:</i> Visam a identificar o prestígio e o valor de cada cadeia produtiva agroindustrial de determinado país no âmbito da produção mundial, no fluxo de comércio internacional e no comércio exterior do país a que pertence.</p>	Consumo mundial	
	Produção nacional/produção mundial	
	Exportações/exportações mundiais	
	Produção dos principais países produtores	
	Destino das exportações	
	Origem das importações	
	Exportações da cadeia/exportações totais agropecuárias	
	Importações da cadeia/importações totais agropecuárias	
	Exportações da cadeia/exportações totais do país	
	Exportações da cadeia/exportações agropecuárias do país	
<p>Estruturas de mercado e de governança</p>	<p>Visam a avaliar o grau de competição entre as empresas, bem como a estrutura de governança existente na cadeia.</p>	Número de firmas no mercado quanto às cadeias analisadas
		Nível de concentração
		Capacidade de produção
		Tamanho médio das empresas produtoras
		Diferenciação dos produtos oriundos da cadeia
		Principais estruturas de governança
		Organizações setoriais

Elaborado pelos autores a partir de: BATALHA; SOUZA FILHO, 2009.

UNIDADE 2 – ANÁLISE SWOT DAS CADEIAS PRODUTIVAS AGROINDUSTRIAIS

Glauco Schultz, Lúcia Daiane Copetti e Paulo Dabdab Waquil

Esta unidade destina-se à apresentação da ferramenta de análise SWOT e à indicação dos passos para a elaboração da atividade que deverá ser realizada pelos alunos para a aplicação prática dos conceitos desenvolvidos durante a Unidade 1. O objetivo desta unidade é, pois, fornecer subsídios para que os alunos possam elaborar uma matriz SWOT, identificando os fatores técnico-produtivos, de mercado e institucionais, de origem interna e externa, que influenciam a competitividade das cadeias produtivas, assinalando suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

Além disso, tem-se a expectativa de que os alunos possam identificar as potencialidades, os desafios, os riscos e as limitações para a promoção da competitividade das atividades agrícolas e agroindustriais regionais no âmbito das cadeias produtivas. Para tanto, será necessário considerar o diagnóstico dos fatores determinantes da competitividade da cadeia produtiva agroindustrial selecionada para estudo realizado na Unidade 1 da disciplina.

A presente unidade é dividida em cinco seções. Primeiramente, apresentam-se os aspectos conceituais da análise SWOT, para, em seguida, descrever a matriz SWOT e a forma de elaboração das análises, com ênfase no estudo da competitividade das cadeias produtivas agroindustriais. Ao final, são recomendadas leituras complementares sobre a aplicação dessa ferramenta e detalhados os passos para o cumprimento da atividade prática que deverá ser desenvolvida pelos alunos.

2.1 ANÁLISE SWOT

Para se proceder à avaliação institucional de uma empresa ou de um conjunto de empresas (cadeia produtiva), é necessário utilizar ferramentas que possibilitem a percepção de suas características internas e de seu ambiente externo. Uma dessas ferramentas de avaliação é a análise SWOT. Através dela, poderão ser tomadas decisões mais apropriadas no que diz respeito à elaboração de estratégias e proposições de políticas, considerando-se as especificidades da realidade empresarial ou setorial em questão.

O termo *SWOT* é uma sigla formada com as letras iniciais das palavras inglesas *strenghts* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 29), a análise SWOT foi desenvolvida nos EUA, na década de 1960, pela Escola de Administração Geral da

Universidade de Harvard, com o propósito de realizar a avaliação das forças e fraquezas das organizações à luz das oportunidades e ameaças existentes em seu ambiente externo, sendo aplicada principalmente através de estudos de caso. Conforme os mesmos autores, graças à publicação, em 1965, do livro-texto básico *Business policy: text and cases*, de Learned, Christensen, Andrews e Guth, a análise SWOT passou a ser aplicada amplamente na área da Administração Estratégica, e, atualmente, sua metodologia vem sendo aplicada nas mais diversas áreas, através de diferentes estudos de caso.

No quadro 7, abaixo, apresentam-se, de forma sintética, os aspectos que constituem o modelo da análise SWOT proposto na década de 1960.

Quadro 7
Modelo básico da análise SWOT

Análise SWOT		
Ambiente interno (apontam-se competências distintivas da organização)	Forças (1) ... (2) ... (n) ...	Fraquezas (1) ... (2) ... (n) ...
Ambiente externo (apontam-se fatores-chave de sucesso para a organização)	Oportunidades (1) ... (2) ... (n) ...	Ameaças (1) ... (2) ... (n) ...

Adaptado de: MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 30.

Mediante a aplicação da análise SWOT, uma empresa poderá identificar os fatores críticos de sucesso para sua organização. Para tanto, durante sua elaboração, as características do ambiente interno da organização, ou seja, suas forças e fraquezas, deverão ser relacionadas com as do ambiente externo do qual ela faz parte, ou seja, com suas oportunidades e ameaças.

Segundo McDonald (2007, p. 198), “os fatores externos são a fonte de todas as oportunidades e ameaças, ao passo que os fatores internos refletem as forças e fraquezas da empresa”. Para Cobra (1995), toda empresa possui pontos fortes sobre os quais deve apoiar seus negócios e suas sinergias; e a empresa deve conhecer suas forças e fraquezas para poder concentrar seus esforços nos pontos certos, a fim de gerar recursos e produzir lucros.

O ambiente interno diz respeito ao ambiente da própria organização, ou seja, ao que está dentro dela e a ela pertence, como, por exemplo, suas qualidades e deficiências. Em outras palavras, é tudo aquilo que pode ser controlado por seus dirigentes. Dessa forma, durante a realização da análise SWOT, quando for percebido um ponto forte, este deve ser ressaltado, e, quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, para minimizar seu efeito.

Ainda no que se refere à análise do ambiente interno da empresa, a matriz SWOT possibilita a identificação das forças e fraquezas em fatores determinantes da

competitividade, tais como “recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação de mercado, percepções do consumidor sobre a qualidade, preço e disponibilidade do produto e comunicação organizacional” (FERREL et al., 2000, p. 62).

Já o ambiente externo diz respeito a tudo o que está fora do controle da empresa, como, por exemplo, o mercado, que, apesar de não poder ser controlado pela empresa, deve ser conhecido e monitorado com frequência, a fim de que sejam aproveitadas as oportunidades e evitadas as ameaças que se apresentam. No quadro 8, abaixo, apresentam-se a conceituação e alguns exemplos dos fatores que compõem a análise SWOT.

Quadro 8
Conceituação e exemplos dos fatores da análise SWOT

Fatores para a análise	Conceitos	Exemplos
Pontos fortes (Strengths)	Fatos, recursos, reputação ou outros fatores, identificados com o ambiente interno, que podem significar uma vantagem da organização em relação aos concorrentes, ou um diferencial no cumprimento de sua missão; recursos ou capacidades que a organização pode usar efetivamente para alcançar seus objetivos; competências distintivas.	Recursos financeiros; liderança; abertura à mudança; clima organizacional; tamanho e lealdade da base de clientes; itens de diferenciação de produtos e serviços; margem de retorno; economia de escala.
Pontos fracos (Weaknesses)	Deficiências ou limitações que podem restringir o desempenho da organização, identificados com o ambiente interno.	Inabilidades técnicas ou gerenciais; inadequado controle de custos; obsolescência de métodos e/ou equipamentos; endividamento incompatível com o fluxo de caixa; falta de definições estratégicas; vulnerabilidade à competição.
Oportunidades (Opportunities)	Fatos ou situações do ambiente externo que a organização pode vir a explorar com sucesso.	Novas tecnologias; tendências de mercado; novos mercados; novos produtos; créditos facilitados; alianças estratégicas; produtos complementares.
Ameaças (Threats)	Situações do ambiente externo que, como antítese das oportunidades, têm potencial de impedir o sucesso da organização.	Novas tecnologias; tendências de mercado; legislação restritiva; novos competidores; taxa de juros; abertura de mercado.

Fonte: SILVEIRA; TARAPANOFF, 2001, p. 214.

A análise SWOT é um modelo utilizado para realizar o diagnóstico de ambientes, tanto internos quanto externos. Seu ferramental pode ser utilizado para a realização do planejamento estratégico de uma empresa, cooperativa, agroindústria, unidade de produção, ou de um setor produtivo, de um território, etc. No caso específico da disciplina **Seminário Integrador III – DERAD 026**, a aplicação da ferramenta de análise SWOT será utilizada para a análise da competitividade das cadeias produtivas agroindustriais. Essa análise deverá conter, além da identificação e do levantamento das

forças, fraquezas, ameaças e oportunidades das cadeias produtivas agroindustriais, o cruzamento e a combinação desses fatores, ou seja, das forças e das fraquezas de uma organização com as oportunidades e as ameaças provenientes do mercado.

Assim, esse diagnóstico visa à identificação das potencialidades, dos desafios, dos riscos e das limitações que condicionam a promoção da competitividade das atividades agrícolas e agroindustriais regionais. Tais elementos serão de fundamental importância para a posterior proposição de estratégias e de políticas públicas e privadas que visem a incentivar e a fortalecer as cadeias produtivas agroindustriais, tema a ser abordado na Unidade 3 do presente manual didático.

2.2 MATRIZ SWOT DAS CADEIAS PRODUTIVAS AGROINDUSTRIAIS

Apresenta-se abaixo, na figura 6, a matriz SWOT proposta pela disciplina **Seminário Integrador III** para a realização da análise da competitividade das cadeias produtivas agroindustriais. Essa matriz SWOT origina-se do ferramental proposto pela análise SWOT mencionado na seção anterior.

		Fatores de origem interna	
	Matriz SWOT Competitividade da cadeia produtiva agroindustrial	Forças	Fraquezas
Fatores de origem externa	Oportunidades	Potencialidades	Desafios
	Ameaças	Riscos	Limitações

Figura 6 – Matriz SWOT: análise da competitividade das cadeias produtivas agroindustriais
Elaborado pelos autores a partir de: SIEDENBERG; ALLEBRANDT; BÜTTENBENDER; FRIZZO, 2009.

2.2.1 Forças de uma cadeia produtiva agroindustrial

Segundo Ferrel et al. (2000), as forças referem-se aos fatores que permitem à empresa alguma vantagem em atender às necessidades de seus mercados-alvos, isto é, uma vantagem competitiva. Las Casas (2001, p. 68) define pontos fortes como “todos os fatores que apresentam vantagem competitiva da empresa em relação aos concorrentes ou ao exercício de qualquer atividade”. Para Cobra (1995), uma força pode ser caracterizada como capacidade administrativa diferenciada, domínios de novas tecnologias, canais de distribuição exclusivos, etc.

No caso da disciplina DERAD 026, as forças de uma cadeia produtiva agroindustrial caracterizam-se como sendo os pontos a serem potencializados e/ou valorizados. Elas estão relacionadas com as características positivas no ambiente interno e devem ser tratadas como um estímulo e/ou um trunfo. Correspondem aos recursos e às capacidades de uma cadeia produtiva, que podem ser combinados para gerar

vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Exemplos de forças: capacidade de trabalho, gestão rural, tecnologia, recursos financeiros e naturais, fontes exclusivas de matérias-primas (muito comuns na agricultura familiar), logística, etc.

2.2.2 Fraquezas de uma cadeia produtiva agroindustrial

Para Las Casas (2001), pontos fracos são todos os aspectos que interferem negativamente na capacidade de uma empresa para apresentar vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Consoante Ferrel et al. (2000), as fraquezas referem-se a quaisquer deficiências que uma organização possa ter no desenvolvimento ou na implantação de sua estratégia.

As fraquezas de uma cadeia produtiva agroindustrial são aquelas características da cadeia produtiva que devem ser minimizadas para se evitarem influências negativas sobre sua competitividade. É tudo aquilo em que a cadeia produtiva “deixa a desejar” e que deve ser melhorado. Assim, quando se percebe um ponto fraco, deve-se agir para corrigi-lo ou pelo menos para minimizar seus efeitos. Exemplos de fraquezas: qualidade do produto, custo de produção, poder de venda, inovação tecnológica, cobertura geográfica, instalações, força de trabalho, produtividade, falta de cooperação na cadeia produtiva, etc.

2.2.3 Oportunidades de uma cadeia produtiva agroindustrial

Ferrel et al. (2000) afirmam que as oportunidades e as ameaças são fatores de origem externa que podem afetar as organizações. São fatores que existem independentemente da organização, mas que podem afetar fortemente as operações da empresa e o resultado de suas estratégias. Ainda segundo esses autores, as oportunidades referem-se às condições favoráveis no ambiente que podem gerar recompensas para a organização.

De acordo com Kotler e Armstrong (1996), uma oportunidade existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de determinado segmento. Existem três fontes principais de oportunidades de mercado: (i) oferecer algo cuja oferta seja escassa; (ii) oferecer de maneira nova ou superior um produto ou serviço já existente; (iii) oferecer um produto ou serviço totalmente novo. As oportunidades estão relacionadas a fatores externos, como, por exemplo, novos fornecedores, mudanças na legislação, modificações nas condições de oferta e de demanda, inovações tecnológicas, fusões de empresas fornecedoras ou compradoras, entre outros.

As agroindústrias/empresas não conseguem controlar esses fatores externos, porém é importante conhecê-los e monitorá-los, já que as oportunidades podem derivar de alterações nessa estrutura, ou podem dar-se através da incorporação de conhecimentos. Por exemplo, no ano de 2009, o Ministério do Desenvolvimento Agrário lançou o Selo da Agricultura Familiar para produtos oriundos desse setor produtivo. Se a agroindústria/propriedade está a par dessas informações, pode valer-se desse selo para agregar valor ao seu produto; por isso, é preciso estar atento

às oportunidades e identificá-las. A possibilidade de acesso às exportações, a crédito, a melhorias do transporte ferroviário, à proximidade com o MERCOSUL (Mercado Comum do Sul) e ao desenvolvimento de pesquisa na área, etc. são aspectos que também podem ser vistos como oportunidades para uma cadeia produtiva.

2.2.4 Ameaças de uma cadeia produtiva agroindustrial

De acordo com Kotler e Armstrong (1996), uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que pode acarretar a deterioração das vendas ou dos lucros. Já segundo Ferrel et al. (2000), as ameaças referem-se às condições ou às barreiras que podem impedir a empresa de atingir seus objetivos. À semelhança das oportunidades, as ameaças devem ser identificadas para não limitarem o desempenho da empresa.

Através da análise do ambiente externo de uma cadeia produtiva, detectam-se as ameaças, que estão sempre fora do controle das organizações, mas que importa conhecer e monitorar. No caso da disciplina DERAD 026, as ameaças de uma cadeia produtiva agroindustrial são todos os fatores que podem afetar negativamente essa cadeia, como, por exemplo: a entrada de novos concorrentes, os produtos similares com valor final mais barato, a diminuição da demanda por um produto ou serviço, a grande quantidade de produtos estocados, as instabilidades no mercado financeiro, a insuficiência energética, a falta de acesso asfáltico entre municípios, a falta de transporte ferroviário, a falta de logística/infraestrutura, as distâncias dos grandes centros consumidores, a globalização, etc.

2.3 ELABORAÇÃO DA MATRIZ SWOT DAS CADEIAS PRODUTIVAS AGROINDUSTRIAIS

A elaboração da matriz SWOT das cadeias produtivas agroindustriais permite identificar os pontos em que uma cadeia produtiva pode obter vantagens competitivas. Os cruzamentos entre os fatores externos e os fatores internos das cadeias produtivas irão definir como estas poderão aproveitar os aspectos positivos (oportunidades e forças) e como poderão neutralizar os aspectos negativos (fraquezas e ameaças) para se tornarem mais competitivas.

No caso do cruzamento entre oportunidades e fraquezas, podem-se estabelecer as bases para modificações no ambiente interno, de modo a aproveitar melhor as oportunidades. O cruzamento entre ameaças e forças representa a possibilidade de se investir na modificação do ambiente, de modo a torná-lo favorável à organização. Se no cruzamento entre ameaças e fraquezas houver situações de alta relevância para a empresa, tratar-se-á provavelmente de uma ocasião para modificações internas profundas, incluindo a análise da viabilidade de manutenção do próprio negócio.

A seguir, será apresentado o resultado dos cruzamentos dos quadrantes da matriz SWOT para as cadeias produtivas agroindustriais.

2.3.1 Forças x Oportunidades = Potencialidades

Neste quadrante, o cruzamento das forças com as oportunidades resulta em potencialidades a serem exploradas pelas cadeias produtivas agroindustriais. Tais potencialidades dizem respeito à capacidade de aproveitamento das oportunidades mediante os pontos fortes da cadeia produtiva. Elas contemplam alternativas que permitem a construção e/ou ampliação de acessos nas influências e/ou relações, sejam elas econômicas, sociais, culturais ou ambientais.

Exemplos de potencialidades: produtos dentro das especificações; produtos com selo da agricultura familiar e/ou selo orgânico; ganhos em processos de reciclagem, economia de energia, água e matérias-primas; *know-how* (saber-fazer dos agricultores); localização geográfica de proximidade em relação a um mercado consumidor amplo; disponibilidade de crédito para a agregação de valor aos produtos agrícolas; presença de instituições e recursos humanos que ofereçam o desenvolvimento de pesquisas; expansão das exportações através de logística ferroviária; etc.

2.3.2 Forças x Ameaças = Riscos

O cruzamento das forças com as ameaças resulta em riscos para as cadeias produtivas agroindustriais. Neste quadrante, pode-se verificar a capacidade defensiva das cadeias produtivas para minimizar, com seus pontos fortes, as ameaças. Como o conceito de risco está associado a probabilidades e possibilidades de previsão, cumpre evitar o risco fortalecendo os pontos fortes e procurando contornar as ameaças. Uma cadeia produtiva encontra-se em uma situação de risco quando sua competitividade é ameaçada pelo ambiente externo, mesmo se unidades de produção agrícola e organizações agroindustriais contarem com pontos fortes relacionados aos seus ambientes internos.

São exemplos dessa variável: a possibilidade de queda nos preços das *commodities* em virtude de uma supersafra nos Estados Unidos; a possibilidade do surgimento de nova legislação que determine, para as construções das agroindústrias de pequeno porte, um pé-direito diferente do das construções atuais; a falta de logística/infraestrutura de transporte ferroviário; uma ligação asfáltica e de energia que faça com que uma boa localização geográfica possa passar despercebida; a distância em relação aos grandes centros consumidores aliada à precariedade de acesso asfáltico intermunicipal, prejudicando o potencial mercado consumidor local/regional; a centralidade de investimentos; as deficiências climáticas e a globalização da economia como fatores que influenciam naturalmente o potencial empreendedor; etc.

2.3.3 Fraquezas x Oportunidades = Desafios

O cruzamento das fraquezas com as oportunidades resulta em desafios a serem superados pelas cadeias produtivas agroindustriais. Neste quadrante, podem-se visualizar as debilidades das cadeias produtivas agroindustriais que dificultam ou reduzem o aproveitamento das oportunidades. Transformar um ponto fraco em uma oportunidade é um desafio; assim, por exemplo, se o agricultor tem problemas para

vender seus produtos no seu entorno, buscar novos mercados é um desafio. Outro exemplo: se existe uma grande oferta de produtos convencionais e um grande mercado para produtos orgânicos, realizar a conversão da propriedade para adaptar-se a esse novo mercado é um grande desafio.

2.3.4 Fraquezas x Ameaças = Limitações

O cruzamento das fraquezas com as ameaças resulta em limitações para as cadeias produtivas agroindustriais. Neste quadrante, é possível visualizar as vulnerabilidades das cadeias produtivas que tornam iminentes as possibilidades de concretização ou os impactos das ameaças. As limitações representam as fragilidades, inseguranças e restrições encontradas nas cadeias produtivas. Estão relacionadas aos problemas que determinada cadeia encontra para seu desenvolvimento, visto que resultam da conjunção de dois fatores negativos, um interno, as fraquezas, e outro externo, as ameaças.

São exemplos de limitações: o baixo poder de investimento de uma organização agroindustrial; a pouca capacitação da mão de obra; a carência de tecnologia; um mercado consumidor muito restrito; a pouca capacidade para adquirir empréstimos ou, até mesmo, a falta de linhas de financiamento com juros mais baixos para realizar o investimento; a precariedade em logística e em infraestrutura e a insuficiência energética de uma região, que podem contribuir para a baixa agregação de valor aos produtos locais/regionais; etc.

2.4 APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT AO ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DAS CADEIAS PRODUTIVAS AGROINDUSTRIAIS

Considerando que um dos objetivos da disciplina DERAD 026 é capacitar os alunos a utilizarem a matriz SWOT para a análise da competitividade das cadeias produtivas agroindustriais selecionadas para estudo, recomendam-se, nesta seção, algumas leituras complementares que servirão como base para a aplicação dessa ferramenta.

A primeira recomendação de leitura contempla a obra *Agronegócio no Mercosul: uma agenda para o desenvolvimento*, organizado por Batalha e Souza Filho (2009). Os autores apresentam um estudo sobre a competitividade das principais cadeias agroindustriais dos países do Mercosul, ou seja, Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai, além de Bolívia e Chile, utilizando o modelo de direcionadores de competitividade para as cadeias produtivas agroindustriais proposto na seção 1.2.4 da Unidade 1.

O estudo dos direcionadores de competitividade apresentados nessa obra permitem conhecer a dinâmica de funcionamento das seguintes cadeias produtivas: trigo, milho, arroz, soja, leite, maçã, laranja, frango e cana-de-açúcar. Os autores valeram-se da análise SWOT para identificar os pontos críticos da competitividade (potencialidades, desafios, limitações e riscos) de cada uma dessas cadeias produtivas, tendo como objetivo a proposição de políticas públicas e privadas.

A segunda indicação de leitura complementar de trabalhos que utilizaram a análise SWOT contempla a Série Agronegócios, que foi elaborada pela Secretaria de Política

Agrícola (SPA) do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), em parceria com o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA). Nessa série, encontra-se um conjunto de informações sobre diversas cadeias produtivas no Brasil: produtos orgânicos (BRASIL, 2007a), flores e mel (BRASIL, 2007b), carne bovina (BRASIL, 2007c), frutas (BRASIL, 2007d), madeira (BRASIL, 2007e), milho (BRASIL, 2007f), agroenergia (BRASIL, 2007g), algodão (BRASIL, 2007h) e soja (BRASIL, 2007i). Esses documentos, ao identificarem os fatores críticos para a promoção da competitividade das cadeias produtivas, buscam oferecer subsídios à elaboração de políticas públicas e privadas, considerando as especificidades do agronegócio brasileiro.

Nos trabalhos supracitados, os autores apresentam, além da caracterização das cadeias produtivas analisadas, um quadro-síntese da análise SWOT. Além disso, consta nesses estudos a descrição de cada um dos fatores determinantes da competitividade e a proposição de estratégias de intervenção nas cadeias produtivas analisadas. Este é o principal objetivo da utilização da análise SWOT; ou seja, não basta identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças das cadeias produtivas, mas é fundamental avançar na proposição de políticas públicas e privadas que possam redundar em cadeias produtivas agroindustriais mais competitivas.

Essas leituras complementares, associadas ao levantamento de dados sobre a realidade local, permitirão aos alunos aprofundar suas análises, mediante a elaboração da matriz SWOT. Os resultados alcançados com o desenvolvimento da atividade prática da Unidade 2 (seção 2.5), associados ao diagnóstico elaborado na atividade prática da Unidade 1 (seção 1.3), sobre as especificidades do território delimitado para estudo, fornecerão aos alunos base sólida para o desenvolvimento da atividade prática da Unidade 3 (seção 3.5). Nesta, espera-se a proposição de políticas públicas e privadas visando à melhoria da competitividade das cadeias produtivas analisadas.

2.5 ATIVIDADE PRÁTICA

Trata-se, na atividade prática proposta para a Unidade 2, da elaboração de uma matriz SWOT para a cadeia produtiva agroindustrial regional estudada na Unidade 1 que permita: (i) refletir sobre as ameaças, as oportunidades, as forças e as fraquezas dessa cadeia produtiva e (ii) identificar suas potencialidades, seus desafios, seus riscos e suas limitações, com o objetivo de promover sua competitividade.

Passos para a elaboração da atividade

- 1º – Discutir em grupo os fatores técnico-produtivos, de mercado e institucionais, e elaborar a análise SWOT (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades) da cadeia produtiva agroindustrial selecionada para estudo e caracterizada na atividade prática da Unidade 1 (fatores determinantes da competitividade).

2º – Elaborar a matriz SWOT, buscando identificar potencialidades, desafios, riscos e limitações relacionados à competitividade da cadeia produtiva agroindustrial em estudo. Preencher cada um dos campos com os fatores internos e externos apontados como forças, fraquezas, oportunidades ou ameaças da cadeia produtiva agroindustrial e realizar o cruzamento dos quadrantes da matriz SWOT, conforme apresentado acima, na figura 6 (p. 48). O cruzamento entre seus quatro quadrantes provê uma moldura na qual se visualiza a competitividade da cadeia produtiva selecionada para estudo (fatores críticos de sucesso).

3º – Elaborar um texto que contenha:

- ▶ Introdução;
- ▶ Quadro-síntese da matriz SWOT da cadeia produtiva;
- ▶ Descrição de cada um dos elementos que foram apontados na matriz (redigir um pequeno texto para cada fator crítico identificado);
- ▶ Considerações finais; e
- ▶ Referências.

Com o objetivo de auxiliar os alunos em sua aprendizagem, serão disponibilizados no ambiente virtual *Moodle*, no decorrer da disciplina, exemplos de trabalhos que utilizaram a análise SWOT para o estudo de diferentes cadeias produtivas agroindustriais. A partir dos resultados alcançados nesta unidade, associados ao diagnóstico dos fatores determinantes da competitividade elaborado na Unidade 1, os alunos poderão realizar adequadamente a atividade da Unidade 3, que consistirá na proposição de políticas públicas e privadas direcionadas à melhoria da competitividade das cadeias produtivas selecionadas para estudo.

2.6 REFERÊNCIAS

BATALHA, Mário Otávio; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles de (Org). *Agronegócio no Mercosul: uma agenda para o desenvolvimento*. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Política Agrícola. Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura. *Cadeia produtiva de produtos orgânicos*. BUAINAIN, Antônio Márcio; BATALHA, Mário Otávio (Coord.). Brasília: IICA; MAPA/SPA, 2007a. Disponível em: <<http://www.iica.org.br/Docs/CadeiasProdutivas/Cadeia%20Produtiva%20de%20Produtos%20Org%C3%A2nicos.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2011.

_____. *Cadeia produtiva de flores e mel*. BUAINAIN, Antônio Márcio; BATALHA, Mário Otávio (Coord.). Brasília: IICA; MAPA/SPA, 2007b. Disponível em: <<http://www.iica.org.br/Docs/CadeiasProdutivas/Cadeia%20Produtiva%20de%20Flores%20e%20Mel.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2011.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Política Agrícola. Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura. *Cadeia produtiva da carne bovina*. BUAINAIN, Antônio Márcio; BATALHA, Mário Otávio (Coord.). Brasília: IICA; MAPA/SPA, 2007c. Disponível em: <<http://www.iica.org.br/Docs/CadeiasProdutivas/Cadeia%20Produtiva%20da%20Carne%20Bovina%20c%20capa.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2011.

_____. *Cadeia produtiva de frutas*. BUAINAIN, Antônio Márcio; BATALHA, Mário Otávio (Coord.). Brasília: IICA; MAPA/SPA, 2007d. Disponível em: <<http://www.iica.org.br/Docs/CadeiasProdutivas/Cadeia%20Produtiva%20de%20Frutas.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2011.

_____. *Cadeia produtiva de madeira*. BUAINAIN, Antônio Márcio; BATALHA, Mário Otávio (Coord.). Brasília: IICA; MAPA/SPA, 2007e. Disponível em: <<http://www.iica.org.br/Docs/CadeiasProdutivas/Cadeia%20Produtiva%20de%20Florestas%20Plantadas%20e%20Madeira.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2011.

_____. *Cadeia produtiva do milho*. PINAZZA, Luiz Antonio (Coord.). Brasília: IICA; MAPA/SPA, 2007f. Disponível em: <<http://www.iica.org.br/Docs/CadeiasProdutivas/Cadeia%20Produtiva%20do%20Milho.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2011.

_____. *Cadeia produtiva da agroenergia*. BUAINAIN, Antônio Márcio; BATALHA, Mário Otávio; PAULILLO, Luiz Fernando; MELLO, Fabiana Ortiz Tanoue de (Coord.). Brasília: IICA; MAPA/SPA, 2007g. Disponível em: <<http://www.iica.org.br/Docs/CadeiasProdutivas/Cadeia%20Produtiva%20da%20Agroenergia.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2011.

_____. *Cadeia produtiva do algodão*. BUAINAIN, Antônio Márcio; BATALHA, Mário Otávio; VIEIRA JUNIOR, Pedro; LEITE, Sheila Ferreira (Coord.). Brasília: IICA; MAPA/SPA, 2007h. Disponível em: <<http://www.iica.org.br/Docs/CadeiasProdutivas/Cadeia%20Produtiva%20do%20Algod%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2011.

_____. *Cadeia produtiva da soja*. PINAZZA, Luiz Antonio (Coord.). Brasília: IICA; MAPA/SPA, 2007i. Disponível em: <<http://www.iica.org.br/Docs/CadeiasProdutivas/Cadeia%20Produtiva%20da%20Soja.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2011.

COBRA, Marcos. *Plano estratégico de marketing*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael D.; LUCAS JR., George H.; LUCK, David J. *Estratégia de marketing*. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1996.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Plano de marketing para micro e pequena empresa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEARNED, Edmund Philip; CHRISTENSEN, Carl Roland; ANDREWS, Kenneth Richmond; GUTH, W. D. *Business policy: text and cases*. Homewood, Illinois: Irwin, 1965.

McDONALD, Malcolm. *Planos de marketing: planejamento e gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

SIEDENBERG, Dieter Rugard; ALLEBRANDT, Sérgio Luís; BÜTTENBENDER, Pedro Luís; FRIZZO, Paulo A. (Org.). *Orientações para o processo de planejamento estratégico regional dos COREDES-RS*. Ijuí: maio de 2009. Trabalho não publicado.

SILVEIRA, Henrique Flávio Rodrigues; TARAPANOFF, Kira (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Ed. da UnB, 2001.

UNIDADE 3 – POLÍTICAS PÚBLICAS E PRIVADAS PARA A PROMOÇÃO DA COMPETITIVIDADE DAS CADEIAS PRODUTIVAS AGROINDUSTRIAIS E DO DESENVOLVIMENTO EM ÁREAS RURAIS



*Cristiane Tonezer, Maycon NoreMBERG Schubert,
Elvis Albert Robe Wandscheer, Paulo Dabdab Waquil e Glauco Schultz*

A Unidade 3 trabalhada na disciplina **Seminário Integrador III – DERAD 026** tem como objetivo geral pensar, discutir e propor formas de intervenção e medidas de políticas públicas e privadas que possam contribuir para a melhoria da produção agrícola e agroindustrial, com o objetivo de promover a competitividade das cadeias produtivas, levando em consideração os ambientes institucional e organizacional na região em que se inserem.

Para tanto, é de fundamental importância a apreensão dos conteúdos das unidades anteriores, priorizando os conceitos de cadeias produtivas (sejam elas curtas ou longas) e de competitividade, a identificação de seus elos e encadeamentos, de seu ambiente organizacional e institucional, e a aplicação de ferramentas para a análise de sua competitividade, tais como a matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). A partir do entendimento das características, das potencialidades, desafios, riscos e limitações de cada cadeia produtiva agrícola ou agroindustrial, inserida em sua respectiva região, pode-se pensar, propor e implementar medidas de intervenção pública ou privada para a melhoria de seu desempenho, o aumento de sua competitividade e a promoção do desenvolvimento rural⁹.

Uma ilustração da aplicação desses conteúdos pode ser conferida no artigo de Bastos Filho e Rocha [s. d.], que analisa o efeito das políticas públicas sobre a competitividade das cadeias da soja e do trigo, mediante a utilização de indicadores como o coeficiente de proteção nominal e efetiva e o custo dos recursos domésticos, considerando as políticas

⁹ O desenvolvimento rural não é identificado como crescimento econômico, mas é visto como um processo que envolve múltiplas dimensões [...] A ideia de desenvolvimento como evolução e como progresso, que havia predominado até o século anterior, bem como a ideia de desenvolvimento como utopia, foi substituída pela ideia de crescimento. O dinamismo econômico passou a ser tratado como sinônimo de melhoria nos indicadores sociais, e o crescimento passou a ser identificado com “desenvolvimento econômico”. Só mais recentemente, ante a evidente erosão dessa identidade, a noção passou a incorporar explicitamente os indicadores de bem-estar – sintetizados na expressão desenvolvimento humano, expresso no conhecido IDH – e os indicadores de sustentabilidade ambiental – sintetizados na expressão desenvolvimento sustentável, isto é, “aquele capaz de preservar os recursos necessários às gerações vindouras” (KAGEYAMA, 2008, p. 52).

comercial, de financiamento, de emprego, cambial e tributária. Diversos outros estudos realizam análises semelhantes, embora se valham de outras ferramentas.

É nesse sentido que é apresentado o conteúdo a seguir, que inicia revisando o material trabalhado nas disciplinas **Estado e Políticas Públicas** – DERAD 010 e **Políticas Públicas e Desenvolvimento Rural no Brasil** – DERAD 012, sobre o Estado e seu papel, sobre a formulação de políticas públicas e, mais especificamente, sobre as políticas agrárias e agrícolas implementadas no país. Ao final, será apresentada uma breve discussão sobre políticas no âmbito regional ou municipal, bem como sobre ações privadas, as quais também podem influenciar a competitividade das cadeias produtivas, e podem variar muito de região para região.

3.1 BREVE REVISÃO SOBRE O PAPEL DO ESTADO E AS POLÍTICAS PÚBLICAS

Resgatando os conteúdos apresentados principalmente nas disciplinas DERAD 010 e 012, o objetivo desta seção é integrar, de forma resumida, as abordagens sobre a constituição, a evolução e a presença do Estado nas políticas públicas. Cabe lembrar que as diferentes formas de organização do Estado conduzem a graus distintos de intervenção nos mercados, com implicações de vulto sobre seu funcionamento e sobre a competitividade das cadeias produtivas. Formas de organização mais intervencionistas sugerem maior peso das políticas públicas, enquanto formas mais liberais sugerem maior peso das estratégias e ações privadas na busca da competitividade. De qualquer forma, tanto as ações públicas quanto as ações privadas têm sua importância na análise e no planejamento das cadeias produtivas, constituindo os ambientes institucional e organizacional em que tais cadeias se inserem.

Esta revisão inicia com um resgate conceitual das três formas de organização do Estado moderno: liberal, socialista e de bem-estar social, e as respectivas repercussões nas diferentes formas de intervenção. Em um segundo momento, serão destacadas as principais características, históricas e atuais, do Estado brasileiro e de suas políticas macroeconômicas. Finalmente, será abordada a atuação do Estado brasileiro através de suas políticas setoriais, com foco na agricultura.

3.1.1 A origem e os papéis do Estado moderno

Como muitos autores apontam, a origem do Estado moderno remonta ao século XVII¹⁰, principalmente sob a égide do poderio britânico de expansão territorial, da colonização direta, da escravatura e do nacionalismo econômico. Naquele contexto, o sistema mercantilista floresceu e constituiu-se como uma forma de organização econômica poderosa, sustentada principalmente pelas companhias

10 Segundo Arrighi (2009), alguns estudiosos, entre os quais seguidores de Fernand Braudel, situam a origem do Estado moderno ainda no século XV, com a constituição das cidades-estados italianas, principalmente Veneza.

de comércio¹¹, as quais estavam sujeitas a um forte controle do Estado. Após esse processo expansionista, que gerou grande acumulação de capital na Grã-Bretanha e veio a torná-la o centro financeiro mundial através da potente atuação do Estado monárquico na economia, diversas críticas e movimentos burgueses começaram a surgir, questionando essa forma de regime político e de organização econômica (ARRIGHI, 2009).

Após a Revolução Industrial, no século XVIII, constituiu-se, inicialmente em solo britânico, através dos capitais atraídos por seu moderno sistema financeiro da época e da acumulação de capitais vindos de suas colônias de além-mar, uma classe social burguesa que adotou uma postura crítica em relação à atuação do Estado na economia. Esse momento na história marca o surgimento das ideias liberais, que vai mudar, de forma muito significativa, a dinâmica do sistema capitalista da época, reduzindo a presença do Estado na economia.

Esse sistema econômico entra em crise com as perturbações financeiras de 1929¹², conhecidas como a Grande Depressão. Como forma de aliviar a crise, e em oposição às teorias econômicas liberais, o economista inglês John Maynard Keynes apostou em ações que envolviam a intervenção do Estado, através de medidas fiscais e monetárias, no intuito de fomentar o emprego e a demanda. Assim, na prática, o governo gastava para compensar a carência de investimento do setor privado.

Paralelamente a esse recuo da visão liberal, verificou-se também uma abordagem crítica da atuação do Estado do ponto de vista das lutas de classes, onde a retomada do Estado, dos monarcas e dos burgueses capitalistas pela classe operária e camponesa daria início a um movimento de socialização do capital. Essa última abordagem do papel do Estado floresceu em países como os da ex-União

11 As companhias de comércio eram organizações que exploravam outras colônias que estivessem sob o domínio dos Estados que as sustentavam. Eram formadas pela forte presença e intervenção do Estado, de donos de capitais, de bancos e de mercadores. As companhias de comércio eram numerosas e variavam em sua forma de atuação e em seus objetivos de um Estado para outro.

12 1929 é marcado como o ano da Quebra de Wall Street e da Grande Depressão. Ocorreria que os negócios prosperavam e a indústria ainda tinha capacidade excelente. Os lucros eram favorecidos por baixos custos e baixos salários [...] O acesso ao crédito era fácil e, além disso, barato. Aquela era a maneira de ganhar dinheiro, e todo mundo embarcou nessa [...] Alguns investidores argutos, porém, haviam notado que a economia dos EUA chegara a seu pico cíclico. Tanto a produção quanto os preços estavam rumando agora para um ciclo gradual de declínio [...] Ações eram compradas mediante um depósito, e essas mesmas ações eram usadas como garantia para a compra de mais ações mediante um depósito [...] uma pirâmide de crédito sempre crescente estava sendo montada [...] Na terça-feira, 29 de outubro, o número recorde de 16 milhões de ações foi negociado: o dia mais negro da história da Bolsa de Valores. Cerca de 300 milhões de ações foram possuídas nos empréstimos, para os quais elas mesmas eram a garantia: as dívidas foram subitamente cobradas em uma escala colossal. Financistas foram arruinados, diretores de antigas firmas corretoras se suicidaram [...] O ano de 1929 foi ruim; e o mercado acabou por chegar ao fundo do poço [...] O que aconteceu nos Estados Unidos teve eco no mundo inteiro (STRATHERN, 2003, p. 221-223).

Soviética e a China, expandindo-se posteriormente por diversos outros, para, finalmente resultar no conflito denominado Guerra Fria¹³.

Após essa turbulenta fase da História, surgem novas interpretações sobre o papel do Estado através de uma concepção de bem-estar social e desenvolvimentista, onde o mercado e o Estado se desenvolveriam lado a lado com uma visão mais institucionalista¹⁴.

O debate segue presente, com mudanças estruturais na forma de organização dos Estados como respostas a crises recorrentes. Nos anos 1990, foi constatada uma presença marcante de Estados Neoliberais, através de incisiva retomada das ideais liberais ajustadas às condições contemporâneas, forçando a redução da presença do Estado nos mercados, bem como múltiplos processos de privatização, de desregulamentação e de abertura comercial. Nessa perspectiva, mantêm-se os mecanismos de decisão individuais no âmbito da microeconomia¹⁵, sobretudo via preço. Entretanto, seus adeptos, ao contrário dos liberais, passam a aceitar o disciplinamento da economia de mercado – atribuindo ao Estado a responsabilidade da ordenação dos excessos ocasionados pela livre concorrência – e a criar mercados concorrenciais (SANDRONI, 1994).

Já a partir da década de 2000, como resposta às crises econômicas mais recentes, o protecionismo é retomado, a regulação dos mercados é reforçada e o Estado se faz novamente mais presente.

Após essa síntese histórica, cabe abordar com maiores detalhes as características de cada uma dessas visões teóricas sobre o Estado moderno.

3.1.1.1 ESTADO LIBERAL (*LAISSEZ-FAIRE*)

A abordagem liberal sobre a economia teve como um de seus principais mentores intelectuais Adam Smith (1723-1790), o qual tinha como “baluarte” de sua tese a livre iniciativa dos indivíduos e o reduzido papel do Estado, o qual, em sua concepção, deveria limitar-se a garantir o direito à propriedade privada e à liberdade individual.

13 A Guerra Fria foi um conflito “velado” entre os Estados Unidos (capitalista) e a ex-União Soviética (socialista), que repercutiu em inúmeros outros países, levando a uma corrida armamentista, ao avanço no campo da conquista do espaço, a invasões territoriais, a revoluções civis e a guerras armadas.

14 A visão institucionalista ficou muito bem caracterizada através da criação de instituições como o FMI, o Banco Mundial e o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), após a reunião de Bretton Woods, entre diversas nações, em 1944.

15 Microeconomia: área da economia que estuda o comportamento dos indivíduos/consumidores e firmas, onde se procura explicar o emprego de recursos limitados diante de uma série de possibilidades alocativas para o mesmo. Ou então: “Ramo da Ciência Econômica que estuda o comportamento das unidades de consumo representadas pelas famílias; as empresas e suas produções e custos; a produção e o preço dos diversos bens, serviços e fatores produtivos. Em outras palavras, a microeconomia ocupa-se da forma como as unidades individuais que compõem a economia [...] agem e reagem umas sobre as outras” (SANDRONI, 1994, p. 221).

O liberalismo prega a organização da economia através da “mão invisível” do mercado; em outras palavras, a competição, a inovação, o espírito empreendedor, a alocação de capitais e a determinação de salários são mais eficientemente organizados segundo as leis da oferta e da demanda nos mercados autorregulados. De acordo com essa abordagem, as políticas sociais são vistas apenas de forma paliativa e não podem ser incentivadas, pois conduzem ao ócio e ao desperdício, mas a liberdade e a competitividade devem ser estimuladas, com a mínima intervenção do Estado.

Nesse sentido, em um Estado organizado segundo a abordagem liberal, as estratégias e as ações privadas adquirem a maior importância na busca da competitividade das cadeias produtivas. Os elementos mais importantes para o diagnóstico e o planejamento são o ambiente organizacional, a estrutura dos mercados, as relações entre os elos das cadeias produtivas, as formas contratuais, as redes de cooperação e os processos de inovação.

3.1.1.2 ESTADO SOCIALISTA

Tendo suas raízes mais científicas na teoria marxista, a concepção do Estado Socialista baseia-se na ideia de que o Estado é um aparelho de domínio de uma classe social sobre a outra e de que sua função deveria ser a de socialização dos meios de produção e do capital para toda a população. Karl Marx (1818-1883) realizou um profundo estudo histórico e filosófico sobre a economia capitalista, chegando à conclusão de que a riqueza é gerada pela transformação do trabalho em capital e de que o domínio do capital sobre o trabalho causa a exploração dos trabalhadores, sendo a síntese dessa equação a extração da mais-valia e sua apropriação pelos donos dos meios de produção, chamados de burgueses.

Segundo as pressuposições de Marx, o Estado é, em primeira instância, fruto da evolução histórica das relações de produção, e não uma criação da mente humana, o que se constitui em uma visão materialista do Estado. Para os marxistas, o Estado intervém diretamente nos mercados e na vida econômica de toda a população, planejando e controlando todos os investimentos e gastos que possam surgir para desenvolver um país. Com isso, ao contrário do que ocorre na visão liberal, mencionada acima, o Estado é fortalecido, vindo a tornar-se o centro de todas as ações econômicas – tais como o controle completo sobre os preços dos bens e serviços –, de todas as ações políticas – tais como a existência de um único partido e a ausência de sindicatos e outras formas de expressão política – e de todas as ações culturais e sociais – tais como o controle completo sobre os meios de comunicação de massa. Essa concepção de Estado marcou profundamente a História mais recente, pois sua ideologia influenciou a forma de organização de várias nações e sua proposta política entrou em profunda divergência com as ideias capitalistas. Muitos conflitos, revoluções e guerras surgiram desse embate ideológico, cujo epicentro foi a denominada Guerra Fria (1945-1991) entre os Estados Unidos e a ex-União Soviética.

Em suma, em um Estado organizado segundo a abordagem socialista, as estratégias e as ações públicas assumem total importância, inibindo as iniciativas privadas. E, em mercados tão fortemente protegidos, o debate sobre competitividade perde relevância.

3.1.1.3 ESTADO DE BEM-ESTAR SOCIAL (*WELFARE STATE*)

Após a Grande Depressão de 1929, os países ocidentais, antes organizados segundo as ideias liberais, passaram a buscar o apoio de um ambiente institucional mais fortalecido para enfrentar a crise. As economias de muitos Estados começaram a se organizar segundo um ideário postulado por John Maynard Keynes (1883-1946), denominado de *Bem-Estar Social*, mais tarde incorporado pelos regimes políticos chamados de sociais-democratas.

Mediante uma participação mais ativa do Estado, a economia capitalista poderia desenvolver-se de maneira mais estável e controlada. Keynes defendia o princípio de que o crescimento econômico dependia principalmente da demanda agregada, a qual faria com que a oferta de bens de consumo e de serviços aumentasse e com que, conseqüentemente, a constituição de empresas e a geração de empregos também aumentassem. Essa visão de formação da riqueza advinda da demanda traria, como efeito, a necessidade de melhor distribuir a renda da produção, priorizando o consumidor em relação ao produtor. Com isso, de acordo com Silva (2010), “os Estados nacionais poderiam promover políticas de incentivo à demanda agregada, de maneira a evitar crises que viessem a ampliar o desemprego e a reduzir os lucros dos capitalistas”. No campo político, essa nova concepção de atuação do Estado foi instaurada por uma aliança entre os trabalhadores e os donos dos meios de produção.

A maioria dos Estados modernos capitalistas, entre os quais o Brasil, adotou essa forma de atuação, vindo a conceber suas políticas públicas dentro de uma ideologia desenvolvimentista e modernizadora. Nessa forma de organização, é a combinação das políticas públicas e privadas que condiciona a competitividade das cadeias produtivas. Um diagnóstico mais completo, que conduza ao planejamento das atividades das cadeias produtivas agrícolas e agroindustriais, deve levar em conta os ambientes institucional e organizacional em que essas cadeias se inserem.

3.1.2 O Estado brasileiro e as políticas públicas

Após uma breve contextualização histórica da origem e dos tipos de Estado moderno, serão apresentadas algumas formas de concepção de políticas públicas que caracterizaram a formação do Estado brasileiro. O Estado brasileiro foi oficialmente proclamado no ano de 1822, com sua efetiva independência de Portugal, mas continuou sob o regime monárquico até o ano de 1889, data após a qual passou a constituir-se como República Federativa. A História do Brasil, em todo esse tempo, foi marcada por diversos atos governamentais, dos quais os mais significativos datam da fase de transição

entre Velha e a Nova República, que coincide com o período compreendido entre a Grande Depressão de 1929 e o fim da Segunda Guerra Mundial, em 1945.

Nesse período, o Estado brasileiro desempenha um papel fundamental na modernização do país, dentro de uma concepção capitalista da economia e sob o ideário keynesiano. Matos (2006) ilustra assim esse processo:

[...] a criação de indústrias de base: foi em 1941, durante o Estado Novo¹⁶ que foi criada a CSN – Companhia Siderúrgica Nacional em Volta Redonda, estado do Rio de Janeiro. As negociações para a implantação dessa siderúrgica aconteceram em plena Segunda Guerra Mundial, e na ocasião foram feitos acordos para a exportação do aço produzido pela mesma para os EUA, com finalidade de atender às necessidades do país durante aquele período de grandes conturbações políticas. Desta forma o governo de Getúlio se beneficiou do cenário político mundial para industrializar o Brasil. Ainda com o apoio financeiro dos EUA, o governo brasileiro criou também a CVDR – Companhia Vale do Rio Doce, voltada principalmente para a exploração de minério de ferro. Hoje esta empresa é uma das maiores do mundo em reservas e exploração de minerais.

Assim, de acordo com o mesmo autor, foi no governo de Getúlio Vargas que se desenvolveu o parque industrial, que teve significativa importância no processo de modernização, ao passo que no governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961) se priorizou a indústria de base.

Seguiu-se a esse período, no Brasil, o Regime Militar, que não alterou as concepções capitalista e desenvolvimentista de Estado que vigiam no antigo regime republicano; mas a forma de condução dos atos políticos foi ditatorial. Após essa fase, o Estado brasileiro entrou no chamado processo de redemocratização e tornou-se, de fato, uma República Presidencialista, regime que persiste até os dias de hoje.

3.1.3 As políticas públicas macroeconômicas¹⁷

Conforme foi exposto na disciplina **Estado e Políticas Públicas – DERAD 010**, as políticas públicas macroeconômicas marcam profundamente a forma de atuação de um Estado. Dentro de uma visão keynesiana, as políticas públicas são de fundamental importância para a estabilidade econômica do sistema capitalista, dependendo seu sucesso da solidez de suas instituições. Os objetivos mais importantes dessas políticas são as seguintes:

16 O primeiro governo de Getúlio Vargas foi dividido em três etapas: o período inconstitucional, que vai do Golpe de 1930 a 1934, o período constitucional, de 1934 a 1937, e o Estado Novo, de 1937 a 1945. Posteriormente, Getúlio voltou ao poder em 1951, para um segundo mandato, e governou até 1954, ano em que se suicidou.

17 Macroeconomia: área da Economia que estuda variáveis agregadas, como renda e produto nacional, nível geral de preços (inflação), emprego e desemprego, estoque de moeda e taxa de juros, balanço de pagamentos e taxa de câmbio (SILVA, 2010).

- ▶ **alto nível de emprego:** o objetivo do Estado é promover o pleno emprego dos recursos disponíveis na economia, com o intuito de melhorar a renda da população e aumentar a demanda agregada por produtos e serviços, possibilitando o crescimento econômico estável;
- ▶ **estabilidade de preços:** a meta é conter a inflação e manter estáveis o poder de compra da população e a arrecadação tributária, o que aumenta a competitividade do país nas exportações e estimula o investimento em ativos produtivos;
- ▶ **distribuição equitativa da renda:** o Estado tem o dever de minimizar os efeitos da concentração e acumulação de capitais nas mãos de poucas pessoas, naturalmente geradas em uma economia capitalista, buscando assim estabilidade social, aumento das oportunidades e da competitividade; e
- ▶ **crescimento econômico:** esse objetivo diz respeito, basicamente, ao aumento da renda *per capita* a longo prazo.

Conhecidos esses objetivos das políticas públicas, passamos agora a abordar alguns instrumentos macroeconômicos que o Estado utiliza para atingi-los.

- ▶ **Política fiscal:** este instrumento subdivide-se em política tributária (arrecadação) e política de gastos governamentais (despesas). A política tributária é concretizada através de impostos diretos e indiretos, além de taxas, tarifas, multas e contribuições. Os impostos diretos são os que incidem sobre a renda e a propriedade dos indivíduos, tais como Imposto de Renda sobre pessoa Física (IRPF), Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) e Imposto Territorial Rural (ITR); já os impostos indiretos são os que estão embutidos nos preços dos produtos e serviços, incidindo sobre o consumo, como o Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICMS). As políticas de gastos governamentais incluem transferências, subsídios, gastos correntes, despesas com investimentos e políticas setoriais (agrícola e industrial). Tanto a política tributária quanto a política de gastos são utilizadas pelo governo para incentivar ou inibir o consumo e, conseqüentemente, o crescimento econômico equilibrado. Dessa forma, a política fiscal pode ser utilizada como forma de incrementar ou reduzir a competitividade das cadeias produtivas.
- ▶ **Política monetária:** esta tem como objetivo principal controlar a liquidez¹⁸ da economia. Esse instrumento de política pública é operado através das seguintes formas: (i) emissão de moeda; (ii) reservas

18 Liquidez: “Disponibilidade em moeda corrente ou posse de títulos ou valores conversíveis rapidamente em dinheiro. A liquidez varia conforme o tipo de investimento e o momento econômico, mas liquidez absoluta só apresenta o próprio papel-moeda. Todos os outros títulos ou valores possuem graus maiores ou menores de liquidez, em função da maior ou menor facilidade de serem convertidos em moeda. Para uma empresa, a liquidez é representada pelo disponível (dinheiro em caixa mais títulos de mercado) e pelo realizável a curto prazo (mercadorias vendidas em prazos inferiores a seis meses, duplicatas e promissórias” (SANDRONI, 1994, p. 198).

compulsórias ou depósitos compulsórios; (iii) compra e venda de títulos (*open market*); (iv) redescontos; e (v) regulamentação sobre o crédito e a taxa de juros. É através dessas medidas que o governo controla a disponibilidade de moeda em circulação, podendo elevar ou reduzir o volume de crédito e taxas de juros disponíveis para as atividades econômicas e, com isso, influenciar a competitividade das cadeias produtivas.

- ▶ **Política cambial e comercial:** a política cambial age sobre a taxa de conversão da moeda nacional (real) frente à moeda estrangeira, principalmente o dólar. Essa política afeta diretamente a competitividade de determinados setores na exportação de produtos, permitindo comparar os preços no mercado interno com os praticados no mercado externo. Esse instrumento pode ser aplicado de três formas: (i) taxas fixas de câmbio; (ii) regime de bandas cambiais; e (iii) taxas flutuantes. O que é atualmente utilizado na economia brasileira é o regime de taxas flutuantes, com participação do Estado na compra e venda de moedas no mercado financeiro, o que se caracteriza como sendo *dirty floating*¹⁹. A política cambial diz respeito aos instrumentos de incentivos à importação e à exportação mediante taxas, isenções, subsídios ou incentivos creditícios. A valorização ou desvalorização da moeda nacional tem impactos diretos sobre a competitividade das cadeias produtivas.
- ▶ **Política de renda:** esta política afeta diretamente a composição da renda das famílias, através da estabilização de preços, de congelamentos ou, ainda, de planos de estabilização, semelhantes ao Plano Real. Os instrumentos para operar essa política podem ser: transferência direta (bolsa escola, bolsa família), reforma agrária, garantias de preços mínimos, etc. Esses instrumentos de política macroeconômica foram implantados no Brasil nas últimas duas décadas e contribuíram para o aumento da renda da população, fomentando o consumo interno e minimizando a perda de competitividade das cadeias produtivas nacionais que decorreu da desvalorização do dólar.

3.2 AS POLÍTICAS AGRÁRIAS E AGRÍCOLAS NO BRASIL

O Estado, na perspectiva mais intervencionista, tem o dever de proporcionar condições necessárias ao desenvolvimento; para tanto, as políticas públicas assumem papel fundamental, tendo como principal função equilibrar os conflitos de interesses dos diversos grupos que compõem a sociedade. O setor agrícola, por seu turno,

19 “Expressão inglesa que significa literalmente ‘flutuação suja’. Na prática dos negócios, o termo se aplica quando a taxa de câmbio de um país sofre intervenções em seus mercados pelas autoridades monetárias desse país. A maioria das moedas ocidentais [...] e, num menor grau, o dólar americano e o iene japonês caem nessa categoria. O oposto de *clean float*” (SANDRONI, 1994, p. 101).

apresenta singularidades, tais como variações no clima, incidência de doenças e o comportamento dos preços nos mercados, que podem fugir do controle gerencial do gestor de uma unidade produtiva. Assim sendo, as ações governamentais para esse setor são fundamentais, pois buscam melhorar a alocação de recursos e equilibrar as flutuações de preços e rendas, garantindo a segurança alimentar e a organização do espaço rural (MIELITZ NETTO; MELO; MAIA, 2010).

Serão apresentadas resumidamente, na sequência desta seção, as ações governamentais dos anos 1960 para a agricultura brasileira no período dos Planos de Desenvolvimento Econômico e os instrumentos de políticas para a agricultura adotados até o final do século XX.

3.2.1 Ações para a agricultura brasileira

Os planos de políticas para a agricultura brasileira tiveram como objetivo promover o desenvolvimento desse setor enquanto atividade econômica, com destaque para as propostas a seguir.

Considerada a primeira experiência de planejamento brasileiro, o Plano de Metas implementado no período de 1956 a 1961 surge no momento em que o país vive uma crise causada pelo próprio processo de crescimento econômico, o qual, por ser apoiado pelo setor urbano-industrial, demandava uma política de industrialização. Esse Plano estava voltado para cinco setores: energia, transporte, indústria de base, educação e alimentação. Segundo Matos (2002), revelava-se na agricultura uma forte insatisfação em relação ao processo de modernização, que intensificou as pressões a favor da reforma agrária no início dos anos 1960²⁰.

Outro plano, denominado Plano Trienal de Desenvolvimento Econômico e Social, implementado no período de 1963 a 1965, tinha como objetivo reorientar o papel do Estado como propulsor da economia. Entre outras metas, são citadas: a busca pela intensificação dos investimentos no campo social, a correção da distribuição de renda e a redução das disparidades econômicas do país. Nesse Plano, a estrutura agrária brasileira também entra em cena, mas, mais uma vez, como principal responsável pelo atraso do setor rural em relação aos demais setores.

Assim, a estrutura agrária precisava ser modificada com rapidez, pois, segundo o Plano, ela não assimilava as modernas técnicas, acabando por atrasar o conjunto da economia, em função da baixa produtividade do setor e da pobreza da população do meio rural. No contexto do esgotamento do processo de industrialização voltado à substituição de importações, a agricultura representava um estímulo para a expansão da produção de alimentos e de matéria-prima para o mercado interno. Por esse motivo, o governo passou a utilizar mecanismos de pesquisa, fomento, crédito agrícola

20 Além de incluir a questão agrícola, esse Plano também contempla fatores como o uso e a organização do espaço rural, os impactos causados ao meio ambiente, a dinâmica existente entre contexto rural e urbano, principalmente na troca de mão de obra e de serviços entre ambos, e as questões diretamente relacionadas aos mercados interno e externo, à comercialização, à política de preços, etc.

e uma política de preços mínimos para incentivar a modernização da agricultura (GONÇALVES NETO, 1997). Esse período caracterizou-se pela forte motivação do Estado em participar do processo de formação de capitais; no entanto, o Plano não teve condições políticas para ser aplicado, devido à crise que o país atravessava no início dos anos 1960 e que acabou culminando com o Golpe Militar em 1964.

O Programa de Ação Econômica do Governo (PAEG), lançado no período de 1964 (ano de instauração do Regime Militar) a 1966, manteve a visão da necessidade de industrialização via substituição das importações, a qual surge como uma reação das classes conservadoras contra as posições reformistas contidas no Plano Trienal. O PAEG continuava vendo o setor agrícola como atrasado, por causa de sua baixa produtividade. Mesmo reconhecendo que a estrutura fundiária era desigual, tal programa não apoiou a reforma agrária. Suas metas principais eram: o incentivo à agroexportação, visando a garantir as divisas necessárias para a modernização; o fornecimento de alimentos e de matéria-prima pelo setor agrícola; a promoção de desenvolvimento; e a absorção de excedentes de mão de obra. Segundo Gonçalves Neto (1997), o PAEG reafirmou o respeito às leis de mercado em conformidade com os ideais liberais que norteavam o Golpe Militar, mas, ao mesmo tempo, pregava a necessidade da presença governamental para melhorar a distribuição da renda e da riqueza dentro desse mesmo mercado²¹.

Outra ação do governo foi o Programa Estratégico de Desenvolvimento (PED), implementado no período de 1968 a 1970, que, ao diagnosticar a estagnação dos resultados das políticas de substituição de importações, passou a construir um conjunto de instrumentos financeiros voltados ao setor privado. Embora tenha proposto um estilo mais liberal, o PED não diminuiu a participação do Estado na economia, quer como agente produtor, quer como agente consumidor. Destacam-se entre suas metas o aumento da produtividade de produtos alimentícios, a ampliação e o fortalecimento do crédito agrícola e o incentivo de insumos modernos. A agricultura, por sua vez, salienta-se nesse período, principalmente graças à introdução de novas tecnologias geradas pelas metas em questão.

O I Plano Nacional de Desenvolvimento, implementado no período de 1972 a 1974, tinha como objetivos principais duplicar a renda *per capita* em relação a 1969, expandir a economia e inserir o Brasil na categoria dos países desenvolvidos. Como principal meta, esse Plano afirmava a necessidade de modernizar as estruturas de comercialização e de distribuição de produtos agrícolas.

Por fim, o II Plano Nacional de Desenvolvimento, implementado no período de 1975 a 1979, tinha como principal objetivo manter o crescimento econômico dos últimos anos. Além disso, afirmava a necessidade da realização de ações para a melhoria da distribuição de renda, da manutenção da ordem social e política e da

21 Como foi visto na seção anterior, o Estado brasileiro adotou uma política econômica de cunho keynesiano, que mistura mercados liberais com intervenção governamental.

promoção do desenvolvimento com o mínimo de devastação dos recursos naturais (GONÇALVES NETO, 1997).

O conhecimento das ações do governo voltadas à agricultura auxilia a entender a função dos instrumentos de políticas públicas para a agricultura, que serão abordadas na próxima seção.

3.2.2 Instrumentos de políticas públicas para a agricultura

Antes de mais nada, cumpre observar que a política agrícola pós-1964 instaurou um projeto modernizante para o setor agrícola, cujo objetivo principal era vincular o setor agrícola ao processo de desenvolvimento econômico. Para tanto, os institutos de pesquisa e assistência técnica assumiram papel primordial na integração entre a agricultura e a indústria, uma vez que, durante todo esse período, a questão agrária saiu de pauta. Segundo Gonçalves Neto (1997), a agricultura tinha que seguir as metas do desenvolvimento econômico e, conseqüentemente, abandonar as velhas técnicas e a baixa produtividade.

O financiamento da produção agrícola brasileira constituiu a base de toda a política para esse setor. De fato, a criação do Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR) demarcou um novo período de institucionalização, com a aprovação da Lei nº 4.829, de 5 de novembro de 1965, regulamentada pelo Decreto nº 58.380, de 10 de maio de 1966. Entre as principais políticas agrícolas no Brasil estão o crédito rural e a Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM), esta vigente desde a década de 1960 (LEITE, 2001).

A PGPM surge com o intuito de incentivar a produção e de assegurar o abastecimento dos mercados agrícolas com uma oferta de preço que seja justo ao consumidor e que proporcione renda ao produtor. Ela estabelece um valor monetário mínimo, definido pelo governo federal, valor esse calculado a partir das condições gerais do mercado e do preço médio de produção. Durante a safra, a PGPM atua como um seguro de preço, garantindo aos beneficiários uma renda mínima para suas produções; ou seja, em caso de safra abundante e da queda de preços no mercado, o governo federal compromete-se a comprar os produtos pelo preço mínimo preestabelecido.

Embora a PGPM existisse desde meados da década de 1960, ela exerceu, segundo Mielitz Netto, Melo e Maia (2010), um papel relevante com relação ao esgotamento do sistema de crédito rural ocorrido na década de 1980, quando se verificou uma redução significativa do crédito rural, com fortes impactos na produção agrícola, entre os quais a redução da área plantada e do uso de fertilizantes. Como consequência, uma das maiores preocupações dos produtores passaram a ser os riscos da produção devidos às pragas, às doenças e ao excesso ou falta de chuvas. Instituiu-se, pois, o seguro agrícola, considerado um instrumento-chave da política agrícola, indispensável à modernização tecnológica da agricultura.

Outros instrumentos importantes de políticas agrícolas para a modernização da agricultura foram a Pesquisa Agropecuária e a Extensão Rural. Como exemplos,

citam-se a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), criada em 1972, e a Assistência Técnica e a Extensão Rural (ATER), iniciada no final da década de 1940, com o objetivo de apoiar o processo de modernização da agricultura e as estratégias voltadas à política de industrialização do país.

Entre os diversos instrumentos de políticas públicas instaurados ao longo das décadas em que se planejou o desenvolvimento do país, o mais discutido foi, sem dúvida, a reforma agrária. A dimensão fundiária, sob o conceito de *questão agrária*, entra em cena e sai de cena, constantemente, ao longo da história brasileira. Tendo sido discutida antes do Golpe Militar de 1964, é esquecida por completo durante o Golpe, para ser retomada somente após a redemocratização do país, como resposta às pressões exercidas pelos movimentos sociais.

Durante a década de 1990, registrou-se um aumento das áreas destinadas à reforma agrária, porém a crítica não passava de um pretexto para fazer constar que essas áreas estavam sendo disponibilizadas, uma vez que esse instrumento não se preocupava em dar suporte à infraestrutura econômica, fator de fundamental importância para o sucesso de um assentamento (MIELITZ NETTO; MELO; MAIA, 2010).

A extensão do direito à aposentadoria rural, com a Constituição Federal de 1988, também pode ser considerada um marco na agricultura brasileira. Isso porque, no meio rural, dada a realidade nacional desse setor, que tem como característica uma economia relativamente estagnada, muitas famílias sobrevivem sob a salvaguarda do seguro previdenciário, o qual, aliás, também pode ser usado como condição para o seguro agrícola (DELGADO; CARDOSO JR., 2004).

O espaço agrário brasileiro inscreve-se, hoje, dentro de uma lógica na qual as políticas públicas comprovam, institucionalmente, a dualidade do mundo rural, fato esse evidenciado na partilha desigual de terras entre a agricultura familiar e a agricultura patronal. Essa dualidade é responsável pela existência de dois Ministérios, o Ministério da Agricultura, da Pecuária e do Abastecimento (MAPA) e o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), responsáveis, respectivamente, pelas políticas direcionadas à agricultura patronal e à agricultura familiar.

Segundo Kageyama (2008), o surgimento do MDA, cuja missão é “criar oportunidades para que as populações rurais alcancem plena cidadania”, propiciou um incremento no debate sobre desenvolvimento rural, demonstrando que o rural não se resume ao agrícola. O que define as áreas rurais, segundo o documento-guia do MDA, não são suas características econômicas, e sim, suas características espaciais, entre as quais as de apresentar menor grau de artificialização do ambiente quando comparado com áreas urbanas, menor densidade populacional e o maior peso dos fatores naturais.

Uma das maiores conquistas do MDA foi o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), criado em 1995. Essa política inaugura um novo marco histórico na intervenção do Estado na agricultura brasileira; isso porque, desde os anos 1970, com a modernização da agricultura, a intervenção do Estado sempre havia privilegiado os produtores rurais com grandes áreas de terras (patronais).

Mais recentemente, o MDA criou programas objetivando equidade nas áreas rurais. Entre eles, destacam-se: o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), mediante o qual o governo compra a produção dos agricultores familiares para atender a programas de segurança alimentar; o Programa de Garantia de Preços da Agricultura Familiar (PGPAF), que propicia ao agricultor um abatimento de sua dívida proporcional à redução de preço que o produto cultivado tenha sofrido em relação ao preço de garantia estabelecido pelo governo federal; o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), pelo qual os municípios aplicam no mínimo 30% do valor de seus repasses na aquisição de produtos da agricultura familiar da região para a alimentação escolar; além de outros de igual importância.

Em síntese, as ações governamentais brasileiras direcionadas ao setor agrário foram inicialmente motivadas pela busca de eficiência de um Estado modernizador. O objetivo do crédito agrícola era, por sua vez, incentivar a produção e a comercialização mediante a adoção de tecnologias modernas. Os primeiros a serem beneficiados pelas políticas públicas no Brasil foram os grandes e médios proprietários, mas, recentemente, com a democratização e o amadurecimento da participação comunitária, através de conselhos, na definição de políticas públicas, camadas mais populares da população rural têm se beneficiado dos instrumentos dessas políticas (MIELITZ NETTO; MELO; MAIA, 2010). Todas essas ações propostas e implementadas no país condicionam o ambiente institucional e organizacional em que se inserem as cadeias produtivas agrícolas e agroindustriais e exercem influência marcante sobre sua competitividade.

Até aqui, foram abordadas políticas macroeconômicas e setoriais implementadas no país como um todo, sem um olhar específico sobre as características e as condições de cada região. Na próxima seção, serão apresentados alguns exemplos de medidas implementadas em âmbito local e regional.

3.3 EXEMPLOS DE POLÍTICAS REGIONAIS E LOCAIS

A presente e última seção complementa a exposição sobre formas de intervenção mediante a apresentação de políticas públicas ou privadas, com destaque para a esfera regional ou local. Não se pretende esgotar o tema, mas apenas ilustrar com alguns exemplos as possibilidades de intervenção que visem estimular setores produtivos e promover a competitividade das cadeias agroindustriais, considerando as características e as potencialidades de cada espaço.

3.3.1 Zoneamento Agrícola de Risco Climático

O programa Zoneamento Agrícola de Risco Climático é um instrumento de política pública no âmbito do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), que visa a minimizar os riscos da produção agrícola iniciada com a safra de 1996. Assim, essa política possibilita uma melhor gestão da atividade agropecuária,

uma vez que auxilia na prevenção frente a fenômenos climáticos e serve, além disso, como ferramenta de tomada de decisão quanto ao cultivo de determinadas produções em diferentes períodos ou solos. Portanto, ela atua em aspectos climáticos e edafológicos e nos ciclos agrícolas das plantas.

Sua abrangência tem se expandindo tanto em relação ao número de culturas beneficiadas quanto em relação ao número de localidades atendidas. Conforme BRASIL [s. d.], “os estudos de zoneamentos agrícolas de risco climático já contemplam 40 culturas, sendo 15 de ciclo anual e 24 permanentes [...] alcançando 24 Unidades da Federação”.

Cabe salientar que essa política agrícola contribui com uma série de outras políticas públicas voltadas ao campo, e sua divulgação se dá através de portarias publicadas no *Diário Oficial da União*, bem como no *site* do próprio MAPA.

3.3.2 Seguro Rural

O Seguro Rural constitui outro programa do MAPA. Sua atuação também envolve a redução de riscos oriundos de adversidades climáticas; porém, diferentemente da política de Zoneamento Agrícola de Risco Climático, que visa à prevenção, o Seguro Rural visa a assegurar financeiramente a atividade em caso de perdas inesperadas.

Essa política proporciona maior segurança à atividade agrícola – que constitui uma atividade econômica por excelência com elevado grau de risco –, garantindo assim renda ao agricultor quando da perda de sua produção agrícola. O Seguro Rural pode ser acessado por pessoa física ou jurídica e pode, ou não, ter complementação de valores adicionais por subsídios oriundos do estado ou do município. Sua contratação é efetuada por intermédio de seguradora habilitada pelo MAPA.

3.3.3 Os Programas Territórios Rurais e Territórios da Cidadania

Implementados pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), através da Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT), esses programas visam à dinamização econômica nos territórios rurais e à articulação das políticas públicas existentes nesses espaços. De acordo com o MDA, para efetivar a dinamização econômica nos respectivos territórios, é mister que se articulem as redes de cooperação, a concepção de cadeias e de arranjos produtivos, o agrupamento de setores e de empresas, a criação de distritos industriais e agroindustriais, todos necessários à construção de uma visão integrada de desenvolvimento produtivo, de competitividade, de interdependência e de cooperação. Essa articulação objetiva promover iniciativas que busquem desenvolver tecnologias e sistemas de gestão adequados à utilização sustentável dos recursos e das potencialidades do território e a seu estágio de desenvolvimento.

As ações desses programas enfatizam a agregação de valor e a melhoria da qualidade dos produtos locais, a diversificação de atividades produtivas, inclusive as

não-agrícolas, e a inovação tecnológica e gerencial, como estratégias para se alcançarem melhorias significativas na eficiência e na competitividade sistêmica ou territorial.

Do mesmo modo, as articulações interinstitucionais, a partir do território, permitem integrar horizontalmente programas públicos com foco na realidade territorial e, paulatinamente, rearticulá-los e recriá-los com base em novos arranjos institucionais – fóruns, comitês, conselhos, consórcios, comissões e oficinas de desenvolvimento –, com autonomia, representatividade e legitimidade. Esse segmento também viabiliza uma verticalização ascendente, rompendo as visões normalmente predominantes nas políticas públicas, que tendem a desconsiderar as diversidades locais e regionais. Resulta desse processo um conjunto de institucionalidades que representam uma nova concepção de desenvolvimento autógeno, descentralizado, diversificado e sustentável. A articulação de políticas públicas é, portanto, o maior desafio a ser vencido pela proposta do desenvolvimento territorial, pois ela se revela necessária em todos os níveis de poder, podendo as articulações, em alguns desses níveis, significar mudanças importantes na correlação de forças e nas dinâmicas tradicionais dos espaços de poder. Nesse sentido, as ações implementadas no âmbito dos programas com foco territorial buscam o fortalecimento das redes de cooperação e da gestão social de cada território.

3.3.4 O Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar e o Programa Nacional de Alimentação Escolar

Criados recentemente, estes programas, já mencionados anteriormente, são de âmbito federal, mas exigem a organização e a participação dos municípios para sua implementação. O Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) é uma das ações do Fome Zero e tem como objetivo garantir o acesso a alimentos em quantidade e regularidade necessárias às populações em situação de insegurança alimentar e nutricional. Já o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), criado com base na Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, determina a utilização de, no mínimo, 30% dos recursos repassados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) para alimentação escolar, na compra de produtos da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas organizações.

Esses são exemplos de políticas nacionais que demandam um entendimento amplo entre a CONAB e os municípios, bem como a organização dos agricultores em cooperativas ou associações, a fim de viabilizarem as vendas de seus produtos a esses programas. Cada município tem uma realidade diferenciada, tanto do ponto de vista de sua administração pública quanto do ponto de vista das organizações de agricultores, os quais podem contar com o apoio de cooperativas, da EMATER, do sindicato rural, do Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural (COMDER), etc., além de exigir controle sobre a qualidade e a quantidade por parte dos próprios beneficiários diretos, tais como as escolas e as creches, que muitas vezes mobilizam as associações de pais e as comissões de professores e merendeiras.

3.3.5 RS Rural

Em nível estadual, o Programa de Manejo e Conservação dos Recursos Naturais e Combate à Pobreza Rural (RS Rural) é um exemplo de ações implementadas que levam em consideração as características de cada região e a articulação entre o estado e os municípios. O RS Rural decorreu de um Acordo de Empréstimo celebrado entre o Estado do Rio Grande do Sul e o BIRD no ano de 1997, e suas atividades estenderam-se até o ano de 2005. Os beneficiados foram os agricultores familiares, os povos indígenas, os pescadores profissionais e artesanais, além dos remanescentes de quilombos.

O RS Rural foi instituído como ferramenta governamental de apoio ao desenvolvimento local e ao resgate da cultura e de valores, considerando as características socioculturais da sociedade (BASSI; SEIDEL, 2006). O programa teve como objetivos a recuperação e a conservação da biodiversidade através da Ação de Manejo e Conservação dos Recursos Naturais, concentrando esforços na recuperação da vegetação nativa, bem como no alívio da pobreza em áreas rurais mediante ações geradoras de renda.

3.3.6 Selo “Sabor Gaúcho”

O selo “Sabor Gaúcho” foi instituído em 1999, por decreto do governo do Rio Grande do Sul, para identificar os produtos que se enquadram no Programa de Estímulo à Agroindústria Familiar, e desenvolveu-se até o ano de 2002. Entre os segmentos envolvidos no programa, destacam-se a EMATER, a CEASA, a FEPAGRO, a FEPAM e a CISPOA.

O Programa de Agroindustrialização Familiar “Sabor Gaúcho” buscava beneficiar a produção de agricultores familiares, de assentados da Reforma Agrária e de pescadores artesanais no Rio Grande do Sul. Em linhas gerais, tratava-se de fomentar novas possibilidades e estratégias que atenuassem as dificuldades econômicas das famílias rurais, diversificando as fontes de ingresso econômico (CARUSO; ANJOS, 2007).

Esse programa tinha como objetivos agregar valor aos produtos dos agricultores familiares, promover o desenvolvimento local e regional, gerar novos postos de trabalho no campo e melhorar a renda e as condições de vida da população rural. O selo garantia ser o governo do estado o fiscalizador e o regulador de sua concessão e uso. Garantia também a assistência técnica com o objetivo de fiscalizar, orientar e realizar análises rotineiras visando à boa qualidade dos produtos. Garantia, enfim, que a agroindústria estava dentro das exigências vigentes do ponto de vista sanitário e ambiental e que a produção estava alicerçada na agricultura familiar.

3.3.7 O Programa Municipal de Desenvolvimento Agroindustrial Pacto Fonte Nova

Um exemplo de ação municipal em conjunto com os atores locais, conjugando ações públicas e privadas, pode ser conferido a partir da experiência do município de Crissiumal/RS. Nessa localidade, a agroindustrialização foi incentivada em

meados de 1998, por meio de um selo de garantia. A comercialização dos produtos era realizada não só em nível local, regional e estadual, como também por meio de exportações para outros países, entre os quais o Chile e a Alemanha. Assim, surgiu na comunidade de Crissiumal, em dezembro de 1998, o Programa Municipal de Desenvolvimento Agroindustrial Pacto Fonte Nova²², fruto da mobilização das lideranças locais. Estas entendiam ser necessário implantar um novo modelo de desenvolvimento local, baseado na consolidação de dezenas de pequenas e médias agroindústrias, capaz de propor uma nova alternativa econômica para os pequenos proprietários rurais e de fortalecer a economia local com a produção de alimentos e produtos até então importados de outros municípios e regiões. O resultado se traduziu na criação de mais de 210 empregos diretos, na industrialização de mais de 100 produtos e num faturamento bruto anual superior a 1,5 milhões de reais no ano de 2002 (MAIA; FILIPPI; RIEDL, 2009).

3.3.8 Rede Leite

O Programa em Rede de Pesquisa-Desenvolvimento em Sistemas de Produção com Atividade Leiteira no Noroeste do Rio Grande do Sul (Rede Leite), lançado no município de Ijuí/RS, no final de 2007, é outro exemplo de política que combina ações públicas e privadas.

Esse programa tem como objetivo principal contribuir para o fortalecimento e a viabilidade da agricultura familiar. Baseia-se nas atividades de pesquisa em forrageiras, na melhoria da qualidade genética e na gestão da propriedade com foco na atividade leiteira, estando presente em 50 pequenas propriedades rurais de 49 municípios do noroeste do Rio Grande do Sul, onde vivem aproximadamente 18 mil produtores de leite. É financiado pelos governos estadual e federal e formado por instituições de ensino, pesquisa e extensão, entre as quais: EMATER/RS-ASCAR, EMBRAPA Pecuária Sul, EMBRAPA Clima Temperado, UNIJUÍ, UNICRUZ, Instituto Federal Farroupilha, FEPAGRO, Coperfamiliar e Associação Gaúcha de Empreendimentos Lácteos.

3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final desta unidade, não temos a pretensão de haver esgotado o conteúdo sobre políticas públicas e privadas que visam a promover a competitividade das cadeias produtivas, levando em consideração sua inserção territorial; mas buscamos trazer exemplos de ações que podem ser pensadas, propostas e implementadas de

22 O Programa Municipal de Desenvolvimento Agroindustrial Pacto Fonte Nova, de Crissiumal, mobilizou as principais entidades e lideranças locais, com destaque para: Conselho de Administração da Prefeitura Municipal de Crissiumal; EMATER/RS; Associação Comercial e Industrial; Sindicato dos Trabalhadores Rurais; Sindicato Rural; SICREDI; Banco do Brasil; Banrisul; Caixa Econômica Federal; Conselho Municipal de Agropecuária; Associação dos Técnicos Agrícolas; e Câmara Municipal de Vereadores.

acordo com especificidades e interesses de cada realidade encontrada. Partindo do reconhecimento das características intrínsecas de cada região, bem como dos papéis desempenhados pelo Estado nas diferentes esferas, federal, estadual e municipal, pode-se avançar na discussão de ações a serem implementadas para dinamizar as economias locais.

Entendemos que as diferentes formas de organização do Estado conduzem a ações diversificadas de intervenção, quer mais direta, quer apenas reguladora dos mercados, diversificadas também na interação com ações privadas nas respectivas regiões. Não exploramos de forma mais aprofundada as ações privadas, já discutidas em disciplinas anteriores, que focalizavam as estruturas de mercado e as estratégias suscetíveis de adoção pelas unidades de produção. Estratégias tais como diversificação, diferenciação, segmentação de mercado, ocupação de nichos e formação de redes de cooperação constituem temas relevantes para complementar os aspectos discutidos no presente manual.

Esta unidade desenvolveu alguns elementos conceituais que compõem os ambientes institucional e organizacional das cadeias produtivas estudadas, ilustrando-os com experiências recentes, a fim de proporcionar aos alunos a oportunidade de pensarem ações a serem implementadas em suas regiões. O trabalho realizado na disciplina **Seminário Integrador III** encerra-se com a atividade proposta a seguir.

3.5 ATIVIDADE PRÁTICA

Trabalho final da disciplina: elaboração de texto e apresentação na forma de seminário

O trabalho final da disciplina consiste na elaboração, em grupos de alunos, de um texto (mínimo de 8 e máximo de 12 páginas) que contenha: (i) a síntese de trabalhos realizados nas unidades anteriores (escolha e caracterização da cadeia produtiva, sua inserção regional e os fatores determinantes da competitividade, e análise SWOT) e (ii) a proposição de políticas públicas e privadas de promoção da competitividade da cadeia produtiva agroindustrial selecionada para estudo. O texto deverá ser produzido em fonte 12 e espaço simples, com a observância das normas da ABNT para citações e referências, seguindo o roteiro abaixo:

- ▶ Título do trabalho e nomes dos integrantes do grupo;
- ▶ Introdução: além da introdução sobre o tema pesquisado, deve constar neste item um breve relato sobre as atividades desenvolvidas pelo grupo e os principais aspectos que contribuíram para o entendimento do processo de elaboração do trabalho final da disciplina (fontes de informações utilizadas, divisão das tarefas no grupo, dificuldades encontradas para a realização do trabalho, etc.);

- ▶ Síntese da caracterização da cadeia produtiva, de sua inserção regional e dos fatores determinantes da competitividade (Atividade Prática da Unidade 1);
- ▶ Síntese da análise SWOT da cadeia produtiva agroindustrial selecionada para estudo (Atividade Prática da Unidade 2);
- ▶ Proposição de políticas públicas e privadas para a dinamização da produção agrícola e agroindustrial regional: esta seção do trabalho deverá contemplar, além das reflexões apresentadas pelo grupo no Seminário (Avaliação Presencial), as sugestões de melhoria e de aprofundamento das análises formuladas no decorrer das discussões com a participação de todos os alunos, do tutor e de um professor da disciplina;
- ▶ Considerações finais: realizar uma análise integrada dos resultados apresentados nas atividades anteriores, buscando contemplar o tema central da disciplina, ou seja, a competitividade das cadeias produtivas agroindustriais; e
- ▶ Referências.

3.6 REFERÊNCIAS

ARRIGHI, Giovanni. *O longo século XX: dinheiro, poder e as origens de nosso tempo*. Tradução de Vera Ribeiro. 7. ed. São Paulo: Ed. UNESP, 2009.

BASTOS FILHO, Guilherme Soria; ROCHA, Daniela de Paula. Efeito das políticas públicas sobre as cadeias agropecuárias da soja e do trigo. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 34., 1996, Aracaju. *Anais...* [s. d.], p. 1-11.

BASSI, Lauro; SEIDEL, Jair. A preservação da biodiversidade no âmbito do programa *RS Rural. Extensão Rural e Desenvolvimento Sustentável*, Porto Alegre, v. 2, n. 1/2, p. 49-53, jan./ago. 2006.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Zoneamento Agrícola de Risco Climático. Brasília: [s. d.]. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/politica-agricola/zoneamento-agricola>>. Acesso em: 16 jun. 2011.

CARUSO, Cíntia de Oliveira; ANJOS, Flávio Sacco dos. Políticas públicas e o fomento à agroindustrialização familiar no Extremo Sul gaúcho. 2007. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br/4-encontro-economia-gaucha/trabalhos/agricultura-sessao1-3.doc>>. Acesso em: 16 jun. 2011.

DELGADO, Guilherme; CARDOSO JR., José Celso. O idoso e a previdência rural no Brasil: a experiência recente da universalização. In: CAMARANO, Ana Amélia (Org.). *Os novos idosos brasileiros: muito além dos 60?*. Rio de Janeiro: IPEA, 2004. p. 293-319.

GONÇALVES NETO, Wenceslau. *Estado e agricultura no Brasil: política agrícola e modernização econômica brasileira 1960-1980*. São Paulo: HUCITEC, 1997.

KAGEYAMA, Ângela A. *Desenvolvimento rural: conceitos e aplicação ao caso brasileiro*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS; Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, 2008. (Estudos Rurais).

KEYNES, John Maynard. *A teoria geral do emprego, do juro e da moeda: inflação e deflação*. Tradução de Mário R. da Cruz. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985. (Os Economistas).

LEITE, Sérgio. Padrões de desenvolvimento e agricultura no Brasil: Estatuto da Terra, dinâmica agrária e modernização conservadora. *Reforma Agrária*, Campinas, ABRA, v. 25, n. 1, p. 137-152, jan./abr. 1995.

_____. (Org.). *Políticas públicas e agricultura no Brasil*. Porto Alegre. Ed. da UFRGS, 2001.

MAIA, Cláudio Machado; FILIPPI, Eduardo Ernesto; RIEDL, Mário. Território, ruralidade e desenvolvimento regional. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, Taubaté, SP, v. 5, n. 1, p. 191-202, jan./abr. 2009.

MATOS, Moisés Arimateia. O processo de modernização nacional e a privatização do Parque Siderúrgico Brasileiro: a Usiminas, um estudo de caso. In: *História Regional: novo olhar sobre a história do Vale do Aço*. Vassouras, RJ: Universidade Severino Sombra, Programa de Pós-Graduação em História Social, 2006. Disponível em: <http://www.uss.br/arquivos/pdfs-imposios2/Moisés_Arimateia_Historia_Regional_novo_olhar_sobre_a_histor.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2011.

MATOS, Patrícia de Oliveira. *Análise dos planos e desenvolvimento elaborados no Brasil após o II PND*. 2002. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, 2002.

MIELITZ NETTO, Carlos Guilherme Adalberto; MELO, Lenivaldo Manoel de; MAIA, Cláudio Machado. *Políticas públicas e desenvolvimento rural no Brasil*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2010. (Educação a Distância, 12).

PALMEIRA, Moacir. Modernização, Estado e questão agrária. *Estudos Avançados*, São Paulo, USP, v. 3, n. 7, p. 87-108, set./dez. 1989.

SANDRONI, Paulo. *Novo dicionário de Economia*. São Paulo: Best Seller, 1994.

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

SILVA, Leonardo Xavier da (Org.). *Estado e políticas públicas*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2010. (Educação a Distância, 10).

STRATHERN, Paul. *Uma breve História da Economia*. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.



- 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 Bracagiali 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
Lovois 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
- 20. MERCADOS E COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS AGROINDUSTRIAIS**
Marcelo Miele
Paulo Dabdab Waquil
Glauco Schultz
- 21. ELABORAÇÃO E AVALIAÇÃO DE PROJETOS AGROINDUSTRIAIS**
Susana Cardoso
Jane Maria Rubensam
- 22. ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM UNIDADES AGROINDUSTRIAIS**
Fábio Kessler Dal Soglio
Jalcione Pereira de Almeida
Fernanda Bastos de Mello
Fábio de Lima Beck
- 23. ELABORAÇÃO DE MONOGRAFIA NA ÁREA DE DESENVOLVIMENTO RURAL**
Egon Raque Fröhlich
Simone Bochi Dorneles (Org.)
- 24. COMUNICAÇÃO E PARTICIPAÇÃO**
Saionara Wagner
Cesar Avancini (Org.)
- 25. TRANSFORMAÇÕES NO ESPAÇO RURAL**
Gabriela Coelho de Souza (Org.)
- 26. POLÍTICAS PÚBLICAS E PRIVADAS E COMPETITIVIDADE DAS CADEIAS PRODUTIVAS AGROINDUSTRIAIS**
Glauco Schultz
Paulo Dabdab Waquil (Org.)

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

Editores 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, Débora Lima da Silva, Jaqueline Moura 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.



Este manual didático reúne os conteúdos didáticos da disciplina Seminário Integrador III (DERAD 26) oferecida no sexto módulo do Curso de Graduação Tecnológica Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural (PLAGEDER) da UFRGS, na modalidade a distância. A partir da articulação de diferentes abordagens, descritivas, analíticas e propositivas, tem-se a expectativa de contribuir com instrumentos voltados para o planejamento e a gestão do desenvolvimento rural. Considera-se que as abordagens e os instrumentos propostos ao longo deste material didático poderão contribuir para a esperada articulação interdisciplinar e para o diálogo entre as diferentes áreas de conhecimento abrangidas pelo tema do desenvolvimento rural, sob o viés das políticas públicas e privadas voltadas para a competitividade das cadeias produtivas agroindustriais.