

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM
AGRICULTURA FAMILIAR E SUSTENTABILIDADE

ANÁLISE DE CADEIAS PRODUTIVAS

4º semestre



Ministério
da Educação



Presidente da República Federativa do Brasil

Luiz Inácio Lula da Silva

Ministério da Educação

Ministro do Estado da Educação Fernando Haddad
Secretária da Educação Superior Maria Paula Dallari Bucci
Secretário da Educação a Distância Carlos Eduardo Bielschowsky

Universidade Federal de Santa Maria

Reitor Clóvis Silva Lima
Vice-Reitor Felipe Martins Muller
Chefe de Gabinete do Reitor João Manoel Espina Rossés
Pró-Reitor de Administração André Luis Kieling Ries
Pró-Reitor de Assuntos Estudantis José Francisco Silva Dias
Pró-Reitor de Extensão João Rodolfo Amaral Flores
Pró-Reitor de Graduação Jorge Luiz da Cunha
Pró-Reitor de Planejamento Charles Jacques Prade
Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa Helio Leães Hey
Pró-Reitor de Recursos Humanos João Pillar Pacheco de Campos
Diretor do CPD Fernando Bordin da Rocha

Coordenação de Educação a Distância

Coordenadora de EaD Cleuza Maria Maximino Carvalho Alonso
Vice-Coodenadora de EaD Roseclea Duarte Medina
Coordenador de Pólos Roberto Cassol
Gestão Financeira José Orion Martins Ribeiro

Centro de Ciências Rurais

Diretor do Centro de Ciências Rurais Dalvan José Reinert
Coordenador do Curso de Graduação Tecnológica em Agricultura Familiar e Sustentabilidade a Distância Ricardo Simão Diniz Dalmolin

Elaboração do Conteúdo

Professor pesquisador/conteudista Alessandro Porporatti Arbage
Professor pesquisador/conteudista Marcos Alves dos Reys

Equipe Multidisciplinar de Pesquisa e Desenvolvimento em Tecnologias da Informação e Comunicação Aplicadas à Educação - ETIC

Coordenador da Equipe Multidisciplinar

Carlos Gustavo Matins Hoelzel
Cleuza Maria Maximino Carvalho Alonso
Rosiclei Aparecida Cavichioli Lauderemann
Sílvia Helena Lovato do Nascimento
Volnei Antônio Matté
Ronaldo Glufke
André Krusser Dalmazzo
Edgardo Gustavo Fernández

Desenvolvimento da Plataforma

Marcos Vinícius Bittencourt de Souza

Gestão Administrativa

Ligia Motta Reis

Gestão do Design

Diana Cervo Cassol

Designer

Evandro Bertol

ETIC - Bolsistas e Colaboradores

Orientação Pedagógica

Elias Bortolotto
Fabrício Viero de Araujo
Gilse A. Morgental Falkembach
Leila Maria Araújo Santos

Revisão de Português

Andrea Ad Reginatto
Maísa Augusta Borin
Marta Azzolin
Rejane Arce Vargas
Samarlene Pilon
Sílvia Helena Lovato do Nascimento

Ilustração

Cauã Ferreira da Silva
Evandro Bertol
Júlia Rodrigues Fabrício
Mariana Rotilli dos Santos
Natália de Souza Brondani

Diagramação

Criscia Raddatz Bolzan
Gabriel Barbieri
Leonardo Moreira Fabrin
Luiza Kessler Gama
Naieni Ferraz
Victor Schmitt Raymundo

Suporte Técnico

Adílson Heck
Ândrei Componogara
Bruno Augusti Mozzaquatro

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO DA DISCIPLINA

5

unidade 1

NÍVEIS DE ANÁLISE:

AGRICULTURA FAMILIAR NO CONTEXTO DOS ESTUDOS AGROINDUSTRIAIS

6

objetivo.....	6
introdução.....	6
uma aparente contradição.....	7
os conceitos iniciais: "agribusiness" e "filière".....	12
principais definições utilizadas na literatura nacional.....	15
síntese.....	22

unidade 2

CUSOS DE TRANSAÇÃO:

PRINCIPAL REFERENCIAL TEÓRICO PARA O ESTUDO DE CADEIAS ORIDUTIVAS

25

objetivo.....	25
introdução.....	25
o que são custos de transação?.....	26
categorias de análise.....	28
oportunismo.....	29
racionalidade.....	29
incerteza.....	30
especificidade de ativo.....	31
frequência.....	32
custos de transação e cadeias produtivas.....	33

unidade 3

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E AGRICULTURA FAMILIAR

35

objetivo.....	35
introdução.....	35
estratégia: conceitos e definições gerais.....	36
competitividade e suas dimensões.....	40

unidade 4

MÉTODOS DE ANÁLISE DE CADEIAS PRODUTIVAS

ÊNFASE EM P&D

ÊNFASE EM ASPECTOS DE COMPETITIVIDADE

44

introdução.....	44
ênfase em aspectos competitivos.....	45
elementos de análise.....	45
o desempenho competitivo da cadeia junto ao mercado consumidor e frente aos concorrentes.....	46
a sustentabilidade competitiva das empresas da cadeia.....	47
os direcionadores competitivos, focalizando as relações entre as empresas integrantes da cadeia e outras instituições vinculadas.....	47
benchmarking competitivo.....	48
outros pontos a considerar.....	49
ênfase em pesquisa e desenvolvimento (p&d).....	49
elementos de análise.....	52
caráter empreendedor.....	53
o grau de importância da tecnologia no seu segmento.....	53
o grau de flexibilidade da empresa.....	54
tendências dos métodos de análise de cadeias produtivas.....	54

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

55

APRESENTAÇÃO DA DISCIPLINA

Caro estudante:

Esta disciplina tem como principal objetivo capacitar os alunos para identificar e analisar as diferentes dimensões relacionadas às cadeias produtivas e, dessa forma, inserir competitivamente a agricultura familiar nos circuitos produtivos econômicos.

O CONTEÚDO PROGRAMÁTICO É COMPOSTO POR QUATRO UNIDADES DIDÁTICAS:

- Níveis de Análise para Estudos Agroindustriais;
- Principais Referenciais Teóricos;
- Competitividade e Estratégias Organizacionais; e
- Métodos de Análise de Cadeias Produtivas.

O processo avaliativo será composto por diferentes mecanismos como, por exemplo, listas de exercícios, leituras de textos adicionais à apostila, atividades programáticas específicas e provas. A carga horária da disciplina é de setenta e cinco (75) horas/semestre e os professores responsáveis são Alessandro Porporatti Arbage e Marcos Alves dos Reis, sendo que ambos os professores fazem parte do Departamento de Educação Agrícola e Extensão Rural e do Programa (Mestrado e Doutorado) de Pós-Graduação em Extensão Rural da Universidade Federal de Santa Maria-RS. Esperamos que o trabalho seja profícuo e que todos nós cresçamos com as discussões que agora principiam.

"O único homem que nunca comete erros é aquele que nunca faz coisa alguma. Não tenha medo de errar, pois você aprenderá a não cometer duas vezes o mesmo erro."

Theodore Roosevelt

Boa sorte a todos!

unidade 1

NÍVEIS DE ANÁLISE: AGRICULTURA FAMILIAR NO CONTEXTO DOS ESTUDOS AGROINDUSTRIAIS

OBJETIVO

O principal objetivo desta unidade é apresentar os diferentes níveis de análise para o estudo das questões agroindustriais. Vamos partir, inicialmente, expondo a origem e os porquês do surgimento de dois conceitos importantes, referentes ao estudo de questões em relação a atividades desenvolvidas no setor primário (agricultura, pecuária e extrativismo animal, vegetal e mineral). Assim, esta unidade inicia destacando o contexto de surgimento do conceito de *agribusiness* e de *filière*. Também refere-se ao desdobramento destes em uma terminologia bastante variada de expressões que apresentam significados de análises particulares. Ao final da Unidade, nós objetivamos que você compreenda claramente os diferentes níveis de análise que existem acerca das questões agroindustriais, a seqüência histórica de surgimento dos principais conceitos e os limites de utilização de cada abordagem.

INTRODUÇÃO

Prezado aluno,, como forma de provocação e, sobretudo, de incentivo à leitura dos assuntos que vamos discutir neste curso e nesta unidade em especial, fizemos a opção por começar este texto a partir de uma questão para reflexão. Ela freqüentemente surge nos debates acadêmicos e na sociedade de uma maneira geral:

Você entende que a Agricultura Familiar e os Negócios Agrícolas fazem parte de um mesmo contexto ou são dimensões produtivas colocadas em frentes opostas entre si?

Como sugestão, procure responder, neste momento, a esta questão e anote sua resposta. Ao final da disciplina, faça a si mesmo novamente este questionamento e perceba o nível de argumentação e pontos que você alcançou para responder esta intrincada, porém, interessante questão.

UMA APARENTE CONTRADIÇÃO

Ao se analisar os números da participação relativa dos diferentes setores da economia na composição do Produto Interno Bruto (PIB) de países desenvolvidos, assim como da movimentação da mão-de-obra economicamente ativa, é possível perceber uma clara tendência.

Diversos estudos dão conta que, à medida que a economia de um país se desenvolve e se diversifica para a produção de bens manufaturados com maior valor **AGREGADO**, tende a ocorrer um fluxo de mão-de-obra e capital com origem no setor primário, o qual passa a ser absorvido pela indústria emergente em um primeiro momento. Após, o setor terciário passa a ser o principal agente que consegue agregar valor à produção e, ao mesmo tempo, absorver os maiores contingentes de mão-de-obra (tabela 1).

ATENÇÃO

Agregado: A noção de Valor Agregado ou Valor Adicionado significa utilidade criada para o consumidor. Pode-se adicionar valor a um determinado produto através do processo de criação de utilidades, como, por exemplo: utilidade de tempo (armazenagem); utilidade de forma (embalagem); utilidade de conteúdo (qualidade). Qualquer elemento ou fator que acrescente utilidade ao consumidor proporciona adição de valor a um produto.

PORCENTAGEM DA POPULAÇÃO EMPREGADA NOS SETORES									
	AGRICULTURA			INDÚSTRIA			SERVIÇOS		
	1960	1973	1981	1960	1973	1981	1960	1973	1981
Austrália	10,3	7,4	6,5	39,9	35,5	30,6	49,8	57,1	62,8
Canadá	13,3	6,5	5,5	33,2	30,6	28,3	53,5	62,8	66,2
França	22,4	11,4	8,6	37,8	39,7	35,2	39,8	48,9	56,2
Alemanha	14,0	7,5	5,9	48,8	47,5	44,1	37,3	45,0	49,9
Itália	32,8	18,3	13,4	36,9	39,2	37,5	30,2	42,5	49,2
Japão	30,2	13,4	10,0	28,5	37,2	35,3	41,3	49,3	54,7
Espanha	42,3	24,3	18,2	32,0	36,7	35,2	25,7	39,0	46,6
Suécia	13,1	7,1	5,6	42,0	36,8	31,3	45,0	56,0	63,1
Reino Unido	4,1	2,9	2,8	48,8	42,6	36,3	47,0	54,5	60,9
EUA	8,3	4,2	3,5	33,6	33,2	30,1	58,1	62,6	66,4
OCDE	21,7	12,1	10,0	35,3	36,4	33,7	43,0	51,5	56,3

Tabela 1: Estrutura do emprego em países capitalistas avançados no período de 1960-1981.

Fonte: Estatísticas da Força de Trabalho da OCDE (*Organization for Economic, Cooperation and Development*).

Os dados da **OCDE** indicam que, no período considerado, houve uma redução significativa na mão-de-obra ocupada pelo setor primário, atingindo níveis bastante baixos em países como os Estados Unidos (3,5%) e Reino Unido (2,8%). Neste período inicial, o setor industrial foi o principal destino desta mão-de-obra.

A partir dos anos 70, o setor terciário passou a absorver mais intensamente a população residual, sendo que, em realidades como a dos Estados Unidos (66,4%), Suécia (63,1%) e Canadá (66,2%), os percentuais atingiram valores próximos a dois terços de toda a força de trabalho disponível.

Estes números parecem indicar uma clara tendência e não qualquer outro movimento de natureza cíclico, ou motivado por algum

SAIBA MAIS

OCDE é uma entidade que congrega trinta países. É considerada uma Agência de Monitoramento criada para auxiliar tanto na gestão pública quanto nas atividades corporativas. Realiza e publica constantemente estatísticas macroeconômicas de mercado, educação, desenvolvimento, ciência e inovação.

aspecto conjuntural específico da economia dos respectivos países.

Por outro lado, ao se observar a evolução das referidas economias, percebe-se que este fenômeno acontece exatamente quando os países avançam em um cenário de comércio internacional mais intensivo, e/ou quando um regime de produção mais diversificado de produtos manufaturados passa a ser identificado.

Nos referidos países, este período coincidiu exatamente com o pós-guerra. A prosperidade advinda da ampliação das trocas internacionais, juntamente com o surgimento de um significativo novo contingente de consumidores no mercado interno, ganhos de produtividade no setor industrial e aumento nos níveis salariais, compôs um conjunto de fatores que contribuiu para que este fenômeno pudesse ser identificado com mais clareza.

A era da produção de produtos padronizados ou massificados foi ao encontro dos interesses tanto do setor industrial quanto dos consumidores no pós-guerra. Entretanto, este modo de produção foi demonstrando sinais de esgotamento no momento em que os níveis salariais se elevaram e a ampliação das trocas de bens e serviços se intensificou entre os países e mesmo entre os diferentes setores que compõem a economia.

Em termos gerais, os números do final do século passado no Brasil indicam que está em curso exatamente o mesmo fenômeno verificado em economias mais dinâmicas no pós-guerra. Aqui, durante os anos 60 e 70, ocorreu um fluxo migratório com origem no setor primário e com destino na indústria, em um período que sucedeu a industrialização do país (década de 50). Posteriormente, entre os anos 80 até meados dos anos 90, houve um incremento mais significativo de absorção de mão-de-obra no setor terciário.

A tabela a seguir apresenta alguns dados que permitem verificar a velocidade com que tem ocorrido este fenômeno, ressaltando a origem e o gênero do fator de produção trabalho.

EXTRATO DE ÁREA (HÁ)	1985			1995		
	HOMEM	MULHER	TOTAL	HOMEM	MULHER	TOTAL
Menos de 10	2.846.225	4.560.882	7.407.107	2.241.044	3.928.566	6.169.610
De 10 a 100	2.456.202	5.190.805	7.647.007	2.006.075	4.164.798	6.170.873
De 100 a 1000	718.299	2.583.989	3.302.288	531.211	1.878.522	2.409.733
De 1000 a 10000	132.526	649.486	782.012	94.311	490.155	584.466
Mais de 10000	16.091	112.583	128.674	15.702	107.526	123.228
Sem declaração	5.674	13.801	19.475	20.506	16.766	37.272
TOTAL	19.286.563			15.495.182		

Tabela 2: Pessoal ocupado, distribuído por sexo e com idade superior a 14 anos, segundo os grupos de área total no Brasil (1985 – 1995).

Fonte: IBGE.

Em 1995, a População Economicamente Ativa do Brasil era de aproximadamente 75 milhões de pessoas, sendo que, deste total, aproximadamente 20% estava com ocupações relacionadas ao setor primário. Apenas no período compreendido entre os anos de 1985 e 1995, 3.791.381 pessoas ocupadas abandonaram ou simplesmente saíram das atividades ligadas ao setor primário (19,65% do total).

Os dados que compõem a tabela 3 foram compilados no sentido de ressaltar a conjuntura da economia nacional a partir do Plano Real, tendo em vista que a estabilização da economia pode ser utilizada para análises desta natureza.

 SAIBA MAIS

Segundo o **IBGE**, fazem parte da População Economicamente Ativa as pessoas com dez anos de idade ou mais ocupadas na semana de referência e as pessoas desocupadas nessa semana com procura de trabalho no período de referência de trinta dias. Ver www.ibge.gov.br

AGRICULTURA FAMILIAR E SUSTENTABILIDADE
ANÁLISE DE CADEIAS PRODUTIVAS

	JAN/MAR	ABR/JUN	JUL/SET	OUT/DEZ	TOTAL	%
1994						
Agricultura	-1.573	3.296	16.410	12.325	30.458	8,64
Indústria	6.338	20.884	46.108	50.361	123.691	35,05
Serviços	14.513	43.454	67.229	73.481	198.677	56,31
Total					352.826	100,00
1995						
Agricultura	11.714	10.685	16.221	12.873	51.493	8,46
Indústria	47.079	51.987	53.009	57.612	209.687	34,47
Serviços	74.737	83.027	87.420	102.024	347.208	57,07
Total					608.388	100,00
1996						
Agricultura	11.410	15.329	16.648	14.424	57.811	7,90
Indústria	52.335	57.898	64.695	66.254	241.182	32,95
Serviços	97.561	103.780	109.751	121.942	433.034	59,15
Total					732.027	100,00
1997						
Agricultura	13.975	16.309	15.826	15.999	62.109	7,57
Indústria	60.577	68.133	73.932	72.120	274.762	33,50
Serviços	107.006	115.798	120.036	140.414	483.254	58,93
Total					820.125	100,00
1998						
Agricultura	13.497	20.326	19.035	14.691	67.549	7,83
Indústria	65.792	72.340	75.384	70.625	284.141	32,93
Serviços	119.172	125.128	128.009	138.792	511.101	59,24
Total					862.791	100,00
1999						
Agricultura	16.703	19.090	16.732	17.891	70.416	7,81
Indústria	64.842	76.250	81.031	84.164	306.287	33,98
Serviços	125.444	132.882	125.814	140.632	524.772	58,21
Total					901.475	100,00
2000						
Agricultura	18.320	20.199	19.852	16.055	74.426	7,39
Indústria	79.343	89.757	95.732	98.123	362.955	36,05
Serviços	133.451	137.745	145.286	153.067	569.549	56,56
Total					1.006.930	100,00
2001						
Agricultura	20.270	24.170	19.219	20.723	84.382	7,56
Indústria	89.658	90.074	97.827	98.236	375.795	33,68
Serviços	146.902	152.942	160.671	195.242	655.757	58,76
Total					1.115.934	100,00

Tabela 3: PIB trimestral do Brasil a preços correntes, dividido em setores econômicos (milhões de reais).

Fonte: IBGE/Contas Nacionais Trimestrais (2002); informações obtidas através do site www.sidra.ibge.gov.br

Os números da economia nacional indicam que o setor primário está contribuindo com um percentual que oscila entre 7 a 8% de Valor Adicionado para o PIB.

Como conseqüência, as atividades de produção ligadas ao referido setor, aos poucos, vão sendo colocadas em uma posição “desconfortável”, tendo em vista a redução da participação relativa das atividades relacionadas à agricultura, pecuária e extrativismo na composição do PIB ou mesmo em termos de População Economicamente Ativa.

O senso comum de que este setor faz parte de um segmento residual da economia, com pouca capacidade de agregação de valor e, portanto, com importância menor, não é difícil de observar em setores localizados da sociedade.

A observação dos dados agregados do país indica que o setor primário está contribuindo com 7 a 8% do PIB, a indústria contribui com percentuais entre 33 e 36%, enquanto que o setor de serviços representa aproximadamente 58% do PIB do país. Já, a mão-de-obra ocupada pelo setor primário representa 18% do total da PEA do país.

Números como estes potencializam discussões em vários sentidos e abrem espaço para uma série de teses.

Poder-se-ia sustentar, por exemplo, que, no país, o setor primário apresenta uma baixa produtividade se comparado com outras economias, que o nível tecnológico médio na agropecuária nacional ainda é modesto, que um percentual significativo da mão-de-obra disponível no meio rural está se dedicando a atividades não produtivas, que os custos de produção e/ou de transação no campo são elevados e assim por diante.

A despeito das múltiplas possíveis causas e interpretações para o fenômeno, o aspecto a ressaltar é que números como estes podem levar a conclusões precipitadas acerca da importância das atividades de produção agropecuárias no contexto de uma cidade, região e mesmo de um país.

Na verdade, exatamente a percepção de que o que passa a ocorrer nas economias mais dinâmicas, e mesmo em países emergentes, é um significativo movimento de inter-relação de atividades e setores. Esse movimento termina ocorrendo com o objetivo de melhor articular as estruturas produtivas, recolocando a discussão em um nível mais apropriado. Resposta: Mantenha a formatação original desta frase! A correção deixou a frase mal escrita.

Talvez não seja por outra razão que, mesmo nos países em que o setor primário tem contribuído com percentuais inferiores aos do Brasil, em termos de PIB e PEA, políticas protecionistas e de defesa do setor são constantemente implementadas, periodicamente re-discutidas e continuamente aceitas pela sociedade como um todo.

Aspectos como segurança alimentar, multifuncionalidade da **AGRICULTURA**, contensão de excedentes urbanos, geração de divisas, controle e preservação do meio ambiente, entre outros aspectos, são freqüentemente citados como importantes variáveis adicionais para análise das novas funções do rural na sociedade atual.

A aparente contradição trazida ao debate é que, por um lado, a contribuição do setor primário parece seguir uma tendência de estabilizar-se em uma faixa próxima ou mesmo inferior a 10 % do PIB. Por outro lado, identifica-se que, nestas mesmas economias, tem havido um intenso movimento de inter-relação dos agentes pertencentes ao setor com os demais segmentos produtivos. Desta forma, mesmo que as atividades produtivas contribuam crescentemente menos em termos de valor adicionado, são fundamentais para a obtenção de padrões competitivos adequados em uma série de atividades relacionadas direta e indiretamente com a produção primária.

OS CONCEITOS INICIAIS: "AGRIBUSINESS" E "FILIÈRE"

O marco histórico para o estudo das questões relacionadas à produção e distribuição de alimentos e produtos com origem no setor primário foi quando Ray Goldberg e John Davis, professores da renomada Universidade de Harvard, definiram o termo "*Agribusiness*" que, segundo os autores, significa:

"A soma de todas as operações envolvidas com produção e distribuição de insumos agrícolas, as operações de produção, estocagem, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e os itens produzidos a partir deles" (Davis & Goldberg, 1957: p. 85).

O que se pode observar do conceito é que os autores americanos perceberam, ainda na metade do século passado, que havia um conjunto muito grande de setores, instituições e organizações que se relacionavam direta e indiretamente com as atividades rurais.

Quando um produtor rural compra um trator, a contribuição do trator para o valor adicionado ocorre na indústria (setor secundário). Quando um produtor rural contrata uma transportadora para levar seu produto até a cooperativa, o valor adicionado ocorre nos serviços (setor terciário).

O que gostaríamos de chamar a atenção é que, caso o produtor não tivesse conseguido produzir e vender bem seu produto agrícola, nenhum valor acabaria sendo gerado. Nem a fábrica que produz o trator, nem a revenda que o coloca no mercado, nem o sistema bancário público e privado que existe para emprestar recursos para o setor produtivo, nem o vendedor do trator, nem o dono da transportadora de caminhão, nem o funcionário da transportadora, enfim, ninguém ganharia nada, pois tudo decorreu da produção agrícola.

ATENÇÃO

Segurança alimentar e multifuncionalidade da agricultura são temas muito discutidos no atual contexto. Procure pesquisar sobre os mesmos e verificar qual a abrangência dos referidos conceitos.

Foi exatamente esta percepção que Davis e Goldberg tiveram quando resolveram cunhar o termo “*agribusiness*”.

O trabalho de Davis e Goldberg teve o mérito de antecipar duas das principais tendências na economia americana e que terminaram por se estender à maioria dos países que seguiram o modelo da economia de mercado.

O primeiro aspecto se refere à identificação de uma significativa mudança no paradigma tecnológico utilizado no setor primário, sobretudo no pós-guerra, e que estava relacionado a uma maior utilização de insumos modernos de produção nas fazendas.

A segunda tendência que pode ser retirada do trabalho dos pesquisadores de Harvard diz respeito à percepção de que estava havendo um crescente inter-relacionamento entre o setor produtivo e os segmentos de transformação, armazenagem e distribuição da produção de alimentos, fibras e produtos derivados das matérias-primas de origem agropecuária, assim como do setor fornecedor de insumos.

Segundo a visão dos autores, a noção de “*agribusiness*” permitiu identificar uma evolução no processo de interpretação das funções do setor primário à medida que se passa a compreender o processo a partir de uma nova situação de interdependência produtiva entre setores, agentes e instituições públicas e privadas, vinculadas direta e indiretamente à produção.

Esta linha de investigação terminou por dar origem a uma importante abordagem metodológica para o estudo das questões relacionadas ao agronegócio: o “Enfoque Sistêmico do Produto ou *Commodity System Approach (CSA)*”.

O CSA tem como objetivo principal estudar os processos que se estabelecem entre as atividades de produção, processamento, industrialização e distribuição dos alimentos. É uma abordagem que privilegia a análise das formas pelas quais as atividades relacionadas a uma determinada *commodity* agrícola se organizam em uma região, ressaltando o modo de se elevar a produtividade de tais atividades através de melhores tecnologias, instituições ou políticas de regulação.

Do ponto de vista metodológico o CSA parte de um recorte vertical no sistema produtivo, apresentando, como ponto de partida, uma matéria-prima agrícola específica. A partir deste recorte, a metodologia prevê que deve ser considerado para análise todo o encaideamento produtivo para frente e para trás das atividades e organizações que se relacionam direta e indiretamente à matéria-prima.

O sucesso obtido por esta linha de investigação deveu-se basicamente a sua aplicabilidade quase que direta nos estudos organizacionais e seu alto poder explicativo.

O CSA considera dois níveis analíticos importantes no que se refere à coordenação do sistema agroindustrial: a firma e o ambiente macroeconômico no qual o sistema está inserido.

Em termos de firma, o desenho das estratégias organizacionais, dentro de cada sistema agroindustrial, é estudado principalmente para avaliar a lucratividade, os preços praticados, o comportamento organizacional e os processos de adaptabilidade dos agentes que compõem o sistema.

Os estudos, neste contexto, privilegiam análises dos modelos de coordenação dos diferentes sistemas, juntamente com as características de **INTEGRAÇÃO VERTICAL**.

Por outro lado, a escola francesa de estudos industriais, em meados da década de sessenta, deu origem a outro conceito e, conseqüentemente, a outro enfoque para o estudo das questões relacionadas ao agronegócio, que também privilegia a dimensão sistêmica das atividades econômicas: o conceito de "*filière*".

Segundo Morvan (1985), *filière* significa uma sequência de operações que leva a produção de um determinado bem de consumo.

O autor considera que a articulação de uma *filière* é influenciada pelas possibilidades tecnológicas e é definida pelas estratégias dos agentes que a compõem. O autor complementa que as relações entre os agentes envolvidos na produção de um bem de consumo são interdependentes e complementares e tendem a ser determinadas pelas forças hierárquicas que presidem a relação.

O conceito de *filière* ressalta a seqüência de atividades que transformam uma matéria-prima agrícola em um produto de consumo final perfeitamente reconhecido pelos consumidores.

Um elemento comum aos enfoques é a visão sistêmica que passa a presidir os estudos no âmbito dos Sistemas Agroindustriais e a conseqüente perda de relevância da tradicional subdivisão dos setores econômicos (primário, secundário e terciário), ainda utilizada com freqüência pela Contabilidade Nacional da maioria dos países.

Três aspectos são particularmente importantes no conceito de *filière*:

- o estudo das questões tecnológicas;
- o estudo das relações entre as organizações que se estabelecem entre os agentes envolvidos na produção de um determinado produto; e
- o estudo de questões estratégicas.

Morvan (1985) sustenta que a análise de *filière* pode ser utilizada com múltiplos objetivos:

- para descrição e análise de um sistema produtivo;
- para o gerenciamento de organizações;

GLOSSÁRIO

Integração Vertical: Entende-se por Integração Vertical quando uma determinada organização passa a produzir algo que antes comprava no mercado. Portanto, Integrar é o contrário de Terceirizar.

- para definição de políticas setoriais;
- para a definição de estratégias empresariais

Para o autor, o sucesso de uma organização será o resultado das ações estratégicas clássicas, como a definição da **ESCALA** e do nível de integração mais apropriado, mas também de uma perfeita interação com as estratégias operativas do sistema como um todo.

Veja bem: Pode ser facilmente percebido que o termo *filière* significa encadeamento, no caso, de operações técnicas – gerência ou gestão – comerciais ou econômicas, para se produzir algum bem de consumo. A literatura nacional terminou traduzindo *filière* exatamente por Cadeia Produtiva. Portanto, a noção de Cadeia Produtiva também traz consigo a idéia de um encadeamento de atividades ou operações para a produção de um determinado bem de consumo.

PRINCIPAIS DEFINIÇÕES UTILIZADAS NA LITERATURA NACIONAL

A) Sistema Agroindustrial (SAI)

O conceito de Sistema Agroindustrial surgiu como tradução mais fiel do “*agribusiness system*”.

Segundo Batalha (1997), professor da Universidade de São Carlos-SP, o SAI é formado pelo conjunto de atividades e agentes que concorrem para a produção de produtos com origem no setor primário e se estende desde a produção de insumos para as fazendas (máquinas, equipamentos, defensivos agrícolas, herbicidas, fungicidas, adubos, etc...) até a chegada do produto ao consumidor final.

O autor sustenta que o conceito de SAI não deve ser relacionado a nenhuma matéria-prima agropecuária específica ou produto final. Nesta perspectiva, o conceito aproxima-se bastante da noção de *agribusiness* apresentada anteriormente, à medida que é praticamente a tradução literal do referido conceito.

Para o autor, o SAI é formado por um conjunto de setores:

- Agricultura, pecuária e pesca.
- Indústrias Agroalimentares (IAA).
- Setor de distribuição.
- Comércio internacional.
- Consumidor.
- Indústrias e serviços de apoio.

Neves et al. (2002) estabelecem uma subdivisão no que Batalha (1997) considerou como **INDÚSTRIAS AGROALIMENTARES (IAA)**. Segundo os autores, as IAA podem ser subdivididas em Indústrias de Alimentos e Agroindústrias. As Indústrias de Alimentos são organizações que fornecem alimentos prontos para o consumo, enquanto as Agroindústrias fornecem produtos para o setor industrial.

GLOSSÁRIO

O termo **escala** significa volume de produção. Em economia há um conceito muito importante denominado de economia de escala. Economia de escala significa a redução no custo médio com o aumento da produção. Economia de escala ocorre devido:

I) Maior capacidade de negociação com fornecedores;

II) Melhor utilização dos recursos humanos disponíveis; e

III) Tecnologias desenvolvidas para volumes produtivos maiores.

SAIBA MAIS

Os autores citam como exemplos de Indústrias de Alimentos: Arisco, Parmalat, Nestlé, Sadia, Perdigão, Aurora, Itambé. São as empresas que possuem marca, atuam no varejo e, portanto, estão próximas ao consumidor final.

É necessário ressaltar que a identificação das empresas, a partir desta caracterização, pode ser difícil em alguns casos, em virtude de a fronteira entre as situações ser próxima. Mesmo assim, os autores ponderam que esta diferença é importante à medida que mudam as necessidades e exigências de análise, dependendo do setor em que se encontra a organização.

Malassis (1979) trabalha com uma caracterização semelhante à anterior ao considerar que o SAI se subdivide em Sistema Agroindustrial Alimentar, Sistema Agroindustrial não Alimentar e Indústrias de Apoio.

Segundo o autor, compõem o Sistema Agroindustrial Alimentar (SAA) ou o também denominado Sistema Agroalimentar (SAG) os setores de produção primária, as indústrias de transformação de primeira, segunda e terceira ordem e os segmentos de distribuição (atacado, varejo, restaurantes, hotéis, etc.).

O Sistema Agroindustrial não Alimentar (SAnA) é formado pela exploração florestal, indústrias de fumo, couros e peles, têxtil, móveis, papel e celulose, entre outros. As Indústrias de Apoio (IA) são formadas por organizações pertencentes a setores que participam das atividades relacionadas aos sistemas anteriores, como o setor de transportes, combustíveis, indústria química, indústria mecânica, setor de embalagens, etc.

B) Complexo Agroindustrial (CAI)

As primeiras citações que envolviam a definição do conceito de **COMPLEXO AGROINDUSTRIAL** surgiram na literatura nacional em meados dos anos oitenta, principalmente por autores como José Grazziano, Geraldo Muller e Ângela Kageyama.

Estes autores utilizaram o conceito de CAI para compor um conjunto de agentes vinculados direta e indiretamente a uma determinada matéria-prima agrícola, surgindo, assim, expressões do tipo: Complexo Trigo, Complexo Cana-de-açúcar, Complexo Soja e assim por diante.

A principal preocupação dos autores era destacar as especificidades relacionadas aos processos de produção, transformação e financiamento de cada CAI, no país.

No entanto, há que se ressaltar que a utilização dada pelos referidos autores privilegiava questões relacionadas à elaboração de políticas públicas de regulação setorial específicas para cada CAI. O principal objetivo do conceito, naquele momento, era chamar a atenção da comunidade acadêmica e órgãos públicos para as especificidades técnicas e produtivas das articulações existentes em cada situação.

A idéia principal era indicar o sentido de evolução da agricultura nacional para um conjunto de Complexos Agroindustriais, uns mais ajustados (CAI de frangos de corte, CAI de suínos de corte e CAI

SAIBA MAIS

Nesta classificação são consideradas Agroindústrias as empresas processadoras primárias dos produtos, tais como: usinas de açúcar e álcool, indústria de suco de laranja, produtoras de papel e celulose, entre outras.

de fumo), outros em processo de consolidação (CAI da soja, CAI do algodão e CAI do milho) e outros tantos bastante desarticulados (CAI da bovinocultura de corte) e que, portanto, a ação pública deveria ser voltada para os interesses de cada CAI na sua integralidade.

Os autores sustentavam que as políticas públicas deveriam avançar bastante em termos de mecanismos específicos, pois os problemas da agricultura já não podiam ser resolvidos exclusivamente com Crédito Rural ou com a Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM e seus tradicionais mecanismos de Aquisições do Governo Federal (AGF) e Empréstimos do Governo Federal (EGF)), que foram os principais mecanismos de financiamento ao setor primário no país durante o século XX.

Aos poucos, observou-se que as necessidades dos produtores familiares são diferentes da agricultura de maior **ESCALA**. Que os produtores de fumo, por exemplo, têm demandas diferentes dos produtores de soja, que, por sua vez, não tem nada a ver com as demandas dos produtores de algodão, dos produtores de frutas e legumes, e assim por diante.

C) Cadeia de Produção Agroindustrial (CPA) ou Cadeia Produtiva (CP)

Desde quando os pesquisadores, preocupados em compreender a natureza das questões relacionadas ao setor primário, perceberam que estas estavam se integrando mais profundamente com os demais setores da economia, diversos termos e expressões surgiram na literatura especializada.

A literatura econômica nacional terminou por traduzir o termo *filière* como *Cadeia de Produção* e os pesquisadores interessados em compreender as questões relacionadas aos Sistemas Agroindustriais construíram a expressão *Cadeia de Produção Agroindustrial* como um conceito derivado desta abordagem.

Cadeias Produtivas são conjuntos de componentes interativos, tais como sistemas produtivos industriais ou agropecuários, compostos por fornecedores de insumos e serviços auxiliares, indústrias de processamento e transformação, sistemas de distribuição e comercialização, intermediários, além dos consumidores finais do produto e subprodutos da cadeia.

A definição apresentada ressalta a articulação de interesses dos agentes pertencentes ao encadeamento produtivo, suas estratégias e os aspectos sistêmicos presentes no enfoque.

Há, portanto, três níveis ou segmentos perfeitamente identificáveis quando se pretende compor uma Cadeia Produtiva para algum tipo de análise:

- produção das matérias-primas;
- industrialização;
- comercialização.

SAIBA MAIS

Na verdade esta diferença é tão aparente que desde o governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso foi criado um Ministério para atender os interesses dos produtores familiares (MDA) e um Ministério para os produtores de maior escala (MAPA).

Ao longo de uma CP estão relacionados dois níveis analíticos importantes:

- o Ambiente Institucional;
- o Ambiente Organizacional.

O Ambiente Institucional compreende o conjunto de leis, regras e regulamentos que estão diretamente relacionadas aos agentes e aos processos produtivos, assim como as características de hábito, cultura e tradição da sociedade local que gravita em torno de uma determinada cadeia produtiva.

Os autores consideram que o Ambiente Institucional é um elemento muito importante de ser conhecido por quem pretende trabalhar de forma articulada em algum encadeamento produtivo. Dizem ser as “regras do jogo social” e que os atores que trabalham nos circuitos produtivos devem compreender bem o seu funcionamento para conseguir articular adequadamente os processos econômicos, tecnológicos e gerenciais de uma Cadeia Produtiva.

Por outro lado, o chamado Ambiente Organizacional é composto por organizações que exercem influência sobre os componentes da cadeia, como, por exemplo, as instituições de crédito e financiamento, empresas que proporcionam assistência técnica, universidades, entidades não governamentais, órgãos classistas, ONG’s, cooperativas, etc.

Da mesma maneira que o Ambiente Institucional, a identificação do Ambiente Organizacional é fundamental para o analista ou técnico compreender como as “coisas funcionam”. Muitas vezes, são as organizações que fazem parte do Ambiente Organizacional que articulam ações e mesmo coordenam os processos de produção e/ou comercialização de determinadas Cadeias Produtivas.

De uma maneira geral, a estrutura de uma Cadeia Produtiva pode ser visualizada em seus três níveis fundamentais:

- o Ambiente Institucional;
- o Ambiente Organizacional; e
- os segmentos ou elos constituintes.

Esta noção tem sido bem aceita nos estudos agroindustriais, porque permite a análise da complexa realidade que permeia o setor. Adapta-se bem para tratar de um universo de atividades no qual coexistem circuitos curtos e longos, formas primitivas de produção ao lado de setores altamente modernizados, formas de produção arcaicas associadas a processos produtivos altamente industrializados.

Esta definição permite dois níveis de contribuições teóricas. Em uma dimensão mais abrangente, possibilita a descrição do itinerário de um produto, permite analisar as características técnicas e econô-

micas que envolvem sua produção e até mesmo as políticas setoriais que seriam necessárias à totalidade do processo produtivo.

Por outro lado, é uma ferramenta utilizada para o estudo dos subprodutos possíveis de serem produzidos por um agente econômico (produtor, organização ou mesmo uma indústria), em virtude de sinergias com o produto principal e as respectivas estratégias necessárias para a obtenção de economias de escopo.

A noção de Cadeia Produtiva como um canal de produção e distribuição evoluiu para uma perspectiva mais sistêmica, na qual um conjunto de organizações produz um produto principal.

É exatamente essa a noção que tem encontrado maior aplicabilidade nos estudos agroindustriais. Passa a ser necessário analisar o conjunto de agentes que produzem, transportam, processam, distribuem e vendem os produtos aos consumidores finais, pois estes intervêm direta e indiretamente na natureza das trocas, antes mediadas tão somente pelo mercado ou internalizadas nas organizações.

Contudo, quando se tem a pretensão de trabalhar no âmbito sistêmico, ou seja, quando se busca estudar mais detalhadamente um determinado encadeamento produtivo ou uma Cadeia Produtiva, há importantes dificuldades técnicas a serem superadas.

A primeira delas é perceber que uma Cadeia Produtiva normalmente é composta por uma série de cadeias secundárias e terciárias, assim como a possibilidade bastante razoável que uma mesma organização (produtor rural ou uma agroindústria) pode se inserir em mais de um circuito produtivo, à medida que produz mais de um produto com valor comercial.

Deste modo, surgem questões intrigantes para todo profissional que pretende trabalhar neste nível de análise, como, por exemplo:

- Qual o ponto de partida para definir o recorte de uma Cadeia Produtiva?
- Quais os limites de uma Cadeia Produtiva?

A definição do ponto de partida para a caracterização de uma Cadeia Produtiva tem relação com a natureza do fenômeno que se pretende estudar:

Uma Cadeia Produtiva do leite, por exemplo, necessariamente deve evidenciar preocupações com base no produtor rural e deverá incluir, no estudo, a regularidade no fornecimento de matéria-prima, questões relacionadas à renda do produtor, qualidade dessa matéria-prima, processo de definição de preços, etc.

Por outro lado, o estudo necessário para o lançamento de uma marca específica de manteiga, por exemplo, que também pode ser considerado como um estudo no âmbito de uma Cadeia de Produção Agroindustrial, deve partir da identificação de questões relacionadas ao consumidor, como: critérios definidores da compra do

produto, poder de renda, definição dos preços a serem cobrados, identificação de produtos substitutos e de suas características e assim por diante. Isto que a literatura chama de “Pesquisa de Mercado” é um ponto central para análises desta natureza.

A extensão de uma Cadeia Produtiva resulta do tipo de produto analisado, da natureza do estudo que se pretende desenvolver e do formato organizacional que preside a cadeia.

Determinados produtos são consumidos *in natura*, sendo, portanto, a análise de cadeia mais pertinente àquela que privilegia o segmento de comercialização com o consumidor final. Outros estudos exigem uma maior preocupação com os estágios de transformação do produto, o que torna menos importantes informações sobre o comportamento dos consumidores. Há, ainda, situações em que se verifica uma ação conjunta inicial de dois ou três elos que passam a trabalhar de forma coletiva em um ou outro ponto da cadeia.

O aspecto a ressaltar é que a análise de uma Cadeia Produtiva pode ser iniciada em mais de um ponto.

É necessário estabelecer inicialmente qual é o foco da análise, principalmente levando em conta o agente que coordena a cadeia e que orienta os agentes em um ou em outro sentido.

Este é um detalhe importante, pois tem implicações no método como um todo e, de certa forma, confere o contorno básico sob o qual o estudo se define. As considerações do agente coordenador da cadeia, juntamente com a avaliação ambiental e institucional feitas pelo pesquisador e pelos “STAKEHOLDERS”, definirão os limites e a abrangência da análise.

Deste modo, percebe-se que a literatura econômica nacional terminou por traduzir o termo *Filière* como “Cadeia de Produção” e os pesquisadores, preocupados com as questões relacionadas aos Sistemas Agroindustriais nacionais, passaram a utilizar a expressão “Cadeia Produtiva” como um conceito derivado do anterior.

Há, no entanto, um ponto de divergência relacionado à noção precedente, pois autores como Green e Santos (1992) entendem que o referido conceito está associado a uma matéria-prima de base, enquanto outros pesquisadores, como Batalha (1997), consideram que uma *filière* relaciona-se a um produto final perfeitamente identificado pelo consumidor.

A segunda perspectiva aproxima-se do enfoque que ressalta a noção de **CADEIA DE VALOR** que um determinado produto apresenta e destaca, fundamentalmente, o papel do consumidor como agente indutor dos procedimentos adotados ao longo da cadeia como um todo.

Esta divergência conceitual fez com que, em muitas situações, a literatura especializada diferencie Cadeia de Produção de Cadeia de Produto. Apesar de ser uma definição arbitrária e passível de

GLOSSÁRIO

A literatura denomina **stakeholders** os agentes que apresentam algum tipo de interesse no produto ou processo produtivo desenvolvido.

SAIBA MAIS

Cadeia de Valor foi um conceito desenvolvido por Michael Porter que significa o conjunto de atividades de uma organização que agregam valor para o consumidor e que compreende desde a compra de matérias-primas até a distribuição dos produtos produzidos. O conceito também pode ser considerado em uma perspectiva mais abrangente, incluindo, neste caso, os fornecedores da organização, os vários elos que compõem a cadeia de distribuição, os parceiros diretos e indiretos, etc. (Porter, 1990).

controvérsias, na maioria dos casos, a expressão Cadeia de Produto vincula-se a um produto ou família de produtos perfeitamente identificados pelos consumidores, enquanto Cadeia de Produção relaciona-se mais às conexões que se estabelecem em torno da produção e transformação de uma matéria-prima de origem agropecuária.

Deste modo, o conceito de Cadeia de Produção se aproxima da noção de Complexo Agroindustrial, tendo em vista a ênfase na matéria-prima de base agrícola. Já, a noção de Cadeia de Produto, se aproxima do conceito de *Filière*, em virtude de privilegiar o estudo das articulações que envolvem a produção, industrialização e distribuição de um produto perfeitamente identificado pelo consumidor.

Segundo Batalha (1999), o estabelecimento de estudos que privilegiem a compreensão do processo de formação e funcionamento de redes entre firmas pode ser uma ferramenta preciosa na melhoria da competitividade de uma Cadeia Produtiva.

Para o autor, esta perspectiva permite expandir e tornar mais operacional o conceito de Cadeia Produtiva, tendo em vista as tendências de agregação de valor aos produtos agroindustriais e a complexidade que envolve a produção e distribuição de alimentos, fibras e seus derivados.

O conjunto de idéias ligadas ao referido conceito vem se mostrando útil nos últimos anos, sobretudo para pesquisadores e instituições públicas responsáveis pela elaboração de políticas setoriais.

No entanto, para Batalha (1999), este conjunto de conhecimentos tem se mostrado menos eficiente caso o objetivo seja fornecer, especificamente às empresas, ferramentas gerenciais que permitam operacionalizar ações que objetivem melhorar o nível de coordenação e eficiência de uma Cadeia Produtiva Agroindustrial. É exatamente neste contexto que surge, na literatura especializada, a noção de Cadeia de Suprimentos.

D) Cadeia de Suprimentos

Dentro deste contexto de recuperação histórica das principais definições e recortes metodológicos utilizados nos estudos agroindustriais, é que se identificou a utilização mais recente da noção de “**SUPPLY CHAIN**” e o conseqüente “*Supply Chain Management* (SCM)” ou Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS).

Para Furlanetto (2002), uma Cadeia de Suprimentos:

“(…) constitui-se em um conjunto de relações verticais de compra e venda de ativos (de todas as espécies), cujos elos, devidamente conectados (daí a noção de cadeia), produzem pares distintos, mas complementares (noção de interdependência), de um produto ou serviço, que visa a suprir as necessidades de um consumidor final” (FURLANETTO, 2002, p. 35).

SAIBA MAIS

A expressão **Supply Chain Management** apresenta múltiplas traduções na literatura especializada: “Gestão da Cadeia de Suprimentos”, “Gerenciamento da Rede de Suprimentos” e “Gestão da Cadeia de Demanda”. Neste texto, será utilizada a expressão Gestão da Cadeia de Suprimentos como tradução do SCM.

Segundo Cooper e Lampert (2000), o termo SCM foi originalmente introduzido por consultores organizacionais no início dos anos oitenta e desde então tem recebido crescente atenção.

Para Wood, Jr e Zuffo (1998), inicialmente, o SCM foi definido como uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, visando reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final por meio do rompimento das barreiras entre departamentos de uma mesma organização.

Posteriormente, a noção de SCM passou a ser utilizada mais relacionada ao conceito de “*logistics management*”, que, segundo o **COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT (CLM)**, em 1986, era uma espécie de logística aplicada aos parceiros comerciais da organização, incluindo, portanto, clientes e fornecedores. Em 1998 o CLM revisou sua posição inicial ao considerar a logística como apenas uma parte do que seria o SCM.

Batalha (1999) considera que o SCM passou a ser utilizado como uma abordagem analítica e operacional em redes de empresas independentes e que agem em sintonia, de forma a criar valor para o usuário final.

Segundo Bowersox e Closs (1996), a noção básica é baseada na crença de que a eficiência ao longo do canal de distribuição pode ser melhorada através do compartilhamento de informação e planejamento conjunto entre seus diversos agentes. Esse compartilhamento de informações levaria os agentes a entender mais claramente os processos dos seus clientes e fornecedores e, com isso, obter maior sintonia através de ações conjuntas.

O enfoque utilizado nos trabalhos mais recentes considera a integração das atividades da cadeia como um todo, mediante o aperfeiçoamento no relacionamento entre os parceiros comerciais. Esta maior integração tem por objetivo buscar vantagens competitivas mais sustentáveis para o todo através da melhoria no atendimento das necessidades dos consumidores.

O que inicialmente era uma abordagem que privilegiava exclusivamente a sincronização entre departamentos e determinadas áreas de uma organização, posteriormente, passou a ser focado como uma espécie de logística aplicada aos parceiros comerciais e, por fim, se tornou uma abordagem utilizada no âmbito de redes de empresas, à medida que estas passaram a trabalhar de forma mais integrada.

SÍNTESE

O que se percebe desde o trabalho de John Davis e Ray Goldberg (1957), que introduziu a noção de *Agribusiness*, até os trabalhos mais recentes, relacionados à noção de *Supply Chain*, é a tentativa

SAIBA MAIS

Segundo o **Council of Logistics Management**, a logística é parte do processo de gerenciamento da cadeia de suprimentos e significa “(...) o processo de planejar, implementar, controlar eficazmente, ao custo correto, o fluxo e armazenagem de matérias-primas, estoques durante a produção e produtos acabados, e as informações relativas a estas atividades desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender aos requisitos do cliente (Cooper & Lampert, 2000: p. 67)”.

dos pesquisadores em consolidar um enfoque mais sistêmico para a análise de como “as coisas funcionam” na interface que se forma entre o mundo rural e o mundo urbano.

Tanto na perspectiva dos Sistemas *Agroalimentares* quanto na abordagem de Cadeias Produtivas, o foco central das análises é a transação que se estabelece entre os agentes econômicos.

Da mesma forma, a idéia que se pode observar, na maioria das perspectivas, refere-se ao conjunto de agentes relacionados a um determinado produto ou matéria-prima, sendo, portanto, passíveis de serem coordenados.

A palavra coordenação passa a adquirir um status muito importante nesse sentido. Coordenar é tão importante quanto produzir e esta é uma máxima no contexto de análise sistêmica.

Percebe-se que há semelhanças em termos de objeto de análise nas perspectivas decorrentes do CSA e da Análise de *Filière*. A partir da utilização do CSA para estudos agroindustriais, surgiram alguns conceitos na literatura nacional, como: Sistema Agroindustrial e Complexo Agroindustrial.

Conforme referido anteriormente, o conceito de CAI está mais voltado para políticas públicas, enquanto que a noção de Cadeia Produtiva tem sido mais utilizada quando se busca identificar a natureza da coordenação das ações organizacionais em um determinado encadeamento produtivo em um dado recorte geográfico.

A Análise de *Filière* originou estudos na literatura nacional sob o enfoque de Cadeias Produtivas. Por fim, pode-se identificar que o conceito de Cadeia de Suprimentos utiliza contribuições de ambas as abordagens, mas com maiores ligações com a abordagem francesa de Economia Industrial.

Por outro lado, também podem ser caracterizados diferentes níveis de análise para as questões relacionadas aos estudos agroindustriais.

Assim, os conceitos de *Agribusiness* e Sistema Agroindustrial apresentam um nível de abrangência maior, pois contemplam todas as atividades envolvidas direta e indiretamente com o setor primário.

No entanto, por vezes, a literatura especializada apresenta expressões como *Agribusiness* da Soja ou Sistema Agroindustrial da Cana-de-Açúcar.

Essas definições são utilizadas como forma de delimitar a abrangência da análise, ao identificar os agentes envolvidos especificamente com uma determinada matéria-prima. Nestes casos, ocorre uma relativa confusão conceitual à medida que passa a se identificar um sombreamento com a noção de CAI. Estes, normalmente são estudos de natureza comparativa e visam identificar gargalos setoriais em estudos de competitividade em nível regional ou mesmo nacional. Para estas situações, entende-se que,

conceitualmente, seria mais correta a denominação de Complexo Agroindustrial da Soja, Complexo Agroindustrial da Cana-de-Açúcar e assim por diante.

Os estudos sob o enfoque de Cadeias Produtivas Agroindustriais são mais voltados para o nível das organizações. Neste nível de análise, o papel do consumidor é significativo à medida que ocorre uma maior segmentação do mercado e há a possibilidade de uma maior e melhor diferenciação de produtos.

Essa contínua segmentação e, em alguns casos, até mesmo *customização* dos processos de produção, tem implicado alterações de natureza produtiva e organizacional que apresentam impacto nos segmentos de produção, industrialização e comercialização de uma cadeia.

A noção de Cadeia Produtiva e de Complexo Agroindustrial, mesmo que aparentemente sejam consideradas como sinônimos, do ponto de vista conceitual, não são. Enquanto a primeira definição contempla os agentes envolvidos em um determinado encadeamento produtivo específico e normalmente restrito a uma área geográfica delimitada, a segunda definição abrange todos agentes que compõem a produção, transformação, distribuição e comercialização da *commodity*, sendo, portanto, um nível de análise mais abrangente que o anterior.

O SCM constitui-se em um nível de análise mais restrito, à medida que privilegia os encadeamentos produtivos com ênfase nas transações ocorridas entre uma organização e seus fornecedores e clientes. Ele é, talvez, o nível de análise mais indicado para estudos de competitividade organizacional no âmbito do agronegócio.

unidade 2

CUSOS DE TRANSAÇÃO: PRINCIPAL REFERENCIAL TEÓRICO PARA O ESTUDO DE CADEIAS ORIDUTIVAS

OBJETIVO

O objetivo desta unidade é apresentar o principal referencial teórico utilizado para compor e analisar cadeias produtivas agroindustriais: custos de transação. Vamos partir, inicialmente, da exposição de diferentes conceitos existentes na literatura sobre o que são efetivamente os custos de transação. Posteriormente a teoria é apresentada a partir dos seus pressupostos comportamentais: oportunismo e racionalidade limitada e das características das transações: frequência, especificidade de ativos e incerteza. Ao final da Unidade, nós objetivamos que vocês compreendam os princípios e as aplicações da Teoria dos Custos de Transação e os porquês da sua utilização para análise de cadeias produtivas no âmbito agroindustrial.

INTRODUÇÃO

Neste tópico, vamos recuperar um pouco do que foi discutido na disciplina de Mercados e Políticas Agropecuárias em relação à temática dos custos de transação, porém com um pouco mais de aprofundamento teórico.

Este é um assunto bastante importante, sobretudo no contexto do estudo de Cadeias Produtivas e, portanto, merece uma reflexão mais detalhada para que possamos fixar definitivamente esta questão e avançar em termos de entendimento de como devemos trabalhar para compô-las e analisá-las.

Caro aluno, conforme foi referido quando estudamos o planejamento das atividades produtivas, nós, técnicos, podemos e, com frequência, utilizamos uma classificação padrão para os custos de produção, que os dividem em fixos e variáveis.

Esta é uma classificação utilizada para auxiliar na compreensão de como ocorrem os processos produtivos nas propriedades rurais.

Quando dividimos as atividades produtivas relacionadas a uma lavoura e consideramos que elas se dividem em custos fixos e custos variáveis, fazemos isso de maneira um tanto arbitrária, mas visando a obter subsídios para administrar da melhor maneira possível a referida atividade e, conseqüentemente, a propriedade rural como um todo.

Por outro lado, foi visto que, além dos custos de produção tradicionais ou comumente considerados, há uma outra dimensão dos custos que não é muito conhecida da maioria das pessoas e que se denomina "custos de transação".

O QUE SÃO CUSTOS DE TRANSAÇÃO?

Os custos de transação compõem o conjunto de situações vinculadas aos processos de negociação que os atores econômicos terminam por se envolver ao tentar colocar em funcionamento o “seu sistema econômico”.

Entende-se por “seu sistema econômico” as transações de natureza econômica que acontecem entre o agente econômico (produtor rural, por exemplo), seus fornecedores de matérias-primas (empresas que vendem insumos, defensivos agrícolas, máquinas e equipamentos) e seus clientes (agroindústrias, intermediários, varejistas, consumidores finais, etc...).

Na literatura especializada há uma série de definições sobre o que são efetivamente os custos de transação.

Para Rezende (1999), os custos de transação são os custos para se gerenciar o sistema econômico, sendo que eles podem ser percebidos por meio da identificação, explicação e atenuação dos riscos contratuais.

Barzel (1997) define custos de transação como os custos relacionados com a transferência, captura e proteção dos direitos de propriedade.

Eggerstsson (1990) considera que, em geral, os custos de transação são os custos que aparecem quando os indivíduos trocam direitos de propriedade de ativos econômicos e reforçam seus direitos exclusivos.

Desta maneira, podemos perceber que, na literatura especializada, há um conjunto bastante amplo de definições do que vem a ser os custos de transação.

Contudo, a definição que nos parece ser a mais pertinente e a que tem sido utilizada na maioria dos estudos de competitividade no setor agroindustrial é a de Arrow (1969), segundo a qual os custos de transação são considerados simplesmente como “os custos associados à administração do sistema econômico”.

Para o autor, enquanto os custos de produção formam a variável com que se ocupou a Economia e a Administração, clássicas, os custos de transação se caracterizam por serem aqueles que existem ao colocar em funcionamento o sistema econômico particular de cada organização.

Nesta linha de pensamento, Williamson (1985) aponta que os custos de transação são principalmente os custos, ex-ante, de procurar, preparar, negociar e salvaguardar uma transação via contrato formal ou informal, como também, os custos, ex-post, de monitoramento, ajustamentos e adaptações que resultam quando a execução de uma transação é afetada por falhas, erros, omissões ou alterações inesperadas.

Deste modo, pode-se considerar que alguns dos principais custos que ocorrem antes da efetivação da transação podem ser:

- Custos relacionados com a procura de fornecedores;
- Custos para ensinar os fornecedores a produzir o que se necessita;
- Custos relacionados com a procura por clientes;
- Custos para ensinar parceiros comerciais a vender o que foi produzido;
- Custos diretos das negociações com fornecedores e clientes;
- Custos relacionados com a elaboração dos contratos ou dos acordos contratuais.

Já os custos que ocorrem após ter sido concretizada a transação podem ser:

- Custos das negociações em que se incorre quando há modificações no comportamento dos agentes ou em variáveis ambientais que venham a alterar as condições iniciais;
- Custos de monitoramento do contrato ou acordo.

Um exemplo: uma pessoa interessada em comprar um apartamento usado pode utilizar dois caminhos: i) ir a uma imobiliária ou ii) procurar sozinho um proprietário interessado na venda do seu apartamento. Caso a pessoa opte por procurar ela mesma o apartamento do seu agrado, estará incorrendo uma série de custos de transação: tempo dedicado para a procura, gastos com telefone, com busca por informações sobre a reputação do vendedor e sobre a qualidade do imóvel (junto a pessoas que entendam de construção civil). Uma vez feito o negócio, ainda há possíveis custos de transação envolvidos, como: gastos para encontrar o vendedor caso ocorram problemas estruturais no imóvel, gastos com um escritório de advocacia para executar uma ação judicial contra o vendedor em caso de má fé (imóvel hipotecado por dívidas anteriores que o comprador não percebeu anteriormente, por exemplo). Quando a pessoa opta por comprar um apartamento em uma imobiliária, esta assume os custos de transação e os repassa ao comprador cobrando um preço mais elevado que o preço que o consumidor pagaria se fosse negociar diretamente com o proprietário. Este é um exemplo simples da ocorrência dos chamados custos de transação em uma negociação que faz parte de nosso cotidiano.

A vida contemporânea está envolvida em muitos custos de transação de sorte que esta categoria de custos termina por interferir na forma como os negócios são efetivados.

No exemplo citado acima, o caso da compra de um imóvel usado, podemos perceber que uma pessoa pode fazer a opção por comprar ela própria o apartamento ou buscar em uma empresa especializada o auxílio para a tomada de decisão e efetivação do negócio.

Deve ficar claro que a opção por procurar um imóvel e negociar diretamente com o proprietário provavelmente implicará um volume de recursos pagos diretamente menor que a situação em que se busque auxílio de uma imobiliária, mas será uma negociação que envolverá maiores custos de transação.

A opção por um ou outro formato desta negociação dependerá de uma série de fatores, como, por exemplo:

- Disponibilidade de tempo do comprador para procurar um imóvel;
- Conhecimentos específicos relacionados ao tipo de negociação;
- Vontade de empreender esforços para tal fim;
- Relações pessoais estabelecidas na comunidade;
- Perfil comportamental dos agentes econômicos na região.

No caso do setor agrícola, todo produtor rural necessita comprar e vender. Está, portanto, inserido diretamente nos diferentes circuitos produtivos em sua comunidade.

Ele compra insumos, máquinas, equipamentos agrícolas, bens de consumo, alimentos e todos os produtos e itens que não produz internamente na propriedade rural. Por outro lado, necessita vender seus excedentes produtivos para obter os recursos econômicos necessários para o custeio das despesas correntes e para os investimentos de longo prazo.

Caro aluno, você já parou para pensar que cada transação que é realizada em nosso dia-a-dia tem características especiais:

- Tem uma determinada frequência necessária;
- Exige mais ou menos conhecimentos prévios sobre o negócio;
- Está envolvida em um maior ou menor grau de incerteza;
- Apresenta características próprias que determinam a maneira como nos posicionamos antes, durante e após a efetivação da negociação.

CATEGORIAS DE ANÁLISE

Neste texto vamos considerar como “categorias de análise” as principais características teóricas que são mobilizadas pela Teoria dos Custos de Transação para compreender a natureza de cada transação econômica.

As categorias analíticas são exatamente os pressupostos de natureza cognitiva e comportamental dos agentes econômicos e as principais características das transações.

São elas:

- Oportunismo;
- Incerteza;
- Especificidade de ativo;
- Racionalidade;

- Frequência;
- Ambiente institucional.

OPORTUNISMO

A ideia central do oportunismo relaciona-se à natureza da orientação que o agente econômico estabelece para a busca do seu próprio interesse e que termina por se refletir no padrão de relacionamento estabelecido com os parceiros comerciais.

Olliver Williamson, principal autor vinculado a esta teoria, sustenta que o oportunismo é a busca pelo interesse próprio com dolo. Convém destacar que buscar o autointeresse com dolo significa inclusive mentir, enganar, ludibriar, etc... , para atingir o objetivo desejado.

Em termos mais gerais, o oportunismo se manifesta a partir da revelação incompleta ou distorcida de uma informação, notadamente dos esforços premeditados para equivocar, ludibriar, distorcer, ocultar, ofuscar ou confundir. É, talvez, o principal aspecto comportamental responsável pela assimetria das informações, o qual complica enormemente a organização do sistema econômico.

Deve ficar claro que, se uma determinada comunidade apresentar elevada propensão para comportamentos oportunistas, certamente as negociações que ocorrerem neste local serão envolvidas em elevados custos de transação.

Não se parte do pressuposto que todas as pessoas sempre agem de forma oportunista. Diz-se, sim, que as pessoas "podem" se comportar de forma oportunista nos negócios. Esta condicionante é suficiente para que, mesmo em situações regradas por contratos, estes podem acabar sendo descumpridos ou simplesmente quebrados por conta de uma ação oportunista.

RACIONALIDADE

Na Teoria Econômica Clássica, parte-se do pressuposto de que as decisões dos agentes econômicos são fundamentalmente dirigidas pela variável preço. Entende-se que o preço de um determinado produto contém a totalidade das informações necessárias para a perfeita determinação do que e como deve ser feito.

Neste mundo hipotético a racionalidade dos agentes é total. Preços altos indicam que devemos vender mais produto no futuro; preços baixos hoje significam que menores quantidades serão produzidas amanhã e assim por diante.

Estas são as leis da oferta e da demanda e formam a base da Teoria Econômica. Esta é a lógica da Economia Clássica que considera, portanto, que a racionalidade dos agentes econômicos é ilimitada. Porém, no âmbito da Nova Economia Institucional considera-se que a racionalidade dos agentes econômicos é limitada.

Parte-se do pressuposto que os agentes econômicos são intencionalmente racionais, mas, devido às limitações de natureza cognitiva, apenas parte do conjunto de conhecimentos e informações consegue ser processado individualmente quando do processo de tomada de decisão.

A idéia geral é que, quando decidimos sobre fazer alguma coisa, comprar ou vender um produto, há duas possibilidades: ou não conseguimos obter todas as informações necessárias para a melhor decisão possível; ou não conseguimos processar mentalmente o conjunto de informações disponíveis.

O resultado prático é que temos limitações. Limitações quantitativas e qualitativas. Limitações quantitativas se referem à impossibilidade de obter a totalidade das informações que seriam necessárias para a melhor decisão. Já as limitações qualitativas se referem às nossas capacidades cognitivas que são limitadas. Por mais inteligente que uma pessoa possa ser, ela certamente não o será em todas as áreas.

Certamente em seu círculo de amigos você poderá perceber quem tem aptidão para realizar diferentes atividades.

Em uma organização, a chave para o sucesso é saber colocar a pessoa certa no lugar adequado. Isto simplesmente reforça a tese de que temos habilidades distintas e que, portanto, temos limitações.

Quanto maior o desconhecimento (falta de informação e/ou dificuldade de entendimento) sobre uma determinada transação, maiores serão os custos desta. É por este pressuposto que a Economia dos Custos de Transação sustenta que a racionalidade dos agentes econômicos é limitada.

INCERTEZA

A incerteza se relaciona com o desconhecimento dos agentes de elementos relacionados com:

- Ambiente econômico;
- Ambiente institucional;
- O comportamento dos agentes econômicos com os quais se realizam negócios.

Nas organizações a fonte fundamental de incerteza decorre exatamente do suposto de racionalidade limitada dos agentes, devido à constante necessidade de adaptação às alterações que ocorrem no ambiente dos negócios. Os ambientes econômico e institucional mudam constantemente e, em mudando, inserem incerteza nos processos decisórios no âmbito das organizações.

Por outro lado, há uma segunda fonte de incerteza que também se relaciona com aspectos comportamentais: o oportunismo. A aceitação do pressuposto de que os agentes podem se compor-

tar de forma oportunista insere um componente de incerteza nas relações econômicas visto que não há como prever exatamente o comportamento dos agentes mesmo após a assinatura de contratos. Portanto, quanto maior a incerteza, maiores os custos de transação e mais difícil fica a condução dos negócios.

ESPECIFICIDADE DE ATIVO

A especificidade de ativo é um dos pontos importantes da teoria. Este aspecto se refere aos investimentos que se realizam em apoio a transações particulares cujo custo de oportunidade é muito menor nos melhores usos alternativos ou para usuários alternativos, caso a transação termine de forma prematura.

O ponto principal é a maior ou menor possibilidade de utilização alternativa de um ativo e os custos envolvidos neste processo. Quanto maior a especificidade de um ativo, menor tende a ser a possibilidade de utilização alternativa deste e maiores os custos envolvidos nesta transação.

A especificidade de ativos refere-se a quanto o investimento no ativo é específico para a atividade e quão custosa é sua utilização alternativa em outra situação ou a perda de valor do ativo na segunda opção. Além disso, investimentos que são dedicados a um relacionamento de troca e não podem ser reempregados em usos alternativos são caracterizados como específicos.

A noção de especificidade de ativos utilizada pela economia dos custos de transação guarda o mesmo raciocínio para avaliar o **CUSTO DE OPORTUNIDADE** de um fator de produção. Na medida em que vai havendo a especialização de um ativo qualquer necessário para uma determinada produção, menor tende a ser seu custo de oportunidade, tendo em vista que sua eventual utilização alternativa deverá incorrer em perda de seu valor de opção e, conseqüentemente, maiores passam a ser os custos de uma transação envolvida com ativos específicos.

As partes de uma transação podem exigir investimentos de propósito geral ou específico. As transações que exigem investimentos específicos implicam custos de transação maiores devido exatamente ao fato de que sua utilização alternativa não ocorre de forma automática e sem perdas.

Por outro lado, caso haja o rompimento de um contrato que implicou o investimento das partes em ativos genéricos, cada um dos agentes passa a seguir novos caminhos e reorientar seus investimentos sem grandes perdas.

Segundo a ECT, há, pelo menos, quatro tipos distintos de especificidades de ativos:

- Especificidade locacional ou de sítio;
- Especificidade física;

GLOSSÁRIO

Custo de oportunidade significa a melhor remuneração alternativa do fator de produção no mercado. Nesse sentido, o ativo que apresenta maior custo de oportunidade é o capital, na medida em que é o fator de produção com maior possibilidade de uso alternativo.

- Especificidade ligada ao capital humano;
- Especificidade de ativos dedicados à produção ou especificidade dedicada.

Especificidade locacional ou de sítio: esta situação ocorre quando uma determinada produção exige que outra, normalmente complementar em termos de matéria-prima, localize-se próximo à produção principal. As especificidades locacionais envolvem a necessidade de proximidade a algum recurso natural, energético, de insumos, em relação a aspectos estratégicos vinculados a estoques, centros de distribuição e especificidades ligadas a pontos comerciais.

Especificidade Física: este aspecto ocorre quando uma organização exige um dado padrão de matéria-prima dos seus fornecedores para ser utilizada em seu processo de produção. Relaciona-se, portanto, às características físicas do produto transacionado.

Especificidade ligada ao capital humano: esta especificidade está relacionada ao conjunto de conhecimentos idiossincráticos necessários. Estes "ativos" humanos podem ser obtidos diretamente no mercado ou treinados pela empresa e representam um custo, cuja realocação para outras atividades, dependendo da especificidade do conhecimento, torna-se muito custosa ou realizada com prejuízo.

Ativos dedicados à produção ou especificidade dedicada: este aspecto se relaciona aos ativos envolvidos na produção do produto transacionado e ocorre nos casos em que uma estrutura produtiva ou um determinado processo de produção são exigidos para a produção de um dado produto.

O fato observado é que, quando há ativos específicos envolvidos em uma transação, deverá haver a tentativa de continuidade nas relações, de modo que normalmente são elaboradas salvaguardas contratuais em apoio às transações.

Evidentemente, estes acordos, negociações, salvaguardas e ajustes, implicam custos de transação superiores aos que existem quando compradores e vendedores transacionam em um mercado tipo concorrência perfeita.

FREQUÊNCIA

A frequência das transações é a última categoria de análise da Economia dos Custos de Transação. Parte-se do pressuposto que uma transação que exija uma maior frequência estará envolvida em maiores custos de transação que uma situação de menor frequência.

No entanto, quando uma maior frequência de transações é exigida, mas há uma recorrência de transações com o mesmo agente, ocorre que vai se formando a chamada "reputação" do parceiro o que pode reduzir os custos de transação. O detalhe é que isto pode acontecer tendo em vista que não há a necessidade de se

buscar informações constantemente acerca do parceiro comercial e da qualidade do produto transacionado.

CUSTOS DE TRANSAÇÃO E CADEIAS PRODUTIVAS

Mas, afinal, qual a relação entre os assuntos?

Esta talvez seja a pergunta que vocês estejam se fazendo neste momento.

Qual a relação entre custos de transação e cadeias produtivas?

Se nós estivéssemos em uma aula presencial certamente faríamos esta pergunta e esperaríamos que surgisse uma série de considerações genéricas e, talvez, algumas mais específicas que permitiriam o debate conjunto e a troca de ideias sobre a questão.

O fato é que custos de transação têm ligação direta com os arranjos interorganizacionais nas diferentes cadeias produtivas do sistema agroindustrial.

Vejam, por exemplo, a cadeia produtiva do frango de corte no oeste de Santa Catarina.

Qual o arranjo interorganizacional que preside esta cadeia produtiva?

A cadeia produtiva do frango de corte no Oeste de Santa Catarina é relativamente curta e conta com:

- Indústrias que produzem insumos para o setor primário;
- Produtores rurais que produzem frangos de corte;
- Agroindústrias que processam os frangos.
- Setor de distribuição;
- Varejo de alimentos;
- Exportação de produtos para diversos países do mundo;
- Consumidores finais dos diferentes produtos.

Esta é a composição básica da cadeia produtiva.

Ao se analisar esta situação, percebemos que o agente que coordena as ações ao longo da cadeia produtiva é o setor industrial, mais especificamente as agroindústrias. As agroindústrias adotaram como modelo uma estrutura de coordenação vertical.

Mas o que significa coordenação vertical e o qual a relação com custos de transação?

Coordenação vertical significa que as agroindústrias coordenam o processo produtivo da sua matéria-prima, frangos de corte, nas propriedades rurais através de um modelo que funciona da seguinte maneira:

- Fornecimento de tecnologia e extensão para os produtores rurais;
- Garantia da compra dos produtos;
- Definição de um padrão produtivo a ser seguido nas propriedades rurais;
- Estabelecimento de contratos com os produtores rurais.

As agroindústrias não produzem, elas próprias, os frangos de corte de que necessitam. Elas estabeleceram um arranjo interorganizacional, denominado de coordenação vertical, terceirizando a produção e agindo como uma coordenadora do processo nas propriedades rurais. Isso ocorreu fundamentalmente devido às características das transações, que, no caso, são:

- Transações de elevada frequência; são milhares de frangos que precisam ser abatidos por dia;
- O produto tem que ter um padrão de qualidade definido, é um ativo específico;
- É um produto biológico, ou seja, tem a incerteza envolvida em sua produção além de ser perecível;
- As agroindústrias fecham contratos de venda de produto com o varejo de alimentos no país e no exterior, de sorte que não pode haver falta de matéria-prima de forma nenhuma.

Todos estes aspectos e outros tantos fazem com que a compra de matéria-prima (frangos de corte) pelas agroindústrias se caracterize por ser uma situação envolvida em elevados custos de transação.

Para efetivamente reduzir estes custos de transação, as agroindústrias equacionaram o arranjo de coordenação vertical que foi explicado anteriormente.

A idéia é reduzir ao máximo os custos de transação para viabilizar uma produção em escala comercial e proporcionar ganhos aos agentes que fazem parte da cadeia produtiva.

Existem múltiplas formas de coordenação de cadeias produtivas:

- Redes verticais;
- Redes horizontais;
- Integração vertical;
- Coordenação vertical;
- Cooperativas;
- Parcerias.

Cada situação prática exige um determinado arranjo de coordenação. Mas o fato a considerar é que os custos de transação, a partir dos pressupostos comportamentais dos agentes econômicos na região (oportunismo e racionalidade limitada) e as principais características das transações (frequência, especificidade de ativo e incerteza) são importantes condicionantes dos arranjos interorganizacionais.

unidade 3

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E AGRICULTURA FAMILIAR

OBJETIVO

O objetivo desta unidade é apresentar um conjunto de conceitos e aplicações relacionados ao binômio estratégia e competitividade. A tentativa é de apresentar alguns elementos teóricos relacionados ao campo das estratégias organizacionais desenvolvidos pela Administração. A ideia é apresentar o assunto e verificar a aplicação da temática para o contexto da agricultura familiar ou agricultura de pequena escala, assim como discutir diversos conceitos relacionados à competitividade de atividades econômicas. Ao final da Unidade tem-se por objetivo que os alunos compreendam como fazer para inserir de forma competitiva empreendimentos familiares no meio rural.

INTRODUÇÃO

Vamos iniciar esta Unidade com uma questão a ser refletida por todos:

Qual seria a melhor maneira para atingir a um determinado objetivo?

Sem dúvida nenhuma, a condição para atingir um objetivo é saber claramente qual é a meta que se tem, ou seja, saber qual é nosso propósito. Se não se tem essa certeza, certamente o destino será incerto e desconhecido.

Esta questão, quase de natureza filosófica, serve para chamar a atenção para o conteúdo que iremos discutir a seguir.

A experiência nos diz que o primeiro passo para se ter sucesso em algum empreendimento econômico é ter claro o que iremos produzir, para quem iremos vender e quem são os nossos concorrentes. Estas são questões básicas, quase óbvias, mas extremamente importantes para qualquer negócio, independentemente do seu tamanho ou natureza. Uma vez definido o que se quer fazer e onde se pretende chegar, a segunda e crucial questão a responder é **como fazer** para chegar lá. As respostas ao “como fazer” certamente são facilitadas a partir de uma definição precisa das estratégias organizacionais que serão colocadas em prática.

Esta é a base da discussão que pretendemos instituir: o estabelecimento das relações entre **o que fazer, como fazer e quem são os principais concorrentes**.

ESTRATÉGIA: CONCEITOS E DEFINIÇÕES GERAIS

Grande parte dos estudos organizacionais nos últimos anos vem enfocando a importância da formulação e implementação de estratégias para os diversos tipos de organizações.

Parte-se do pressuposto que empreendimentos de portes distintos, desde uma grande multinacional até um pequeno produtor rural, podem e devem utilizar as ferramentas desenvolvidas pelas Ciências Sociais Aplicadas visando a se colocar da melhor forma do ponto de vista competitivo.

Um dos importantes desafios que se colocam na agenda dos tomadores de decisão (produtores rurais e empresários urbanos) são as alterações e, conseqüentemente, as incertezas que provêm do ambiente dos negócios.

Diante das incertezas ambientais, resta às organizações de todos os tamanhos e setores da atividade econômica estar constantemente preocupadas com o processo de transformação e adaptação ao ambiente no qual estão inseridas e o campo das "Estratégias Organizacionais" é essencial para a realização desta complexa tarefa.

A palavra estratégia advém do grego "*strategos*" que significa "a arte do general" ou "plano de manobra". Portanto, a primeira perspectiva de utilização do conceito esteve vinculada às disputas bélicas entre tribos e nações há milênios.

O termo "estrategista" foi inicialmente utilizado por historiadores para caracterizar a natureza da liderança exercida por generais militares ao longo da história da humanidade. Figuras como Alexandre (Rei da Macedônia), Átila (Rei dos Unos) e mais recentemente Napoleão Bonaparte (General Francês) são frequentemente citados como exemplos de líderes que obtiveram êxito em seus enfrentamentos contra exércitos mais numerosos que os seus utilizando-se de princípios estratégicos de forma bem sucedida.

No âmbito administrativo, o estudo da estratégia das organizações ganhou espaço a partir dos estudos da Teoria Geral dos Sistemas, na década de 1960.

Com o surgimento da Teoria Geral, as empresas passaram a ser entendidas como sistemas abertos e em interação com o ambiente, sendo que até mesmo sua nomenclatura se modificou com o passar do tempo: hoje não se fala mais em firmas ou empresas, mas sim "organizações" e os funcionários modernamente são denominados de "colaboradores".

As pesquisas conduzidas por diversos autores, principalmente Alfred Chandler (1962), demonstraram que a estrutura de uma organização e o seu funcionamento são constantemente influenciados pelo ambiente externo em que estão inseridos, de sorte que, desta maneira, pode-se assumir que não existe uma única e melhor forma de organizar a produção. Esta é uma afirmação simples,

mas muito importante, pois faz com que cada caso seja único e, portanto, cada situação deva apresentar uma solução específica.

Antes dessa conclusão, os estudiosos da Administração concentravam-se na busca de modelos organizacionais ideais, que tinham por objetivo a otimização e maximização dos fatores de produção disponíveis.

O bom desempenho nos negócios passou a ser considerado, então, como decorrente do ajuste da empresa ao seu ambiente externo, que deveria ser obtido pela utilização de estratégias adequadas.

A busca das melhores formas de definir essas estratégias deu origem ao modelo de administração por objetivos e, depois, ao planejamento estratégico e à administração estratégica, cujo pioneiro foi Igor Ansoff (1965).

Para Ansoff (1965), o conceito de estratégia por vezes é confundido com a visão do próprio negócio da organização.

As organizações devem identificar a natureza do seu negócio a partir de três perspectivas distintas, mas complementares:

- Linha de produtos que produz;
- Tecnologia empregada para a fabricação dos produtos;
- Mercado ou mercados de que a organização faz parte.

Segundo o autor, por vezes, há um problema de falta de entendimento sobre a diferença entre o conceito de negócio e o conceito de estratégia. Negócio pode ser considerado o objetivo do empreendimento, enquanto as estratégias são os meios através dos quais o empreendedor busca atingir os objetivos traçados para a organização.

Para sanar tais problemas, Ansoff (1965) indica ser necessário esclarecer três componentes essenciais da estratégia:

- Conjugação produto-mercado;
- Vetor de crescimento, que indica a direção em que a organização é dirigida;
- Isolar características que unificam oportunidades em uma área definida por posicionamento produto-mercado e vetor de crescimento.

Ou seja, identificar propriedades individuais que dão às empresas uma forte posição competitiva.

Ansoff (1965) e, posteriormente, Michael Porter (1989, 1990), baseiam suas análises estratégicas do ponto de vista de oportunidades e ameaças oriundas do ambiente externo juntamente com as forças e fraquezas da organização.

Segundo estes autores, a definição da estratégia a ser adotada deve partir de uma análise conjunta sobre as forças e as fraquezas da organização juntamente com a observação das oportunidades e ameaças advindas do meio ambiente.

Forças e fraquezas, oportunidades e ameaças são a base a partir da qual se deveria definir um plano de ação para colocar a organização de forma sustentável em seu mercado.

Porter (1990) considera que toda organização deve fazer uma opção entre uma de três possibilidades para buscar uma vantagem competitiva sustentável:

- Liderança em custo;
- Liderança em diferenciação;
- Enfoque.

A liderança em custos é uma estratégia genérica utilizada quando a organização apresenta uma grande escala de produção e desenvolve esforços conjuntos visando à obtenção de custos de produção mais baixos para poder apresentar preços competitivos no mercado.

A liderança em diferenciação significa que a organização que optar por este caminho deverá investir em um processo de diferenciação dos produtos e/ou processos produtivos constantemente. Pode-se diferenciar um produto de diversas maneiras, entre outras, pode-se citar:

- Qualidade do produto;
- Características do produto;
- Tipo de embalagem;
- Serviços adicionais;
- Condições de pagamento.

A idéia da estratégia genérica do enfoque é oferecer um produto ou serviço mais específico para um determinado grupo de consumidores. A literatura administrativa denomina esta estratégia de *customização*. Customizar um produto ou serviço é procurar oferecer algo para um tipo específico de consumidores. É uma estratégia que visa a fugir da competição mais acirrada do mercado convencional. Quando um moinho que produz farinha de trigo apresenta no mercado três marcas distintas, busca atender públicos diferentes:

- Consumidores de baixo poder aquisitivo;
- Consumidores de alto poder aquisitivo;
- Padarias.

Neste caso podemos observar que o moinho apresenta a estratégia genérica do enfoque, pois oferece produtos com características diferentes para consumidores específicos.

Segundo o autor, toda organização deve buscar uma das alternativas indicadas em termos de estratégias genéricas e deve fazer isso de forma complementar à análise das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades do ambiente econômico.

Já no entender de Quinn (1978), a estratégia tem algumas dimensões básicas:

- Elementos essenciais: metas, políticas e ações sequenciais (ou programas);
- Conceitos e investidas-chaves: tempo, custo e coordenação;
- Construção de uma postura que seja tão forte (e potencialmente flexível) de maneira seletiva que as organizações possam alcançar suas metas apesar da imprevisibilidade ambiente;
- Estratégias de suporte.

Segundo Henry Mintzberg et al (2000), a palavra estratégia vem sendo utilizada de várias maneiras, o que tem ajudado, do ponto de vista didático, as pessoas a trabalharem sob este campo do conhecimento de complexa compreensão.

Nesse contexto, Mintzberg et al (2000) apresenta cinco definições de estratégia: a primeira enfoca estratégia como um **plano** ou algum tipo de curso de ação conscientemente definido para lidar com uma determinada situação. Aqui surgem duas características essenciais da estratégia: as ações são preparadas previamente e são desenvolvidas conscientemente.

Para os autores, a estratégia também pode ser um **pretexto**, que é a segunda definição de estratégia. Por pretexto entende-se uma manobra específica de organização com a finalidade de enganar o concorrente ou competidor.

Outra definição de estratégia é visualizá-la como um **padrão**. Este se refere ao fluxo de ações que determina um comportamento homogêneo resultante. Em outras palavras, a estratégia é consistência no comportamento, quer seja pretendida quer não seja.

A quarta definição possível é considerar estratégia uma **posição**. Ou seja, define-se como estratégia a forma ou caminho que irá posicionar a organização perante o ambiente. No entanto, essa estratégia tende a exceder o caráter meramente econômico.

Finalmente, segundo o referido texto, a estratégia pode ser considerada uma **perspectiva**. A estratégia, neste particular, é, para a organização, o que a personalidade é para o indivíduo. Enquanto os planos e posições podem ser dispensáveis, as perspectivas são imutáveis, são valores compartilhados por todos.

Apesar de diversos autores para o estudo do conceito de estratégia, percebe-se que ela não é apenas uma forma de concorrer com o inimigo, como utilizado em períodos de guerras, mas sim uma forma de ver as organizações através de suas percepções coletivas e de posicionar o agente econômico da forma mais sustentável possível.

COMPETITIVIDADE E SUAS DIMENSÕES

Após terem sido apresentados alguns conceitos e visões sobre este vasto campo do conhecimento chamado “Estratégia Organizacional”, pretende-se dedicar um espaço para refletir sobre outro conceito interessante: o de competitividade.

Qual seria o significado desta expressão tão usada na literatura e no mundo dos negócios?

Ser competitivo seria ser capaz de concorrer da melhor maneira possível?

- Ser competitivo é ser líder em seu segmento de mercado ou na região onde atua?
- Ser competitivo é ter capacidade de crescer continuamente?
- Ser competitivo é produzir com os menores custos?
- Ser competitivo é ser referência técnica para os outros?
- Ser competitivo é simplesmente sobreviver no mercado?

Para o contexto da agricultura familiar, o que significa ser competitivo? Quais as vantagens competitivas da agricultura familiar frente aos demais modos de produção no mundo rural? Talvez, ser competitivo seja um pouco de cada afirmação feita anteriormente.

Mas, preliminarmente, vamos discutir o contexto de uso do termo competitividade, pois podemos discutir competitividade em diferentes níveis de análise:

- País;
- Região;
- Setor;
- Indústria;
- Cadeia produtiva;
- Organização;
- Produto.

Competitividade de um país ou região implica um tipo de análise. Já competitividade de um conjunto de organizações que compõem uma indústria, um setor ou uma cadeia produtiva é outra questão. Por outro lado, competitividade de uma organização ou de um produto são níveis de análise mais restritos e exigem critérios distintos de análise.

Um conceito bem geral foi apresentado no *Chambers English Dictionary*, que diz que competitividade tem relação com ou caracteriza-se por competição, como, por exemplo, conseguir uma chance de resultados bem sucedidos em condições de rivalidade.

Esta definição é suficientemente ampla para abarcar qualquer dos níveis de análise que afirmamos que existem para aplicação do referido termo.

Se nós fôssemos trabalhar dêem relação ao país ou à região, poderíamos usar o conceito de competitividade de Scott e Lodge (1985). Segundo os autores, competitividade é:

“(...) a habilidade de um Estado ou Nação produzir, distribuir e servir bens na economia internacional em competição com bens e serviços produzidos em outros países, e fazê-lo de maneira tal a conseguir um padrão de vida crescente. A medida final de sucesso não é uma balança comercial favorável, uma conta corrente positiva, ou um aumento nas reservas externas de troca: é um aumento no padrão de vida. Ser competitivo como um país significa estar apto a empregar recursos nacionais, notadamente força de trabalho da nação, de maneira a conseguir um nível crescente de receita total por meio da especialização e do comércio na economia do mundo” (Scott e Lodge, 1985).

Segundo esta perspectiva, a competitividade de uma nação deve ser relacionada fundamentalmente ao **padrão de vida das pessoas**.

Outro modo de compreender competitividade é relacioná-la com as organizações. Neste contexto, o *European Management Fórum* (1984) considerou que uma organização é competitiva quando:

“(...) ela pode produzir produtos e serviços de qualidade superior e a custos mais reduzidos que seus competidores domésticos. Competitividade é sinônimo de um desempenho de lucro de longo prazo de uma empresa e sua habilidade de compensar seus empregados e prover retornos superiores para seus proprietários”.

Esta é uma definição que ressalta a importância de uma organização ser capaz de fornecer ao mercado produtos e serviços em melhores condições que os competidores, ou seja, que consigam agregar valor para os consumidores e, ao mesmo tempo, remunerar bem a organização.

De uma maneira geral, podemos sustentar que uma organização é competitiva quando ela é capaz de oferecer produtos e serviços de qualidade superior, com custos menores, fazendo com que os consumidores se tornem mais satisfeitos do que quando servidos pelos rivais.

De qualquer sorte, percebemos que são perspectivas diferentes e cada uma delas exigirá a definição de determinados critérios específicos para se medir, quantificar ou avaliar a competitividade. Este é um aspecto muito importante. Sempre que se trata de competitividade, deve-se especificar a maneira como será avaliada ou medida, pois ela exige critérios precisos de mensuração.

Vamos tentar avançar um pouco em termos de critérios, por nível de análise do fenômeno competitividade.

- **País ou região:**
 - Vantagens comparativas do país frente aos concorrentes internacionais;
 - Indicadores de tecnologia;
 - Acesso a fatores de produção.

- **Indústria:**
 - Custo;
 - Preço;
 - Índices de produtividade;
 - Indicadores de tecnologia.

- **Organização:**
 - Custo;
 - Diferenciação;
 - Diversificação;
 - Indicadores de tecnologia;
 - Indicadores da gestão de recursos;
 - Análise financeira.

- **Cadeia Produtiva:**
 - Eficiência;
 - Equidade;
 - Sustentabilidade;
 - Qualidade.

- **Produto:**
 - Custo;
 - Preço;
 - Qualidade;
 - Produtividade;
 - Indicadores de tecnologia.

Em um estudo de competitividade, qualquer dos níveis de análise acima referidos deverá ser pensado em conjunto com os critérios de avaliação.

No caso em que estamos estudando, três níveis de análise são particularmente importantes:

- Competitividade de uma organização familiar;
- Competitividade da agricultura familiar;
- Competitividade de uma cadeia produtiva.

Caso estivéssemos dissertando sobre as possibilidades competitivas de uma organização familiar no meio rural (ou estudando

este tema), certamente poderíamos mobilizar os conteúdos apresentados na seção anterior.

O modelo das forças e fraquezas da propriedade versus as ameaças e oportunidades do ambiente, juntamente com a discussão sobre as estratégias genéricas (liderança em custo; liderança em diferenciação e estratégia do enfoque) poderiam nos indicar caminhos interessantes para auxiliar no entendimento da questão.

A análise do modelo de Porter certamente seria um bom caminho para que pudéssemos perceber as vantagens competitivas da busca por diversificação produtiva e diferenciação de produtos para um agricultor familiar. Neste caso, talvez a estratégia competitiva do enfoque fosse a mais indicada, levando em conta as características da propriedade e seu contexto. Por outro lado, caso a discussão fosse sobre as possibilidades da agricultura familiar versus a agricultura de mais escala, o debate certamente teria um outro viés.

Questões como taxas de rentabilidade dos empreendimentos rurais, diversificação e especialização, economias de escala e economias de escopo e barreiras à entrada seriam argumentos certamente mobilizados para o debate das possibilidades da agricultura familiar no contexto contemporâneo.

Já se a discussão fosse sobre competitividade de uma cadeia produtiva, certamente a palavra **coordenação** seria central na análise. Não há como se pensar em cadeias produtivas e não considerar de forma central a questão da coordenação das ações interorganizacionais.

Neste sentido, o estudo da maneira como as cadeias produtivas são coordenadas, a forma como o processo é estruturado, como os ganhos e perdas são compartilhados e assim por diante, são questões presentes quando se pretende estudar competitividade de um encadeamento produtivo no âmbito rural.

unidade 4

MÉTODOS DE ANÁLISE DE CADEIAS PRODUTIVAS ÊNFASE EM P&D ÊNFASE EM ASPECTOS DE COMPETITIVIDADE

INTRODUÇÃO

Já vimos, anteriormente, o conceito de Cadeias Produtivas enquanto conjuntos de componentes interativos, tais como sistemas produtivos industriais ou agropecuários, compostos por fornecedores de insumos e serviços auxiliares, indústrias de processamento e transformação, sistemas de distribuição e comercialização, intermediários, além dos consumidores finais do produto e subprodutos da cadeia.

Podemos ver que esta definição ressalta a articulação de interesses dos agentes pertencentes à cadeia específica, suas estratégias e os aspectos sistêmicos presentes no enfoque. Nesse sentido, há, portanto, três níveis ou segmentos perfeitamente identificáveis quando se pretende compor uma Cadeia Produtiva para análise:

- produção das matérias-primas;
- industrialização;
- comercialização.

Segundo Neves et al. 2004, tão importante quanto a análise interna de um negócio é a análise externa, tanto do macroambiente (ambiente organizacional, institucional e tecnológico) quanto do ambiente imediato (fornecedores, concorrentes, distribuidores e consumidores).

Ao chegarmos neste ponto do curso, já percebemos que esta realidade também é válida para empresas do agronegócio e seu arranjo em cadeias produtivas e isso justifica o crescente interesse em estudos relacionados à análise de Sistemas Agroindustriais (SAI). São estudos considerados imprescindíveis para o conhecimento e desenvolvimento das diferentes cadeias que constituem a economia de um país.

É importante também que você vislumbre a importância destes conhecimentos e de sua participação enquanto técnico/cidadão na elaboração de sugestões de políticas públicas, desenvolvimento de ferramentas de coordenação, governança e preparação de ações coletivas que beneficiem os participantes do sistema e da sociedade em geral.

Como vimos, a análise de cadeias produtivas é feita observando uma perspectiva interna e externa ao negócio. Nesta unidade, vamos explorar o caráter fundamental da coordenação das ações inter-organizacionais em relação à sua competitividade. Faremos isso entendendo que existem diversas formas em que estas perspectivas ou, melhor dizendo, estes métodos de análise, podem ser

realizados. Neste curso, abordaremos estes métodos considerando dois enfoques relevantes: os que dão ênfase a aspectos de competitividade e os que dão ênfase a aspectos de Pesquisa de Desenvolvimento (P&D). ênfase em aspectos competitivos

ÊNFASE EM ASPECTOS COMPETITIVOS

Nós todos estamos vivendo a crise sofrida pelo sistema financeiro, produtivo e comercial iniciada no ano de 2008. Ela é um exemplo de uma das conseqüências da intensificação do processo de globalização e a conseqüente competição por mercados.

Via de regra, os agentes financeiros, que se preocupavam com a capacidade dos sistemas produtivos de se manterem de maneira sustentável, mantendo ou ampliando sua capacidade competitiva no mercado cada vez mais amplo, hoje se deparam com a iminente possibilidade de falência e assistem seus esforços anteriores se desmoronar como um castelo de areia.

A competitividade, é claro, neste contexto, será acentuada. Consumidores cada vez mais exigentes e com menos capitais cada vez mais **SEGMENTADOS**, provocam as preocupações com a sustentabilidade dos negócios.

ELEMENTOS DE ANÁLISE

De posse dos conhecimentos sobre os possíveis arranjos produtivos no setor agrícola, nesta seção, vamos nos concentrar em desenvolver e apresentar um modelo conceitual de medição de desempenho competitivo de cadeias produtivas. Para fazer isso, precisamos identificar e analisar as formas de análise da competitividade de cadeias produtivas e levantar e analisar as formas de medição do desempenho empresarial.

Algumas premissas para o nosso trabalho sobre este assunto é que, primeiro, acreditamos que uma cadeia produtiva possa ter seu desempenho competitivo medido. Isso pode parecer óbvio, mas muitos pesquisadores têm lá suas dúvidas a este respeito em face da multidimensionalidade das variáveis envolvidas.

Em segundo lugar, acreditamos que, se é possível, ao estudarmos uma única empresa, aplicar a ela um modelo de desempenho do negócio da cadeia, apresentando as relações de causa-e-efeito que conduzem aos resultados (desempenho) desta, então o mesmo pode ser feito por analogia com as cadeias produtivas.

O aluno poderá perceber que existem diversos estudos e métodos propostos para a análise de competitividade. Via de regra, esses métodos partem da definição do segmento/negócio a ser analisado, seguido por um mapeamento preliminar da respectiva

GLOSSÁRIO

Segmentação é o conceito que divide os mercados em conjuntos homogêneos, de forma que qualquer um possa ser selecionado como mercado alvo, atingível por um marketing distinto e adequado às suas características comuns. A segmentação de mercado é fundamental, porque não é possível uma organização ser eficiente se não for capaz de distinguir as necessidades e aspirações de vários segmentos de seu mercado.

cadeia. Há o envolvimento das relações de causa e efeito e, na sequência, uma definição das medidas de desempenho, coleta de dados, análise propriamente dita e, finalmente, a previsão de reavaliações periódicas do modelo, considerando o caráter dinâmico das variáveis envolvidas.

Assim colocadas as premissas e comentários, vamos em frente. A nossa análise sobre o enfoque competitivo então pretende contemplar as relações entre:

- as empresas integrantes da cadeia e sua coordenação;
- as empresas e as instituições de apoio e/ou governamentais; e
- a cadeia e o mercado consumidor final, inserindo-se aqui também a concorrência com as demais cadeias.

Bem, se estamos focados em competitividade, o que pretendemos medir são as dimensões competitivas envolvidas e estas podem ser representadas pelos seguintes elementos de análise:

- o desempenho competitivo da cadeia junto ao mercado consumidor e frente aos concorrentes;
- a sustentabilidade competitiva das empresas da cadeia;
- os direcionadores competitivos, focalizando as relações entre as empresas integrantes da cadeia e outras instituições vinculadas.
- o Benchmarking competitivo

Estes elementos podem ser avaliados por variáveis que podem ser qualitativas e quantitativas, financeiras e não financeiras, envolvendo as operações diretas das empresas, seus processos, pesquisas de satisfação dos consumidores (Rossi & Slongo, 1998). A tabela 1 resume estes elementos, os quais vamos detalhar um pouco mais.

O DESEMPENHO COMPETITIVO DA CADEIA JUNTO AO MERCADO CONSUMIDOR E FRENTE AOS CONCORRENTES

Se entendermos que a análise da competitividade da cadeia baseia-se no seu desempenho junto ao mercado consumidor final, então ficará claro que é preciso identificar os fatores competitivos que os consumidores valorizam nos produtos e serviços e seu grau de atendimento.

Dessa forma, a compreensão das características do mercado consumidor, suas demandas e potencialidades, permitirão verificar se as estratégias adotadas e a governança existente da cadeia são adequadas ao cenário concorrencial.

Considera-se ainda que o contexto do desempenho competitivo das cadeias produtivas é dependente de fatores que o afetam em diferentes níveis, como:

- fatores internos das empresas;
- fatores estruturais do setor industrial e cadeia analisada; e

- fatores sistêmicos vinculados à conjuntura externa e à economia como um todo.

Um entendimento destes fatores em seu conjunto pode ser um instrumento para avaliar o alinhamento estratégico das empresas.

A SUSTENTABILIDADE COMPETITIVA DAS EMPRESAS DA CADEIA

Neste elemento de análise, devem ser considerados diversos aspectos do grau de sucesso das empresas nas suas atividades, envolvendo fatores que permitam a consistência de atuação das empresas. Isto pode ser feito através do exame:

- dos resultados econômico-financeiros;
- dos volumes de produção e de vendas;
- da participação no mercado e outros fatores.

A análise desses elementos deve ser feita entendendo que a competitividade implica simultaneamente no atendimento dos requisitos do mercado consumidor da cadeia e nos resultados e benefícios obtidos pelas empresas integrantes desta.

O que se pretende avaliar, portanto, é a sustentação, manutenção e sobrevivência da cadeia e de suas empresas integrantes. Entre outras variáveis possíveis, os resultados das empresas neste contexto poderiam ser medidos pelo volume de vendas; pelos mercados atingidos (volume de vendas por região); pelo volume de produção e estoque; pelo faturamento mensal; pelo lucro operacional e outros tantos índices que podemos obter aliando balanços financeiros e demonstrações de resultados das empresas.

OS DIRECIONADORES COMPETITIVOS, FOCALIZANDO AS RELAÇÕES ENTRE AS EMPRESAS INTEGRANTES DA CADEIA E OUTRAS INSTITUIÇÕES VINCULADAS.

Os direcionadores competitivos enfocam as relações inter-empresariais existentes na cadeia principal e entre a cadeia principal e os elos auxiliares. Nesse sentido, é preciso:

- analisar o fluxo de informações e bens no processo de transformação de materiais e insumos em produtos acabados; e
- analisar serviços de apoio e suporte à operacionalização da cadeia.

Com esta análise, pretendemos avaliar os processos inter-empresariais e o grau de integração destes, além dos processos de gestão e do fluxo de informações que os viabilizam. Pretende-se, também, considerar os processos de apoio institucional à cadeia (Hensen, 2007).

Entre outras formas possíveis, a avaliação destas relações inter-empresariais poderia ser feita pela medição do relacionamento com clientes (número de transações por elo da cadeia); número de atendimento de pós vendas por elo; porcentagem de pedidos não conformes em relação ao total; número de orçamentos não efetivados; custos de vendas; custos associados aos serviços de informação.

Outro caráter que pode ser atribuído a estas variáveis é o seu grau de controlabilidade (Silva & Batalha, 1999), quer seja pela empresa, pela cadeia ou ainda pelo governo. O aluno pode perceber que o grau de controlabilidade está associado com a capacidade de gerenciamento das variáveis e daí a sua importância.

Como você já deve ter notado, são muitas as variáveis e, por essa razão, é natural que os pesquisadores que trabalham com este tema procurem formas de enfatizar, ou melhor dizendo ainda, focalizar algumas variáveis em detrimento de outras. Isto é, concentrar-se nas mais importantes e, por isso, denominadas "críticas".

Como é feito isso? Denotando-se valores, ou seja, pesos para as variáveis: as mais importantes com peso maior, as não tão importantes com valores menores e assim por diante. Você poderá encontrar exemplos disso em praticamente todos os modelos que trabalham com muitas variáveis e, no nosso contexto aqui, podemos indicar, a título de exemplo, os trabalhos de Silva & Batalha, 1999 e Castro, 1995.

Ainda tratando das variáveis que relacionam informação e clientela, algumas técnicas já conhecidas como o QFD (Quality Function Deployment) podem auxiliar na coleta, processamento e análise destes dados tanto para as empresas individuais como a cadeia como um todo (Mirshawka & Mirshawka Jr., 1994).

BENCHMARKING COMPETITIVO

A conjugação das análises do desempenho competitivo e dos direcionadores competitivos permite o desenvolvimento do **BENCHMARKING** competitivo em termos de:

- comparação dos resultados dos elos individuais e da cadeia como um todo;
- comparação dos processos inter-empresariais que geram os resultados expostos no subtítulo anterior.

Desta forma, obtêm-se informações consistentes para o que seria possível chamar de grau de competitividade frente às cadeias concorrentes. As variáveis aqui utilizadas são as mesmas que utilizamos para a análise do desempenho, sustentabilidade e direcionadores competitivos. A idéia é que se mensure, para cada indicador, o quanto a empresa está distante das melhores práticas.

SAIBA MAIS

Benchmarking é um processo sistemático e contínuo de avaliação dos produtos, serviços e processos de trabalho das organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de comparar desempenhos e identificar oportunidades de melhoria na organização que está realizando (ou monitorando) o benchmarking.

TIPO DE ANÁLISE	FOCO DA ANÁLISE
Desempenho competitivo	Fatores competitivos no mercado, governança e estratégia da cadeia. Fatores competitivos nas empresas da cadeia e estratégia das empresas.
Sustentabilidade competitiva	Resultado final da cadeia. Resultado das empresas da cadeia.
Direcionadores competitivos	Relações inter empresariais (cadeia principal). Relações entre empresas e instituições de apoio.
Benchmarking competitivo	Dados do desempenho competitivo. Dados dos direcionadores competitivos.

Tabela 1: Resumo da proposta de análise da competitividade sistêmica de cadeias produtivas

Fonte: (Hansen, 2004, p. 223), adaptado.

OUTROS PONTOS A CONSIDERAR

Salienta-se que os estudos de competitividade não podem ser vistos como a soma simples da competitividade individual de seus atores. Existem ganhos de coordenação, normalmente revelados em contratos adequados às condições dos vários mercados, que articulam essa cadeia e devem ser considerados na análise de competitividade do sistema como um todo. Sendo assim, qualquer modelo teórico e analítico que se pretenda utilizar para análise de desempenho competitivo deve, necessariamente, levar em consideração os ganhos potenciais de uma coordenação eficiente (Farina, 1999).

Complementando nosso estudo, pode-se mostrar que os elementos da análise de competitividade permitem evidenciar potencialidades da cadeia e a manutenção também de sua competitividade futura.

Esta dimensão de tempo nos permite responder a perguntas do tipo “para onde nos levam estas tendências?” ou “o que e como podem mudar no futuro estas variáveis?” Isso parece bastante complicado e, na verdade, será tão complicado quanto o número de variáveis que você pretenda analisar, mas existem formas de se fazer isso. A **PROGRAMAÇÃO DINÂMICA** é uma técnica que pode ser utilizada para construir modelos que permitem este tipo de análise, que leva em conta os possíveis desdobramentos e comportamentos das variáveis envolvidas.

Estes desdobramentos podem ser avaliados pelo próprio analista e seu conhecimento, ou através de cenários alternativos obtidos de técnicas como a **DELPHI**.

ÊNFASE EM PESQUISA E DESENVOLVIMENTO (P&D)

Pesquisa e desenvolvimento são normalmente associados ao ambiente tecnológico onde uma empresa está inserida. Neste ambiente, entende-se que uma inovação é uma incorporação de novos conhecimentos, processos e produtos direcionados ao mercado. (Souza, 2002)

SAIBA MAIS

Programação Dinâmica - A Programação Dinâmica é uma técnica que se aplica tipicamente a problemas de otimização, em que uma série de escolhas deve ser feita, a fim de se alcançar uma solução ótima. Problemas de otimização envolvem problemas com muitas soluções possíveis e a PD resolve problemas combinando as soluções de subproblemas compartilhados.

DELPHI - A metodologia delphi, disseminada no início dos anos 50, tinha por objetivo original desenvolver procedimentos para aprimorar o uso de especialistas na previsão tecnológica (SÁFADI, 2001), buscando um consenso de suas opiniões. Em síntese, é um método para estruturar processos de comunicação coletiva, permitindo a um grupo de indivíduos trabalhar com um problema complexo. É especialmente recomendável quando não se dispõe de dados quantitativos ou estes não podem ser projetados para o futuro com segurança.

A tecnologia busca minimizar as ineficiências e a construção de vantagens competitivas. Estas serão tão sustentáveis quanto maior a dificuldade de sua reprodução por seus concorrentes e, embora seja compreensível entender que as atividades em P&D estejam intrinsecamente ligadas às de competitividade, o fato é que a produção de inovações é, predominantemente, um trabalho cooperativo, realizado na cadeia produtiva.

Quando falamos em cooperação, isso se dá à medida que cresce a divisão de trabalho e a especialização na área de Ciência e Tecnologia (C&T), de modo que a inovação feita por firmas isoladas, mesmo no agronegócio, é cada vez mais rara. Isso acontece porque estas empresas estão inseridas em um contexto em que a diversidade e a demanda tecnológica, assim como a complexidade sistêmica e a conectividade estão cada vez mais presentes.

Vamos olhar um pouco mais para estes termos e tentar entendê-los dentro do contexto do nosso estudo.

A diversidade tecnológica expressa que há um crescimento dos campos e especializações técnicas. Exemplos disso são os softwares para rastreamento de produtos para certificação de origem. Neste exemplo, a ciência da informação, presente na confecção de bancos de dados se associa à ciência dos alimentos em seus aspectos de conservação, sanidade, acondicionamento, logística e assim por diante. Este crescimento, por sua vez, traz oportunidades de composição destas tecnologias, gerando ainda mais tecnologias, criando, por assim dizer, um ciclo. Por outro lado, as empresas constituintes de uma cadeia devem lidar com esta crescente especialização de cada elo. Em outras palavras, há que se lidar com tecnologias algumas vezes conflitantes, utilizadas tanto por clientes como por fornecedores.

As demandas tecnológicas atuais, no caso de cadeias produtivas, são necessidades de conhecimentos, visando reduzir o impacto de limitações identificadas nos componentes da cadeia produtiva, para a melhoria da qualidade de seus produtos, eficiência produtiva, competitividade, sustentabilidade e equidade de benefícios entre os seus componentes (Castro et al.,1996).

Por outro lado, a determinação de demandas tecnológicas futuras é um campo de pesquisa que tem se firmado na gestão de política científica e tecnológica. Isso se dá devido ao longo tempo necessário para que se obtenha retornos dos investimentos e à medida que escasseiam os recursos disponíveis para o financiamento da atividade de pesquisa.

Colocar em prática esta prospecção tecnológica é uma tarefa complexa, pois envolve muitos campos do conhecimento. Se considerarmos as dimensões do setor agrícola, em particular a sua dimensão social, nos depararemos com necessidades de grupos

e novamente com o conceito de segmentação de mercados como estratégia metodológica. O estudante, neste ponto do nosso curso, talvez já possa perceber que dividir problemas complexos em caixinhas, se possível dentro do campo de ação de uma disciplina, vai na contra-mão do objetivo de se obter respostas que sejam efetivamente úteis. De fato, as complexidades nos fazem ir ao campo multidisciplinar, no qual a **TEORIA GERAL DOS SISTEMAS** (aquela que vimos na unidade 3) tem papel fundamental.

Essa Complexidade sistêmica significa também que os produtos são cada vez menos concebidos, projetados, fabricados e utilizados de forma isolada. Na maior parte das vezes, eles fazem parte de sistemas que podem deles exigir propriedades intercambiáveis e multifuncionais. Até mesmo o comportamento da qualidade no tempo, a chamada confiabilidade de equipamentos é cada vez mais voltada para a confiabilidade do sistema, prevendo trocas de componentes e composições em redundância (no caso de uma falha em um componente, um paralelo assume a sua função) do que o aumento da confiabilidade de um componente em particular.

O termo 'conectividade' aqui não é aquela que nos remete à internet. Embora evidentemente ligada aos avanços da comunicação e da informática, aqui nos referimos à conectividade crescente entre os diferentes ramos científicos, ao aumento da dependência entre as teorias. Ou seja, referimo-nos novamente ao fato de que o desenvolvimento tecnológico isolado é cada vez mais difícil.

Assim, o desenvolvimento de sistemas de distribuição de alimentos, está ligado ao desenvolvimento de softwares de logística que por sua vez incorporam conhecimentos de depreciação de alimentos no tempo. Estes conhecimentos envolvem o estudo do comportamento de alimentos refrigerados, incluídos aí o desenvolvimento de sistemas de refrigeração mais eficientes e, assim, concatenando outros e tantos desenvolvimentos em uma sequência que inclui muitos e diversos ramos das ciências.

Por outro lado, como vimos anteriormente, o crescimento da cooperação entre as empresas de áreas de tecnologia complementares é a tendência dominante.

O aluno pode, é claro, intuir que a inovação compartilhada ou introduzida em um elo da cadeia tem impactos para os demais elos. Isso acontece ainda que o impacto tenha velocidades e intensidades diferentes dependendo da cadeia, produtos e componentes. Vamos ver um exemplo: você poderia se perguntar o que acontece quando da introdução de uma inovação em uma empresa que requer que ela altere a sua matriz de insumos. Imagine um estudo que proponha um novo tipo de suplementação à ração de vacas em lactação, alterando componentes e quantidades destes. O sucesso desta suplementação e a incorporação deste procedimento em todo o plantel

SAIBA MAIS

Foi o biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy quem, inicialmente, estabeleceu a **Teoria Geral dos Sistemas** (BERTALANFFY, 1951). A sua motivação era a busca de novas leis que fossem mais aplicáveis ao estudo dos seres vivos, menos contaminadas pela rigidez das leis da física clássica newtoniana e, portanto, mais favoráveis ao conhecimento de suas complexas relações e interações. Notou-se que havia entidades nos diversos campos da ciência cujo comportamento geral não era um simples somatório das suas partes componentes, mas o resultado de complexas interações de um todo indivisível. Esta última constatação deu origem ao conceito de sistema, um conjunto de partes inter-relacionadas.

Os pressupostos básicos da Teoria Geral dos Sistemas são:

- existe uma tendência para a integração das várias ciências naturais e sociais;
- esta integração orienta-se em direção à teoria dos sistemas;
- esta teoria dos sistemas pode ser uma maneira mais abrangente de estudar os campos não físicos do conhecimento científico, especialmente as ciências sociais;
- ao desenvolver princípios unificadores que perpassam os universos particulares das diversas ciências, a teoria dos sistemas aproxima-se dos objetivos da unidade da ciência (BERTALANFFY, 1951).

de uma empresa rural geram demandas para trás, às quais os fornecedores terão de se adaptar e, talvez, na seqüência, os fornecedores destes também tenham de se adequar a novos processos/produtos.

É fácil ver que as consequências nem sempre são tão lineares e previsíveis, pois a introdução de inovações é afetada por processos de competição entre empresas similares, empresas dentro da cadeia e mesmo entre cadeias.

Esta competição se apresenta em diversos custos, entre eles os de planejamento, P&D, adaptação de processos, aprendizado de novos procedimentos, retrabalhos, marketing e qualidade assegurada. É claro, estes custos se revestem por sua vez de riscos e estes de perdas ou ganhos. É na avaliação adequada desses riscos, considerando a predisposição dos donos do capital, que se situa um dos pilares da arte do gerenciamento.

Outro fenômeno que acontece é o fato de que a difusão de inovações é por si só também um processo de inovação. Vamos entender isso: o aprendizado e o uso de tecnologias desenvolvidas em outra empresa são, normalmente, feitos com adaptações. Estas adaptações podem ser muitas vezes bastante inventivas, a tal ponto de modificar substancialmente a tecnologia inicial. Você pode ter a leitura de que esta inovação, assim criada, é o 'jeitinho brasileiro', mas, como este é um fenômeno que acontece no mundo todo, dizemos que é o conceito **SCHUMPTERIANO** de learning-by-doing sendo colocado em prática.

Vale dizer que a difusão, muitas vezes, é feita pelos fornecedores de serviços, insumos e equipamentos comuns aos diferentes elos ou diferentes cadeias. Dependendo do caso, este fenômeno pode ser tão importante quanto a difusão induzida pela empresa.

ELEMENTOS DE ANÁLISE

A análise de dados obtidos em sistemas complexos, como o de cadeias produtivas, pode ser feita baseada em métodos quantitativos, qualitativos ou ainda uma composição entre estes. Métodos quantitativos, neste contexto, são mais raros, à medida que as variáveis são de difícil coleta e mensuração. A literatura, nesta área, é farta em métodos qualitativos, veremos a seguir as bases de métodos quantitativos e tentaremos apontar a necessidade e oportunidade do enfoque sistêmico e prospectivo.

A análise da cadeia produtiva neste contexto de P&D deve ser feita buscando-se entender o desempenho do setor, não somente horizontal, mas também verticalmente. De uma forma geral, os principais objetivos de desempenho que podem ser perseguidos pelas cadeias produtivas, ou pelos seus componentes individualmente, são a eficiência, qualidade, competitividade, sustentabilidade e a equidade (Castro,1995).



PERSONALIDADE

Joseph Alois Schumpeter (Triesch, 8 de Fevereiro de 1883 — Taconic, 8 de Janeiro de 1950) foi um dos mais importantes economistas do século XX.

Sua teoria do ciclo econômico é fundamental para a ciência econômica contemporânea. A razão, segundo o autor, para que a economia saia de um estado de equilíbrio e entre em um boom (processo de expansão) é o surgimento de alguma inovação, do ponto de vista econômico, que altere consideravelmente as condições prévias de equilíbrio.

Exemplos de inovações que alteram o estado de equilíbrio são: a introdução de um novo bem no mercado, a descoberta de um novo método de produção ou de comercialização de mercadorias; a conquista de novas fontes de matérias-primas, ou, por fim, a alteração da estrutura de mercado vigente, como a quebra de um monopólio.

Podemos entender também que estes objetivos de desempenho refletem-se na caracterização da organização da produção, levando-se em conta fatores como: o Ambiente institucional (políticas macroeconômicas; políticas governamentais); o Ambiente organizacional (Institutos de pesquisa; políticas setoriais; sindicatos); e condicionantes do Ambiente tecnológico (a trajetória tecnológica; o paradigma tecnológico vigente).

A análise, portanto, pode ser feita pela aferição (qualitativa ou quantitativa) de variáveis presentes nesses ambientes. Assim, em uma possível abordagem, é possível quantificar/qualificar:

- a classificação da empresa como pioneira, seguidora ou consumidora de inovações, isto é, seu caráter empreendedor;
- o grau de importância da tecnologia no seu segmento, enquanto estratégia concorrencial e de conquista de mercado;
- a flexibilidade da empresa às inovações apresentadas por clientes e fornecedores, empresas similares e concorrentes.

CARÁTER EMPREENDEDOR

Vamos começar pela classificação da empresa como pioneira, seguidora ou consumidora de inovações. Uma forma de se fazer essa classificação é pela consulta direta a fornecedores e clientes. Isto é, este caráter pode ser determinado pela opinião do mercado em relação à postura da empresa e suas práticas. Durante o levantamento destas opiniões, exemplos que dêem suporte à opinião dos entrevistados podem ser pedidos.

Outra forma de se obter esta classificação é uma auto-análise envolvendo os diversos setores da empresa, isto é, como a empresa se vê neste contexto. Essas duas medidas podem ser tomadas em termos quantitativos, isto é, um número suficientemente grande de entrevistas pode fornecer relações estatisticamente confiáveis que podem ser base para tomadas de decisão e posicionamento da empresa.

O GRAU DE IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA NO SEU SEGMENTO

O grau de importância da tecnologia no seu segmento enquanto estratégia (você se lembra de Mintzberg e suas definições de estratégia que apresentamos na unidade 3?) concorrencial e de conquista de mercado pode ser aferido, parcialmente, pela quantificação de vendas e pelo aumento, da participação no mercado, quer seja pelo diferencial tecnológico direto quanto pela política de menores preços, sustentada pela redução de custos com base tecnológica.

Assim, é possível obtermos uma base suficientemente grande de dados para mostrar se existe ou não uma correlação estatisticamente significativa entre investimentos em P&D e os números referentes à participação de mercado. Essa correlação, se existir e for significan-

te, quantificaria o grau de importância da tecnologia e poderia ser base para o processo de decisão, envolvendo novos investimentos.

É possível ainda ter acesso aos dados do conjunto de empresas similares e, desta forma, estabelecer um benchmarking em um procedimento similar ao que vimos quando analisávamos a cadeia, considerando a competitividade.

O GRAU DE FLEXIBILIDADE DA EMPRESA

O grau de flexibilidade da empresa às inovações apresentadas por clientes e fornecedores, empresas similares e concorrentes, é um conceito um pouco mais abstrato. Este grau pode ser determinado, na falta de um elemento mais representativo, por uma regressão múltipla que envolva diversos fatores. Entre estes fatores constariam: o número de efetivas participações da empresa em discussões, abrangendo clientes e fornecedores sobre a temática da inovação; o número de colaboradores envolvidos diretamente com inovações em implementação ou estudo; o número de horas por colaborador dedicados ao treinamento para inovações em processo de implementação; os custos envolvidos em re-estruturações com base em inovações, entre outros.

A determinação exata de quais fatores constituiriam tal regressão é ainda algo em estudo na ciência de decisão. Atualmente, técnicas como o **DATA MINING** estão auxiliando cada vez mais o tomador de decisão neste sentido.

TENDÊNCIAS DOS MÉTODOS DE ANÁLISE DE CADEIAS PRODUTIVAS

A tendência encontrada nos métodos de análise de cadeias produtivas são aquelas que respondem à intensificação nos processos competitivos e de avanço tecnológico.

Cada vez mais, aspectos de governança e seus interligados fluxos de informação e recursos exigirão mais capacidade de análise de diagnóstico para a tomada de decisão dos agentes constituintes, em busca de um gerenciamento eficiente.

Por outro lado, a necessidade de planejamento, o nível de investimentos relacionados, a carência de capitais e as consequências socioeconômicas envolvidas nestas decisões apontam para melhores e mais sofisticados métodos de análise de prognóstico, que envolva trabalhar com um número maior de variáveis incertas, muitas vezes, conflitantes e com impactos não homogêneos.

GLOSSÁRIO

Mineração de dados (também conhecida pelo termo inglês **data mining**) é o processo de explorar grandes quantidades de dados à procura de padrões consistentes, como regras de associação ou sequências temporais, para detectar relacionamentos sistemáticos entre variáveis, detectando, assim, novos subconjuntos de dados. Esse é um tópico recente em ciência da computação, mas utiliza várias técnicas da estatística, recuperação de informação, inteligência artificial e reconhecimento de padrões.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ARBAGE, A.P. Coordenação: um conceito fundamental no âmbito da teoria geral da administração. **Revista Eletrônica de Administração**, v.7, n.2, maio, Porto Alegre, 2001.
- ARROW, K. The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation. In: **The analysis and evaluation of public expenditure: The ppb system**. (1969) v.1, Comité Económico Conjunto de los Estados Unidos, 91º Congreso, 1ª sesión, Washington, D. C.: U.S. Government Printing Office.
- AZEVEDO, P.F. **Nova Economia Institucional: Referencial geral e aplicações para a agricultura**. Texto mimeografado para discussão. São Carlos, 1999.
- BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. **Journal of Law and Economics**, v.25, p.27-48, abr. 1997.
- BATALHA, M.O. (Coord.) **Gestão agroindustrial: GEPAL: Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BATALHA, M.O.; Da SILVA, A.L. **Gestão de Cadeias Produtivas: Novos Aportes Teóricos e Empíricos**. Texto mimeografado, documento preliminar para discussão. São Carlos, 1999.
- BATALHA, M.O.; SILVA, C.A.B. da Competitividade em sistemas agroindustriais: metodologia. **II Workshop Brasileiro de Sistemas Agroalimentares**. PENSA/FEA/USP, Ribeirão Preto, 1999.
- BATALHA, M.O.; SCRAMIM, F.C.L. Supply Chain Management em Cadeias Agroindustriais: Discussões Acerca das Aplicações no Setor Lácteo Brasileiro. **II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares**. PENSA/FEA/USP, Ribeirão Preto, 1999.
- BEERS, G.; BEULENS, A.J.M.; DALEN, J.C.V. Chain science as an emerging discipline. In: ZIGGERS, G.W.; TRIENEKENS, J.H. & ZUURBIER, P.J.P. (eds.). **Proceedings of the third international conference on chain management in agribusiness and the food industry**. Wageningen, The Neederlands: Wageningen Agricultural University – Management Studies Group, 1998.

- BELIK, W. Reestruturação Industrial e Estratégias dos Grupos Agro-Alimentares no Brasil. **Anais do Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**, 1995.
- BERTALANFFY, L. V. General systems theory: a new approach to unity of science. **Human Biology**, Dec. 1951.
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. **Logistical management: the integrated supply chain process**. NY: MacGraw-Hill, 1996.
- CHANDLER, A. D., Jr. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CASTRO, A.M.G.; COBBE, R. V.; GOEDERT, W. J. **Prospecção de demandas tecnológicas. Manual metodológico para o SNPA**. EMBRAPA, DPDT. Brasília, março, 1995. 82 p.
- CASTRO, A.M.G.; PAEZ, M.L.A.; GOMES, G.C.; CABRAL, J.R. - Priorização de demandas da clientela de P&D em agropecuária. **Revista de administração**. v.31. nº 2 (abril/junho)1996.
- COASE, R.H. The Nature of the Firm. **Econômica**, n.4, nov. 1937.
- COOPER, M.C.; ELRAM, L. Characteristics of Supply Chain Management and the Implication for Purchasing and Logistics Strategy. **The International Journal of Logistics Management**, v.4, n.2, 1993.
- COOPER, M.C.; LAMBERT, D.M.; PAGH, J.D. Supply Chain Management: more than a new name form logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v.8, n.1, p.1-13, 1997.
- COOPER, M.C.; LAMBERT, D.M. Issues in Supply Chain Management. **Industrial Marketing Management**, v.29, p. 65-83, 2000.
- DAVIS, J.H.; GOLDBERG, R.A. **A concept of agribusiness**. Division of research. Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University, 1957.
- EGGERTSSON, T. **Economic Behavior and Institutions**. Cambridge Surveysof Economic Literature. Cambridge Univ. Press, 385 p., 1990.
- EUROPEAN Management Forum. **Report on Industrial Competitiveness**. Switzerland: EMF, 1984.

FARINA, M.M.Q; AZEVEDO, P.F.; SAES, M.S.M. **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações**. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FERREIRA, G.C. **Gerenciamento de Cadeias de Suprimento: Formas Organizacionais na Cadeia da Carne Bovina no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 210 p. Tese de Doutorado, PPGA-UFRGS, 2002.

FURLANETTO, E.L. **Formação das Estruturas de Coordenação nas Cadeias de Suprimentos: Estudos de Caso em Cinco Empresas Gaúchas**. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA/UFRGS, 291 p., 2002.

GOLDBERG, R.A. **Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat, soybean and Florida orange economies**. Division of research. Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University, 1968.

GREEN, R.; ROCHA dos SANTOS, R. **Economia de Red y Reestructuración del Sector Agroalimentario**. INRA, Paris, 1992. (texto mimeografado)

HANSEN, P. **Um Modelo Meso-Analítico de Medição de Desempenho Competitivo de Cadeia Produtivas**. Tese de Doutorado. PPGEP/UFRGS, Porto Alegre, RS., 353 p., 2004

JANK, M.S. **Competitividade do agribusiness brasileiro: discussão teórica e evidências no sistema carnes**. São Paulo, 195 p. Tese de doutorado, FEA-USP, 1996.

LÍRIO, V.S.; REIS, B.S.; SOUZA, P.M. **A teoria dos custos de transação**. 1999. Agrosoft (on line). Disponível: <http://www.agrosoft.com.br>.

MALASSIS, L. **Economie agro-alimentaire**. Paris: Cujas, 1979.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Brookman, 2000.

MIRSHAWKA, V.; MIRSHAWKA JR, V. **QFD: A vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books, 1994. 189 p.

MORVAN, Y. **Fondements de economie industrielle**. Paris: Economica, 1985.

NEVES, M.F.; CHADDAD, F.R.; LAZZARINI, S.G. **Gestão de negócios em alimentos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NEVES, M. F.; LOPES, F. F.; ROSSI, R. M.; MELO, P. A. O. Metodologias de Análise de Cadeias Agroindustriais: Aplicação para Citros. **Rev. Bras. de Fruticultura**, V.26, n.3, p.468-473. Dezembro, 2004.

NORTH, D.C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

PEDROZO, E.A.; HANSEN, P.B. Clusters, filière, supply chain, redes flexíveis: uma análise comparativa In: **Colóquio "As relações econômicas franco-brasileiras"/Colloque "Les relations industrielles franco-brésiliennes"**. Grenoble, França, École Supérieure des Affaires, 2001.

PEDROZO, E.A. et al. "Sistema Integrado Agronegocial" (SIAN): uma visão interdisciplinar e sistêmica. **II Workshop Brasileiro de Sistemas Agroalimentares**. PENSA/FEA/USP, Ribeirão Preto, 1999.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva – técnica para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M.E. The competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**, march-april, 1990.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

QUINN, J. B. Strategic Change: Logical Incrementalism In: **Sloan Management Review**, p. 7-21, 1978.

REZENDE, D.C. Integração entre ECT e enfoque evolucionista: um estudo de caso no agribusiness do leite. In: **Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, 23, 1999, Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. CDROM.

ROSSI, C.A.V.; SLONGO, L.A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado da arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.1, p.105-125, 1998

SÁFADI, C. M. Q., Delphi: um estudo sobre sua aceitação, **V Semead**, FEA/USP, 2001

SCOTT, B. R. **US competitiveness: concepts, performance, and implications.** In: SCOTT, B. R., LODGE, G. C. (Edts.) *US competitiveness in the world economy.* Boston, Massachusetts: Harvard Business School, 1985.

SILVA, C. A. B.; BATALHA, M. O. *Competitividade em Sistemas Agroindustriais: Metodologia e Estudo de Caso.* Anais do **II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares.** PENSA, FEA, USP. Ribeirão Preto. pp. 9-20. 1999

SOUZA, J.P. **Gestão da competitividade na cadeia agroindustrial de carne bovina do Estado do Paraná.** Tese (Doutorado) – PPG Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002

WILLIAMSON, O.E. **Markets and hierarchies.** New York: The New York Free Press, 286 p., 1975.

WILLIAMSON, O.E. *The economics of organizations: the transaction cost approach.* **American Journal of Sociology,** 1981.

WILLIAMSON, O.E. **The Economic Institutions of Capitalism.** The Free Press, New York, 1985.

WILLIAMSON, O.E. **Las instituciones económicas del capitalismo.** México: Fondo de Cultura Económica, 1989.

WOOD, Jr.; ZUFFO, P. *Supply Chain Management.* **Revista de Administração de Empresas,** v. 38, n.3, 1998.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições.** São Paulo, 238 p. Tese (Livre-Docência), Departamento de Administração, FEA-USP, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. *Governance structures and agribusiness coordination: a transaction cost economics based approach* In: GOLDBERG, R.A. (ed.) **Research in domestic and international agribusiness management,** v.12. London: Jai Press Inc., 1996.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. (Orgs.) **Economia e Gestão dos negócios agroalimentares,** indústrias de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000.