

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM**  
**ADMINISTRAÇÃO**  
**MBA EM *MARKETING* COM ÊNFASE EM VENDAS**

**FABIANO CARVALHO MORAIS**

**GESTÃO DE MARCA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NO**  
**AGRONEGÓCIO / PRODUÇÃO**

**CURITIBA**  
**JUNHO / 2013**

**FABIANO CARVALHO MORAIS**

**GESTÃO DE MARCA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NO  
AGRONEGÓCIO / PRODUÇÃO**

Artigo apresentado como requisito para  
conclusão do MBA em *Marketing* com  
Ênfase em Vendas.  
UFPR – CEPPAD  
Orientadora: Prof. Danielle Montovani.

**CURITIBA**  
**JUNHO / 2013**

# **Gestão de Marca como Diferencial Competitivo no Agronegócio / Produção Agrícola**

**Fabiano Carvalho Morais**

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Danielle Mantovani

**Resumo:** Sabe-se a importância do agronegócio para o produto interno bruto do Brasil, mas os investimentos e as estruturas atuais não condizem com essa importância. A falta de equilíbrio nos investimentos, a necessidade de produzir produtos de maior valor agregado, de inovação faz do setor incapaz de competir igualmente com os demais grandes produtores agrícolas do mundo.

Este trabalho tem como objetivo principal analisar a implantação da gestão de marcas como diferencial competitivo no agronegócios.

**Palavras-Chave:** Branding; agronegócio; gestão; comunicação.

## **1. Objetivos**

### **1.1 Objetivo Geral**

Analisar o cenário atual, e sugerir uma reestruturação / reposicionamento com foco no crescimento contínuo e na capacidade desenvolver e vender produtos que não sejam commodities.

### **1.2 Objetivo específico**

a) Mapear os pontos positivos e negativos do setor para iniciar um estudo de

reestruturação do setor.

b) Sugerir uma estrutura de gestão de marcas (imagem + gestão + comunicação = Brand) como base inicial para uma empresa inovadora e competitiva.

c) O que esse setor poderia explorar no mundo corporativo para gerar valor agregado em um posicionamento.

## **2. Fundamentação Teórica**

### **2.1 Marketing**

Segundo Niemayer (2002), a expansão do uso dos meios de comunicação com a necessidade das instituições de conquistarem novos mercados, fez com que as corporações e principalmente o design como ferramenta criativa, se estruturasse para desenvolver um produto final com maior valor agregado.

Segundo Wheeler (2008), para agregar esse valor, seria necessário que o designer agregasse aos seus projetos os princípios e as estratégias que regem o marketing. O marketing deve ser definido como qualquer atividade cujo objetivo é criar, ou satisfazer a demanda de um produto ou serviço. A criação da demanda envolve o desenvolvimento de produto. Já a satisfação dessa demanda refere-se ao lado mais administrativo de todo o processo. Detalhes que devem ser cuidados durante os processos para obtenção de um projeto / produto mais adequado as necessidades do cliente.

Segundo Niemayer (2002), o planejamento estratégico de marketing significa encontrar oportunidades através do mercado e existem maneiras diferentes de obter esses resultados positivos com design e com a melhoria da gestão. Uma delas são as variáveis chamadas de marketing mix, ou quatro “P”s - produto, preço, praça e promoção. Já Wheeler (2008), acredita em um quinto “P”s, o público (FIGURA 01).

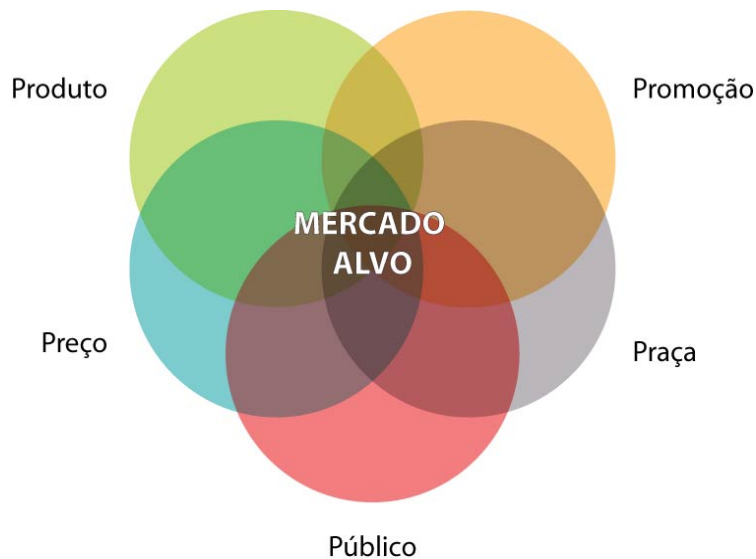


FIGURA 1 - Design de Identidade de Marca

FONTE: Wheeler (2008)

Segundo Niemayer (2002, o produto é a idéia ou serviço oferecido por uma empresa, que vai de encontro a uma necessidade ou desejo de seu público. O preço é tudo que o comprador paga pelo produto ou serviço. A praça ou lugar se refere a canais de distribuição, armazenamento e seus componentes, utilizados para fazer o produto chegar ao consumidor. A promoção refere-se aos vários métodos e ferramentas utilizadas pelo marketing para divulgar um produto ou serviço. Já o público se refere à fatia do mercado que diretamente vai consumir o produto, no caso publico alvo. Quando falamos de teorias contemporâneas de comunicação, não temos como não falar de gestão de marcas, esse é o tema do próximo tópico.

## **2.2 Branding – Gestão de marcas no Brasil**

É um modelo de gestão, com um conjunto de ações e processos realizados para promover uma identidade e alavancar uma marca de maneira sustentável perante a sociedade. No glossário Design Brasil se define branding como “Conjunto de medidas que visam a consolidar e fortalecer determinada marca no mercado.” (DESIGN

BRASIL, 2009). Design é apenas uma das ferramentas utilizadas para tentar alcançar esse objetivo, outras áreas do conhecimento (administração, engenharia, logística, advocacia, publicidade), também estão diretamente ligadas a um projeto desse porte, obtendo assim um diferencial competitivo.

Já Martins (2006), acredita que branding é o conjunto de ações ligadas à administração das marcas. São ações que, tomadas com conhecimento e competência, levam as marcas da sua natureza econômica, passando a fazer parte da cultura, e influenciar a vida das pessoas. Potencializando sua capacidade de concorrer com outros produtos no mercado interno e externo. Com tantas ferramentas comerciais gestão de, estratégica de marca pode potencializar todos os canais ligados ao consumidor.

### **2.2.1 Gestão Estratégica de Marca**

A forma como as marcas se relacionam, e as regras de gestão de portfólio, são definidos como arquitetura de marca. Administrar esse recurso pode alavancar sinergia, otimizar investimentos, minimizar fraquezas e assim, tornar marcas mais competitivas e lucrativas. No agronegócio isso pode ser estratégico, já que uma produto pode resultar em diferentes produtos e subprodutos, participando ou criando uma nova categoria de consumo.

A estratégia pode ser mais bem visualizada e entendida, sendo estudada como mapa geral, orientando, organizando e sistematizando a gestão e a expressão de marca, de acordo com os objetivos estratégicos da mesma. Respeitando sua limitações como produtor e agregando valor ao commodity.

Dessa maneira, o mapa apresenta o momento atual das marcas e seu contexto. Assim direcionando a gestão conforme os interesses corporativos, podendo exigir revisões e ajustes, desde que verdadeiramente relevantes aos princípios da marca.

Podendo organizar, dar um nome, uma marca a todos os commodities produzidos, assim formalmente você categoriza sua produção e comercializa o produto industrializado (GUILLERMO, ÁLVARO, 2007). Quando falamos de gestão estratégica de marca, costuma ser necessário gerenciar as muitas marcas e categorias que podem ser desenvolvidas como estratégia, para entender melhor essas possibilidades, temos o próximo tópico tratando desse tema.

### **2.2.2 Arquitetura de Marca**

A arquitetura de marca propõe uma hierarquia, ou não, das várias marcas dentro de uma única empresa (HEALEY, MATTHEW, 2009). É o inter-relacionamento da empresa matriz com as empresas subsidiárias que dão suporte durante a cadeia de produção, e com produtos e serviços, e deve refletir-se na estratégia do marketing. Com uma identidade consistente, organizada em uma lógica visual e verbal, diferenciando elementos e posicionamentos de produtos ou serviços, a fim de ajudar a empresa a se estruturar de maneira a atingir um crescimento sustentável e competitivo no mercado.

A fusão e aquisições de empresas que podem colaborar na gestão da produção, armazenamento, logística, de potencial energético e industrialização do commodity podem agregar na gestão e na otimização de custos, mas vale ressaltar em contra partida que uma estrutura maior pode tornar a arquitetura de marcas e produtos mais complexa e onerosa. Estratégias e decisões da empresa / marketing devem levar em consideração cenário político, economia, concorrência, infraestrutura, custos e prazos, visando um maior controle e determinando uma arquitetura de marca mais adequada as suas necessidades, fortalecendo a marca e dando apoio ao crescimento futuro (WHEELER, 2008). Mas para ter um portfólio extenso, costuma ser viável apenas se for identificado

oportunidade de negócio, e no próximo tópico vamos falar de pesquisa de mercado, que serve de suporte para mapear melhor esses possíveis cenários.

### **2.2.3 Produto**

Produto é um agregado de atributos físicos / tangíveis (cor, embalagem, design), simbólicos e intangíveis (reputação de marca, prestação de serviços, pós-venda), concebidos para aumentar a satisfação desejada pelo consumidor por uma marca (KURTZ e BOONE, 1998).

Já NIEMEYER (2012), descreve produto como quaisquer artigos e serviços ou ideias ou mesmo a articulação entre eles, oferecidos através de uma empresa com intuito de atender algum público geral ou específico.

No caso de produtos agroalimentares, alguns aspectos são também relevantes, como no caso do leite, que pode ser visto como algo para satisfazer à fome, algo que garante um certo número de nutrientes, ser um produto fácil / prático de comprar e de consumir e com sabor agradável. Deve-se destacar que, nos dias atuais, cada vez mais serviços associados aos produtos são importantes, e em produtos agroalimentares o ponto-de-venda do produto pode agregar vários serviços diferentes (entrega domiciliar, higienização / corte em hortifrútiis, por exemplo).

## **2.3 Agronegócio no Brasil**

De acordo com os dados do PIB e do saldo da balança comercial (26% do PIB brasileiro em 2008, segundo dados do CEPEA/USP, 2009), o agronegócio é caracterizado como uma das principais atividades econômicas do Brasil e nos últimos anos tem favorecido o avanço da economia brasileira em nível mundial, colocando o Brasil como um dos maiores produtores e exportadores do mundo, em especial na



produção e exportação de alimentos. Entretanto, superar os obstáculos que seguem é determinante para o sucesso do agronegócio e o desenvolvimento econômico, social e sustentável do Brasil.

Entre os obstáculos que influenciam o sucesso do agronegócio está a ineficiência dos serviços públicos de infraestrutura, que reduz o potencial operacional e aumenta o custo Brasil, que apresenta índices superiores aos parâmetros internacionais. A predominância do modal rodoviário na matriz dos transportes é a principal fonte de ineficiência e de redução de lucratividade dos produtores agrícolas (LIMA et al., 2000). É curioso destacar que o Brasil está diante de uma situação em que o limite para a expansão da produção agrícola atualmente é dado pela logística e não pela disponibilidade de terras aptas à produção agropecuária (MARTINS et al., 2005). Os dados apresentados mostram a necessidade do Brasil dominar as tecnologias, ferramentas, processos necessários para ser competitivo dentro de um mercado que sua demanda tende a aumentar com o passar dos anos (FIGURA 02).



FIGURA 02 – Porque a Agricultura é Importante Globalmente.

FONTE: New Vision for Agriculture, FAO.

### **2.3.1 Commodities**

Commodities podem ser definido, traduzido como mercadorias, principalmente gêneros agrícolas e minérios, que são produzidos em larga escala e comercializados em nível nacional e mundial. As commodities são negociadas em mercados abertos, portanto seus preços são definidos em nível global (SUA PESQUISA.COM, 2013).

As commodities são produzidas e processado por diferentes produtores e possuem características semelhantes. Geralmente, são produtos que podem ser estocados por um determinado período de tempo sem que haja perda de suas características principais. As commodities também se caracterizam por não ter passado por processo de industrialização / agregação de valor, ou seja, são geralmente matérias-primas.

Hoje podemos identificar quatro áreas dentro do universo dos commodities, são eles os commodities agrícolas que é o que nos interessa nesse estudo, temos também os commodities minerais, commodities financeiras e commodities ambientais.

O Brasil é um grande produtor e exportador de commodities. As principais commodities produzidas e exportadas por nosso país são: Soja, milho, café, frutos, minério de ferro, petróleo e alumínio. Se por um lado o país lucra com o comércio destas mercadorias, por outro o torna dependente dos preços estabelecidos pela comunidade internacional.

### **2.3.2 Marketing no Agronegócio**

O Brasil é um país com recursos favoráveis à produção agrícola, que permite sempre ampliar sua área de produção, principalmente através do aumento de produção por hectare, a tecnologia já disponível no mercado pode ajudar nesse aspecto.

Atualmente são 338 milhões de hectares com terras férteis e de alta produtividade. Esse fator faz do país um lugar apropriado para a agricultura e todos os negócios relacionados às cadeias produtivas (ARAÚJO, 2003).

De acordo com a Associação Brasileira de *Agribusiness* – ABAG – o ambiente de marketing no agronegócio inclui: os fornecedores de bens e serviços para a agricultura; os produtores rurais; os processadores; os transformadores e distribuidores; e todos os envolvidos na geração de fluxo dos produtos de origem agrícola até o consumidor final. Para efetuar a venda desses produtos é necessária a realização de um estudo profundo das tendências, ou seja, a elaboração de um planejamento no mercado. Na FIGURA 03 podemos ter uma planificação desse mercado agroindustrial que está subdividido em quatro áreas, sendo elas, Marketing Rural, Marketing Agrícola, Marketing Agroindustrial e Marketing Alimentar.



FIGURA 03 – Sistema Agroindustrial.

FONTE: Batalha, M.O. Silva. 2009.

### 2.3.3 Planejamento de Marketing no Agronegócios

A noção empírica que se tem das palavras planejamento e controle sugere que ambas são etapas de um mesmo processo. Isso sugere ainda que na etapa de

planejamento decide-se sobre objetivos, condições e ações necessárias e possíveis para atingir esses objetivos (BATALHA, 2012).

No setor de agronegócio é de extrema importância a elaboração de estratégias, pois, mudanças tecnológicas e no produto exigem maiores esforços, principalmente nesse setor que pode alavancar a economia brasileira. O planejamento consiste na avaliação dos pontos fortes do negócio, da taxa de crescimento e a posição competitiva no mercado para se estabelecer uma estratégia que atinja os objetivos de longo prazo. Planejamento mais precisos e consistentes podem colocar / estabelecer definitivamente o Brasil como potência no mundo do agronegócio.

#### **2.3.4 Estratégias de Marketing**

A necessidade de integrar conceitos de marketing estratégico em momentos pertinentes como em um possível cenário de crescimento desacelerado, nesse momento o mercado fica estagnado e retraído, consumidores ficam com expectativas distintas, a concorrência se fica mais visível e o ritmo pela busca de novas soluções cresce bastante. Nesse cenário, a função de marketing não é simplesmente explorar ou manter um mercado existente. Os objetivos estratégicos passam a ser encontrar segmentos ou nichos com expectativa de crescimento, desenvolver conceitos de novos produtos adaptados às necessidades das mudanças, diversificar o portfólio de produtos e definir para cada canal de atividade estratégica as características do diferencial competitivo de ambas. Sendo estratégico como inteligência de mercado, ajudando a empresa e seu modelo de negócios a se adaptar às exigências de mercado.

Essas mudanças intensificarão o esforço de marketing estratégico nas corporações. No plano organizacional, a orientação do marketing estratégico na empresa é articulado e intensificado no nível das decisões que estão sob responsabilidade da

função de marketing, com por exemplo uma estreita ligação com pesquisa e desenvolvimento e a função produção (BATALHA, 2012).

Assim, conforme citado, a função do marketing estratégico é acompanhar a evolução do mercado e identificar os diferentes produtos-mercado e segmentos atuais ou potenciais, baseando-se na análise das necessidades dos clientes que se pretende atender.

### **2.3.5 Ambiente de Marketing: Micro e Macro**

O ambiente de marketing de uma empresa compreende os agentes e forças externas que afetam sua habilidade em desenvolver e manter transações e relacionamentos bem-sucedidos com o mercado alvo. Análise ambiental é sugerida por diversos autores com o intuito de identificar oportunidades, ameaças e questões estratégicas que afetarão os fatores-chaves de sucesso da empresa ou terão influência estratégica (BATALHA, 2012).

O microambiente pode ser definido como tudo o que influencia e está próximo ao ambiente interno de qualquer corporação. Dentro dele temos alguns envolvidos: os fornecedores, que são os responsáveis por abastecer com os recursos necessários para a produção dos bens e serviços. Internamente a empresa também tem suas funções nessa estratégia, a integração entre os diversos setores de uma empresa é essencial para que os profissionais de marketing possam oferecer o produto / serviço na hora mais adequada. Temos também os intermediários que ajudam na promoção, comunicação, venda e distribuição dos seus bens aos compradores finais. Os clientes que são os tipos de mercados consumidores, que também pode ser definido como mercado-alvo.

O macroambiente se constitui de forças externas que atingem diretamente a empresa. Verifica-se dentro dele: demografia que consiste em dados da população humana em termos de tamanho, densidade, localização, idade, raça, ocupação e outros

dados estatísticos para se saber que pessoas constituem o mercado. Entre as mais importantes temos a dimensão tecnológica, que pode ser definida como um conjunto de conhecimentos, ferramentas e técnicas desenvolvido a partir da ciência e do conhecimento empírico, que pode ser utilizado no desenvolvimento de novos produtos, novos processos ou sistemas e serviços. É possível citar a dimensão governamental nesse contexto também, que aborda conjunto de regulamentos, leis, impostos, bem como ambiência política do dia a dia na nossa sociedade. Já a dimensão econômica aborda aspectos como inflação, desemprego, estabilidade econômica, crescimento econômico de um todo dentro do setor alvo da empresa (KOTLER. 2000).

### **2.3.6 Segmentação de Mercado**

Segmentar um mercado consiste em escolher quais estratégias de marketing serão utilizadas para que possam atingir ao target de interesse. É verificar as diferenças entre os grupos de consumidores e direcionar as forças para o público específico. Os segmentos do agronegócios são constituídos basicamente pelas etapas de processamento e distribuição dos produtos agropecuários até atingir os consumidores, envolvendo diferentes tipos de agentes econômicos, como comércio, agroindústrias, prestadores de serviços, governo e outros (KOTLER. 2000). Essa estrutura atual pode ser revista conforme a necessidade, levando em consideração que esse setor ainda tem muito que amadurecer.

Entender o comportamento de consumo dos clientes fornece elementos estratégicos que permitem a orientação do planejamento das empresas, assim como a adequação e personalização ao perfil do consumidor final, o que dá apoio a obtenção de uma rentabilidade satisfatória e contribui na consistência da atividade comercial por tempos mais longos.

Dentro desse universo temos alguns elementos que se tornaram referências, podemos salientar a segmentação geográfica e socioeconômica e seu comportamento em relação aos pontos-de-venda físicos. Já as variáveis demográficas, socioeconômicas e os estilos de vida de uma população específica, que constituem indicadores preciosos à compreensão do ambiente de mercado a que a empresa está inserida, são fontes de informações poderosas e ferramentais para o marketing (BATALHA, 2012), que também podem mudar ou variar conforme os objetivos definidos na estratégia da empresa.

### **2.3.7 Infra-estrutura para o Agronegócio**

É o conjunto de atividades e estruturas da economia de um país que servem de base para o desenvolvimento de outras atividades.

Rodovias, usinas hidrelétricas, portos, aeroportos, rodoviárias, sistemas de telecomunicações, ferrovias, rede de distribuição de água e tratamento de esgoto, sistemas de transmissão de energia, são os principais elementos dessa estrutura.

Já presenciamos grandes problemas no escoamento de produtos agrícolas produzidos, principalmente, no Norte, Nordeste e Centro Oeste do país. Devido à presença de grandes rios navegáveis, das menores distâncias produção / porto e da maior proximidade com o mercado de destino, a forma mais eficiente e natural de escoamento seria pela região Norte do país (Arco Norte). Os portos dessa região estão a quatro dias de viagem (oito considerando ida e volta) mais perto dos principais mercados (Atlântico Norte, Mediterrâneo e Oriente Médio) em relação aos do Sul e também do Canal do Panamá, que passa por grande ampliação capaz de revolucionar a logística nos oceanos Atlântico e Pacífico, além de reduzir o tempo de viagem para o mercado asiático.

No entanto, não é isso que ocorre devido à falta de infraestrutura adequada, principalmente em relação à capacidade dos portos dessa região. Por essa razão, quase a totalidade da produção passa por rotas muito mais longas e antieconômicas rumo aos portos do Sul e Sudeste, que também não estão preparados para elevações significativas no fluxo de mercadorias, vide problemas recorrentes que já ocorrem nos mesmos (BATALHA, 2012)..

Existem ainda outros problemas em se utilizar esses portos. Por exemplo, maior desgaste em rodovias financiadas com recursos públicos, emissão de gases poluentes e acidentes de trânsito, sendo que estes geram custos sociais e econômicos, entre outros (FAYET, 2013). Na FIGURA 04 são apresentados e comparados alguns dados relacionados ao custos de uma estrutura logística entre Brasil e Estados Unidos

#### Perda de Competitividade: Custo do transporte de soja

##### Comparação Brasil x Estados Unidos

Modal	US\$/Tonelada	
	Brasil ⇌ China	EUA ⇌ China
	Sorriso (MT) Shangai	Denverport(IA) Shangai
Rodoviário	115,74	11,15
Ferrovário	-	-
Hidroviário	-	30,41
Oceânico	70,38	91,18
<b>Custo total do transporte</b>	<b>186,12</b>	<b>132,74</b>

FIGURA 04 – Infraestrutura e Logística.

Fonte: United States Department of Agriculture (USDA) e Esalq/USP



### **2.3.9 Inovação no Agronegócio**

É muito comum confundirmos invenção com inovação, e suas definições muitas vezes se entrelaçam. O termo “inovação” vem do latim *innovare*, que numa tradução aproximada quer dizer “alterar a forma de algo estabelecido para criar algo novo”. Já a palavra “invenção” vem do latim *invenire*, que significa “por vir”. O que isso quer dizer, uma invenção é por definição algo novo, que não existia anteriormente e foi introduzido no mercado (PINHEIRO, 2011).

Agora uma estratégia de inovação pode ter repercussão não somente entre as atividades da empresa, mas também sobre todo o setor. Dessa forma uma inovação tecnológica dentro de um processo / cadeia agroindustrial pode ter repercussão sobre a dinâmica de funcionamento de todo o sistema. A observação dos reflexos potenciais pode revelar-se uma fonte importante de informação sobre os ganhos diretos e indiretos advindos da implementação da inovação. É fundamental que o setor tenha reflexos positivos do trabalho de inovação, de pesquisa e mapeamento dos pontos fortes e pontos fracos, potencializando nossa capacidade produtiva.

## **3. Metodologia**

De acordo com Gil (1996), os procedimentos metodológicos adotados para a realização deste estudo são classificados como exploratório. A pesquisa é exploratória por envolver levantamentos bibliográficos, documentais e eletrônicos; apresentar e analisar aspectos abordados pelos profissionais que atuam nas respectivas áreas.

### **3.1 Caso Analisado**

A situação atual do agronegócio no Brasil deixa claro que o mesmo ainda tem muito potencial, na análise ambiente de marketing fica evidente que temos muitos

problemas, mas também muitas oportunidades. E na fundamentação teórica aliamos os conhecimentos e boas praticas do agronegócio no Brasil com as teorias e praticas de gestão de marca que estão presentes principalmente no setor da indústria e do serviço, e que já refletem positivamente quando se fala em agregar valor em produto ou serviço.

Fica claro que boa parte dos problemas do agronegócio está vinculado as praticas inadequadas do governo em relação às políticas no que se diz respeito a competitividade, a infraestrutura básica para conduzir as atividades do setor, tornando o agronegócio no Brasil obsoleto e limitado, um reflexo da maquina publica no Brasil.

Mesmo em um cenário como este, ainda existe oportunidades interessantes para contornar esses problemas pontuais, que possivelmente podem até serem resolvidos, mas como se trata de questões políticas e de infraestrutura provavelmente não vão ser resolvidos de imediato. Mas uma prática que de certa forma já dominamos pode ser uma boa solução para tornar o setor do agronegócio mais competitivo, a união do cooperativismos e da gestão de marca que podem ajudar a dar um fôlego e a força necessária para esse mercado continuar expandindo e ajudando o Brasil na difícil tarefa de se estabelecer como grande potência.

### **3.2 Pesquisa de Mercado**

Pesquisa de mercado é a seleção, organização, quantificação, avaliação e interpretação de informações específicas, focadas em entender melhor o comportamento humano com o intuito de oferecer de alguma forma um produto ou serviço. Ajudando a mapear cenários que podem indicar oportunidades e prospecção de futuro (GUILLERMO, ÁLVARO, 2007).

Atualmente as pesquisas tem abrigado dezenas de formas e funções (KOTLER, 2000), desde estudos de imagem de marca, a levantamentos online que buscam entender

melhor sobre satisfação e a usabilidade, estilos de vida, tendências, comportamento de consumo. As formas mais tradicionais e comuns são a primária, a secundária, a quantitativa e a qualitativa. Além disso, as pesquisas ajudam o mercado a ter novas idéias e soluções diferenciadas com base na preferência dos consumidores. As pesquisas podem ser um catalisador de oportunidades, ou um obstáculo para a inovação (WHEELER, 2008). Por questão de competitividade o mercado tem obrigado as empresas a serem mais precisas na sua forma de comercializar produtos ou serviços, e as variadas técnicas e métodos de pesquisas estão ajudando nessa fase estratégica.

#### **4. Análise das ferramentas que podem ajudar na busca por diferencial competitivo.**

##### **4.1 Gestão de Marca para Commodity**

As estratégias de gestão de marca ganham importância em um mercado com excesso de oferta de produtos similares, como é o caso das commodities agropecuárias. O consumidor encontra dificuldade em selecionar a melhor transação. As marcas, quando conhecidas e confiáveis, podem ser um instrumento valioso no processo de tomada da decisão de compra. Ao identificar, através de marcas conhecidas, produtos confiáveis e com os quais ele se identifica, ele se vê capaz de perceber uma compra vantajosa (HANF; KÜHL, 2005).

Commodities agrícolas são importantes para o desenvolvimento de qualquer nação. Produtos em formato de commodities como soja, milho, cana de açúcar, café ou carne contribuem para mais de metade do total de empregos e mais de um quarto do PIB nos países em desenvolvimento, onde mais de 1 bilhão de agricultores obtém pelo menos parte de sua renda a partir dos commodities. Como a maioria desses agricultores e pequenos produtores, a possibilidade de agregar valor nas mercadorias pode ajudar na

tentativa de reduzir a pobreza, isso pode ser aplicado na prática para pequenos e grandes produtores.

Infelizmente, a tendência tem sido o oposto. Cadeias alimentares modernas colocaram cada vez mais investimentos em industrialização, distribuição e serviços, e até mesmo investimentos em gestão de marcas, ao invés de apoiar o papel tradicional dos agricultores no fornecimento de produtos aos mercados locais. Como resultado, os produtores primários de commodities agrícolas vêm recebendo cada vez menos pelos seus produtos. Ao mesmo tempo, o poder tornou-se concentrado nas mãos de um pequeno número de compradores - as grandes cadeias de supermercados e fabricantes que dominam o mercado global de alimentos.

Porque não produtos com marca, os países produtores e as organizações podem reverter esse desequilíbrio crescente. Marca cria demanda de consumo, dando aos produtores alavancagem em negociações com grandes compradores.

A estratégia de marca para commodities agrícolas não é novidade em países desenvolvidos; casos de sucesso mostram que é possível em países e grupos ou cooperativas de produtores com recursos limitados gerar valor agregado. Commodities são fisicamente simples e fáceis de transportar, e com a recente expansão da terceirização e a sofisticação do varejo e dos mercados industriais tornaram essas operações mais complicadas. Alguns especialistas ainda acreditam que agregar valor aos produtos é um processo complexo para se utilizar como estratégia competitiva nesse setor. Mas estratégias e organizações que envolvem cooperativas vêm mostrando que desenvolver projetos de gestão de marca como forma de agregar valor estão se tornando bem sucedidas, no Brasil sem dúvidas é uma solução inteligente para enfrentar a concorrência de grandes empresas do setor (MARTINS, 2006).

## **4.2 Agronegócio Cooperativo**

Uma questão de cooperação, quando diversas propriedades ou unidades econômicas geralmente da mesma natureza de produção chegam em uma situação mercadológica que certas atividades se torna por demais custosa para cada uma delas isoladamente, elas se unem, formando uma comunidade que possui uma organização administrativa especial, e desenvolvem um processo organizado que transfere tarefas de maneira agregada.

Dessa maneira, as propriedades ou unidades produtivas, anteriormente isoladas, agora deixando de lado ao todo ou em parte, as atividades comunitárias independentes, e se põem a serviço das economias particulares associadas, juntando forças e recursos (BATALHA, 2012).

Esse modelo organizacional empresarial que é a cooperativa, tem como principal função servir como intermediária entre o mercado e os cooperados para promover seu incremento, formalizando dessa maneira a integração dos produtores, podendo ser chamada de sociedade cooperativa.

## **4.3 Economia do Cooperativismo**

A integração, via empresa cooperativa, deve trazer benefícios claros, promovendo um desempenho efetivo nas economias envolvidas, que pode ser guiadas por alguns fatores:

- 1.economia de operações combinadas, que reúne operações tecnologicamente distintas de forma a ganhar eficiência no processo produtivo.
- 2.economia de coordenação, que e redução de custos de controle e de transações.
3. economia de transação, facilitando o acesso a informações importantes ao processo de tomada de decisão de produção e comercialização.

4. econômica de relacionamento estável, possibilitando a especialização nas diversas fases de produção e permitindo um ganho pela eficiência e a diferenciação do produto através da gestão de marca.

Essa integração permite aos cooperados uma maior habilidade na agregação de valores a sua produção, rompendo algumas barreiras na entrada em mercados específicos e propiciando uma maior diversificação (ARAÚJO, 2003).

#### **4.4 Gestão da Eficiência de Cooperativas**

As sociedades cooperativas, podem ser definidas como empresas não “lucrativas”, administrada e gerida pelos seus cooperados, individualmente, por um conselho ou por pela assembleia geral. Nas empresas gerenciadas pelos produtores, como no caso das cooperativas, o processo de decisão é coletivo, o que demanda grande parte do dia-a-dia dos cooperados envolvidos na gestão. Mas possíveis problemas com falta de experiência em negócios, e as atividades em paralelo como cooperado podem ser minimizadas ou resolvidas com a contratação de profissionais experientes para as diversas gerencias do negocio associado.

No organograma da Figura 06, o conselho de administração e o conselho fiscal são representações da assembleia geral dos associados e do diretor-executivo (gerente) tem uma linha de mando proveniente da de controle permanente proveniente do conselho fiscal, o restante da estrutura são exemplos de possíveis ramificações que uma cooperativa pode ter, isso vai depender da sua área de atuação e função dentro da estratégia (ARAÚJO, 2003).

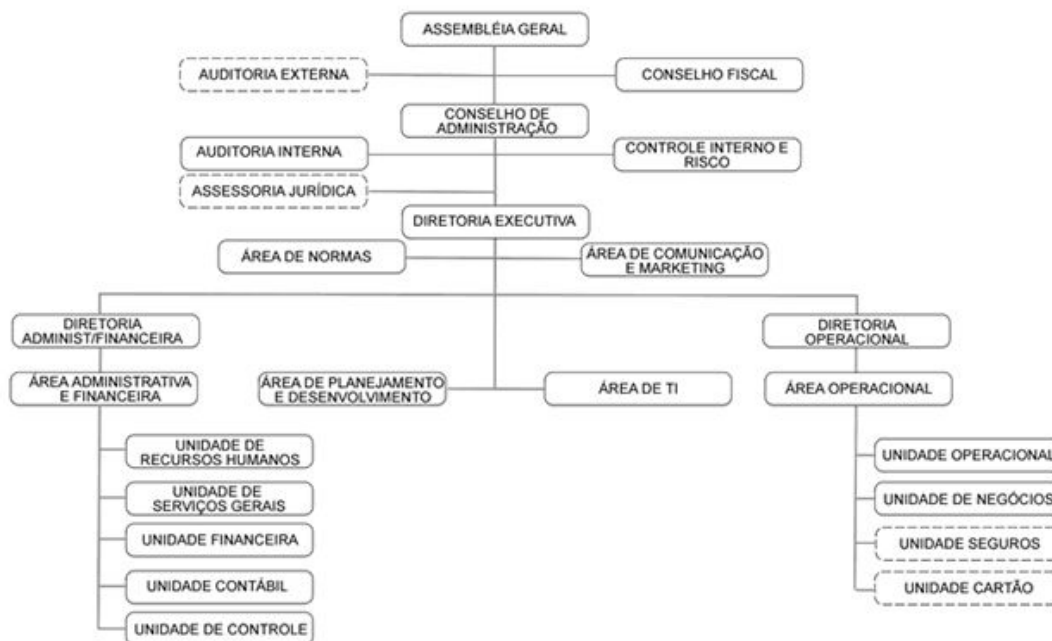


FIGURA 06 – Organograma básico de uma empresa

Fonte: Estrutura Organizacional – Sicoob Norte.

A possibilidade de separação da propriedade e do controle nas empresas, sem estas estruturas de participação do associado, pode levar a uma série de conflitos entre a administração e o cooperado associado.

Apos alguns pontos definidos, podemos entender que o objetivo estratégico a simples prestação de serviços a seus associados, de modo paternal, ou se é uma empresa preocupada com o atendimento / pós-venda ao consumidor final de seus produtos agroprocessados.

Já a estratégia de uma cooperativa não poderia ser diferente, ela deve objetivar sempre a maneira de atuar no mercado, oferecendo o melhor produto possível ao consumidor, de acordo com os anseios, satisfazendo os seus associados sem colocar em risco o sucesso do negócio coletivo.

#### **4.5 Tendências no Agronegócio no Brasil**

O cenário futuro pode ter muitas modificações naturais que podem ajudar o Brasil a ter uma pegada mais competitiva no mercado interno e externo, podemos citar como exemplo a nova geração de cooperativas e sua rede de contatos, ou as fusões e a internacionalização de negócios. Podemos esperar também por uma tendência de desmutualização dos negócios cooperativados, isto é, cooperativas que abrem capital em bolsa de valores ou aceitem investimento em seus quadros associados, podendo ai mudar inclusive seu status de cooperativa para empresa de capital aberto (BATALHA, 2012).

Nem todo indicativo pode ser positivo, um problema grave é a falta de profissionalização dos gestores, esse fato decorre principalmente da deficiência em que os gestores alocam e direcionam seus recursos a fim de alcançarem seus objetivos. Isso se deve principalmente a falta de conhecimento dos princípios filosóficos deste tipo de organização. A estrutura gerencial das cooperativas ainda está voltada somente ao cooperado, e muitas vezes esquecem os desejos e necessidades do consumidor final da cadeia. A gestão da cooperativa deve ser mais sistêmica e acompanhar com rapidez as mudanças políticas, sociais e principalmente econômicas, potencializando assim sua capacidade comercial (ZYLBERSZTAJN, 2004).

Os dados apresentados a seguir foram publicados pela Assessoria de Gestão Estratégica do Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (AGE/MAPA, 2009), que utilizaram como fontes de dados: CONAB, IBGE, MAPA, CEPEA/USP, FAPRI, USDA, EMBRAPA, EPE. O período analisado pela AGE/MAPA abrange o ano de 2008/2009 a 2018/2019 (EMBRAPA INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA, 2003).

O crescimento projetado para a produção de grãos está estimado em mais de 40 milhões de toneladas (28,7%), sendo destaque para o soja e o milho. Tem-se uma



estimativa de 12,6 milhões de toneladas para o aumento da produção de carnes, representando 51% de crescimento. Além disso, o açúcar poderá ter um incremento de 14,5 milhões de toneladas, o etanol mais 37 bilhões de litros e o leite em mais 9 bilhões de litros. A Tabela 1 destaca a projeção de crescimento de alguns produtos do agronegócio brasileiro (ABMR&A, 2010).

#### **4.6 Vantagens de Negócio**

Cooperativismo proporciona para seus associados grandes vantagens, sua forma de organização comprovadamente aumenta seu padrão de renda, sua competitividade e seu potencial de transformação do seu commodity em produto industrializado, agregando valor aos seus produtos, iniciando, criando e estabelecendo assim uma gestão de marca paralelo aos processos de produção do associado.

A estrutura que da suporte pode ser dividida em três vertentes. A primeira possibilita uma estrutura que agrupa economias particulares, beneficiando as transações ao longo da cadeia agroalimentar, facilitando o relacionamento do produtor com as estruturas de mercado oligopolizadas, trazendo economias em seus negócios através das escalas de negociação.

A segunda pode otimizar ou até mesmo diminuir os custos de transação dos produtores rurais, devido a sua forma organizacional cooperada, possibilitando economias nas transações de mercado, na utilização de ativos e nas transferências de preço, dados e informações de mercado e tecnologia específica.

A terceira está relacionada com a questão doutrinária, a gestão a meio e longo prazo podem trazer otimização de custos para os cooperados, podendo gerar investimentos,

maior renda, redução do custo de produção, e produtos com maior qualidade, conseqüentemente maior renda e competitividade para o produtor (BATALHA, 2012).

## **5. Conclusões**

É visível as possibilidades e as lacunas que o setor de agronegócio no Brasil disponibiliza para novas oportunidades. Mesmo com tantos entraves o produtor rural vem trabalhando com certa criatividade e vai conseguindo cumprir com seus objetivos que é produzir commodity. Mas sabemos que o velho “jeitinho brasileiro” tem suas limitações, postura comercial que pode deixar o Brasil sem condições estratégicas de competir com os outros grandes países produtores.

Fica evidente que o maior problema do Brasil é a infraestrutura, que vem acompanhado de nosso sistema tributário inadequado, falta de tecnologia específica, projetos bem elaborados de licenciamento ambiental, ineficiência na gestão e manutenção das suas atividades políticas, que deveria oferecer suporte para uma economia mais competitiva e justa para todos. Esses problemas pontuais que são agravados com políticas protecionistas que buscam de outras formas tornar o Brasil competitivo o bastante para concorrer com outras grandes potências, essa falta de livre comércio torna o setor ineficiente no que se diz respeito a novas tecnologias, a novas oportunidades de negócio, reflexo da nossa máquina pesada e desatualizada.

Para muitos podemos encarar esse cenário atual como problemático, mas temos a opção de encarar essa situação mercadológica como oportunidade de negócio. O cooperativismo é um exemplo de como é possível produtores rurais unir forças para buscar uma competitividade maior no mercado nacional, e até mesmo exportar, obtendo qualidade e processos de baixo custo, tudo dentro das certificações nacionais e internacionais. O importante é o produtor rural entender que ainda temos uma longa caminhada para chegarmos próximo da excelência. A busca por diferencial competitivo

pode começar sim pela produção de commodity, e a gestão de marca pode ajudar nessa obtenção de certificados de qualidade e processos, sendo suporte para produtos com maior valor agregado, formando um conjunto de medidas que visam a consolidar e fortalecer sua marca no mercado.

## **6. Bibliografia**

AAKER, D.A. Criando e administrando marcas de sucesso. São Paulo: Futura, 1996.

ABMR&A – Perfil Comportamental e Hábitos de Mídia do Produtor Rural Brasileiro – 5 edição, São Paulo, Agosto de 2010. Disponível em:

<http://www.abmra.org.br/pesquisa.htm>: Acessado em 19/09/2013.

ARAÚJO, MASSILON. J. Fundamentos de agronegócio. São Paulo: Atlas, 2003.

BATALHA, MÁRIO OTÁVIO. Gestão Agroindustrial. 3d. – 6. Reimpressão – São Paul : Altlas, 2012.

DESIGN BRASIL: Portal do Design Brasileiro, 2009. Disponível em:

<http://www.designbrasil.org.br>: Acessado em 05/05/2013.

EMBRAPA INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA: Pesquisa, desenvolvimento e inovação para o agronegócio brasileiro: Cenários 2002- 2012 / Embrapa , Secretaria de Gestão e Estratégia. Brasília, DF, 2003.

FAYET, L.A.; INFRAESTRUTURA E AGRONEGÓCIO DO BRASIL: Economista, é consultor em logística. Disponível em:

<http://www.gazetadopovo.com.br/opiniao/conteudo.phtml?id=1119260&tit=Infraestruturra-e-agronegocio-do-Brasil> : Acessado em 24/09/2013.

GUILLERMO, ÁLVARO. Branding: design e estratégias de marcas. Editora: Rama livros. 1ª Edição – 2007.

HANF, J.H.; KÜHL, R. Branding and its Consequences for German Agribusiness. Agribusiness, Vol. 21 (2), 177-189, 2005.

HEALEY, MATTHEW: O que é o Branding? Editora GG Brasil. 2009.

MARTINS, J.R. 3ª edição, Manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas. Global Branding. 2006.

PERRIN, TOWERS. Global Workforce Study – Como atrair, reter e engajar talentos melhorando o desempenho dos negócios. Janeiro de 2006.

PÚBLIO, Marcelo A. Como Planejar e Executar uma Campanha de Propaganda. São Paulo: Atlas, 2008.

LOJACOMO, G.; ZACCAI, G. Um novo modelo de negócio. HSM Management, São Paulo, n.47, Nov/dez. 2004.

NIEMEYER, CARLA. Marketing no design gráfico. 3 edição. Rio de Janeiro: 2AB, 2002.

MARTINS, R. S.; LEMOS, M. B.; CYPRIANO, L. A. Impactos da carência de investimentos na logística pública de transportes para o agronegócio: discussão teórica e evidências para o caso brasileiro. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2005. (Texto para discussão nº 262) Disponível em:

<<http://www.cedeplar.ufmg.br/pesquisas/td/TD%20262.pdf>>. Acesso em 02 mai. 2009.

LIMA, E. T.; FAVERET FILHO, P.; PAULA, S. R. L. Logística para os agronegócios brasileiros: o que é realmente necessário? BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 12, p.

161-174, set. 2000. Disponível em:

<[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set1208.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set1208.pdf)>. Acesso em 02 mai. 2009.

SUA PESQUISA.COM: Definição de Commodity. Disponível em:

[http://www.suapesquisa.com/o\\_que\\_e/commodities.htm](http://www.suapesquisa.com/o_que_e/commodities.htm): Acessado em 20/09/2013.

TARAPANOFF, K. (org). Inteligência Organizacional e Competitiva. Brasília: Editora UNB, 2001.

TURIN, ROTI NIELBA. Aulas: introdução ao estudo das linguagens. São Paulo, Annablume, 2007.

KOTLER, P. Administração de Marketing. 10. ed. São Paulo: Pearson Education, 2000.

KURTZ, D. L. BOONE, L. E. Marketing contemporâneo. 8. ed. Rio de Janeiro: S.A., 1998.

PINHEIRO, Tennyson. Design Thinking Brasil: Empatia, Colaboração e Experimentação para Pessoas, Negócios e Sociedade . Rio de Janeiro. Elsevier, 2011

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3ª ed. São Paulo: Atlas. 1996. 206p.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Organização de cooperativas: desafios e tendências . Revista de Administração, São Paulo, vol.29, nº3, pp.23-32, jul./set. 1994.

WHEELER, ALINA. Design de Identidade da Marca; Tradução Joaquim da Fonseca. – 2 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2008.