

FERNADA LORO

MARKETING E AGRONEGÓCIOS: A COMMODITY SOJA

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Marketing Empresarial da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

Orientador: Zaki Akel Sobrinho.

**CURITIBA
2008**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho exclusivamente a Deus. Pelo dom da vida, pelo dom do conhecimento, da comunicação e por ter estado ao nosso lado em todos os momentos difíceis desta jornada.

“Meu filho, se você aceitar as minhas palavras e conservar os meus preceitos, dando ouvidos à sabedoria e inclinando o coração para o entendimento; se você invocar a inteligência e chamar o entendimento; se você procurar a sabedoria como dinheiro e a buscar como tesouro, então você entenderá o temor de Javé e alcançará o conhecimento de Deus”.

Provérbios. Cap 2. V. 1 a 5

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pelo amor incondicional e pela confiança depositada. A todos os professores que, no decorrer deste curso de pós-graduação, agregaram conhecimentos. Aos colegas de curso, pelas amizades conquistadas.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo geral apresentar a importância do Marketing de agronegócios, dando ênfase à soja brasileira sendo que, o marketing agroindustrial está localizado entre o macrosssegmento da industrialização e da distribuição bem como, entre os vários segmentos de produção. É caracterizado por um número limitado de compradores e/ou vendedores. Os compradores e vendedores são bem informados (existem técnicas de negociação e contratos de fornecimento aprimorados), os mercados são heterogêneos, a demanda é derivada e há parceria e colaboração entre comprador e vendedor. Desta forma, entende-se que há um vasto campo para a atividade de marketing no agronegócio. Porém, se faz necessário rever um pouco o conceito de marca que deixou de ser apenas o símbolo gráfico que identifica uma empresa, para ser entendido como todo o conjunto de sensações visuais, experiências e psicológicas em torno de uma empresa ou produto. Desta forma, a criação de marcas fortes é de suma importância para fugir da armadilha do "é tudo igual". Cita-se assim, que o principal desafio do marketing no agronegócio na atualidade é desenvolver marcas relevantes que ressoem profundamente nos clientes e respeitem tudo em torno deles. Enfatiza-se a relevância de focar no posicionamento, ou seja, como empresa ou produto quer ser vista, percebida pela sociedade. Há empresas que se posicionam para atender ao segmento de agricultores de alta tecnologia. Outras, pelo contrário, colocam-se como fornecedores para os segmentos de baixa tecnologia. Seja qual for o posicionamento, é extremamente válido que este seja percebido e, reforçado no trabalho de marketing.

Palavras - Chave: Agronegócio, Marketing, Soja.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	APRESENTAÇÃO	8
1.2	OBJETIVO GERAL	11
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.4	DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	11
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	11
2	REVISÃO TEÓRICA - EMPÍRICA	13
2.1	Ò COMPLEXO AGROINDUSTRIAL BRASILEIRO	13
2.2	A SOJA BRASILEIRA	17
2.3	O SISTEMA AGROINDUSTRIAL DA SOJA	21
2.4	ATUALIDADES DA SOJA BRASILEIRA	24
3	MARKETING: A CHAVE DO SUCESSO DA COMPETITIVIDADE	27
3.1	MARKETING	27
3.2	MARKETING: ORIGEM E DEFINIÇÕES	28
3.3	OS 4 P'S DO MARKETING	29
3.3.1	PRODUTO	30
3.3.2	PREÇO	31
3.3.3	PONTO	31
3.3.4	PROMOÇÃO	32
3.4	MARKETING ESTRATÉGICO	33
4	MARKETING NO AGRONEGÓCIO - A SOJA BRASILEIRA	35
4.1	O AMBIENTE DE MARKETING NO AGRONEGÓCIO	35

4.2	OPORTUNIDADES EM MARKETING E AGRONEGÓCIO	38
4.3	ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE EMPRESAS AGROINDUSTRIAIS	41
4.3.1	A ESPECIALIZAÇÃO	41
4.3.2	INTEGRAÇÃO VERTICAL	42
4.3.3	DIVERSIFICAÇÃO	42
4.3.4	INOVAÇÃO	43
4.3.5	FUSÕES E AQUISIÇÕES	44
4.4	EXEMPLOS DE MARKETING NO AGRONEGÓCIO DA SOJA BRASILEIRA	45
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
	REFERÊNCIAS	50
	APÊNDICES	52

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

O presente estudo vem a lume expor a importância do marketing no agronegócio, dando ênfase à soja brasileira sendo que, os serviços agregados ao produto constituem fator de peso crescente à diferenciação da oferta comercial, bem como à fidelização de clientes no mercado rural. E, não apenas serviços atrelados ao uso do produto, mas também a suportes voltados à sua eficácia gerencial e conveniência, com um particular do ponto de vista da ciência do marketing.

O agronegócio brasileiro, na última década, ultrapassou as fronteiras das fazendas para tornar-se o principal segmento fomentador da economia do Brasil. Além do potencial de crescimento no cenário nacional, o agronegócio amplia cada vez mais seu leque de atuação e, o marketing tende a acompanhá-lo em busca da diferenciação e valorização de toda a rede da cadeia produtiva.

Este desempenho foi possível graças à promoção do Brasil em campanhas institucionais, somado ao próprio empenho do governo e da iniciativa privada em estimular e divulgar o produto soja no cenário internacional. Paralelamente, a taxa de câmbio real, nos últimos dez anos, permitiu que a soja brasileira fosse mais bem negociada. A preocupação com a logística agregou valor ao produto e a infraestrutura das estradas e portos melhoraram os embarques.

Ao que tange ao comércio da soja, o complexo soja brasileiro é de grande importância econômica para o Brasil, tendo em vista o envolvimento com os demais setores da economia e a sua posição geradora de tecnologia, o que o torna um dos setores mais dinâmicos dos complexos agroindustriais. Advinda de três safras ruins, hoje a soja se recupera. A tendência de crescimento da demanda para os próximos anos coloca o Brasil como um grande fornecedor para o mundo. O mercado internacional necessita da produção brasileira, mas esta deve ser calçada por políticas atrativas, por infraestrutura adequada para que sua competitividade seja cada vez mais percebida pelos mercados especuladores.

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais, ABIOVE, a produção nacional de soja cresceu à taxa média de 11% nos últimos seis anos. Em 2005, a safra de soja já superava os 50 milhões de toneladas e, ainda que a área plantada não tenha acompanhado este crescimento, a produtividade média das lavouras cresceu, devido aos níveis tecnológicos atingidos pelos produtores rurais.

A soja foi uma das principais responsáveis pelo crescimento do agronegócio no Brasil, não só pelo volume físico e financeiro envolvido, mas pela necessidade de visão empresarial de administração da atividade por parte de produtores, fornecedores de insumos, processadores de matéria-prima e negociantes.

O USDA, Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, assegura que o consumo da soja no mundo passou de 172 milhões de toneladas em 2000 para, 220 milhões de toneladas em 2007. Só a China, apresentou um salto de 22% no consumo do grão neste período.

A valorização das terras de lavouras, a utilização da soja em vários serviços e o investimento em tecnologia possibilitou ao marketing um novo e atraente nicho de atuação, o agronegócio. O entendimento da matriz agroindustrial, ou seja, antes, dentro e depois da porteira, permite uma atuação do macro ao ponto que é preciso ser trabalhado especificamente. Estrategicamente, o marketing penetra em cada elo da cadeia agroindustrial, ou CPA.

Embora as perspectivas de continuação do desempenho do agronegócio sejam atrativas, muitos são os problemas conjunturais e estruturais que podem atrasar a corrida brasileira ao posto de principal país produtor de soja.

Novas propostas de trabalhar a cadeia agroindustrial de trás para diante, ou seja, identificando primeiramente o consumidor final, suas preferências e tendências, exigem das empresas habilidades para absorverem estas informações ainda no processo produtivo. Perceber uma commodity com valor agregado é a missão do marketing no agronegócio e, no momento em que se altera uma abordagem, antes, dentro e depois da porteira devem pensar de forma integrada em como oferecer maior valor ao consumidor final.

A inteligência competitiva diante a commodities impulsiona a matriz do agronegócio. O consumidor passa a compreender mais sobre o agronegócio, valoriza a sustentabilidade ambiental, quer saber a origem do grão que está nos alimentos nas gôndolas dos supermercados, nos produtos de estética, na engenharia e nas experiências da biologia. Este mesmo consumidor anseia por descobertas de energias alternativas, por preservação e, a soja passa a ser um combustível de esperança para um mundo melhor.

As novas oportunidades de mercado e estatísticas que impressionam o setor prevêem que o Brasil seja a maior potência do agronegócio. Safras e anos ruins não foram e nem serão empecilhos para travar o país, uma vez que bons anos podem surgir e impulsionar ainda mais esta trajetória que salta porteiças em busca de novos horizontes.

Visto a relevância do agronegócio para a economia brasileira, muito se deve ser pesquisado e discutido para que o marketing galgue, cada vez mais, espaço no cenário agroindustrial. Este trabalho tem como objetivo principal estudar reflexões sobre o agronegócio, mais precisamente a soja no Brasil, apresentando o marketing como ferramenta de atuação e citando, eventualmente, casos que se destacaram no Brasil.

Para a construção do presente estudo será utilizado o método científico e, dentro dele o modelo dedutivo no qual, conforme Lakatos e Marconi (2004, p. 72), “... a necessidade de explicação não reside nas premissas, mas ao contrário, na relação entre as premissas e a conclusão”.

No argumento dedutivo, para que a conclusão seja verdadeira todas as premissas também deverão sê-lo. Portanto, seu propósito é explicar o conteúdo das premissas levantadas sem a ampliação do seu conteúdo para se atingir a certeza.

Assim, este trabalho monográfico será baseado na técnica de documentação indireta abrangendo a pesquisa documental e bibliográfica em livros, artigos de revistas, jornais e *web sites* que tratam do assunto em questão de modo a comprovar todas as premissas apontadas no tramitar.

1.2 OBJETIVO GERAL

Apresentar os conceitos do marketing no agronegócio para que este seja percebido como uma estratégia eficaz no mercado nacional.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

No alcance do objetivo geral, outros específicos também foram necessários, quais sejam:

- Apresentar os conceitos teóricos, aplicações e tendências de marketing, agronegócio e marketing no agronegócio.
- Levantar a bibliografia a respeito de marketing aplicado ao agronegócio e agrupar as diferentes opiniões de autores.
- Identificar as oportunidades e tendências do marketing do agronegócio.
- Demonstrar números que posicione a soja como grão de maior relevância para o Brasil.
- Relatar casos que se destacaram com o marketing no agronegócio

1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Não haverá trabalho de campo ou pesquisa, estes não são viáveis operacionalmente.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O Capítulo de Complexo Agroindustrial Brasileiro traz o conceito de agronegócio, abrange a visão atual sobre o assunto, com suas tendências e aplicações voltadas à soja. Apresenta a importância do Agronegócio para o Brasil, explica como o setor impulsiona a economia e como a matriz agroindustrial é dividida. Esclarece como a cadeia produtiva está posicionada e como esta ganha participação de mercado, imagem e conceito.

O capítulo seguinte apresenta conceitos de marketing, o componente mercadológico, o ambiente de marketing e os quatro P's do marketing.

O marketing no agronegócio é apresentado no capítulo posterior. A soja, no decorrer do capítulo, é vista como fomentadora na economia.

Finaliza com o capítulo que traz as considerações. Para enaltecer o tema, foram aplicados três questionários que se encontram nos apêndices deste trabalho.

2. REVISÃO TEÓRICA - EMPÍRICA

2.1 O COMPLEXO AGROINDUSTRIAL BRASILEIRO

O conceito de complexo agroindustrial confunde-se com o conceito de agribusiness e sistemas agroalimentares. Em 1957, os norte-americanos John H. Davis e Ray A. Goldberg, discorriam uma palestra em um congresso sobre distribuição de alimentos e lá, citaram, pela primeira vez, o termo agribusiness, ou agronegócio. Para os economistas, agribusiness é a contribuição à atividade econômica necessária para que os alimentos em geral cheguem ao consumidor final. Incluíram também o elo as exportações agrícolas.

Vários autores buscam conceituar agronegócio em diferentes formas, mas é de consenso de grande maioria atribuir ao agronegócio à soma total das operações que envolvam os setores de fornecimento de insumos e bens de produção, a produção agropecuária, o processamento e transformação, a distribuição e o consumo e, finalmente, os serviços de apoio. Neste último, encontra-se o marketing, as vendas, as bolsas de valores, entre outros.

As demais definições de agribusiness também fazem referência ao mesmo fenômeno: a crescente inter-relação setorial entre agricultura, indústria e serviços. A economia do agribusiness reúne hoje, essencialmente, as funções que eram devotadas ao termo agricultura, há décadas atrás. (BATALHA, 2007)

A adoção do complexo agro-industrial como unidade de análise retira da agricultura sua centralidade como unidade analítica, uma vez que para se explicar os processos econômicos, sociais e políticos básicos que incentivam ou bloqueiam as atividades agrárias deve-se, obrigatoriamente, levar em conta os segmentos que compõem o complexo agroalimentar. O complexo agroalimentar é uma unidade de análise na qual a agricultura se vincula com a indústria de dupla maneira: com a indústria de máquinas e insumos que tem na agricultura seu mercado e com a processadora/beneficiadora de matérias-primas agrícolas. (MÜLLER, 1989, p.44).

MALLASSIS (1973, apud SILVA, p.67) foi um dos primeiros autores a utilizar o conceito de sistema agroindustrial. Mais do que traduzir o termo agribusiness para o francês, MALLASSIS enfatizou sua dimensão histórica, situando o complexo

agroindustrial como característico da etapa do desenvolvimento capitalista em que a agricultura se industrializa. O setor agroalimentar, nas sociedades complexas industrializadas, compreende quatro sub-setores:

- a) O das empresas (que fornecem serviços e meios de produção à agricultura, tais como crédito, assistência técnica, fertilizantes, sementes, plantas, defensivos, alimentos para animais, maquinário agrícola, etc., chamado de indústria a montante);
- b) O agropecuário propriamente dito;
- c) O das indústrias agrícolas de transformação e alimentícias chamada de indústria à jusante;
- d) E o de distribuição de alimentos.

No Brasil, o pioneiro na utilização do termo “complexo agroindustrial” foi Guimarães, para mostrar a integração técnico-produtiva entre agricultura e indústria, ou seja, o fato de que a agricultura se relaciona cada vez mais com o setor industrial.

...as condições prévias para a formação do complexo agroindustrial atravessaram duas fases. A primeira partir da década de 40, com a criação de um mercado nacional para os insumos modernos e a segunda, com a instalação, após período de suprimentos através de importações, das indústrias aptas a produzir aqueles insumos aqui mesmo dentro do país. Os elementos propulsores dessas transformações foram basicamente, os aumentos da população e o crescimento da demanda solvente, em decorrência do progresso econômico. (GUIMARÃES, 1979, p.129).

Embora os movimentos de modernização e industrialização da agricultura tenham sido intensos e dominantes nas últimas décadas, isto não significa a homogeneização da produção na agricultura ou a integração intersetorial completa em todos os tipos de atividades. (BATALHA, 2007)

No novo padrão que emergiu no final dos anos 60, a dinâmica agrícola não pôde ser mais explicada pela segmentação mercado interno *versus* mercado externo, uma vez que esses mercados deixaram de ser o elemento chave da agricultura, dando lugar aos complexos agroindustriais de máquinas e insumos

agrícolas, à exportação de produtos agrícolas processados industrialmente, à fusão e incorporação de capitais sob o domínio de capital financeiro. (KAGEYAMA, 1990).

O sistema agroalimentar, dos países em desenvolvimento, particularmente do Brasil, deve ser entendido como um tema vinculado à evolução geral da economia mundial. Não se pode estudar a produção agropecuária sem vinculá-la aos setores agroindustriais e de serviços. Dessa forma, um bom entendimento adequado do que está se passando na agricultura não pode mais se fundamentar em análises exclusivas das partes, senão também na análise mais profunda das relações existentes entre cada elo que liga os setores agrícola, industrial e de serviços. Significa dizer que a visão sistêmica que utiliza o conceito de Sistema Agro-industrial (SAI), deve ser vista como a totalidade dos fluxos de bens e serviços que resultam na satisfação dos consumidores, em um espaço geográfico determinado, resultado de uma rede de interdependências entre atores (empresas, instituições financeiras, organizações públicas, consumidor) que garantem a existência daqueles fluxos.

Tanto a transformação da agroindústria, como as suas articulações com a agricultura, não podem ser consideradas como movimentos espontâneos, resultado dos mecanismos da livre concorrência, mas devem ser atribuídas ao direcionamento imposto e estimulado pelo Estado à mercê de pressões exercidas pelas frações de classes com maior influência no aparelho do Estado. (BATALHA, 2007)

Não se pode falar em complexo agroindustrial sem considerar também os complexos industriais. PERROUX (apud GRAZIANO DA SILVA, p.63), demonstra preocupação com as noções de espaço econômico e de poder de dominação, preocupação esta que o levou a desenvolver o conceito de “complexo de industriais”, resultando o papel de liderança que certas unidades produtivas detêm, seja pela sua dimensão, seja pelo valor adicionado gerado ou pela natureza estratégica própria de sua atividade.

É importante destacar o peso que tem o fator indústria quando se soma à agricultura para compor a agroindústria. Tanto o conceito de sistema agroindustrial quanto o de agribusiness são apenas redefinições do agregado setorial macroeconômico na fase da agricultura industrializada.

A importância do setor agroindustrial em qualquer país, em 1970, chegou a gerar 3,4 milhões de empregos rurais. Nos Estados Unidos, geravam 20 milhões de empregos no setor agroindustrial (uma relação de 1:5, 88), (GOODMAN et al, 1987).

Tanto nos Estados Unidos como no Brasil, este setor é o maior negócio do país, participando com 20% do PIB nos EUA e, 35% do PIB no Brasil. Quanto ao emprego no Brasil, 22% da população economicamente ativa possui ligação direta ou indireta com o setor agroindustrial. (IBGE, 1996)

Fazendo uma análise histórica do desenvolvimento dos complexos industriais, deve-se diferenciar o processo de modernização (pós-guerra, até meados da década de 1960), da fase seguinte de industrialização da agricultura (meados da década de 1960 até meados da década de 1970), bem como, do período mais recente de formação/consolidação dos complexos agroindustriais (pós 1975), (MÜLLER et al, 1989).

A modernização veio alterar a base técnica da produção agrícola nacional e contribuir decisivamente para a formação de um amplo mercado interno no país como estratégia para a viabilização do desenvolvimento industrial, em curso. Ao transferir o fornecimento de máquinas e insumos, do interior das unidades produtivas – como ocorria nos complexos rurais – para outros setores, a modernização veio estimular o desenvolvimento da indústria de bens de capital e insumos agrícolas.

Três transformações básicas diferenciam a modernização da agricultura desse processo de industrialização. Na agricultura industrializada, a relação de trabalho é basicamente uma relação de trabalho coletivo (cooperativo), não há mais o trabalhador individual, há um conjunto de trabalhadores assalariados que trabalham coletivamente ou cooperativamente numa determinada atividade. A segunda mudança qualitativa é a mecanização. A modernização da agricultura brasileira no pós-guerra se deu basicamente pelo trator, que passa de substituto da força animal para substituto da mão do homem, da força de trabalho. Aí as atividades passam a ser mecanizadas não mais em função da substituição da força física, mas substituindo, por exemplo, a habilidade manual substituindo a destreza do trabalhador. A terceira transformação que muda qualitativamente o processo de modernização da agricultura brasileira nos anos 60 é a integralização dos setores produtores de insumos, máquinas e equipamentos para a agricultura. Com a implantação da indústria de base (siderurgia, petroquímica, borracha, plásticos, química fria, bioquímica, etc) nos anos 50-60, os setores que produzem insumos modernos, máquinas e equipamentos para a agricultura foram internalizados no país e, a partir daí, a capacidade de modernização passou a ser endógena. (MÜLLER et al, 1989).

É a partir dessas três transformações que ocorreram nos anos 60, que o processo de modernização da agricultura brasileira tornou-se irreversível iniciando, assim a industrialização da agricultura.

A partir da constituição dos Complexos Agroindustriais “CAIs”, favorecida pelas condições vigentes no mercado internacional para várias commodities agrícolas, a agricultura passa a constituir basicamente um ramo da indústria. Das sementes e das matrizes a serem utilizadas na agropecuária, passando pelo fornecimento de máquinas e insumos, até a determinação do produzir e a que preço, enfim, tudo que envolva os agregados do processo produtivo agrícola passa a ser ditado, em última instância, pela dinâmica industrial.

O processamento da produção agrícola torna mais complexo a interação entre as atividades construtivas no circuito insumo-produção-mercado, tornando mais complexa, também, a determinação das vantagens. O processamento tende a aumentar a importância da tecnologia e da escala de produção industrial na determinação da competitividade, relativizando o peso das vantagens naturais típicas da agricultura. Como a matéria-prima ocupa, em geral, grandes espaços nos custos da agroindústria, as vantagens na produção agrícola podem ser vitais para a competitividade. Entretanto, a importância da tecnologia e da escala na redução dos custos está longe de ser desprezível. (KAGEYAMA, 1990, p.208).

Tendo como proposta de estudo analisar o marketing no agronegócio na dinâmica do complexo agroindustrial da soja, este capítulo é de suma importância, pois fornece um panorama geral dos complexos agroindustriais brasileiros, servindo de subsídios para se discutir o produto soja, bem como sua indústria esmagadora.

2.2 A SOJA BRASILEIRA

A cultura da soja tem início no sul do Brasil, mais precisamente no estado do Rio Grande do Sul, a partir de meados da década de 50. Porém, somente no início dos anos 70 que sua importância comercial assume relevante papel na economia do sul do país e, mais tarde, com o desenvolvimento das novas fronteiras agrícolas (demais estados do sul e, sobretudo na região do cerrado), este papel se estende para o conjunto da economia nacional. (BRUM, 1993, p.30).

No final da década de 60, a soja entrou numa fase de acelerado crescimento no Brasil, mudando significativamente sua importância relativa no cenário nacional e internacional. Entre 1971 e 1980, a produção de soja cresceu à taxa média anual de 18,6%, enquanto as quantidades produzidas de laranja e cana-de-açúcar cresceram às taxas de 11,8% e 7%, respectivamente. Na metade da década de 70, a soja tornou-se a principal cultura da região sul, e no final dos anos 70, absorveu 37% da terra cultivada nessa região. (WILLIAMS, 1987, p.101).

No Estado do Paraná, por exemplo, a soja substituiu a produção de café ao longo da fronteira noroeste. Em outros lugares, o produto substituiu outras culturas, como milho feijão e mandioca. O trigo foi a única cultura a se beneficiar do domínio da soja na economia agrícola do sul do país visto que, pode ser plantado como uma cultura de inverno, em sucessão com a soja, possibilitando economia no uso da maquinaria e outros fatores de produção.

Várias são as razões que justificam tal crescimento. A facilidade de comercialização da soja levou-a se deslocar entre os demais produtos agrícolas na preferência dos produtos, até chegar ao patamar atual, como um dos principais componentes da lista de exportações brasileiras. Na capacidade competitiva da soja, muitas empresas adotaram estratégias bem sucedidas de diversificação, integrando diferentes cadeias agroindustriais, e penetrando em mercados mais dinâmicos.

Segundo a EMBRAPA (1987), a fixação e o desenvolvimento da cultura da soja no Brasil deveu-se a vários fatores, entre os quais se destacam:

- a) A boa adaptabilidade das variedades e técnicas de cultivo proveniente do Sul dos Estados Unidos que aqui foram implantadas;
- b) A sucessão soja/trigo, que possibilitou o aproveitamento da mesma área, máquinas e equipamentos, armazéns e mão-de-obra, e ainda favoreceu a rotação de culturas;
- c) A possibilidade de mecanização total da cultura;
- d) A elevada cotação da soja no mercado internacional no início dos anos setenta;

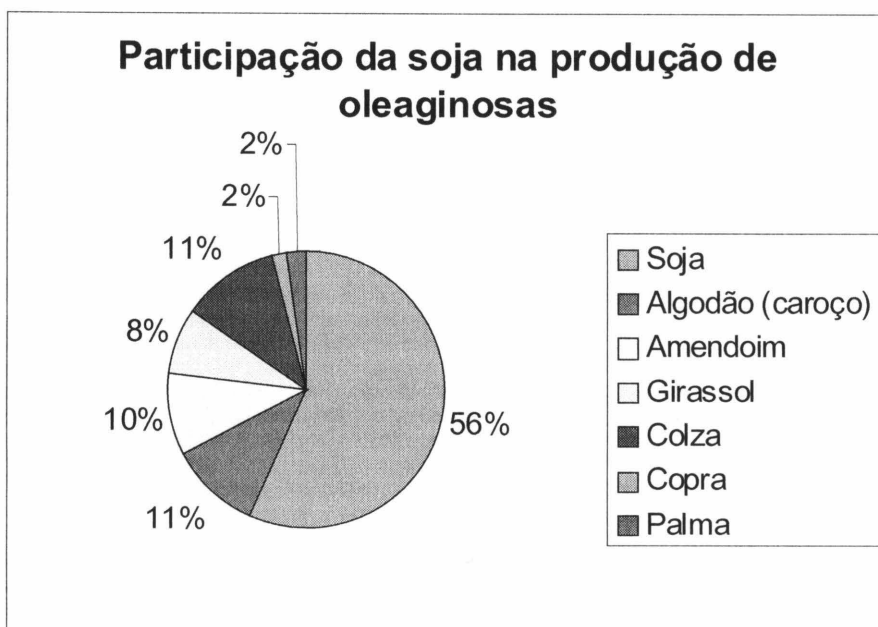
- e) As condições favoráveis do mercado externo, uma vez que a produção brasileira está disponível no primeiro semestre, período da entressafra norte-americana e quando os preços, via de regra, estão em alta;
- f) A carência de óleos vegetais comestíveis em substituição à gordura animal;
- g) O rápido desenvolvimento do parque de processamento, garantindo a total absorção da matéria-prima existente;
- h) A maior participação das cooperativas no apoio à produção e no processo de comercialização;
- i) A política de auto-suficiência do trigo, que possibilitou uma maior capitalização por parte dos produtores;

De cultura incipiente até 1947 a soja, nestes últimos anos, tornou-se um dos principais produtos agrícolas no Brasil, assumindo posição de relevância na economia, juntamente com o arroz, trigo e milho.

Porém, foi somente a partir dos anos 70, com a combinação de uma forte quebra na safra da então União Soviética, no momento em que os Estados Unidos estavam com estoques baixos que a cultura adquiriu destaque produtivo e comercial. A partir desse arranque, chega-se à cultura atual que contribuiu de forma decisiva para o processo de modernização e industrialização da agricultura brasileira.

Este processo resultou na maior participação da soja no cenário agrícola brasileiro, chegando a representar mais da metade da produção de oleaginosas (gráfico 1).

GRÁFICO 1: PARTICIPAÇÃO DA SOJA NA PRODUÇÃO DE OLEAGINOSAS



Fonte: USDA (Setembro de 2003)

Assim, a soja no contexto histórico do Brasil, se inscreve no processo de modernização econômica do país, ajudando, em um primeiro momento, a gerar divisas necessárias para esta modernização como aconteceu nos anos 70 e, após, gerando recursos para investimentos internos e, sobretudo para o pagamento da dívida externa como foi o caso no transcorrer dos anos 80. Para que esta oleaginosa cumprisse tal papel a estratégia adotada foi direcioná-la para o mercado externo. (BRUM, 1993, p.36).

Da soja se produz o farelo, o óleo de soja e a lecitina. A soja é um grão rico em proteínas e, sua composição dá-se de 40% de proteína, 20% de óleos e gorduras, 17% de celulose e hemicelulose, 7% de açúcares e 6% de minerais. A parceria entre fornecedores, sojicultores e indústrias faz da soja uma commodity altamente comercializada e disputada no cenário mundial.

Durante os últimos anos ocorreu aumento significativo na produção nacional de farelo de soja que contribuiu para aumentar as exportações, enquanto que o consumo interno aumentou menos; todavia, o estoque teve redução significativa. No que se refere ao farelo, pode-se esperar que a sua demanda continue aquecida,

tanto para exportação como para alimentação animal. Note-se que a produção estadual de animais tende a aumentar. (ver tabela 3)

TABELA 1: FARELO DE SOJA - OFERTA E DEMANDA NACIONAL 97/98 - 02/03

(em mil toneladas)

DISCRIMINAÇÃO	97/98	98/99	99/00	00/01	01/02	02/03
ESTOQUE INICIAL	402,2	806,2	664,2	388,2	326,2	441,2
PRODUÇÃO	16.590,0	16.511,0	15.800,0	17.538,0	20.145,0	22.300,0
IMPORTAÇÃO	161,0	78,0	99,0	400,0	370,0	200,0
CONSUMO	5.900,0	6.300,0	6.800,0	7.200,0	7.600,0	8.100,0
EXPORTAÇÃO	10.447,0	10.431,0	9.375,0	10.800,0	12.800,0	14.500,0
ESTOQUE FINAL	806,2	664,2	388,2	326,2	441,2	341,2
EST./CONS. (%)	13,7	10,5	5,7	4,5	5,6	4,2

Fonte: CONAB/DIPLA; SECEX/DECEX; FIBGE (AGOSTO DE 2003)

Com o crescimento da produção e da moagem interna de soja, ocorreu também aumento da disponibilidade de óleo, do qual o consumo tende a ser menos aquecido, apesar de o estoque atual ser o maior dos últimos anos, este não é um fator a interferir significativamente no comportamento do mercado.

O aspecto mais marcante da atual situação mundial, em termos de mercado agrícola, é o quadro de suprimento total de grãos. Vê-se que, efetivamente há tendência de um maior consumo à produção e, que o Brasil pode expandir significativamente a sua produção agrícola. O agronegócio e suas vertentes estão em bom momento.

2.3 O SISTEMA AGROINDUSTRIAL DA SOJA

No fluxograma 1, encontra-se a representação esquemática do Sistema Agroindustrial (SAG) da soja no Brasil para fins de análise neste texto. Cada um dos segmentos do SAG é representado por "caixas" interligadas por transações sucessivas T1, T2, etc. A linha pontilhada representa o recorte que será realizado para fins analíticos, indicando os segmentos do SAG da soja que receberão maior destaque neste estudo.

Estão incluídos na análise os seguintes segmentos e transações do SAG:

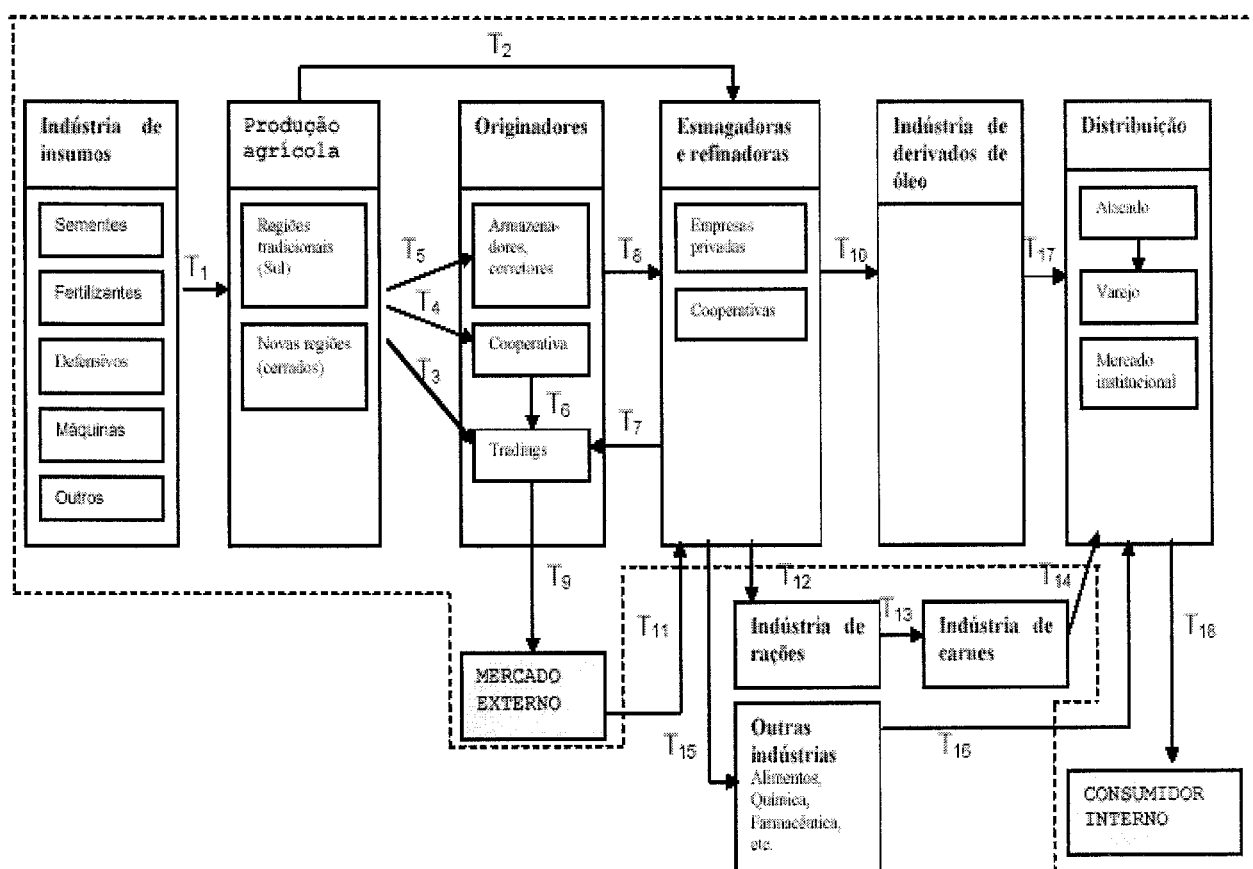
- **Indústria de insumos agrícolas:** representando a indústria de fertilizantes, defensivos, máquinas, etc. De forma geral, tal segmento é comum aos SAGs de outras *commodities*, todavia existe a indústria de sementes (genética) que é específica ao SAG. Tal indústria relaciona-se diretamente com a produção agrícola (transação T1).
- **Produção:** representa o segmento agrícola propriamente dito, transacionando “para trás” com a indústria de insumos (T1) e “para frente” com indústrias esmagadoras (T2), *tradings* (T3), cooperativas (T4) e outros intermediários (corretores, armazenadores, etc.) (T5).
- **Originadores:** este neologismo tem sido aplicado para descrever *tradings*, cooperativas, corretoras e armazenadores, em contato direto com produtores no processo de aquisição, armazenagem e distribuição de matérias-primas. Na maioria dos casos o estágio de “originação” encontra-se verticalmente integrado ao de esmagamento (T8). *Tradings* assumem função peculiar neste grupo, pois atuam coordenando a transferência física de produtos no mercado internacional. Transacionam com produtores/cooperativas de forma a adquirir matéria-prima (T3) e efetuar vendas para o mercado externo (T9), podendo atuar também como prestadoras de serviço para indústrias esmagadoras (T7) e cooperativas (T6) nas suas vendas internacionais (T9), embora muitas destas organizações apresentem departamentos internos de *trading*. Corretoras e armazenadores, por sua vez, atuam mais fortemente como prestadores de serviços às indústrias esmagadoras e, até mesmo *tradings* na formação de lotes de matéria-prima para venda, originários do segmento produtivo (via T5).
- **Indústria esmagadora, refinadoras e produtores de derivados de óleo:** 1 t de soja produz aproximadamente 0,78 t de farelo e 0,19 t de óleo. Parte do farelo é exportado pelas indústrias, seja por meio de *tradings* (T7) ou diretamente, por meio de departamentos comerciais internos das mesmas. A transação T11 representa a possibilidade de importação de soja em grãos em regime de *draw back*. O farelo interno remanescente é vendido para a indústria de rações (T12), muitas vezes integrada verticalmente à indústria de carnes e até mesmo, em alguns casos, à indústria processadora de soja. No caso do óleo, o seu processamento a partir da soja segue basicamente as seguintes etapas: esmagamento, degomagem e refino (envolvendo por sua

vez os estágios de neutralização, branqueamento e desodorização), sendo que o óleo parcialmente refinado pode ser transformado por meio de hidrogenação em produtos mais elaborados, como margarinas, maionese e gorduras vegetais (fluxograma 1). Tais produtos, incluindo o óleo de soja refinado, são mais fortemente direcionados ao mercado interno, por meio de distribuidores atacadistas e varejistas (T17). Algumas indústrias apresentam todos estes estágios na sua planta industrial, e, portanto neste caso a transação com o segmento de derivados de óleo (T10) se dá internamente à firma (integração vertical). Produtos processados podem também ser direcionados a outras indústrias (T15), como por exemplo: óleo e gorduras para a indústria de alimentos em geral, indústria química e farmacêutica; lecitina de soja (obtida a partir de fosfolipídios do óleo) para a indústria de alimentos, como chocolates, margarinas, biscoitos, suplementos dietéticos, etc., sendo também direcionada para outras indústrias, como a química e farmacêutica; óleo para fins energéticos (o chamado “biodiesel”).

- **Distribuidores:** representados pelo segmento atacadista e varejista, sendo comuns a muitos outros SAGs. Efetuam a ponte entre a indústria esmagadora e de derivados de soja (transação T17) e os consumidores finais (T18), recebendo também indiretamente outros produtos de soja por meio da indústria de rações/carnes (T14) e de outras indústrias em geral (T16).

- **Consumidores finais:** envolvem tanto compradores industriais nas vendas externas de *tradings* e indústrias processadoras, quanto consumidores finais de derivados de óleo e carnes no mercado interno.

FLUXOGRAMA 1: DELIMITAÇÃO DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL (SAG) DA SOJA NO BRASIL



Fonte: Agronegócio no Brasil

2.4 ATUALIDADES DA SOJA BRASILEIRA

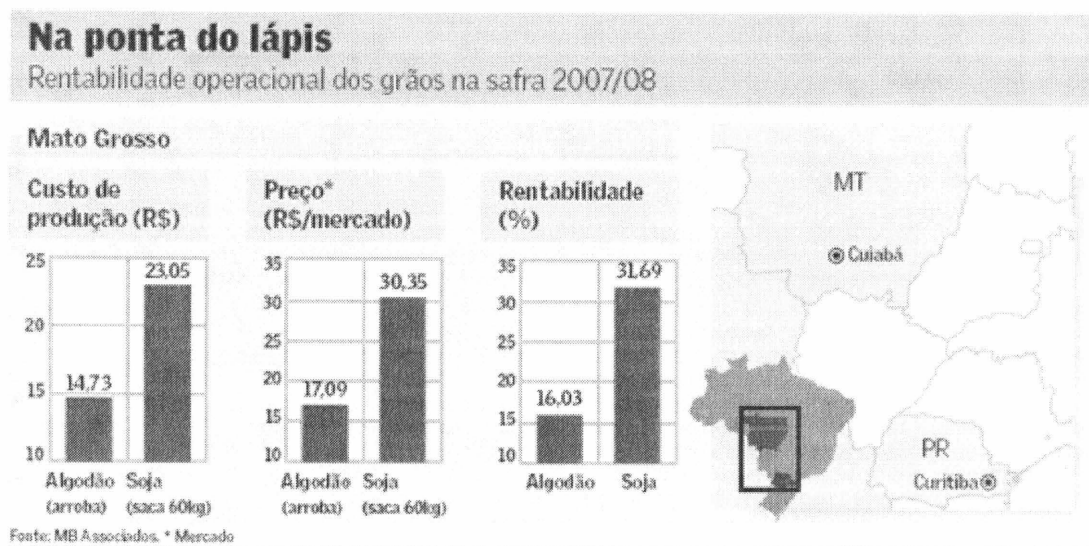
A soja exerceu, fundamentalmente, o papel principal no crescimento do agronegócio brasileiro. O volume físico e financeiro envolvidos em sua produção e comercialização, adicionados a necessidade de uma gestão administrativa por parte dos produtores rurais, fornecedores de insumos, processadores de matéria-prima e negociantes consolidaram-na como um produto de competitividade superior a soja norte-americana. Esta produtividade e o custo de produção das fazendas nacionais demonstram que a soja cultivada no Brasil, em alguns anos, liderará as exportações para a China e ultrapassaram a produtividade de qualquer país do globo terrestre.

O Brasil é o segundo maior produtor mundial de soja. Na safra 2006/07, a cultura ocupou uma área de 20,687 milhões de hectares, o que totalizou uma

produção de 58,4 milhões de toneladas. Os Estados Unidos, maior produtor mundial do grão, responderam pela produção de 86,77 milhões de toneladas de soja. A produtividade média da soja brasileira é de 2823 kg por hectares, chegando a alcançar cerca de 3000 kg/ha no estado de Mato Grosso, o maior produtor brasileiro de soja.

Dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior mostram que a soja tem uma importante participação nas exportações brasileiras. Em 2006, foi US\$ 9,3 bilhões, o que representou 6,77% do total exportado.

GRÁFICO 2: RENTABILIDADE DOS GRÃOS 2007-2008



Fonte: (<http://www.agroanalysis.com.br/>)

De acordo com especialista do Centro de Estudo da Soja, o CISOJA, não está previsto um aumento considerável da produção mundial de soja nos próximos dois anos. A Argentina não dá sinais de aumento significativo da área plantada. O mesmo acontece com os Estados Unidos, maior produtor do mundo. Segundo alguns analistas, a China pode elevar a produção nos próximos anos e até tornar o país auto-suficiente, mas os efeitos ainda não serão imediatos.

O professor da UFV acredita que os preços da soja no mercado interno devem continuar elevados mesmo com o início da colheita brasileira. “É provável que nos próximos meses a saca da soja se mantenha acima dos R\$ 40,00”. Mas o mercado e a rentabilidade da soja ainda podem ser influenciados pela seca e pela alta dos preços dos fertilizantes. A colheita da soja já começou em algumas regiões do Paraná, Mato Grosso e Bahia. Em Minas, ela deve ter início apenas em fevereiro. (<http://www.agroanalysis.com.br/>)

3. MARKETING: A CHAVE DO SUCESSO NA COMPETITIVIDADE

3.1 MARKETING

No início dos tempos, o homem vivia da caça, pesca e do consumo de frutos existente na natureza. O tempo foi passando e a natureza foi se tornando rara, então o homem viu-se obrigado a plantar e criar animais para sobreviver. Nesta ocasião, em que o homem passa a produzir seus alimentos, surge o fenômeno do excedente, em que ele passa a negociar com outrem. Deste modo, concede o que tem além das suas necessidades em troca do que não tem. Tudo isso ocorre por intermédio da troca direta de produtos, sendo conhecido esse fenômeno de escambo. Assim, mesmo sem haver a moeda monetária, já existiam estes dois agentes econômicos, os que ofereciam e os que compravam os produtos e serviços no mercado. Surgia neste momento, o marketing em sua forma mais embrionária, porém, desconhecida do conceito de marketing. (KOTLER, 2006)

A Segunda Guerra Mundial proporcionou grandes transformações ao mundo. Este fato fez com que os EUA e a União das Repúblicas Soviéticas ganhassem o status de potências mundiais. Essas potências apresentavam regimes econômicos distintos, ou seja, uma capitalista e a outra socialista. Por questões ideológicas, será abordada a força americana, por vivenciar a denominada economia de mercado, cujo consumismo é a mola mestra.

A tecnologia desenvolvida naquele período levou à modernização e automatização da indústria. Com o auge desta automatização, os processos de fabricação tomaram grandes impulsos, proporcionando um aumento extraordinário da produção, além de forte diversificação de produtos.

As relações econômicas, neste contexto, foram favorecidas pelo desenvolvimento tecnológico, pela informatização das empresas, pela rapidez dos transportes e comunicação, levando o capitalismo a expandir de forma bastante rápida, existindo uma grande competição por mercados consumidores, o que estimulou ainda mais o avanço tecnológico e a produção industrial, em especial nos

EUA, Japão e nos países da União Européia, além dos novos países industrializados, oriundos da Ásia.

Por outro lado, o capitalismo internalizou-se de forma rápida, ou seja, incorporou um número crescente de povos ou nações, experimentando uma acumulação de riquezas sem precedentes. Tinha como objetivo primordial, o lucro, encontrando um espaço amplo para manter a taxa de crescimento.

Foi a partir da Revolução Industrial que a produção e, a oferta de bens e serviços tornou-se preocupações dos ofertantes e demandantes de bens e serviços. De 1820 a 1900, período conhecido como da Revolução Industrial, o desafio do mercado era ofertar qualquer produto.

De 1900 a 1930, era da produção, o desafio passou a ser o de produzir um produto mais barato com o mesmo padrão. Contudo, 1930 a 1955, era do marketing, a preocupação principal era que a fabricação do produto atendesse o desejo do cliente. E, finalmente a partir de 1955, período denominado de complexidade generalizada, além de buscar satisfazer o cliente, foi necessário entender os significados dos produtos para os consumidores locais e globais, oferecendo alternativas internacionais em nome da própria sobrevivência do sistema. Nesta época, percebe-se claramente, a presença do marketing, tendo como prioridade à lógica do cliente. Houve o surgimento de formas das empresas abordarem seus clientes, conhecidas como orientações ou abordagens da empresa para o mercado ou orientações tradicionais de marketing.

3.2 MARKETING: ORIGEM E DEFINIÇÕES

Segundo Kotler, "o marketing envolve a identificação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples pode-se dizer que ele supre necessidades lucrativamente". (KOTLER, 2006, p.04)

Muitas pessoas confundem marketing, relacionando-o exclusivamente com propaganda ou com venda. Na verdade, o marketing engloba propaganda e, vai além de venda. O marketing, ao integrar forças para colocar o produto certo no local

certo, é mais do que um exercício de negociação entre produtores e distribuidores. O marketing deve colaborar com o desenvolvimento de uma visão estratégica da organização, vinculada a alterações ambientais e o seu relacionamento com os consumidores, canais e concorrentes.

O marketing não está restrito a um departamento que cria anúncios, seleciona veículos de mídia, providencia malas diretas e responde às perguntas dos clientes. O marketing é um processo mais amplo, que consiste em determinar de maneira sistemática o que produzir como chamar a atenção dos clientes para o produto ou serviço e como reter o interesse do cliente pelo produto, de modo que sempre queira comprar mais. (KOTLER, 2003, p. 12).

Segundo Martins (1999), marketing é saber antecipadamente as características de comportamento, culturais, estéticas e psicológicas.

Melhor do que entender sua definição, é compreender que marketing deve ser encarado como filosofia, uma norma de conduta para a empresa, onde a necessidade latente quer no plano quantitativo ou qualitativo, impõem a dedução dos objetivos que a empresa deve ter em mente, para definir as características dos produtos ou serviços a serem elaborados e as respectivas quantidades a serem oferecidas. (KOTLER, 2006)

3.3 OS 4 P'S DO MARKETING

A estratégia mercadológica do composto de marketing pode ser entendida como um conjunto de variáveis controláveis que a empresa utiliza para influenciar consumidores. Estas ferramentas podem ser classificadas essencialmente como: produto, preço, ponto de vendas, propaganda e promoção. (KOTLER, 2006)

FIGURA 1 - OS 4P'S DO MARKETING



FONTE: (KOTLER, 2006, p.17)

3.3.1 Produto

Qualquer que seja o planejamento de marketing, antes se deve conhecer o produto, saber sua capacidade de satisfazer seu público-alvo, todas as decisões sobre preço, canais de distribuição e propaganda, decorrem desse estudo sobre o produto. A empresa, ao determinar os atributos do produto, leva em consideração as características dos consumidores a quem se destinam seus produtos, bem como analisa a demanda do mercado. (SAMPAIO, 1999)

Os produtos têm aspectos tangíveis quanto intangíveis, no primeiro caso podemos notar características como; modelo, estilo, rótulo etc., já no segundo podemos classificar: garantia imagem, status etc, esse são serviços agregados que aumentam o valor do produto. (KOTLER, 2006)

Com a concorrência tão acirrada, devemos destacar os pontos de qualidade de um produto a fim de evidenciá-los positivamente, assim como conhecer os

pontos fracos de nossos concorrentes, a fim de tomarmos iniciativa de comparação sempre que necessário. Aspectos como embalagens, cores e formas precisam ser esteticamente agradáveis e ter um forte apelo visual, precisam causar impacto identificando o produto pelo nome e uso, as embalagens devem ainda exercer um aspecto funcional adaptando o produto as suas condições de uso. (LEVITT, 2002)

3.3.2 Preço

O preço é formulado através de compostos como o custo, concorrência, consumidor e elo de valor. É a quantia dispensada para obter benefício ou satisfação através da aquisição de um produto

Existem varias formas de precificação. É comum algumas empresas sondarem o mercado e colocarem seus preços equivalentes aos de seus concorrentes, mesmo que comprometam suas margens de lucro. Outros, porém, mesmo podendo ofertar preços menores, sustentam preços elevados, aceitos pelo mercado. (KOTLER, 2006)

3.3.3 Ponto

Área, espaço, mercado geográfico que engloba os pontos de venda em que podem ser comercializados os produtos. Também conhecido por praça. Ponto de venda ou distribuição é a combinação de agentes através dos qual o produto se movimenta em direção ao consumidor final.

As finalidades essenciais que o canal de distribuição deve atender são: movimentar fisicamente os produtos e promovê-los, retornar informações sobre o mercado, diminuir os custos de marketing e maximizar resultados e lucros. (KOTLER, 2006)

Existem diversos modelos de canais de distribuição, indo desde os mais clássicos e usuais até modelos mais avançados e específicos, desenvolvidos segundo a estratégia particular de cada empresa.

Pesquisas do segmento supermercadista indicam que um consumidor visualiza apenas 10% do mix da loja e escolhe a marca em curtíssimos 5 segundos. Diante disto, os fabricantes destinam mais dinheiro para os pontos de venda.

3.3.4 Promoção

A propaganda tem por missão integrar o esforço promocional, operando no sentido de atingir o subconsciente do consumidor com a penetração do apelo, influenciando sua decisão de compra. É através da repetição de um conceito que ele se infunde e difunde, fazendo variar a opinião do mercado, mas é preciso existir persistência para que ela se mantenha. (LAS CASA, 2001).

Nos tempos atuais, de notório amadurecimento dos avanços tecnológicos nos meios de comunicação (obtidos através de maciços investimentos em pesquisas nas duas últimas décadas), além da TV aberta e das rádios, contamos com a TV por satélite, a TV a cabo e suas dezenas ou centenas de canais. Os jornais, cada vez mais atualizados no seu formato e apresentação, as revistas com novos e dinâmicos formatos, o acesso a informações via internet e muitos outros por vir ainda.

No que tange às relações com os revendedores, a promoção de vendas deve atentar para a importância da rotação dos produtos nos pontos de vendas. Para tanto, deve cuidar criteriosamente da sua reposição e substituição, pesquisando (até por indagação simples) a frequência com que os consumidores compram determinado produto. Isto nos dá o parâmetro de como está a resposta da demanda no mercado e permite localizar pontos vulneráveis onde o esforço promocional deve atuar.

Já a relação com os consumidores, no âmbito do esforço promocional, é voltada a intensificar o tráfego nos pontos de vendas e assim estimular a demanda. Para tal, a promoção utiliza-se de um vasto ferramental, que vai de brindes, amostras, concursos, passando por ofertas, embalagens de múltipla utilidade, indo até as demonstrações nos pontos de vendas, participação em feiras e exposições.

Os produtos mais conhecidos e, principalmente os que disputam mercado, devem ser mostrados com certa freqüência aos consumidores. Mesmo que produto seja superior ao dos concorrentes, a propaganda é de fundamental importância, pois ela mexe com os desejos, sentidos, e o ego do consumidor.

A propaganda é a alma do negócio, sem dúvida. Sem propaganda, no comércio atual, seria impossível vender qualquer produto ou serviço, dada a grande concorrência. (VESTERGAARD, 2002).

3.4 MARKETING ESTRATÉGICO

Estratégia pode ser sinônimo de longo prazo e, difere-se de tática no sentido de que esta pode ser alterada a medida que as condições de mercado mudam, enquanto aquela é baseada numa análise dos meios internos e externos do mercado permanecendo inalterada. A finalidade da estratégia é mobilizar seus recursos para garantir a prioridade da tática. Ries e Trout (1989) expressaram a opinião de que no marketing e na guerra a estratégia mais segura é a exploração rápida da tática, sendo que esta estratégia não é uma meta, mas uma orientação coerente de marketing. A estratégia é orientada ao produto e serviço e deve ser projetada para manter uma vantagem competitiva.

Como uma ferramenta de gestão, o marketing estratégico permite planejar e decidir a respeito do futuro das ações e atividades da empresa, considerando seu passado e sua situação presente em relação ao mercado, aos clientes e à concorrência identificando-se os riscos e propondo ações para enfrentá-los, avaliando investimentos, o retorno sobre o capital investido, bem como, prevendo os resultados e estimando os custos das ações estratégicas

Algumas técnicas e artifícios de mercado vitoriosos são facilmente reconhecidos pelo marketing estratégico. Vencer pela qualidade superior, pelo melhor atendimento, mediante melhorias contínuas nos produtos, por entrar em mercados de alto crescimento e superar as expectativas do cliente e da empresa são constituintes de uma estratégia vitoriosa.

Sob as lentes do marketing estratégico o cliente enxerga o que a empresa é e, esta se faz percebida pelo valor agregado. Quando não há uma boa atuação neste campo de trabalho o resultado é insatisfatório. Coletar dados é uma maneira de dominar a estratégia perante as mudanças do mercado e ao nascimento de novas marcas.

Além disso, como um instrumento formal de planejamento, o plano estratégico de marketing traz disciplina à organização das idéias, dos fatos e das conclusões em uma estrutura, favorecendo o processo de sinergia necessária ao alcance dos objetivos de mercado. É um poderoso guia que norteia as ações de marketing e, sua formulação escrita é essencial para assegurar o tratamento sistemático de todos os aspectos mercadológicos relevantes para o negócio.

4. MARKETING NO AGRONEGÓCIO - A SOJA BRASILEIRA

4.1 O AMBIENTE DE MARKETING NO AGRONEGÓCIO

As tendências do agribusiness apontam tanto para o crescimento dos mercados de massa "modernos", representados por um novo padrão (os bichinhos da Parmalat), quanto pelos mercados de "nichos", especialidades, segmentação e marketing *one to one*.

O marketing dentro do contexto de agribusiness utiliza basicamente os mesmos conceitos aplicados a outros setores produtivos, porém deve considerar algumas particularidades das firmas agroalimentares, como:

- Natureza dos produtos (percebibilidade, sazonalidade);
- Características da demanda (bens de consumo corrente, produtos em ascensão ou estabilizados ou em declínio, sazonalidade);
- Comportamento do consumidor (dimensão psicológica: preocupação com a saúde etc.);
- Dispersão do setor de produção agropecuária; concentração do setor de distribuição;
- Importância das cooperativas no negócio de transformação de produtos de origem agropecuária.

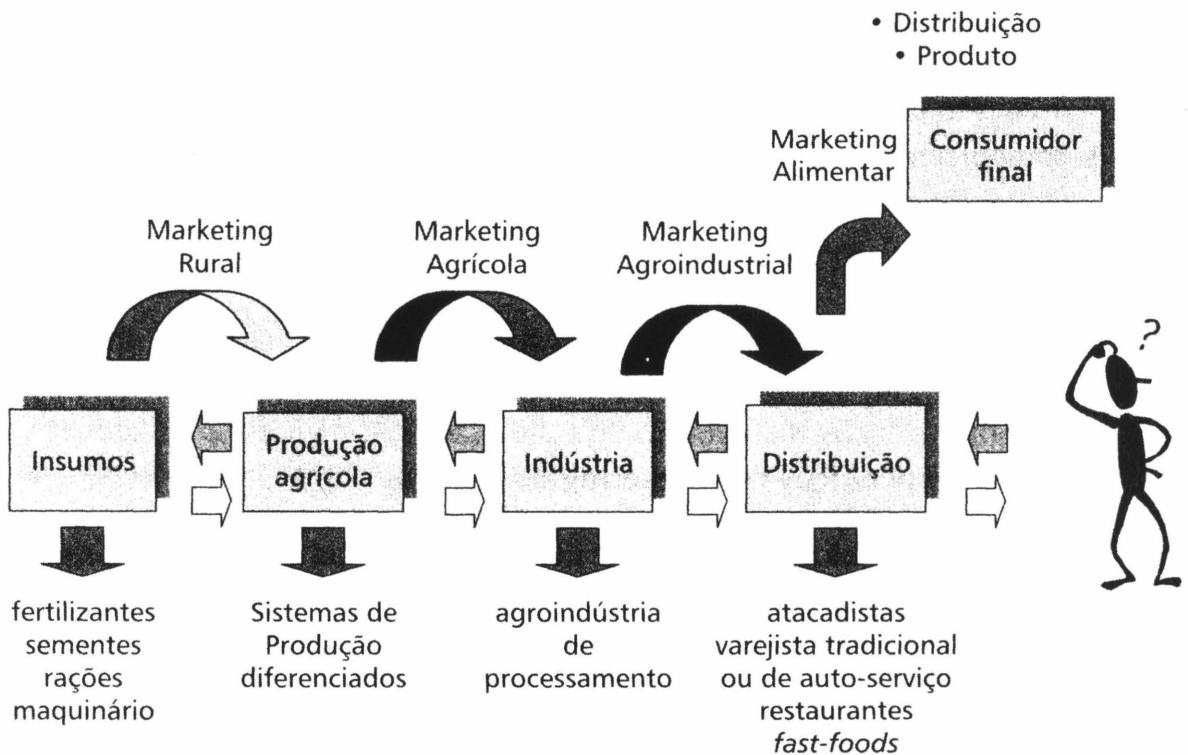
A abordagem sistêmica adotada no conceito de sistemas agroindustriais propõe que se trabalhem as cadeias agroindustriais de trás para diante, ou seja, identificando num primeiro momento o consumidor final, suas características, padrões de preferência, tendências de mudanças nestes padrões, formas de organização social e capacidade de interferir sobre a cadeia. Parte-se do princípio de que o consumidor é o elemento dinamizador das cadeias agroindustriais modernas.

Uma cadeia de produção agroindustrial pode ser vista como uma sucessão de operações técnicas, logísticas e comerciais que permitem que determinada matéria-

prima passe por sucessivas etapas de transformação até chegar às mãos do consumidor na forma de produto acabado. Todo este processo envolve, normalmente, uma série de agentes econômicos que trabalham sob as mais diversas formas contratuais. São raros os casos em que uma só empresa é a responsável por todas estas etapas. (BATALHA, 2007)

Partindo desta visão, podem ser identificados os principais mercados que se formam ao longo de uma cadeia de produção agroindustrial padrão, conforme ilustra a figura abaixo:

FIGURA 2: MARKETING AGROINDUSTRIAL



Segundo Batalha (2007), as características dos mercados a eles associados, foram identificados quatro enfoques diferentes para o marketing aplicado ao sistema agroindustrial: marketing alimentar, marketing agroindustrial, marketing agrícola e marketing rural.

O marketing alimentar situa-se no nível do consumidor final e é caracterizado pela interface entre o comércio varejista e o consumidor. Possui grande número de

consumidores e número restrito de distribuidores. No Brasil, por exemplo, os super e hipermercados detêm cerca de 15% dos pontos-de-venda do setor e são responsáveis por 80% do faturamento do mesmo.

O marketing alimentar divide-se em marketing do produto e marketing da distribuição. O marketing do produto busca diferenciar o produto aos olhos do consumidor em termos de tecnologia (embalagem), investindo no desenvolvimento da marca ou em qualidade percebida. Já o marketing da distribuição envolve o posicionamento do estabelecimento de vendas em face das necessidades do consumidor.

O marketing agroindustrial está localizado entre o macrossegmento de industrialização e a distribuição, bem como entre os vários segmentos de produção. É caracterizado por um número limitado de compradores e/ou vendedores. Os compradores e vendedores são bem informados (existem técnicas de negociação e contratos de fornecimento aprimorados), os mercados são heterogêneos, a demanda é derivada e pode haver parceria e colaboração entre comprador e vendedor.

No marketing agrícola, os mercados relacionados estão situados entre as agroindústrias e a agricultura. São caracterizados por um grande número de produtores em face do reduzido número de compradores. As cooperativas são uma forma de organização típica destes produtores, como um modo de agregar valor a seu produto e fazer frente ao poder de barganha dos poucos compradores, algumas vezes atingindo o setor de distribuição ou mesmo o consumidor final diretamente.

O marketing rural situa-se entre os produtores de insumos agropecuários e os produtores rurais. Trata-se de um setor heterogêneo, em que coexistem produtores artesanais, produtores capitalistas (integrados aos complexos, utilizando tecnologia e insumos modernos) e cooperativos.

A abordagem de marketing tradicional e difundida no dia-a-dia das empresas refere-se ao marketing mix, conhecido como 4 P's (produto, preço, ponto de distribuição e promoção) que são delimitados pela visão do vendedor (e tidos como

controláveis pelas empresas). Kotler (2006), sugere que os 4 P's sejam visualizados sob a óptica do cliente e se transformariam nos 4 C's: valor ao Cliente, menor Custo, Conveniência e Comunicação.

No momento em que se altera a abordagem, toda a cadeia produtiva deve pensar de forma integrada em como oferecer maior valor ao cliente, ao menor custo (aquisição, uso e descarte), oferecendo conveniência na obtenção do valor e mostrando todos esses atributos no momento de comunicar produtos e serviços aos clientes. A partir daí, as metodologias convencionais de marketing não deixam de ser úteis, porém devem-se agregar outras para difundir essa nova abordagem por toda a cadeia produtiva.

Assim sendo, o agronegócio ou agribusiness é um dos setores mais competitivos na economia. Citam-se em visão sistêmica, todas as atividades e inter-relacionamentos no agronegócio, do qual participam o mercado consumidor de produtos agropecuários e seus derivados; o segmento de distribuição de alimentos, principalmente o varejo; a agroindústria; a produção agropecuária e os segmentos de insumos e serviços, como os de sementes e mudas, agroquímicos, fertilizantes, calcário, máquinas e equipamentos agrícolas, produtos veterinários, rações, serviços para agricultura e pecuária, instituições de pesquisa agropecuária e universidades. No sistema do agronegócio, as operações realizadas são efetuadas basicamente por meio de mecanismos de mercado, devido ao uso de insumos padronizados e de características recorrentes das transações.

4.2 OPORTUNIDADES EM MARKETING E AGRONEGÓCIO

Megido e Xavier (2003, p.23) exemplificam o cenário acima descrito citando uma commodity que possui valor agregado: Coração de Palmito Inaceres. O produto, diferenciado por ser ecologicamente correto, processado com foco na segurança alimentar e sem ingredientes químicos, faz com que o consumidor, cada vez mais preocupado com o meio-ambiente, opte por um produto com mais benefícios intangíveis, ainda que isso custe mais caro.

No Brasil, a Associação das Indústrias Brasileiras da Alimentação (ABIA) está lançando o Salão Internacional das Indústrias da Alimentação, objetivando o emergente canal de vendas chamado Food Service. Este setor de conveniência e terceirização da alimentação de empresas e do cidadão será um dos maiores responsáveis pela "multiplicação dos pães" do agribusiness, empurrando o setor da "pós-porteira" das fazendas para representar 80% do total integrado da cadeia do agribusiness. No Brasil, as refeições fora do lar já significam mais de US\$ 16 bilhões anuais.

De 1994 a 1996, a infra-estrutura do food service no Brasil demonstrou claro crescimento. Os freezers cresceram 36%, os refrigeradores 68% e os fornos de microondas 136%. Fantástico observar, no estudo da Abia, o crescimento do mercado de food service no Brasil, comparado com o crescimento das vendas dos supermercados. Em 1994, o crescimento das vendas dos supermercados foi ligeiramente inferior ao das refeições fora de casa. Em 1995, as refeições fora de casa cresceram quase o dobro em relação aos supermercados. E o mesmo se repetiu em 1996, com as vendas do food service subindo 11% e as dos supermercados 4%.

Nas zonas intermediárias da cadeia competitiva, a OESP Mídia Direta (Grupo O Estado de S. Paulo) desenvolve um programa de data base (Banco de Dados) para suportar o Guia OESP Alimentação, que já impressiona pela quantidade e qualidade dos dados. Estão administradas em nível de informação, no Banco de Dados OESP, 14.347 empresas fornecedoras do setor industrial de alimentação e bebidas - por cidade, porte e atividade (desde embalagens a transportes, aditivos, instalações etc.), e mais 15.411 empresas fornecedoras do comércio e serviços da alimentação, desde produtos agroindustriais até balcões frigoríficos, equipamentos e serviços de montagem.

O que é extraordinário quando estudamos marketing sob enfoque da área competitiva do agribusiness é a total interdependência dos agentes. O marketing em agribusiness é extremamente amplo. Abrange do consumo final até o produtor rural. O estabelecimento de cenários do século XXI para o agribusiness é um extraordinário exercício.

A agricultura, por exemplo, foi o único setor da economia brasileira que cresceu ao longo de toda a década de 80 (2,5% ao ano, na média) e sem mueres: o setor foi alavancado por um contínuo aumento em seus índices de produtividade, o que expressa evolução tecnológica e de gestão administrativo-financeira por parte dos produtores rurais, inclusive traduzindo-se em maior padrão e exigência nas decisões de compra de insumos. Um período de progresso técnico que, associado à crise de rentabilidade do produtor (instalada no país a partir a segunda metade da década), também se traduziu em relativa estabilidade na base quantitativa da demanda de insumos, em função da estabilização ou queda na área cultivada de importantes culturas da pauta agrida nacional.

Novas oportunidades foram descobertas ou valorizadas pelos produtores. Mesmo a safrinha de milho no Paraná e São Paulo (emergindo também em áreas centrais), além do pós-fumo e pós-feijão mais ao Sul - não só agregando valor a sua renda anual, mas também mudando o perfil de sazonalidade das vendas de insumos. A ecologia, suas organizações de lobby e militância, cerrou definitivamente a vigilância sobre a produção e uso de agroquímicos, mudando o marketing do setor.

Dentre tantas mudanças ao que tange o marketing no agronegócio, cita-se que o processo de planejamento força as equipes nas empresas a estarem pensando cada vez mais nas mudanças político-legais, econômicas, sócio-culturais e tecnológicas que podem impactar seus negócios. Também analisando internamente suas forças e fraquezas e, posteriormente, colocando objetivos e estratégias para atingir estes objetivos, as empresas podem melhor direcionar suas atividades. Exercitando planejamento de canais de distribuição, produtos, preços, comunicações e força de vendas as levam a melhorias no processo. Toda a ação de marketing pode ser planejada em conjunto, através deste processo.

4.3 ESTRATÉGICAS DE MARKETING DE EMPRESAS AGROINDUSTRIAIS

Toda e qualquer metodologia de análise estratégica deve proporcionar ao analista subsídio para que ele possa determinar qual a melhor opção estratégica para que a firma alcance os objetivos pretendidos. Esta seção abordará sucintamente as principais opções que se apresentam para este fim. A cada uma destas opções estratégicas corresponde uma série de ações de curto, médio e longo prazo, que permitem o sucesso de sua implantação. Deve ficar claro que a divisão, tal como será proposta, corresponde a uma divisão pedagógica. Assim, nada impede que determinada empresa adote uma estratégia "mista", ou seja, que combine ações de mais de uma das opções que serão apresentadas. É evidente que esta combinação deve ser feita de maneira cuidadosa, de maneira que as ações a serem empreendidas sejam complementares e não prejudiquem a coerência e a harmonia da estratégia global da empresa.

4.3.1 A Especialização

Esta opção estratégica consiste basicamente em concentrar as atividades da empresa em determinado segmento de mercado ou na utilização de dada tecnologia. Esta estratégia é muito utilizada por pequenas empresas, que buscam, desta forma, ocupar os espaços de mercado não ocupados pelos grandes grupos empresariais. Muitas vezes, estes nichos são suficientemente grandes para assegurar o sucesso de uma pequena empresa, mas demasiadamente pequenos para interessar aos líderes do setor. A especialização leva a facilidades no processo de gestão interna da firma e a um bom conhecimento das necessidades dos clientes. Desta forma, a firma está bem posicionada para se manter atualizada com as mudanças nos hábitos ou necessidades de consumo de seus clientes. O grande inconveniente desta opção estratégica é o risco associado à participação em um só mercado. Caso este mercado enfrente problemas, será a firma como um todo que estará comprometida.

4.3.2 Integração vertical

As vantagens proporcionadas por uma estratégia do tipo integração verticais estão fundamentalmente associadas à apropriação dos lucros dos mercados situados a montante e a jusante da atividade original da empresa e/ou ao controle destes mercados com o objetivo de favorecer sua atividade original. Determinada indústria que se integra a montante, ou "para trás", teria a garantia de que o fornecimento de suas matérias-primas, em quantidade e qualidade, estaria de acordo com suas necessidades. Por outro lado, uma empresa que se integra a jusante, ou "para frente", teria a vantagem de poder estar mais próxima do consumidor de seus produtos e assim identificar mais facilmente suas necessidades de consumo, aumentar sua diferenciação em termos de qualidade e de serviços, controlarem melhor seus canais de distribuição etc.

No entanto, existem alguns inconvenientes nesta opção estratégica. O investimento necessário para proceder à integração pode ser muito alto, comprometendo a alocação de recursos para a atividade principal da empresa. As dificuldades de gestão também aumentam consideravelmente com o número de mercados nos quais a empresa atua. Além disso, deve-se levar em consideração que os riscos da empresa também são elevados, visto que qualquer problema na cadeia vai afetar todas as atividades da empresa. Neste caso, ao invés de a empresa aproveitar os lucros de todos os mercados em que participa, ela vai ver seus prejuízos aumentarem pelo comprometimento do conjunto da cadeia.

4.3.3 Diversificação

A opção de diversificação segue uma lógica diferente da estratégia de integração vertical. A estratégia de diversificação pode dar-se basicamente através da diversificação via produtos ou via mercados. Uma empresa pode optar por se diversificar através da entrada em mercados em que não atuava, utilizando os mesmos produtos ou produtos diferentes. Outra opção é manter os mercados originais da empresa e diversificar somente os produtos com os quais ela concorre nestes mercados. Uma terceira opção nasce da combinação das duas primeiras.

Os motivos que levam uma empresa a adotar este tipo de estratégia estão fundamentalmente ligados a três fatores. O primeiro deles está relacionado às dificuldades encontradas nos mercados originais da empresa (aumento da concorrência, diminuição da demanda, novo paradigma tecnológico etc.), o segundo à diminuição dos riscos proporcionada pela não-concentração das atividades da empresa em um só setor e, finalmente, o terceiro diz respeito a um melhor equilíbrio dos fluxos financeiros, em que as atividades mais rentáveis gerariam recursos suficientes para suportar as atividades ainda em fase de implantação ou expansão de mercado.

Existem basicamente dois tipos de diversificação: a diversificação via formação de conglomerados e a diversificação dita concêntrica. A diversificação concêntrica ocorre quando a empresa procura diversificar suas atividades guardando a mesma base tecnológica, o mesmo tipo de clientela, os mesmos canais de distribuição, a mesma marca etc. A diversificação via formação de conglomerados obedece a uma lógica financeira em que a participação em novas atividades pode ser ditada, por exemplo, por uma boa oportunidade de negócio. Neste caso, o desenvolvimento de novas atividades (produtos e serviços) ocorre independentemente de qualquer ligação com as atividades originais da empresa. Obviamente, neste segundo caso, fica mais difícil obter sinergias, além das financeiras, entre as atividades da firma, comprometendo desta forma a coerência da estratégia global adotada.

4.3.4 Inovação

Uma estratégia de inovação pode ter repercussão não somente sobre as atividades da firma, mas também sobre todo o setor. Assim, uma inovação tecnológica em dado elo da cadeia agroindustrial pode ter repercussão sobre a dinâmica de funcionamento de todo o sistema. A observação destas repercussões potenciais pode revelar-se uma fonte importante de informações sobre os ganhos diretos e indiretos advindos da implementação da inovação.

Uma inovação tecnológica, em função de seu grau de proximidade (tecnologia, produtos e mercados) com as atividades originais da empresa, pode ser

desenvolvida de maneira interna ou externa à empresa. Os parâmetros que norteiam o sucesso de uma inovação tecnológica estão ligados ao conhecimento do mercado em questão, à capacidade técnica da empresa em programar a inovação (P&D e operações de produção) e ao apoio da direção geral.

4.3.5 Fusões e aquisições

O processo de concentração no setor agroindustrial, via fusões e aquisições, tem aumentado de intensidade em todo o mundo, e o Brasil não é exceção. A globalização dos mercados, a crescente necessidade de capitais para manter a competitividade, o aumento na velocidade de transmissão das informações, o aumento da uniformização dos hábitos de consumo através do mundo são fatores que ajudam a explicar esta tendência.

A seguir, são listados alguns fatores que justificam esta opção estratégica por parte de uma firma:

- obtenção de sinergias operacionais e/ou financeiras;
- obtenção de economias de escala;
- melhoria dos resultados da empresa adquirida através de uma gestão aprimorada (transferência de conhecimentos administrativos);
- melhoria da coordenação das atividades da empresa através do controle de outros mercados em que ela participa;
- compra de ativos avaliados abaixo de seu valor real;
- aumento rápido da parte de mercado da empresa.

4.3.6 Estratégias de corte

Esta opção estratégica está normalmente associada a situações de grave crise na empresa. As ações que caracterizam esta estratégia podem variar quanto a sua profundidade e extensão. Elas podem significar desde cortes de despesas visando recuperar a posição concorrencial da empresa, passando pela retirada de linha de produção de determinados produtos ou desinvestimento em certos mercados, até o fechamento de unidades ou da própria firma.

4.4 EXEMPLOS DE MARKETING NO AGRONEGÓCIO DA SOJA BRASILEIRA

O mercado de alimentos à base de soja cresce a olhos vistos e a cada dia aumenta o número de produtos nas gôndolas dos supermercados. São barras de cereais, matinais, bebidas, iogurtes, vitaminas, achocolatados, chocolate em barra e em pó, sucos em pó, cremes, enfim uma diversidade de produtos que começou a chamar atenção de grandes companhias como Nestlé e Batavo, que apostam firme nesse segmento.

Atrativos não faltam segundo o instituto AC Nielsen. No ano passado, o mercado de produtos à base de soja movimentou um total de R\$ 480 milhões e registrou um crescimento de 215% nos últimos quatro anos. De 2006 para 2007, os dados revelam um crescimento de 41% em volume e 53% em valor. E ainda, segundo o instituto, a perspectiva é que esse seja um mercado de R\$ 4 bilhões em 2020. Mas o setor não é só número. Há também uma legião de consumidores que adotaram a soja no cardápio. (HORVATH Sheila, in Gazeta Mercantil/Caderno C - Pág. 6, 2007.).

Os produtos à base de soja são consumidos por quem possui intolerância à lactose, proteína existente no leite, e que é muito mais comum do que se imagina. Presente nesse mercado desde 1955, a Olvebra dedica 100% de sua fabricação a produtos à base de soja. "A companhia, inclusive, produz o extrato de soja, principal matéria-prima utilizada na fabricação dos alimentos", comenta a gerente de marketing da empresa, Margarete Scherer. A empresa é a responsável, por exemplo, pelo doce de soja. Trata-se de um "doce de leite" feito à base de soja e que pode ser utilizado em receitas ou ser consumido puro.

Chegaram também ao mercado as barras de chocolates à base de soja, tradicional e diet, com 1,5kg, voltada para o mercado de confeitaria. "O chocolate à base de soja pode ser trabalhado como o chocolate ao leite, para se fazer bolos, doces, trufas e ovos de Páscoa", conta a executiva. Somente para o mercado do Rio Grande do Sul, a companhia apresenta o sorvete Soymilke Napolitano, em edição limitada. (HORVATH Sheila, in Gazeta Mercantil/Caderno C - Pág. 6, 2007.).

Entre as grandes, a Batavo (Batávia) mantém uma linha, a Naturis, que inclui bebida à base de soja (conhecida como "leite" de soja, mas soja não dá leite, por isso esse tipo de produto, também oferecido por inúmeras outras marcas, não pode ser chamado de leite), também na versão light, além de iogurtes, sucos, cremes e uma sobremesa de chocolate. "Internamente, a linha de produtos de soja cresceu 15% de janeiro a agosto deste ano", revela a gerente-executiva de marketing da Batavo, Regina Boschini.

A executiva conta que a tendência é de crescimento para a linha Naturis e anuncia o lançamento de dez sabores de sucos para o próximo trimestre. A Batavo ocupa hoje o segundo lugar em vendas no mercado de bebidas à base de soja com uma participação de 14%, em volume, segundo dados AC Nielsen. Esse segmento específico registrou um crescimento de 27% quando se compara os meses de janeiro a maio deste ano com o mesmo período do ano passado.

A liderança do segmento fica para a marca Ades (Unilever), que detém 71% de participação, em volume, no mercado de bebidas à base de soja. "Essa é uma categoria que chegou a crescer 50% em um ano", comenta a gerente de marketing de Ades, Tatiana de Lucca.

A Unilever investiu este ano R\$ 15 milhões na marca, ampliando a linha original com o lançamento dos sabores Vitamina de Banana e Shake de Morango, que chegaram ao mercado como edição limitada, mas que seguirão em linha definitivamente. "Estamos estudando, inclusive, a possibilidade de lançar a versão light desses sabores", revela a executiva.

Outra novidade fica para o segmento de sucos, que terá três novos sabores para o Verão, sendo que um deles, o Frutas Tropicais, com versão light. "É a primeira vez que lançamos uma versão light para um sabor de edição limitada", conta Tatiana.

Mas os produtos com soja não se limitam às bebidas. Nas geladeiras dos supermercados, o consumidor encontra também uma linha de pratos prontos congelados da Sadia feita à base de soja. "A estratégia da empresa foi estabelecida

no desenvolvimento de alimentos saborosos e de conveniência com o objetivo de promover e facilitar o consumo do grão de soja. E por que a soja? A justificativa encontra-se em inúmeras e recentes pesquisas científicas que comprovam que a soja é um dos ativos que mais agrega valor para a alimentação porque possui propriedades que auxiliam na prevenção de doenças crônico-degenerativas e, particularmente, para as mulheres, no alívio dos sintomas da menopausa", comenta a gerente de marketing da Sadia que está respondendo interinamente pela diretoria de marketing, Fernanda Oruê. A linha Sadia Vita Soja é composta por Hambúrguer de Soja, Pratos Prontos (lasanha e ravióli de queijo a bolonhesa) e Empanados.

Outra empresa que aposta nesse segmento é a Nestlé, que lançou este ano a linha Sollys, com investimento de R\$ 50 milhões. É composta por uma série de produtos, como barra de cereal, chocolate em barra e bebidas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O país já é detentor do maior saldo da balança comercial agrícola do mundo, segundos os critérios da Organização Mundial do Comércio (OMC). O Superávit do agronegócio brasileiro foi, em 2005, de US\$ 38,4 bilhões, com exportações de R\$ 43, 6 bilhões. O agronegócio foi responsável, no mesmo ano, por 36,9% das exportações totais e, 27,9% do Produto Interno Bruto (PIB).

A soja exerceu, fundamentalmente, o papel principal no crescimento do agronegócio brasileiro. O volume físico e financeiro envolvidos em sua produção e comercialização, adicionados a necessidade de uma gestão administrativa por parte dos produtores rurais, fornecedores de insumos, processadores de matéria-prima e negociantes consolidaram-na como um produto de competitividade superior a soja norte-americana. Esta produtividade e o custo de produção das fazendas nacionais demonstram que a soja cultivada no Brasil, em alguns anos, liderará as exportações para a China e ultrapassaram a produtividade de qualquer país do globo terrestre.

Cada vez menos dependente do governo, o agronegócio será o setor que mais crescerá no quadriênio. O segmento se profissionalizou, inseriu-se no mercado internacional, apesar das restrições internas e das barreiras externas. Será uma ilha de prosperidade, o grande gerador de emprego, renda e divisas. Anos de descaso, abandonado à própria sorte tornou o setor competitivo, respondendo de pronto às oportunidades. Se o ajuste brabo não pegar o agronegócio de cheio, através dele o Brasil retomará o rumo, efetuado os acertos internos, ao final da recessão global, prevista para durar um triênio.

Vale ressaltar que o sucesso do agronegócio faz parte de uma estratégia articulada nos anos 70, que apontou para a resolução de vários problemas estruturais negativos ao desempenho da agricultura. O desenvolvimento tecnológico promovido pela EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), freqüentemente citado como um dos principais fatores de sucesso deve ser lembrado com outros de igual relevância, como a abertura de fronteiras agrícolas nos cerrados via programas de colonização e, não obstante, as inovações introduzidas nos mecanismos tradicionais de política agrícola no Brasil.

Embora disponham de vantagens comparativas superiores às de outros países, como a grande disponibilidade de terra não utilizada, a ocorrência de diferentes condições climáticas, a diversidade de espécies vegetais que podem ser cultivadas para biomassa, a disponibilidade de tecnologia para obtenção de biomassa e de sua conversão em energia, não há qualquer garantia de que o Brasil venha a liderar este mercado.

Na última década, o Brasil assistiu a um espetacular avanço da produção agropecuária nacional. O país ampliou a oferta de comida e barateou seu custo ao consumidor. Novos mercados foram abertos.

O marketing no agronegócio da soja tem uma enorme capacidade de gerar divisas. A indústria do cultivo da soja tem feito um trabalho sério e sido agressiva na conquista de mercados, mas os resultados podem melhorar se for eliminado o ônus tributário sobre as exportações que impede o crescimento do setor processador.

Estimativas do setor apontam que o país poderá colher quase 60 milhões de toneladas de soja na metade dessa década, o que evidencia as oportunidades do complexo soja.

Desta forma, entende-se que existe um vasto campo para a atividade de marketing no agronegócio. Mas é necessário rever um pouco o conceito de marca, que deixou de ser apenas o símbolo gráfico que identifica uma empresa, para ser entendido como todo o conjunto de sensações visuais e psicológicas em torno de uma empresa ou produto. Desta forma, a criação de marcas fortes é de fundamental importância para se fugir da armadilha do é tudo igual. Cita-se assim, que o principal desafio do marketing de agronegócios na atualidade é desenvolver marcas relevantes que ressoem profundamente nos clientes e respeitem tudo em torno deles.

REFERÊNCIAS

ABIOVE. **Associação Brasileira de Indústrias de Óleos Vegetais. Estatísticas do Complexo Soja**, www.abiove.com.br. Acesso em maio de 2008.

AGRONEGÓCIO NO BRASIL.

AGRIANUAL 2007. Anuário da agricultura brasileira. São Paulo: FNP, 2007.

AGROANALYSIS. Revista de Agronegócios. Vol.28.n.04 abril, 2008.

_____. Fundação Getúlio Vargas. Vol.28, n.03. março de 2008.

_____. Vol.28.n.01, janeiro de 2008.

_____. Vol.28. n.05, maio de 2008.

ALMEIDA, Álvaro. **Mercados Informais como Fonte Alternativa de Liquidez para os Agricultores**. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” da Universidade de São Paulo, 1994.

BATALHA, Mário Otávio. **Gestão Agroindustrial**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BRUM, Luiz Argemiro et al. **A competitividade das cadeias agroindustriais no Mercosul**. Ijuí: Unijuí, 1997.

CASTRO, Elizeu; ROCHELLE, Tadeu; MARQUES, Paulo V. **Relações contratuais no complexo soja. Anais do XXXIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**, Curitiba, 1995.

CASTRO, Antonio. B. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira: O Caso da Indústria de Óleos Vegetais**. Editora Forense Universitária, Rio de Janeiro, 1996.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Departamento de difusão de tecnologia, Brasília, DF. **Planejamento da Propriedade Agrícola - Modelos de decisão**, EMBRAPA - DDT, 1987.

GRAZIANO SILVA, José. **Complexos agroindustriais e outros complexos**. (Xerox). Capítulo 3 do livro A nova dinâmica da agricultura brasileira. Pp. 61-106.

GUIMARÃES, Edson P. **Evolução das teorias de comércio internacional**. Dados do site <http://acd.ufrj.br>, Acesso em maio de 2008.

KAGEYAMA, Ângela. **O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais**. Campinas: UNICAMP, 1987. p. 1-121. (Mimeo).

KOTLER, Phillip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAZZARINI Sérgio G. et al. **Limites da agregação de valor: implicações estratégicas para o agribusiness.** *Preços Agrícolas*, abr. 1997.

_____. **A indústria de nutrição animal no Brasil: tendências e estratégias empresariais.** *Anales de lo Congreso Latinoamericano de Administración (Avances '96) e XXXI Asamblea Anual de CLADEA*, Santiago, 1996 (também publicado nos *Anais do XXXIV Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural*, SOBER, 1996).

LEMOS, Mauro Borges. **The agro-food system in semi-industrialized countries: the brasilian case.** University of London, 1992.

LOPES, Marcio Roberto. **Os novos sistemas de financiamento das safras.** *Agroanalysis*, nov. 1994.

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

MEGIDO, José Luiz Tejon; XAVIER, Coriolano. **Marketing & Agribusiness.** São Paulo: Atlas, 2003.

MÜLLER, Geraldo. **Complexo agroindustrial e Modernização Agrária.** Editora ucitec, São Paulo, 1989.

MULHERIN, Jenny. H. et al. **Prices are property: the organization of financial exchanges from a transaction cost perspective.** *Journal of Law & Economics*, 34(3):591-644, 1991.

NEVES, Marcos Fava; CASTRO, Luciano Thomé. **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos.** São Paulo: Atlas, 2003.

OESSING, Antonio Carlos. & SANTOS, Alvaro Catete. **Descrição sucinta da cadeia produtiva da soja na Região Sul do Brasil.** EMBRAPA-CNPSO, Londrina, 1997 (mimeo).

PELAEZ-ALVAREZ, Victory. M. **Determinants of technological innovation in the shortening industry.** Proceedings of the International Meeting on Fats and Oils Technology. FEA/UNICAMP, Campinas, 1991.

RAÍCES, Carlos. **Guia Valor econômico de Agronegócios.** São Paulo: Globo, 2003.

APÊNDICE A

1. Nome

Francisco Guilherme Nastari - Diretor de Novos Projetos.

2. Empresa

Datagro Publicações Ltda.

3. Segmento da Empresa

Consultoria especializada nos setores de Açúcar e Bicombustíveis.

4. Após a crise na safra de grãos em 2004 e 2005, o agronegócio brasileiro se recupera com velocidade, bate recorde de produtividade e desponta para liderar o mercado mundial. Oportunidades e cenários promissores acompanham esta tendência. Sua perspectiva ao agronegócio corresponde a este novo horizonte?

Apesar de algumas dificuldades encontradas nos EUA ou expectativas ruins de para este mercado, o Brasil vem superando com certa tranqüilidade estas instabilidades encontradas no EUA. O agronegócio brasileiro está cada vez mais sólido e competitivo e provavelmente estará em um futuro próximo fornecendo não só matéria prima e produtos de base, mas sim tecnologia de produção em grande escala.

5. Qual ação financiada pelo governo federal poderia alavancar o agronegócio brasileiro?

O governo atual tem de maneira eficiente estruturado o sistema de produção agroindustrial e dando suporte para as exportações de commodities agrícolas, em especial commodities energéticas como o Etanol.

6. Segundo o Anuário Exame de Agronegócio 2007, na década de 90, apenas três empresas do campo abriram capital. Nos últimos dois anos, seis companhias seguiram o mesmo caminho, incluindo gigantes como a Cosan, maior produtora de álcool e açúcar do Brasil e, esta lista deve

umentar em breve. A abertura de capital fortalece as companhias do setor e impulsionam o investimento. Seria este um caminho para agregar valor às empresas do setor?

Observamos algumas conquistas que certamente estarão atraindo mais investimentos e valor as empresas brasileiras. O Investment Grade é um bom exemplo de consolidação da imagem sobre políticas econômicas mais estáveis.

7. Consumidores, cada vez mais conscientes, preferem empresas sustentáveis e preocupadas em preservar o meio-ambiente. Este equilíbrio verde pode ser considerado uma tendência? Como as empresas podem ser favorecidas neste cenário?

Certamente as barreiras comerciais serão diretamente relacionadas com praticas de produção. Selos e certificados de sustentabilidade serão de fundamental importância para a comercialização dos produtos internacionalmente comercializados.

8. Como uma empresa que comercializa commodity pode agregar valor ao produto?

Identificando métodos específicos de produção que as diferenciam na comercialização de seus produtos.

9. O Brasil possui terras férteis, clima favorável e mão-de-obra barata. Porém, aos níveis observados da taxa de câmbio, o poder de barganha dos produtores muda de patamar e perde competitividade. Como cenário afeta sua atividade?

A valorização do real vem diminuindo a competitividade brasileira no cenário internacional. Aumento de custos de produção e transação de produtos é os mais afetados pelas variações cambiais.

10. O que é para você o marketing no agronegócio? Quais seriam suas possíveis aplicações?

A solução para alguns setores do agronegócio. O agribusiness deve construir uma estratégia consolidada de marketing para que suas commodities passem

a ser PRICE MAKERS e não PRICE TAKERS. Algumas ferramentas que seriam necessárias: certificados de origem, certificados de sustentabilidade e boas praticas de produção, transporte e trabalho.

APÊNDICE B

1. Nome:

Juarez Cláudio Gillieron Gavinho.

2. Empresa

Iguaçu Máquinas Agrícolas Ltda.

3. Segmento da Empresa

Comércio de Máquinas e Peças Agrícolas e Prestação de Serviços Técnicos.

4. Após a crise na safra de grãos em 2004 e 2005, o agronegócio brasileiro se recupera com velocidade e desponta para liderar o mercado mundial. Oportunidades e cenários promissores acompanham esta tendência. Sua perspectiva ao agronegócio corresponde a este novo horizonte?

A Tendência dos mercados agrícolas segundo a maioria dos consultores é de uma constância dos preços atuais da soja, do milho e do algodão por causa da demanda forte internacional, levada pelo aumento de recursos financeiros investidos nos mercados de países emergentes e ainda pelo aumento do consumo crescente do etanol.

5. Qual ação financiada pelo governo federal poderia alavancar o agronegócio brasileiro?

Basicamente em nosso ramo de atividade são os programas de investimentos em equipamentos agrícolas do BNDES, como Moderfriota Finame, FCO, e ainda pelos Recursos Obrigatórios de Bancos.

6. Segundo o Anuário Exame de Agronegócio 2007, na década de 90, três empresas do campo abriram capitais. Nos últimos dois anos, seis companhias seguiram o mesmo caminho, incluindo gigantes como a Cosan, maior produtora de álcool e açúcar do Brasil. A abertura de capital fortalece as companhias do setor e impulsionam o investimento. Seria este um caminho para agregar valor às empresas do setor?

Na atividade de empresas rurais o comentário é que as maiores deverão abrir o capital, em busca de recursos.

Já no nosso ramo de atividade específico de concessionários de máquinas agrícolas existem limitantes e normas por parte da concedente que inviabiliza a abertura de capital neste momento.

7. Consumidores, cada vez mais conscientes, preferem empresas sustentáveis e preocupadas em preservar o meio-ambiente. Este equilíbrio verde pode ser considerado uma tendência? Como as empresas podem ser favorecidas neste cenário?

Esta tendência é de fato consumada no mercado agrícola, sendo a água pós-utilização em oficinas, os óleos lubrificantes pós-utilização, as baterias e demais substâncias químicas utilizadas nos equipamentos ou na manutenção desses, devem sofrer tratamentos especiais para preservação de mananciais e/ou tratamentos de gases para a não emissão de poluentes na atmosfera. Com as devidas certificações correspondentes a esses tratamentos as empresas podem obter vantagens em financiamentos, além de preferências para negócios com clientes e fornecedores que buscam essas qualificações.

8. Como uma empresa que comercializa equipamentos agrícolas pode agregar valor ao produto?

Uma série de produtos pode agregar valor ao equipamento original, como monitores de produtividade, GPS para controle e operação em produção, instrumentos de direção automática de máquinas, etc, mas o principal modelo para agregar valor é a prestação de serviços técnicos especializados.

9. O Brasil possui terras férteis e clima favorável. Porém, aos níveis observados da taxa de câmbio, o poder de barganha dos produtores muda de patamar e perde competitividade. Como cenário afeta sua atividade?

A venda de máquinas agrícolas está intimamente ligada a renda do campo, e a disponibilidade do capital no campo impulsionam a indústria e o comércio de equipamentos agrícolas.

10. O que é para você o marketing no agronegócio? Quais seriam suas possíveis aplicações?

Nosso ramo de atividade é um dos que mais utiliza ferramentas de marketing em todo o mundo. Os equipamentos agrícolas são em modo geral, de valor elevado e existem várias marcas mundiais disputando o mercado. As indústrias e os concessionários mantêm departamentos altamente profissionais de marketing.

APÊNDICE C

1. Nome:

Antonio Loro

2. Empresa

Fazenda São Francisco e Fazenda Santo Antonio

3. Segmento da Empresa

Lavoura de Soja e Pecuária

4. Após a crise na safra de grãos em 2004 e 2005, o agronegócio brasileiro se recupera com velocidade e desponta para liderar o mercado mundial. Oportunidades e cenários promissores acompanham esta tendência. Sua perspectiva ao agronegócio corresponde a este novo horizonte?

Como produtor rural, sempre há esperança e as expectativas são positivas. A demanda pelo grão, aquecida por força de vários fatores faz com que os mercados permaneçam remuneradores.

5. Qual ação financiada pelo governo federal poderia alavancar o agronegócio brasileiro?

Aumentando os valores para custear a produção, armazenagem e comercialização. Fornecendo recursos a pesquisa para entidades como a Embrapa. Melhorando o sistema de transporte, viabilizando novas formas de escoamento como: ferrovias e hidrovias que, por sinal, às vezes requerem investimentos menores do que as rodovias e são mais eficientes e por fim melhorando os portos.

6. Segundo o Anuário Exame de Agronegócio 2007, na década de 90, três empresas do campo abriram capitais. Nos últimos dois anos, seis companhias seguiram o mesmo caminho, incluindo gigantes como a Cosan, maior produtora de álcool e açúcar do Brasil. A abertura de

capital fortalece as companhias do setor e impulsionam o investimento. Seria este um caminho para agregar valor às empresas do setor?

Não vejo esta possibilidade para o meu negócio, porque a atividade de produzir é de risco alto e, como tal não enxergo interesse de investidores em participarem de tamanho risco. Talvez grandes e várias propriedades juntas, organizadas como empresas agrícolas e que consigam agregar valor na produção primária, poderiam abrir capitais.

7. Consumidores, cada vez mais conscientes, preferem empresas sustentáveis e preocupadas em preservar o meio-ambiente. Este equilíbrio verde pode ser considerado uma tendência? Como as empresas podem ser favorecidas neste cenário?

Como produtor rural, nunca se deve agredir o meio ambiente, a não ser aquele tanto que se faz necessário para viabilizar a produção. A natureza nunca é constante, sempre se modifica motivada por fenômenos naturais, tais como: vulcões, terremotos, secas, chuvas, ventos, etc. Cabe ao produtor rural adotar práticas agrícolas que ajudem a melhorar o ambiente ganhando com isso, mais produtividade.

8. Como uma empresa que comercializa equipamentos agrícolas pode agregar valor ao produto?

Através de métodos de produção e tecnologia que agreguem maior riqueza ao grão. A rastreabilidade contribui muito, podendo especificar: origem do produto, métodos de produção, tecnologias empregadas que não agridam o meio-ambiente. Deve-se levar em consideração a época de produção, uma vez que isso influencia na qualidade.

9. O Brasil possui terras férteis e clima favorável. Porém, aos níveis observados da taxa de câmbio, o poder de barganha dos produtores muda de patamar e perde competitividade. Como o cenário afeta sua atividade?

Muito mais do que terras férteis, para uma boa produção é necessário, ou melhor, essencial, conhecimento técnico. Assim até mesmo terras improdutivas, transformam-se em terras férteis para uma determinada cultura.

A mão-de-obra não é barata, mas sim, na maioria das vezes, desqualificada. Cabe ao governo programar escolas que qualifiquem o trabalho rural, aumento assim o valor destes trabalhadores no campo. Quanto à moeda real, nestes últimos anos trouxe problemas ao campo, porque está se valorizando cada vez mais frente ao dólar. Você planta a soja em determinado período com um valor de real e, no período da colheita, este valor já foi supervalorizado frente ao dólar, o que faz o seu custo de produção ser ainda mais alto. Embora a comercialização em dólar seja o mesmo valor, na moeda nacional o valor é sempre menor devido à valorização, exigindo do produtor um volume muito maior do produto para fazer frente às despesas.

10. O que é para você o marketing no agronegócio? Quais seriam suas possíveis aplicações?

Divulgação do produto levando sempre uma mensagem de qualidade superior.