

MARCOS FAVA NEVES

ALLAN WAYNE GRAY
EDUARDO EUGÊNIO SPERS
FABIO MATUOKA MIZUMOTO
FLAVIO RUHNKE VALÉRIO
JONNY MATEUS RODRIGUES
JOSÉ CARLOS DE LIMA JÚNIOR
LEANDRO ANGOTTI GUISSONI
LETICIA FRANCO MARTINEZ

LOURIVAL CARMO MONACO NETO
LUCAS SCIENCIA DO PRADO
LUÍS HUMBERTO VILLWOCK
MATHEUS ALBERTO CÔNSOLI
RAFAEL BORDONAL KALAKI
RODRIGO LOURENÇO FARINHA
VINÍCIUS CAMBAÚVA
VITOR NARDINI MARQUES

FERRAMENTAS PARA O FUTURO do AGRO



ESTRATÉGIAS PARA POSICIONAR O BRASIL COMO O
FORNECEDOR MUNDIAL SUSTENTÁVEL DE ALIMENTOS,
BIOENERGIA E OUTROS AGROPRODUTOS

 instituto
CREDICITRUS

Gente
editora

FERRAMENTAS
PARA O
FUTURO
do AGRO



REALIZAÇÃO



APOIO



MARCOS FAVA NEVES

ALLAN WAYNE GRAY
EDUARDO EUGÊNIO SPERS
FABIO MATUOKA MIZUMOTO
FLAVIO RUHNKE VALÉRIO
JONNY MATEUS RODRIGUES
JOSÉ CARLOS DE LIMA JÚNIOR
LEANDRO ANGOTTI GUISSONI
LETICIA FRANCO MARTINEZ

LOURIVAL CARMO MONACO NETO
LUCAS SCIENCIA DO PRADO
LUÍS HUMBERTO VILLWOCK
MATEUS ALBERTO CÔNSOLI
RAFAEL BORDONAL KALAKI
RODRIGO LOURENÇO FARINHA
VINÍCIUS CAMBAÚVA
VITOR NARDINI MARQUES

FERRAMENTAS PARA O FUTURO do AGRO



ESTRATÉGIAS PARA POSICIONAR O BRASIL COMO O
FORNECEDOR MUNDIAL SUSTENTÁVEL DE ALIMENTOS,
BIOENERGIA E OUTROS AGROPRODUTOS

Diretora **Fotos dos autores**

Rosely Boschini

© Patrícia Rovanhof/Markestrat

Editora

Franciane Batagin Ribeiro

(Marcos, Fabio, Flavio, Jonny, José Carlos,

Editora Assistente

Rosângela de Araujo Pinheiro Barbosa

Lucas, Matheus, Rodrigo, Vinícius,

Vitor) | © Bruno Todeschini/PUCRS

Assistente Editorial

Rafaella Carrilho

(Luís Humberto) | © Arquivo pessoal

(Allan, Eduardo, Leandro, Leticia,

Lourival) | © Fellipe Abreu (Rafael)

Produção Gráfica

Fábio Esteves

Coordenação Editorial

Juliana Rodrigues | Algo Novo Editorial

Preparação

Vero Verbo Serviços Editoriais

Copyright © 2021 by Marcos Fava Neves

Capa e Ilustração

Sergio Rossi

Todos os direitos desta edição

são reservados à Editora Gente.

Projeto Gráfico e Diagramação

Vanessa Lima

Rua Original, 141/143 – Sumarezinho

São Paulo, SP – CEP 05435-050

Revisão

Adriane Gozzo | AAG Soluções Editoriais

Telefone: (11) 3670-2500

e Fernanda França

Site: www.editoragente.com.brE-mail: gente@editoragente.com.br

CARO LEITOR,

Queremos saber sua opinião sobre nossos livros.

Após a leitura, curta-nos no [facebook.com/editoragentebr](https://www.facebook.com/editoragentebr),

siga-nos no Twitter [@EditoraGente](https://twitter.com/EditoraGente) e

no Instagram [@editoragente](https://www.instagram.com/editoragente) e visite-nos

no site www.editoragente.com.br.

Cadastre-se e contribua com sugestões, críticas ou elogios.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Ferramentas para o futuro do agro (e-book): estratégias para posicionar o Brasil como fornecedor mundial sustentável de alimentos, bioenergia e outros agroprodutos — coordenação de Marcos Fava Neves; Allan Wayne Gray... [et. al.]. — São Paulo: Editora Gente, 2021.

320 p.

Diversos autores.

ISBN 978-65-5544-092-8

1. Agropecuária - Brasil 2. Agropecuária - Exportação I. Neves, Marcos Fava II. Gray, Allan Wayne

21-0871

CDD 630.981

Índice para catálogo sistemático:
1. Agropecuária - Brasil

NOTA DA PUBLISHER

Quem me conhece sabe o quanto eu valorizo a importância de um posicionamento sólido na carreira de um autor. Encontrar seu lugar e usá-lo a seu favor é uma peça indispensável ao sucesso.

Aqui, em **Ferramentas para o futuro do agro**, dezesseis profissionais talentosíssimos, coordenados pelo expert em agronegócio Marcos Fava Neves, trazem justamente isso: as ferramentas certas para o Brasil não só se posicionar como um exportador agro, mas também mostrar seu diferencial competitivo.

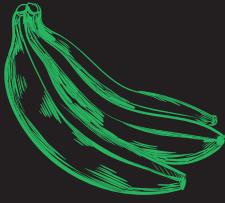
Nosso país tem potencial para se tornar fornecedor mundial de alimentos, bioenergia e outros agroprodutos, e as pesquisas, estudos e soluções apresentadas nas próximas páginas são essenciais para construirmos o caminho até essa conquista! Entender e analisar o presente de diferentes campos do agronegócio são etapas necessárias para vislumbrar as possibilidades que podem se abrir se as ferramentas e ações certas forem postas em prática.

Esse, claro, é um esforço coletivo — assim como a autoria desta obra. Contribuir para a evolução da imagem do país em um setor tão intrínseco como o agronegócio é também garantir benefícios em outras esferas, como a social, a econômica e a ambiental. E, para isso, precisamos cada vez mais de menos “eu” e mais “nós”.

Este livro foi escrito a muitas mãos — mãos de gigantes da área — que nos dão o privilégio de compartilhar todo seu conhecimento e anos de estudo nas próximas páginas. Professores, administradores, engenheiros e especialistas em marketing se juntam, aqui, para trazer a evolução de um dos maiores impulsionadores da economia brasileira: o agronegócio.

Seja bem-vindo e boa leitura!

Rosely Boschini - CEO da Editora Gente



SUMÁRIO



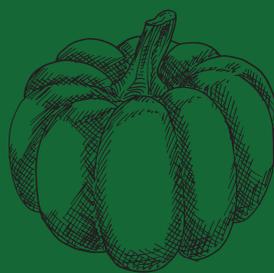
SUMÁRIO

12	SOBRE OS AUTORES
22	PREFÁCIOS
26	INTRODUÇÃO
29	1. ESTRATÉGIAS PARA CONQUISTAR A POSIÇÃO DE FORNECEDOR MUNDIAL SUSTENTÁVEL DE ALIMENTOS, BIOENERGIA E OUTROS AGROPRODUTOS
42	2. ENTENDENDO O FUTURO: A FERRAMENTA DA NOVA AGENDA ESTRATÉGICA DO AGRONEGÓCIO
59	3. DESENVOLVENDO MERCADOS: A FERRAMENTA MAPEA (MERCADOS-ALVO PARA EXPORTAÇÃO DE ALIMENTOS)
74	4. OPORTUNIDADES E ESTRATÉGIAS NO MARKETING DE ALIMENTOS: A FERRAMENTA “MARKALIM”
88	5. MELHORANDO A COMUNICAÇÃO DO AGRONEGÓCIO: A FERRAMENTA “AGROPLANCOM”
106	6. FERRAMENTA GAS-AGRO PARA PROJETOS VOLTADOS AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
127	7. FAMÍLIA EMPRESÁRIA FORT: FERRAMENTA SOBRE OPORTUNIDADES E RISCOS NA TRANSIÇÃO
140	8. FERRAMENTA DE INTELIGÊNCIA NO AGRO
165	9. FERRAMENTA PARA A INOVAÇÃO NAS EMPRESAS, NAS CADEIAS DO AGRO E NOS TERRITÓRIOS
195	10. FERRAMENTA DE MÉTRICAS DE ACESSO A MERCADOS E VENDAS NO AGRO
213	11. FERRAMENTA PARA DIGITALIZAÇÃO NO AGRONEGÓCIO
231	12. FERRAMENTA PARA POTENCIALIZAÇÃO DE AÇÕES COLETIVAS: COOPERATIVAS E ASSOCIAÇÕES
251	13. FERRAMENTA DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS DO AGRO
268	14. FERRAMENTA <i>ENJOY</i> PARA MONTAR PLANOS ESTRATÉGICOS
276	15. FERRAMENTA PARA MONTAR UM PLANO ESTRATÉGICO PARA CADEIAS DO AGRONEGÓCIO: <i>CHAINPLAN</i>
304	ENCERRAMENTO
306	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS





GUIA DE FIGURAS E QUADROS



Figuras

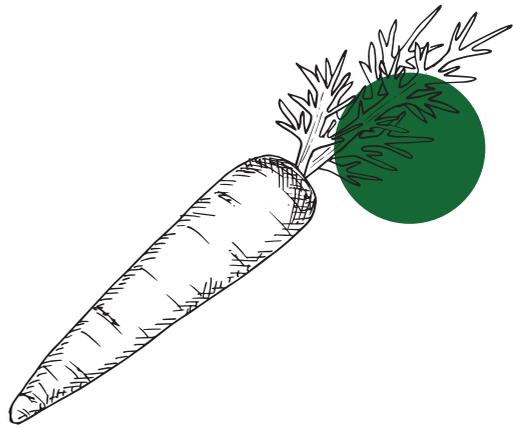


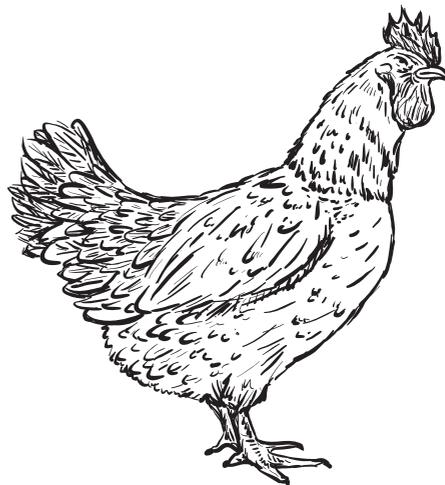
FIGURA 1. Participação do Brasil na produção e exportação global de produtos agrícolas.....	31
FIGURA 2. Modelo de posicionamento do Brasil como fornecedor mundial sustentável de alimentos, bioenergia e outros agroprodutos	38
FIGURA 3. Cadeias de alimentos, agronegócios e biocombustíveis.....	44
FIGURA 4. Método de planejamento: Matriz FIA – Fatos, Impactos e Ações	52
FIGURA 5. Fatores/variáveis que influenciam os mercados de alimentos em expansão	64
FIGURA 6. Ferramenta “MarkAlim”: oportunidades no marketing de alimentos e bebidas.....	77
FIGURA 7. Satélite dos dez temas sensíveis ao agronegócio.....	91
FIGURA 8. Ferramenta “AgroPlanCom” para planos de comunicação no agronegócio brasileiro. .	105
FIGURA 9. Ferramenta GAS-Agro para o desenvolvimento sustentável.....	113
FIGURA 10. Transformação de dados em inteligência.....	143
FIGURA 11. Ferramenta de inteligência competitiva para o agronegócio	144
FIGURA 12. Exemplo de organograma simplificado de inteligência competitiva para empresas maduras de inteligência competitiva	151
FIGURA 13. Esquematização da sequência de atividades de planejamento e direcionamento para inteligência competitiva.....	155
FIGURA 14. Esquematização da etapa de coleta, organização e armazenamento de dados e informações	159
FIGURA 15. Etapa de implementação de um projeto de inovação	168
FIGURA 16. Ilustração de uma persona	172
FIGURA 17. Mapa de Empatia.....	173
FIGURA 18. Mapa de Jornada de um produtor rural para fertilização da lavoura.....	174
FIGURA 19. Regras de brainstorming.....	177
FIGURA 20. Metodologia <i>World Café</i>	179

FIGURA 21. Matriz <i>Scoring</i> (seleção) a partir de critérios definidos e pesos de relevância do projeto.....	182
FIGURA 22. Desenvolvimento de projetos com e sem a interação constante com clientes/usuários.....	184
FIGURA 23. Modelo de Metodologia Ágil.....	185
FIGURA 24. The Lean Startup Growth Hacking Model.....	187
FIGURA 25. Ciclos de vida da execução dos projetos de inovação.....	191
FIGURA 26. Análise de potencial: região hipotética.....	202
FIGURA 27. Análise de acesso da Empresa X.....	203
FIGURA 28. Análise das estratégias de crescimento da empresa.....	205
FIGURA 29. Avanços digitais na agricultura.....	219
FIGURA 30. Impactos da transformação digital na jornada do produtor rural – Exemplo grãos.....	226
FIGURA 31. Ferramenta para digitalização no agronegócio.....	228
FIGURA 32. 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030.....	242
FIGURA 33. O valor em marketing.....	254
FIGURA 34. O valor e os pontos de contato no processo de troca.....	258
FIGURA 35. Ferramenta para inovação em serviços do agro.....	264
FIGURA 36. <i>ChainPlan</i> – Etapas para o planejamento estratégico e gestão de cadeias de alimentos e do agronegócio.....	287

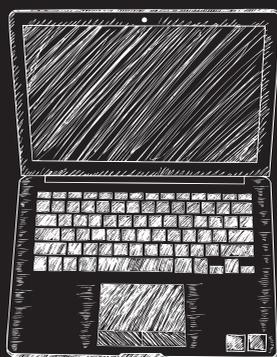
Quadros

QUADRO 1. Evolução nas exportações de agroprodutos realizadas pelo Brasil (2000-2020).....	32
QUADRO 2. Estratégias de posicionamento do Brasil como fornecedor mundial sustentável de alimentos, bioenergia e outros agroprodutos: custos, diferenciação e ações coletivas.....	37
QUADRO 3. Ferramenta MAPEA – Mercados-Alvo para Exportações de Alimentos.....	62
QUADRO 4. Fontes de dados para análise das variáveis de crescimento de mercados.....	69
QUADRO 5. Notas sobre o desenho de estratégias para países emergentes.....	71
QUADRO 6. Lista de quinze oportunidades e tendências no marketing de alimentos.....	78
QUADRO 7. Dez temas sensíveis ao agro e argumentos científicos de contraposição.....	98
QUADRO 8. Pontuação para categorização da ferramenta FORT.....	130
QUADRO 9. As dez perguntas da ferramenta FORT.....	137
QUADRO 10. Passos para a etapa de introdução à inteligência competitiva e alinhamento.....	146

QUADRO 11. Questionário para levantamento de informações para introdução e alinhamento à inteligência competitiva.....	147
QUADRO 12. Guia de entrevista para levantamento de necessidades de inteligência.....	154
QUADRO 13. Vendas da Empresa X: cenário hipotético.....	204
QUADRO 14. Resultados financeiros da Empresa X: situação hipotética.....	207
QUADRO 15. Expectativa de vendas da Empresa X: situação hipotética.....	208
QUADRO 16. Resultados financeiros da Empresa X2.....	210
QUADRO 17. Transformações no processo de decisão de compras de agriculturas e a tecnologia.....	221
QUADRO 18. Principais questões relacionadas ao desempenho de cooperativas e associações.....	236
QUADRO 19. Análise de aspectos estratégicos de cooperativas e associações.....	237
QUADRO 20. Tópicos para análise de oportunidades para cooperativas e associações.....	239
QUADRO 21. Principais perguntas para gestão do plano estratégico de organizações coletivas.....	240
QUADRO 22. Principais aspectos de sustentabilidade para cooperativas e associações.....	243
QUADRO 23. Itens para promover a intercooperação entre organizações coletivas.....	245
QUADRO 24. Categorias de análise e perguntas sugeridas.....	266
QUADRO 25. Ferramenta <i>Enjoy</i> de planejamento e gestão estratégica.....	271



SOBRE OS AUTORES





COORDENADOR

Marcos Fava Neves, nascido em Lins (SP), é professor das Faculdades de Administração da Universidade de São Paulo (USP) em Ribeirão Preto e da Fundação Getulio Vargas (FGV) em São Paulo. Engenheiro agrônomo formado pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (Esalq-USP) em 1991, fez toda a carreira de pós-graduação (mestrado, doutorado e livre-docência) em estratégias empresariais e chegou a professor titular da USP aos 40 anos, tendo sido chefe do Departamento de Administração em duas gestões. Complementou sua pós-graduação em marketing de alimentos e planejamento do agronegócio na França (1995, no International Agro-food Management Institut – IGIA) e na Holanda (1999, na Universidade de Wageningen). Fez também cursos de curta duração em Harvard (2008/2009/2010), Purdue (2013/2017/2019), Sevilha (2017), Inalde/Colômbia (2017) e Flórida (2018). É professor visitante internacional da Universidade de Buenos Aires, desde 2006; da Universidade de Purdue, Indiana, Estados Unidos, onde ministrou aulas durante o ano de 2013; e da Universidade de Pretória, África do Sul, desde 2020.



É especializado em planejamento e gestão estratégica, tendo realizado mais de duzentos projetos de planejamento no agronegócio brasileiro e mundial. Trabalhou ou foi membro de Conselhos das seguintes organizações: Botucatu Citrus, Vallée, Lagoa da Serra (CRV), Renk Zanini, Inova, Embrapa, Serviço de Informação da Carne, Associação Mundial de Agronegócios, Cooperativa Coplana, Cooperativa Holambra, Ouro Fino, Canaoeste e Organização dos Plantadores de Cana (Orplana). Ajudou a montar e é acionista de três empresas, duas delas startups.

É autor e organizador de setenta livros publicados nos seguintes países: Brasil, Argentina, Estados Unidos, África do Sul, Uruguai, Inglaterra, Cingapura, Holanda e China, por dez editoras diferentes. Escreveu dois casos para a Universidade de Harvard (2009/2010) e dois para a Universidade de Purdue (2013/2019). Publicou mais de duzentos artigos indexados em periódicos científicos internacionais e nacionais, tendo recebido 5 mil citações, de acordo com o Google Acadêmico, como um dos cientistas brasileiros mais citados mundialmente. Foi articulista do jornal *China Daily* de Pequim e da *Folha de S. Paulo*, além de escrever artigos para *O Estado de S. Paulo* e *Valor Econômico*, entre outros, tendo mais de seiscentos artigos de análises conjunta publicados em revistas e jornais. Na *Formação de discípulos e de talentos humanos* orientou trinta teses, cinco de doutorado e 25 de mestrado, e 133 monografias. Ajudou, como professor, a formar mais de 1,5 mil administradores de empresas, tendo oferecido 127 disciplinas de graduação e 22 cursos de mestrado e doutorado na USP. Realizou 1,5 mil palestras em 22 países, sendo um dos brasileiros mais conhecidos e respeitados internacionalmente na área de agronegócios. favaneves@gmail.com / www.doutoragro.com

AUTORES



Allan Wayne Gray é diretor executivo do Center for Food and Agricultural Business e do MS-MBA em Food and Agribusiness Management da Universidade de Purdue, Indiana, Estados Unidos. Compõe o corpo docente de Economia Agrícola da universidade desde agosto de 2008. Atua com temas relacionados à gestão do agronegócio, ao planejamento estratégico, à tomada de decisão em ambientes incertos e a perspectivas de mercado. Também atua na Pesquisa de Grandes Produtores Comerciais, realizada a cada cinco anos pelo Centro, que explora as atitudes e os comportamentos de compra de grandes produtores comerciais. Allan já ganhou vários prêmios, incluindo o prêmio Distinguished Extension/Outreach Program da American Agricultural Economics Association (AAEA), o Purdue University Dean's Team Award e o prêmio de Excelência em Ensino a Distância da United States Distance Learning Association. Em 2012, recebeu o Prêmio de Liderança em

Início de Carreira inaugural da National Association of Agricultural Economics Administrators, uma subseção da AAEA. gray@purdue.edu

Eduardo Eugênio Spers possui pós-doutorado pela Universidade de Wageningen (WUR-Holanda), especialização pelo International Agro-food Management Institut (IGIA – França) e doutorado em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo (USP). É professor titular da Universidade de São Paulo, no campus Esalq, e coordenador do Projeto de Marketing MarkEsalq. É membro da Comissão Técnica Nacional de Biossegurança (CTNBio). Publicou mais de cem artigos em periódicos científicos, 312 artigos em eventos científicos, treze livros e 48 capítulos. Fez revisão de 317 artigos como *ad hoc* e outras 157 atividades como cursos de curta duração, entrevistas, serviços de assessoria, consultorias e palestras. Orientou quatro alunos de pós-doutorado, 32 dissertações, quatro teses, treze monografias de especialização e 227 trabalhos finais de alunos de graduação. Atua, principalmente, com pesquisas de comportamento do consumidor e gestão de marketing aplicada aos setores de Agroindústria Alimentar e Varejo. edespers@usp.br



Fabio Matuoka Mizumoto é especialista em empresas familiares, com atuação em processos de sucessão, profissionalização e governança; doutor e mestre em Administração de Empresas pela Faculdade de Engenharia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), com Programa Sanduíche na Whashington University, em St. Louis, Estados Unidos; Engenheiro Agrônomo pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, da Universidade de São Paulo (Esalq-USP). Teve contribuição de destaque na segunda edição do *Handbook of Research on Family Business*, publicado pela Edward-Elgar, e no *Family Firms in Latin America*, publicado pela Routledge. Foi consultor *ad hoc* do Banco Mundial-IFC (International Finance Corporation) e professor do Insper. Atualmente, é professor da Escola de Economia da Fundação Getulio Vargas (FGV-EESP), professor e coordenador dos MBAs em Agronegócios da FGV-Management e sócio-fundador da Markestrat Group. mizumoto@markestrat.com.br



Flavio Ruhnke Valério é doutorando em Administração de Organizações pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo (FEA-RP-USP). Atualmente, é consultor associado da Markestrat. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Marketing e Estratégia, atuando principalmente nos temas planejamento estratégico, marketing de relacionamento, inclusão e sustentabilidade em cadeias produtivas e inteligência de mercado. Autor de diversos artigos publicados em *journals* e congressos nacionais e internacionais, também colaborou com o desenvolvimento de mais de dez livros sobre cadeias produtivas do agronegócio brasileiro. fvalerio@markestrat.com.br

Jonny Mateus Rodrigues é matemático aplicado à administração, mestre e doutor em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo (USP), com período de doutorado sanduíche na Darden School of Business, da Universidade da Virgínia, além de professor convidado dos cursos de pós-graduação da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e da Universidade de São Paulo (USP). Há mais de dez anos atua em projetos de consultoria e parcerias com empresas multinacionais e universidades, com foco em inteligência de mercado, processamento de dados e modelagem. Coautor e revisor de artigos em periódicos e congressos nacionais e internacionais. Tem expertise em gerenciamento de dados e programação R, Python, SAS e STATA, para o aumento da performance de novos produtos e serviços. jonnymateus@usp.br



José Carlos de Lima Júnior é doutor em Ciências de Negócios (Administração/Marketing) pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) e mestre em Administração de Organizações (Estratégia e Mercado) pela FEA-RP-USP. É professor de pós-graduação no Pecege-Esalq-USP, no Fundace/USP, na FGV e na FAAP e professor corporativo Afferro.Lab (Rio de Janeiro) e Bayer CropScience. Foi professor de graduação no Departamento de Engenharia de Alimentos na FZEA-USP,

em 2013. É consultor credenciado pelo Sebrae Nacional no Programa do Encaideamento Produtivo, habilitado para coordenar projetos em Agronegócios em todos os estados do Brasil. Tem experiência na área de Marketing e Estratégia de Negócios. É colunista semanal em Agronegócios na Rádio CBN Ribeirão Preto. Atualmente, é sócio da Markestrat Group, atuando principalmente com projetos de estrutura de mercado e planejamento estratégico (cocriação de valor). jclima@markestrat.com.br

Leandro Angotti Guissoni é professor de Carreira da FGV/EAESP e doutor em Administração. Foi professor convidado na Harvard Business School em 2018 e leciona, desde 2015, na Darden School of Business, University of Virginia (EUA). Teve autoria em seis cases veiculados pela Harvard Business School, além de diversos livros e artigos científicos. Iniciou carreira na Coca-Cola em 2004 e é sócio da Decoupling.co Brasil, consultoria de disrupção digital baseada em San Diego/CA. Foi comentarista do canal InvestNews no quadro semanal "Por Dentro do Negócio" para analisar estratégias de empresas em diversos setores. Ademais, é head de conteúdo e comentarista da plataforma de conteúdo para agricultores vinculada ao Impulso Bayer. leguissoni@gmail.com



Leticia Franco Martinez realiza pesquisas em Marketing Estratégico com ênfase em Sustentabilidade e Agronegócio. Finalizou a graduação em 2016, o mestrado em 2020 e está cursando o doutorado em Administração de Organizações na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo (FEA-RP-USP). Em 2015, na graduação, cursou um semestre de Gestão na Universidade de Coimbra, Portugal. Atualmente é professora no Centro Universitário Barão de Mauá e no MBA de Inovação e Gestão do Agronegócio da IMED, tutora na Fundace e consultora na Markestrat Group. É autora do livro *A Sustentabilidade no Agronegócio: direcionamentos para o desenvolvimento de planos estratégicos*. É também criadora do Tripé Sustentável, conteúdo para ajudar profissionais do agronegócio a entenderem a sustentabilidade por meio da governança corporativa e educação socioambiental. leticiafrancomartinez@gmail.com



Lourival Carmo Monaco Neto é engenheiro agrônomo formado pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, da Universidade de São Paulo (Esalq-USP). Possui mestrado em Fitotecnia e MBA em Agronegócio, ambos pela Esalq-USP. É doutor em Administração de Organizações pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo (FEA-RP-USP). Além disso, é pesquisador associado, em nível de pós-doutorado, em Gestão e Marketing de Agronegócios na Universidade de Purdue. Atua principalmente com marketing e estratégia no agronegócio e inteligência competitiva para empresas do agro. lneto@markestrat.com.br

Lucas Sciencia do Prado é professor, desde 2014, do Departamento de Marketing da Escola de Administração de Empresas da Faculdade Getúlio Vargas (FGV-EAESP), dos cursos de graduação e pós-graduação, além de cursos de MBA da mesma faculdade; da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, da Universidade de São Paulo (Esalq-USP); da Fundação para Pesquisa e Desenvolvimento da Administração, Contabilidade e Economia da Universidade de São Paulo (Fundace/USP); do Centro Universitário Municipal de Franca (Uni-FACEF), entre outras instituições, nas quais já ministrou mais de duzentos módulos. É sócio da Markestrat Consulting Group e desde 2008 já participou de mais de cem projetos de consultoria/treinamentos com foco em planejamento estratégico, estratégia de marketing e vendas. É doutor, mestre e graduado em Administração de Organizações pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo (FEA-RP-USP), com especialização nos Estados Unidos pela Purdue University, de julho a dezembro de 2015. lprado@markestrat.com.br



Luis Humberto Villwock é nascido em Porto Alegre (RS), engenheiro agrônomo pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS - 1989), especialista em Comex pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS/FGV/RJ - 1990), mestre em economia rural (UFRGS - 1993), doutor em administração (UFRGS - 2002), sócio-fundador da Villwock Consultores Associados Ltda, desde 1997. Idealizador e coordenador do Crialab Tecnopuc, Lab. de Criatividade da PUCRS, atendendo mais de trinta empresas e organizações como HP, Dell, Randon, Marcopolo, Sicredi etc. Atualmente é professor da Escola de Negócios da PUCRS, responsável pelas disciplinas de Gestão da Inovação, Empreendedorismo, Criatividade e Design, Metodologias Ativas. É também Assessor da Superintendência de Inovação da PUCRS e do Tecnopuc, além de Diretor de Captação de *endowment* da Associação Ir. Norberto Rauch. luis.villwock@pucrs.br



Matheus Alberto Consoli é sócio-fundador da Markestrat Group e especialista em Estratégias de Negócios, Distribuição, Acesso a Mercado, Marketing e Vendas, Gestão de Cadeias de Suprimentos e Avaliação de Investimentos. Possui ampla experiência em negócios agro no Brasil e no exterior, auxiliando diversas indústrias de insumos, distribuidores e cooperativas, além de entidades públicas e empresas de outros setores, a definir e implementar suas estratégias, redefinir estruturas e se posicionar no mercado em busca de competitividade e performance. É doutor em Engenharia de Produção pela Escola de Engenharia de São Carlos, da Universidade de São Paulo (EESC-USP), mestre e graduado em Administração de Empresas pela Faculdade de Engenharia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), professor em MBAs da Fundação Getulio Vargas (FGV) e instrutor especialista em diversos programas de capacitação executiva. Também é investidor-anjo e apoia startups e investidores na avaliação e no desenvolvimento de negócios e processos de transformação digital e na adoção de novas tecnologias e processos. consoli@markestrat.com.br



Rafael Bordonal Kalaki é graduado em Engenharia Agrônômica pela Universidade Estadual Paulista (Unesp) em 2010. É mestre e doutor em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo (FEA-RP-USP). Foi membro da Markestrat – Centro de Pesquisa e Projetos em Marketing e Estratégia. Tem experiência na área de Agronomia, com ênfase em Agronegócio, e atua principalmente com planejamento estratégico, acesso a mercados, estratégia de negócios, mapeamento e quantificação de sistemas agroindustriais, análise de atratividade e certificações socioambientais. Atualmente, é superintendente da Associação dos Fornecedores de Cana de Guariba (Socicana) e membro do Conselho de Membros da Bonsucro. rbkalaki@gmail.com

Rodrigo Lourenço Farinha é doutorando e mestre em Estratégias de Marketing pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) e Administrador pela Universidade de São Paulo (FEA-RP-USP). Tem experiência em diversos serviços de consultoria, incluindo estratégia de negócios, planejamento estratégico de marketing, estratégia de *go-to-market*, pesquisa de mercado e comportamento de compra. Além de possuir especialização em Estratégia pela Universidade de Harvard. rlourenco@markestrat.com.br



Vinicius Cambaúva é graduado em Engenharia Agrônômica pela Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias (FCAV) da Universidade Estadual Paulista (Unesp). Foi aluno do MAST International da Universidade de Minnesota, nos Estados Unidos, em 2019. Atualmente, é aluno de mestrado em Administração de Organizações da Universidade de São Paulo (FEA-RP-USP), e Consultor Associado na Markestrat Group. Tem experiência na área de agronegócios, atuando principalmente em projetos de acesso a mercados, planejamento e gestão

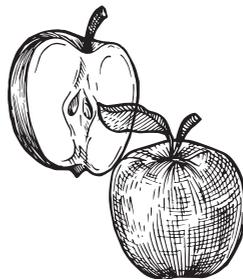
estratégica, inteligência de mercado e desenvolvimento de novos negócios.

viniciuscambauva@hotmail.com

Vitor Nardini Marques é graduado em Engenharia Agrônômica pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, da Universidade de São Paulo (Esalq-USP), com ênfase nas áreas de Economia e Administração, e aluno do mestrado em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo (FEA-RP-USP), com pesquisa na área de planejamento e gestão estratégica para startups. Atualmente, é consultor associado na Markestrat Group, com experiência em projetos de planejamento estratégico, *go-to-market*, inteligência de mercado e desenvolvimento de negócios e startups no setor de agronegócio. *mmarquesvitor@gmail.com*



PREFÁCIOS



SICOOB CREDICITRUS

O agronegócio reafirma, ano após ano, seu protagonismo na evolução econômica, social e tecnológica do Brasil, além da construção da imagem internacional do país como um dos principais líderes no fornecimento de alimentos, fibras vegetais e biocombustíveis. Contribui para isso contarmos com uma estrutura de pesquisa agropecuária que está entre as maiores e melhores do mundo.

Em paralelo, continua em franca evolução o cooperativismo brasileiro voltado para o campo, nas áreas de crédito – a mais dinâmica deste século –, fornecimento de insumos, máquinas e implementos, prestação de assistência técnica agrônômica, veterinária e zootécnica e agregação de valor à produção por meio da industrialização. O modelo de negócios cooperativo representa o que de melhor o setor rural pode dispor como base para prosseguir em sua escalada de modernidade.

Para completar, nosso país tem dado demonstrações inequívocas dos cuidados ambientais que cercam suas atividades rurais. No conjunto das potências agrícolas mundiais, tem a legislação ambiental mais rigorosa e os mais elevados índices de preservação florestal – fatos incontestáveis, mas ainda pouco conhecidos por grande parte da opinião pública mundial e mesmo por importantes líderes das nações mais desenvolvidas.

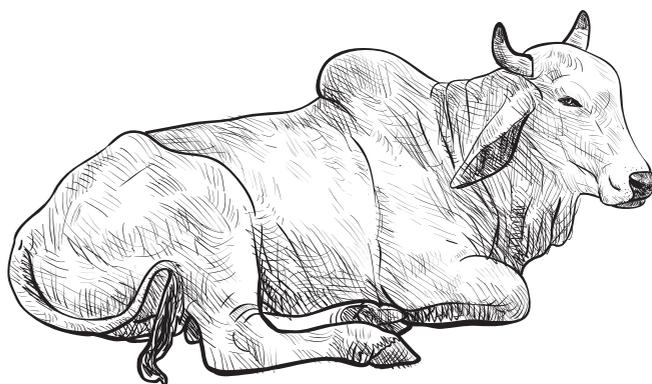
O Brasil, portanto, reúne todas as condições para ampliar sua presença no mercado mundial, não só como fornecedor confiável de produtos agropecuários, capacitado a contribuir de maneira efetiva para a segurança alimentar de inúmeros países, mas também igualmente como provedor sustentável nessa área fundamental, em linha com as crescentes demandas internacionais de uma vida saudável, economicamente equilibrada e socialmente mais justa.

O cenário atual é positivo, mas o potencial de evolução é maior que tudo o que já se realizou e conquistou nas últimas décadas. O caminho para a concretização dessa possibilidade é dado neste livro, que apresenta uma estratégia abrangente para o setor e oferece um conjunto de ferramentas analíticas e mercadológicas originais, bem fundamentadas por dezesseis especialistas, sob a coordenação do prof. dr. Marcos Fava Neves.

A Credicitrus tem o agronegócio em seu DNA. Foi fundada em 1983 com o propósito de ser o principal instrumento financeiro para o desenvolvimento do produtor rural. Por esse motivo, temos orgulho em associar seu nome a este trabalho, que representa uma contribuição de extremo valor para o progresso da agropecuária brasileira.

Marcos Lourenço Santin

Presidente do Conselho de Administração da Sicoob Credicitrus



INSTITUTO CREDICITRUS

O Instituto Credicitrus foi fundado em 28 de agosto de 2019 com o objetivo de fortalecer e expandir a política de responsabilidade social da Sicoob Credicitrus, que, desde 2005, vinha sendo materializada pela Ação Social Cooperada. Esta, até então, concentrava suas atividades proporcionando apoio financeiro a projetos de organizações da sociedade civil das comunidades em que a Cooperativa está presente – atuantes na assistência a crianças e jovens vulneráveis e suas famílias, idosos em situação de abandono familiar e pessoas com necessidades especiais.

Esse escopo foi ampliado com a criação do Instituto, que desenvolve projetos próprios ou em parceria com organizações públicas e privadas e apoia entidades sociais nas áreas educacional, social e cultural, incluindo ações que contribuam para a agricultura sustentável, a produção e o consumo responsáveis, a geração de energia limpa e renovável, a defesa, preservação e conservação do meio ambiente, além de estimular o trabalho voluntário, a inovação e o cooperativismo.

Hoje o mundo vive o que poderíamos qualificar como “despertar ético”, pois os princípios de valorização do ser humano passaram a protagonizar o conceito de sustentabilidade. Nesse sentido, ganharam evidência nos últimos tempos os critérios ESG, sigla formada pelas iniciais das palavras *environmental* (meio ambiente), *social* (social) e *governance* (governo) em inglês, definindo o que a humanidade espera das organizações em geral: que, além das preocupações econômico-financeiras indispensáveis para sua sobrevivência, atuem com base ética sólida, amplo respeito às pessoas e à natureza e a adoção de boas práticas de gestão que contribuam para o prolongamento de sua utilidade.

Considerando esse cenário, no qual a grandeza interior e os valores espirituais precedem as decisões materiais e lhes conferem novo sentido, o

Instituto Credicitrus tem dado destaque especial, no conjunto de suas atividades, à geração e à disseminação de conhecimento. Com isso, manifesta de modo mais eloquente sua “alma” e seu propósito: “Construir oportunidades. Transformar vidas”.

De fato, o conhecimento tem o poder de transformar pessoas, realidades e sociedades. É esse o poder que vislumbramos neste livro. Pela qualidade de seu conteúdo e pelo alto nível de seus autores, sob a coordenação do prof. dr. Marcos Fava Neves, revela de imediato enorme valia para os profissionais que atuam nas diferentes áreas do agronegócio, o meio acadêmico em seus vários níveis e todos que se interessam pelo progresso desse que é o mais importante setor da economia brasileira.

Maria Tereza de Souza Lima Uchôa

Presidente do Instituto Credicitrus

Walmir Fernandes Segatto

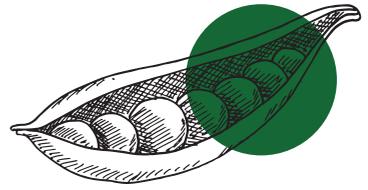
Vice-presidente do Instituto Credicitrus





INTRODUÇÃO





Ver esta obra pronta me traz profunda alegria. É um sonho que se concretiza e, por incrível que pareça, se tornou realidade graças à situação inusitada que acometeu a humanidade nos anos de 2020 e 2021. Uma mudança de vida impressionante que nos forçou a ficar em casa, nos forçou ao isolamento e fez com que alocações de tempo mudassem radicalmente entre as diversas atividades. Entre as mudanças, foi criado o tempo para fechar este material ao longo dos últimos doze meses.

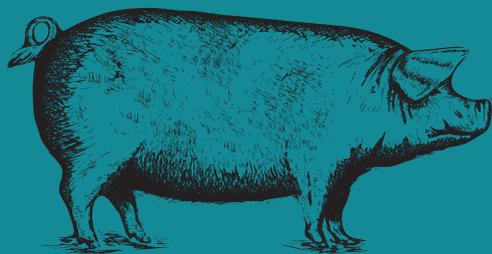
Tenho no DNA a vontade de produzir métodos e ferramentas que possam resolver problemas. E assim oriento meus estudantes, dos mais diversos cursos, para que nossas pesquisas sejam sempre pautadas pela demanda, por aquilo que é necessário, para resolver problemas e construir valor e margens para quem as usa, para quem nos usa.

Aqui neste livro, é entregue um conjunto de ferramentas para aplicação imediata por empresas, cadeias produtivas, associações, cooperativas, governos, entre outros entes públicos e privados para resolver problemas, para melhorar. O livro pode também pautar disciplinas nas graduações e pós-graduações de cursos ligados ao agro.

Essas ferramentas têm como eixo condutor nos levar a um alinhamento com o objetivo central de consolidar o Brasil como fornecedor mundial sustentável de alimentos, bioenergia e outros agroprodutos. É um espaço que, com muito trabalho, nossa sociedade vem conquistando. Mas muito mais ainda nos espera, temos muitas chances de sermos percebidos no mundo como a nação amiga de todos, que coloca comida nas mesas do planeta e é campeã de sustentabilidade. Isso está longe de ser simples: requer muito esforço e enfrentamento dos concorrentes, mas, com trabalho, chegaremos lá. E para facilitar essa evolução, entregamos aqui um conjunto de ferramentas. Vamos ao trabalho para que, com esse desenvolvimento, possamos criar oportunidades para as pessoas.

Marcos Fava Neves

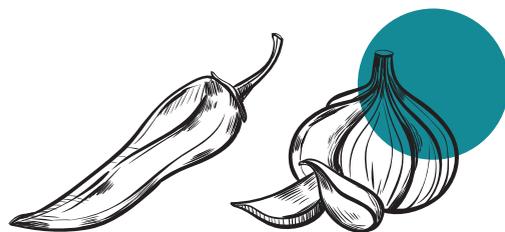




*Marcos Fava Neves,
Vinicius Cambaiva,
Vitor Nardini Marques e
Flavio Ruhnke Valério*



**ESTRATÉGIAS
PARA CONQUISTAR
A POSIÇÃO DE
FORNECEDOR MUNDIAL
SUSTENTÁVEL DE
ALIMENTOS,
BIOENERGIA E OUTROS
AGROPRODUTOS**



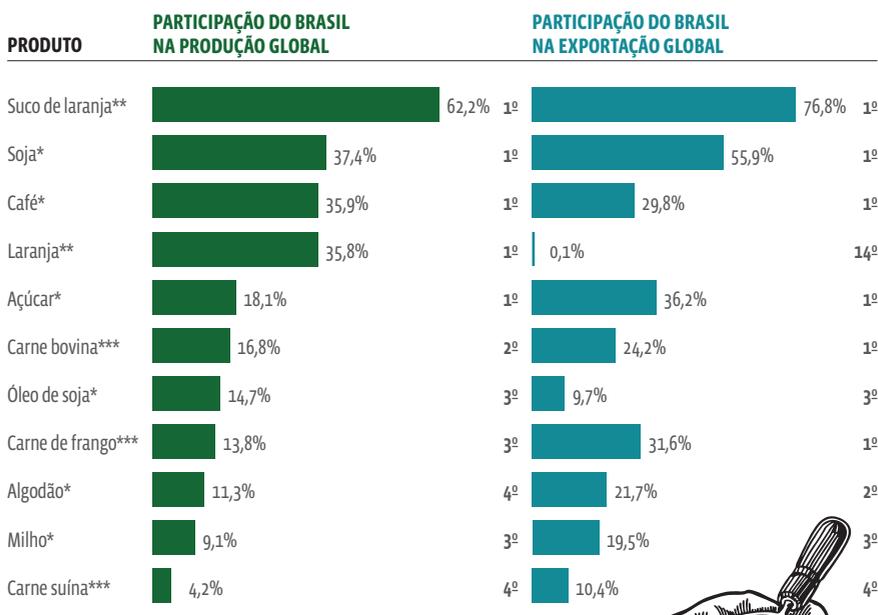
No ano de 2020, a população global alcançou a marca de 7,8 bilhões de habitantes, e algumas regiões continuam com crescimento populacional acelerado. De acordo com projeções das Nações Unidas (UNITED NATIONS, 2019), o número de pessoas no mundo deve chegar a 9,7 bilhões em 2050, com destaque para regiões como a África Subsaariana e a Ásia. A China, que hoje ocupa o posto de país mais populoso do planeta, deve perder sua posição para a Índia já em 2027, quando este último país deve superar 1,5 bilhão de habitantes e chegar a 1,7 bilhão no ano de 2050.

O aumento populacional e da renda *per capita* têm como consequência expressivo crescimento na demanda global por alimentos, fibras e energia. Um estudo divulgado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE-FAO, 2020) mostra que o consumo das principais *commodities* agrícolas deve crescer de maneira significativa nos próximos dez anos, com destaque para arroz (+20%), milho (+18%) e trigo (+5%) – culturas majoritariamente destinadas à alimentação humana e/ou à fabricação de rações animais para a produção de carnes.

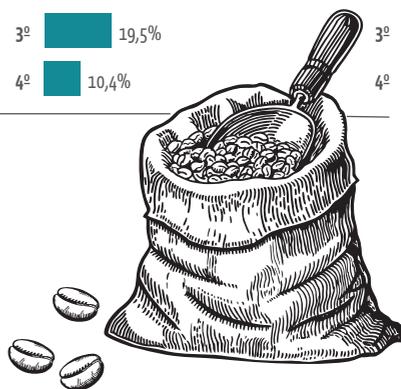
Nesse contexto, o Brasil tem emergido como um dos principais fornecedores globais de alimentos, em razão de seus resultados expressivos na produção agropecuária; uso intensivo de tecnologias, permitindo produzir mais com menos; aperfeiçoamento da legislação ambiental; e desenvolvimento e utilização de diferentes sistemas produtivos sustentáveis (NEVES, 2016). Atualmente, o país é o 3º maior exportador de produtos agrícolas do mundo, sendo o principal *player* na comercialização de suco de laranja, soja, café, açúcar, carne bovina e de frango, além de o segundo maior nas vendas externas de produtos como algodão; terceiro em óleo de soja e milho; e quarto na carne suína (**Figura 1**).

FIGURA 1. Participação do Brasil na produção e exportação global de produtos agrícolas.

*Dados 2019/2020 **Dados 2018/2019 ***Dados 2020



Fonte: Elaborado pelos autores com base em USDA (2021).



Entre os agroprodutos exportados (Quadro 1), o complexo soja (grãos, farelo e óleo) tem sido o grande carro-chefe do portfólio nacional, com mais de US\$ 35 bilhões vendidos em 2020, o que significa participação de 35% do total exportado e crescimento de 106% na última década. Além desse segmento, destacam-se as carnes, com 17% de participação e US\$ 17,2 bilhões em vendas; os produtos florestais, representando 11,3%; o complexo sucroalcooleiro, que comercializou quase US\$ 10 bilhões, apesar de ter apresentado queda de 28%, considerando os últimos dez anos; e os cereais (com ênfase para o milho), que tiveram crescimento de 27,9% ao ano entre 2000 e 2020, alcançando 6,88% na participação total das exportações (MDIC, 2021).

QUADRO 1. Evolução nas exportações de agroprodutos realizadas pelo Brasil (2000-2020).

PRODUTOS	2000		2010		2020		CAGR
	Valor (milhões)	Participação	Valor (milhões)	Participação	Valor (milhões)	Participação	
Complexo soja	US\$ 4.189	20,4%	US\$ 17.106	22%	US\$ 35.240	35,0%	11,9%
Carnes	US\$ 1.955	9,5%	US\$ 13.605	18%	US\$ 17.159	17,0%	12,1%
Produtos florestais	US\$ 4.414	21,5%	US\$ 9.273	12%	US\$ 11.414	11,3%	5,1%
Complexo sucroalcooleiro	US\$ 1.237	6,0%	US\$ 13.789	18%	US\$ 9.987	9,9%	11,6%
Cereais	US\$ 64	0,3%	US\$ 2.715	4%	US\$ 6.893	6,8%	27,9%
Café	US\$ 1.783	8,7%	US\$ 5.762	8%	US\$ 5.529	5,5%	6,1%
Fibras e produtos têxteis	US\$ 840	4,1%	US\$ 1.446	2%	US\$ 3.526	3,5%	7,8%
Fumo e seus produtos	US\$ 841	4,1%	US\$ 2.762	4%	US\$ 1.638	1,6%	3,6%
Sucos	US\$ 1.089	5,3%	US\$ 1.925	3%	US\$ 1.603	1,6%	2,1%
Produtos de couro	US\$ 2.154	10,5%	US\$ 2.637	3%	US\$ 1.249	1,2%	-2,8%
Outros	US\$ 2.010	9,8%	US\$ 5.375	7%	US\$ 6.568	6,5%	6,4%
Total	US\$ 20.577	100,0%	US\$ 76.396	100%	US\$ 100.807	100,0%	8,7%

Fonte: Elaborado pelos autores com base em MDIC (2021).

Em 2020, as exportações do agronegócio brasileiro totalizaram US\$ 100,8 bilhões, de acordo com o MDIC (2021), além de terem sido registrados volumes recordes de vendas na maioria dos meses. Por conta desses resultados, o saldo da balança comercial totalizou superávit de US\$ 87,8 bilhões, sustentando o déficit dos demais setores, que chegou à ordem dos US\$ 36,9 bilhões. Com isso, podemos dizer que o agronegócio é o grande responsável pela entrada de dólares no Brasil, o que permite a importação de outros bens e serviços em razão do excedente de riqueza gerada (NEVES; MARQUES, 2019).

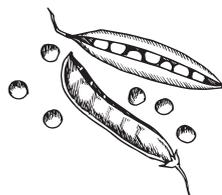
Na visão de futuro, o estudo “Perspectivas Agrícolas 2020-29” da OCDE-FAO (2020) aponta que, em 2029, o Brasil chegará à produção de 140 milhões de toneladas de soja, perante 120 milhões dos Estados Unidos, consolidando-se de vez como maior produtor mundial do grão. O trabalho também aponta que a América Latina deve liderar o fornecimento global de produtos agrícolas, sendo responsável por cerca de 60% das exportações totais de soja, 40% do milho, 39% do açúcar e 35% das carnes – grande parte desses volumes advindos do Brasil.

Embora os aumentos nos índices de produção apontem para maior demanda por recursos e insumos, o comprometimento dos agentes produtivos do agronegócio tem possibilitado a preservação e a proteção das áreas de florestas, as quais totalizam 66,3% do território nacional (MIRANDA, 2017); o desenvolvimento de sistemas de produção sustentáveis, como a integração lavoura-pecuária-floresta e o plantio direto na palha; a ampliação na adoção de fontes renováveis na matriz energética nacional, com a predominância da biomassa de cana-de-açúcar, e outras fontes alternativas de biocombustíveis; e aumentos expressivos na produtividade das lavouras, com menor necessidade na expansão de áreas cultivadas, o que demonstra a sustentabilidade dos sistemas produtivos adotados pelo país.

Diante desse cenário e dos resultados conquistados, o agronegócio deve se fortalecer ainda mais, proporcionando desenvolvimento sustentável à nação, trazendo benefícios às esferas econômica, ambiental e social, além de garantir o abastecimento e a segurança alimentar global. No entanto, ainda existem desafios no que tange ao seu posicionamento, tanto nacional como internacional, para evidenciar todos os diferenciais competitivos do Brasil e a sustentabilidade incorporada às cadeias produtivas.

Desse modo, o objetivo deste capítulo é identificar pontos de atenção e reflexão, com base na experiência dos autores no mercado de consultoria e em estudos nacionais e internacionais, evidenciando os principais projetos e avanços necessários ao posicionamento do Brasil como fornecedor mundial sustentável de alimentos, biocombustíveis e outros agroprodutos, trazendo insights e diretrizes para que instituições públicas e privadas possam embasar a construção de suas estratégias de posicionamento.

Diante desse cenário e dos resultados conquistados, o agronegócio deve se fortalecer ainda mais, proporcionando desenvolvimento sustentável à nação.



ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO DO BRASIL COMO FORNECEDOR MUNDIAL SUSTENTÁVEL DE ALIMENTOS: CUSTOS, DIFERENCIAÇÃO E AÇÕES COLETIVAS

De acordo com o proposto por Porter (1980), existem três tipos de estratégias genéricas que podem ser utilizadas na divisão de projetos para posicionamento de uma organização, em um período de longo prazo e de maneira sustentável. São elas: custos, diferenciação e foco.

A estratégia de “Custos” consiste no dispêndio de esforços em prol da excelência operacional da organização, de modo que utilize a menor quantidade de recursos possível, o que torna seus processos mais eficientes e, como consequência, possibilita que produtos e serviços sejam disponibilizados ao público-alvo com melhores condições comerciais (PORTER, 1980).

A “Diferenciação”, por sua vez, traduz a ideia da necessidade de produtos ou serviços que apresentem vantagens competitivas (tecnológicas, inovações e outras), a fim de evidenciar a imagem da empresa no mercado, possibilitando melhores condições comerciais e aumentando seu volume de vendas. Nesse caso, Porter reforça a necessidade de maiores investimentos em pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, imagem e outros.

De acordo com o autor, as organizações que não seguem ao menos uma das duas estratégias citadas anteriormente estão fadadas ao fracasso, uma vez que não se diferenciam em relação ao mercado. A exceção para esse caso refere-se à decisão, pela empresa, de atender às necessidades de um público-alvo específico ou um nicho de mercado. Nesse caso, o “Foco” seria a estratégia a ser adotada, por meio do direcionamento de ações para a criação de soluções específicas e únicas aos seus clientes.

Tendo em vista que este capítulo é voltado para o posicionamento de um setor e/ou país, a estratégia de “Foco” não estaria em sintonia com os objetivos deste estudo, em razão da existência de diferentes agentes e públicos-alvo envolvidos. Por isso, ela foi substituída pela estratégia de “Ações Coletivas”, prática muito comum no agronegócio brasileiro que, por gerar ações conjuntas entre as organizações, traz benefícios e oportunidades para o setor



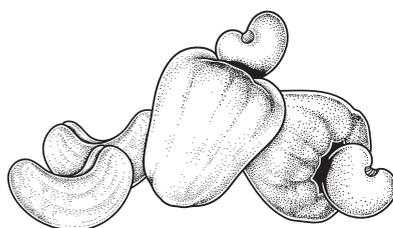
Assim, entendemos que o Brasil deve se posicionar não apenas como “fornecedor mundial de alimentos”, mas que transmita todo seu diferencial competitivo como “fornecedor mundial sustentável de alimentos, bioenergia e outros agroprodutos”.

como um todo (ZYLBERSZTAJN; NEVES; CALEMAN, 2015) – configuração que está alinhada com a proposta apresentada.

Nesse sentido, as estratégias de custos, diferenciação e ações coletivas compõem uma ferramenta muito interessante na análise e identificação das principais frentes de trabalho para o desenvolvimento do posicionamento do agronegócio brasileiro no contexto atual.

Conforme fundamentado no item anterior, o agro tem se destacado pela sustentabilidade incorporada às cadeias produtivas, bem como pelo compromisso com questões ambientais e climáticas, além das questões econômicas e sociais. Assim, entendemos que o Brasil deve se posicionar não apenas como “fornecedor mundial de alimentos”, mas que transmita todo seu diferencial competitivo como “fornecedor mundial sustentável de alimentos, bioenergia e outros agroprodutos”.

Com isso, apresentamos, no **Quadro 2** a seguir, nossa proposta de criação, captura e compartilhamento de valor no agronegócio brasileiro, descrevendo as principais estratégias de posicionamento que podem ser tomadas como base por organizações públicas e privadas na busca desse objetivo. A proposta tem como fundamento as estratégias de custos, diferenciação e ações coletivas, cada qual composta de temas relevantes para a agenda 2020-2030 do setor.

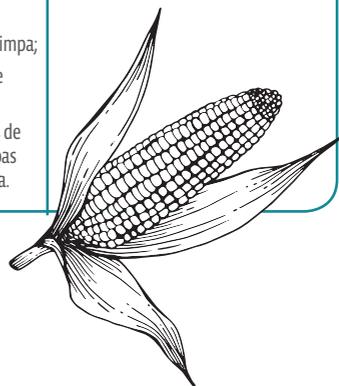


Nossa proposta de criação, captura e compartilhamento de valor no agronegócio brasileiro, descrevendo as principais estratégias de posicionamento que podem ser tomadas como base por organizações públicas e privadas.

QUADRO 2. Estratégias de posicionamento do Brasil como fornecedor mundial sustentável de alimentos, bioenergia e outros agroprodutos: custos, diferenciação e ações coletivas.

<i>Custos</i>	<i>Diferenciação</i>	<i>Ações coletivas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Gestão agrícola por m² e excelência operacional (redução de custos); • Direcionamento em prol de melhorias na educação e capacitação; • Incentivo da Inovação, Pesquisa & Desenvolvimento e criação de novas tecnologias; • Fortalecimento da Genética 5,0 e aumento da eficiência na produção; • Digitalização, uso de aplicativos e conectividade no campo, possibilitando a adoção de novas tecnologias e a redução de assimetrias informacionais; • Busca por iniciativas de créditos e comercialização de títulos verdes • Aumento na produção e uso de bioinsumos e incentivo às práticas de controle biológico; • Incentivos à economia circular e de compartilhamento; • Fortalecimento de créditos e financiamentos, gestão de riscos e outros instrumentos; • Eficiência em sistemas de seguros; • Transparência e disponibilidade de informações (clima, preços, dados técnicos e outros); • Melhorias no ambiente regulatório, resultando em maior facilidade para fazer negócios; • Revisão e simplificação de tributos e maior eficiência por parte do Estado; • Maior gestão nos custos de transação e confiança; • Maiores investimentos em infraestrutura, transporte e armazenagem de produtos; • Melhorias na segurança das propriedades e nas atividades dos processos produtivos; • Eficiência das instituições e redução de desperdícios; • Estímulo à irrigação eficiente; • Maior incentivo e valorização de negócios e produtos locais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Excelência dos produtos nacionais (qualidade, sabor e segurança); • Qualidade dos serviços oferecidos e oferta de conveniência aos seus compradores; • Construção de valor e margens nos processos e produtos; • Liderança na produção e exportação global de alimentos e outros agroprodutos; • Papel fundamental na redução da fome no mundo e garantia da segurança alimentar; • Destaque de marcas, empresas e pessoas, gerando identidade e reconhecimento; • Valorização de negócios e produtos locais; • Protagonismo de cientistas brasileiros; • Melhorias em design, comunicação e histórias (<i>storytelling</i>) para cadeias, produtos e serviços; • Aumento na rastreabilidade dos produtos, trazendo maior confiança aos seus compradores; • Desenvolvimento de selos de origem e certificações de organismos reconhecidos no mercado; • Rigidez do Código Florestal e presença majoritária das áreas de conservação em território nacional; • Amazônia: combate aos crimes ambientais e transição da imagem negativa para positiva; • Valorização às práticas sustentáveis (ILPF, plantio direto, economia circular, agricultura regenerativa, controle biológico e outros); • Produção e uso de bioetanol (RenovaBio), biodiesel e outros bioprodutos; • Matriz energética renovável e limpa; • País verde e baixas emissões de carbono <i>per capita</i>; • Oportunidades para brasileiros de origem indígena e outras pessoas com acesso ao trabalho na terra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer o cooperativismo e aglutinar esses modelos de iniciativas; • Fortalecer o associativismo e modernizar as formas de atuação de associações, com foco em engajamento e construção de alinhamento; • Abertura de espaço para atuação de outras organizações como Sebrae, Sesi, Senai, Senar e outras instituições; • Busca e fortalecimento de alianças estratégicas ao setor e ao país; • Ações de comunicação e desenvolvimento conjunto dos produtos da “Marca Brasil”, com certificações atreladas a ela; • Orientar as iniciativas ao longo da cadeia (produtores, processadores, varejistas e transportadores) para melhor atender às demandas do consumidor final; • Fomento a reuniões setoriais e grupos de trabalho que envolvam representantes tanto da iniciativa privada quanto de órgãos públicos; • Incentivo conjunto aos mercados locais e ao fortalecimento da pequena agricultura; • Aproximação do mercado com universidades e institutos de pesquisa para desenvolvimento de tecnologias, capacitação de mão de obra e fortalecimento da pesquisa coletiva.

Estratégias para conquistar a posição de fornecedor mundial sustentável de alimentos, bioenergia e outros agroprodutos



APRESENTAÇÃO DO MODELO FORNECEDOR MUNDIAL SUSTENTÁVEL DE ALIMENTOS, BIOENERGIA E OUTROS AGROPRODUTOS

A discussão dos temas e das estratégias de posicionamento descritas anteriormente motivou a criação de um modelo (**Figura 2**) que resume com detalhes cada um dos pontos apresentados no item anterior. A criação do *framework* visa otimizar sua utilização por empresas e agentes relacionados ao agronegócio, de maneira simples e dinâmica, seguindo as tendências que se aplicam aos processos pós-pandemia, ao mesmo tempo que facilita as discussões e a definição das estratégias a serem adotadas.

FIGURA 2. Modelo de posicionamento do Brasil como fornecedor mundial sustentável de alimentos, bioenergia e outros agroprodutos.



Tendo apresentado o modelo, seguiremos com uma breve e concisa discussão em relação aos temas em que o setor se destaca, e outros que ainda podem ser aperfeiçoados, sem desconsiderar a importância de todos os demais que não forem citados.

Entre os tópicos relacionados à estratégia de “Custos” o agronegócio brasileiro se destaca pelo desenvolvimento científico e tecnológico, o que tem relação direta nos resultados e no desempenho de outras práticas, como a gestão por metro quadrado, a utilização dos bioinsumos e o crescimento recente da adoção de iniciativas de economia circular. Como pontos de melhoria, podem ser citados os temas de educação e capacitação, a disponibilidade de créditos, o cumprimento de questões legais relacionadas ao ambiente regulatório ou mesmo o acesso a informações e à conectividade no campo.

Na vertente da “Diferenciação” o Brasil se sobressai por ser líder na produção de diversos agroprodutos, gerando valor significativo em vista de sua participação no abastecimento e na garantia da segurança alimentar global. E o país faz isso mantendo dois terços de seu território sob proteção ambiental e com um dos códigos florestais mais rigorosos do planeta. Entretanto, questões de imagem relacionadas à Amazônia e à proteção ambiental ainda persistem como um problema a ser trabalhado; ações que envolvem a comunicação do setor e o *storytelling* dos produtos nacionais são outros exemplos que podem ter ações direcionadas e aperfeiçoadas.

Por fim, o agronegócio se destaca fortemente por “Ações coletivas” com ênfase nas iniciativas de cooperativismo e associativismo, apesar das necessárias adaptações em seus modelos de atuação, diante das recentes mudanças no macroambiente ao qual estão inseridas. Nesse aspecto, a inclusão de outras agências e organizações para movimentações em rede são, sem dúvida, ótimos pontos a serem considerados na busca por melhores resultados.

IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

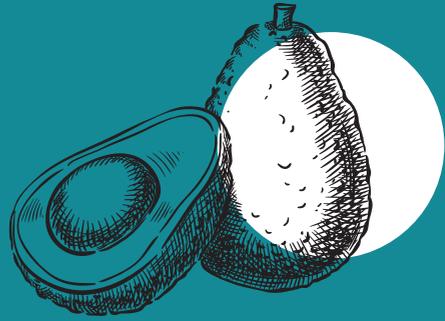
Nossa expectativa com a criação e a apresentação do modelo é que as organizações públicas e privadas possam utilizar seu conteúdo, desenvolvido ao longo de anos e com base em materiais distintos e análise de mercados,

para direcionarem estratégias próprias e coletivas em busca de posicionar o Brasil como verdadeiro fornecedor sustentável de alimentos, bioenergia e outros agroprodutos.

Entendemos, e aqui reafirmamos, a importância de um trabalho integrado entre todos os agentes que compõem o setor. Os esforços coletivos, ainda que contando com a atuação específica de cada ente envolvido, devem contribuir significativamente para a imagem do país, seu desenvolvimento sustentável e os consequentes benefícios nas esferas econômica, ambiental e social, ao mesmo tempo que seguimos atuando em nível internacional como parte essencial na garantia da segurança alimentar global.

Sabemos que ainda existem muitos desafios a serem superados, ações a serem realizadas e melhorias em diferentes esferas. Por isso, deixamos aqui mais uma contribuição em prol desse cenário e esperamos que possamos seguir impactando o agronegócio como um todo.

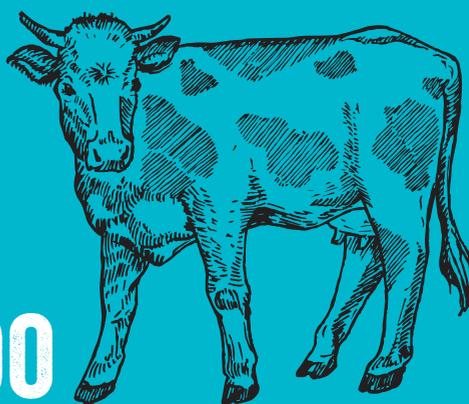




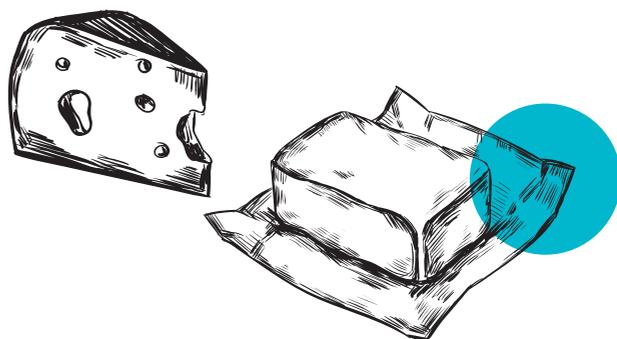
Os esforços coletivos, ainda que contando com a atuação específica de cada ente envolvido, devem contribuir significativamente para a imagem do país, seu desenvolvimento sustentável e os consequentes benefícios nas esferas econômica, ambiental e social.



*Marcos Fava Neves,
Vinicius Cambaiva,
Vitor Nardini Marques e
Leticia Franco Martinez*



**ENTENDENDO
O FUTURO:
A FERRAMENTA
DA NOVA AGENDA
ESTRATÉGICA DO
AGRONEGÓCIO**



Imagine a seguinte situação em dezembro de 2019: estamos realizando um workshop de planejamento estratégico em um evento de três dias para uma empresa em um bom hotel. No final do primeiro dia, levantamos um cenário que considera os encadeamentos de dois eventos simultâneos: a proliferação de um vírus ao redor do mundo todo, que força a humanidade a se isolar em seus lares; e os preços do petróleo, que despencam a patamares jamais vistos, chegando ao absurdo de serem negativos. Diante desse contexto, o que nos aconteceria? Certamente, não seríamos convidados para dar continuidade às discussões no segundo dia do evento.

Estamos enfrentando um momento surreal em nossa vida, visto antes apenas nos filmes de ficção. Em quase trinta anos trabalhando com planejamento estratégico aplicado às cadeias agroalimentares, nunca houve tamanha mudança conjuntural em tão pouco tempo. Os 3Vs, de fato, ocorreram: variáveis variando violentamente, e o resultado é de cerca de dez anos de transformações em pouco mais de um ano.

Como em um tsunami, a crise de covid-19 afetou profundamente o mundo inteiro, com efeitos sem precedentes na história recente da civilização, que refletiram, sobretudo, na perda de vidas e na paralisia da atividade econômica. As perspectivas sobre o crescimento do PIB global foram minuciosamente revisadas com consequências desastrosas previstas, forçando as empresas a recalibrarem seu planejamento de maneira rápida e decisiva e os governos a injetarem recursos na economia.

O macroambiente é um dos protagonistas de qualquer cadeia produtiva e de qualquer empresa dentro desta, que interfere em suas atividades diárias e influencia o fluxo de produtos, serviços e comunicações, bem como o fluxo de informações e pagamentos no sentido contrário. Um cenário de pós-pandemia altera, em parte, a configuração macroambiental para as cadeias de

alimentos, agronegócios e biocombustíveis, criando desafios e oportunidades e forçando ajustes e adaptações imediatas nos modelos de negócios.

A análise macroambiental pode ser mais bem compreendida como um agregado de quatro grandes ambientes: o político-legal (regulatório); o econômico e natural; o sociocultural; e o tecnológico. A **Figura 3**, ilustrada a seguir, apresenta a configuração dos agentes que integram essas cadeias, o sentido dos fluxos ao longo do processo produtivo e também identifica a interferência do macroambiente nos diferentes elos da cadeia produtiva.

Embora a análise dos quatro elementos do macroambiente sempre tenha sido uma tarefa gerencial, à medida que entramos no “novo normal”, há uma mudança nos desafios e nas oportunidades que são apresentadas às organizações, ou seja, há complexidade maior que perpassa uma análise tradicional, mas que precisa ser levada adiante para que as empresas mantenham sua trajetória de negócios, adaptando e revendo estratégias. Com isso, questiona-se se é possível colaborar com informações relevantes para o planejamento e para a tomada de decisão em momentos de crise.

FIGURA 3. Cadeias de alimentos, agronegócios e biocombustíveis.



Fonte: *The Future of Food Business*, Neves (2014).

O objetivo deste capítulo é apontar as transformações em curso na área de alimentos, agronegócios e bioenergia pós-pandemia, a fim de possibilitar a compreensão sobre os fatos evidenciados, para que as organizações possam antecipar possíveis impactos e, com isso, tomar decisões assertivas e efetivas. Nesse sentido, constituímos uma lista de itens a serem considerados pelas organizações no período pós-pandemia, para que sirva de insumo no momento em que as estratégias forem trazidas de volta à mesa para discussão.

ANÁLISE DO MACROAMBIENTE E A MATRIZ FIA PARA PLANEJAMENTO

Em cada um dos ambientes, apresentamos nossa visão quanto às questões mais relevantes que servem como pontos de reflexão para as empresas em seu planejamento. São elas:

A. AMBIENTE SOCIOCULTURAL – MOVIMENTOS DO CONSUMIDOR

- Preocupações com os 3Rs (Reduzir, Reutilizar e Reciclar) no que se refere ao desperdício de alimentos, aumentando o valor para a economia circular;
- Preocupações com inclusão e inovação social (pequenos produtores e negócios);
- Movimentos para redução de *food miles* (distância do local de produção ao local de consumo), fortalecendo a compra local e outras iniciativas regionais;
- Aumento da demanda pela imagem e denominação de origem dos países ou das regiões produtoras;
- Valorização de alimentos étnicos, produtos artesanais (caseiros), orgânicos e outras experiências de consumo;
- Apreciação pela autenticidade, simplicidade, ética e abertura ao diálogo entre empresa e consumidor;
- Onda crescente do movimento *slow food* (comer e apreciar);
- Atitudes positivas em relação aos canais diretos entre agricultores e consumidores (mercados de agricultores ou *farmers markets*);
- Incentivo à abordagem multicultural: as culturas diferem nos mercados e interferem no comportamento, na dieta, no estilo de vida e nas visões do consumidor;
- Questões relacionadas ao uso da terra (preservação); bem-estar animal (criação e manejo) em evidência; maior pressão social em relação à escassez de recursos; aumento do engajamento em tópicos de sustentabilidade;
- Mudanças climáticas e outras questões relacionadas ao clima;

- preocupação com a mensuração e gestão de carbono (pegada de carbono); comportamento favorável ao clima e ao planeta;
- Simplicidade no estilo de vida; movimentos de economia de tempo (otimizando tempo, aprendendo a usá-lo e outros);
- Participação maior da população idosa (a população com mais de 65 anos vai dobrar até 2030);
- Influências de gênero nos produtos;
- Novos papéis de influenciadores junto aos consumidores;
- Aumento do comportamento de compra on-line;
- Aumento da abordagem do coletivismo;
- Aumento dos cuidados com desinfecção de áreas e com a higiene e maior conhecimento sobre virologia;
- Maior percepção de valor em certificação, exigindo maior segurança e rastreabilidade da cadeia de produção;
- Maior atenção às dietas (sentir-se bem, saudável, bem-estar e nutrição);
- Aumento da curiosidade e da aceitação de fontes alternativas e sustentáveis de ingredientes (carne de laboratório e outros produtos *plant-based*, proteína de insetos, algas, entre outros);
- Maior atenção na origem e nas fontes de notícias;
- Aumento da confiança na ciência e na agricultura;
- Aumento do valor para “*made in ... meu país*”;
- Aumento do engajamento ativista;
- Aumento na conectividade com os consumidores finais;
- Apreciação de momentos em família (como cozinhar e comer juntos);
- Expansão da cultura e da influência asiáticas (também em alimentos).

B. AMBIENTES ECONÔMICO E NATURAL

- Países asiáticos e emergentes impondendo-se como grandes centros gravitacionais do mundo (70% do PIB mundial em 2030) e sua rápida recuperação da crise;
- Crescimento do PIB/demanda e mudanças na dieta e na nutrição (maior poder aquisitivo);

- Maior atenção às pandemias e seus impactos no crescimento e no desenvolvimento econômico global;
- Comportamento das taxas de câmbio, juros e inflação;
- Fronteiras econômicas (acordos e comércio);
- Maior transparência na distribuição de renda e lucros. Busca por soluções para desigualdades (fome e pobreza);
- Crescimento de cadeias baseadas em bioeconomia (biomassa, bioplástico, biocombustível e bioeletricidade);
- Escassez de recursos naturais;
- Diferentes níveis e lacunas de produtividade nas regiões do mundo;
- Novos tipos de seguros e outras ferramentas de gerenciamento de riscos;
- Economia circular (usando subprodutos como insumos);
- Fortalecimento de investidores globais e fluxos de capital mais rápidos (crédito) com novas moedas;
- Títulos verdes, mercados verdes e grande fluxo de recursos para projetos sustentáveis;
- Volatilidade nos preços mundiais de alimentos;
- Aumento do valor da biodiversidade;
- Educação como fonte básica de competitividade;
- Aumento no uso de modelos de economia compartilhada (Uber);
- Fortalecimento da ponte alimentar: das Américas (produção de alimentos) à Ásia (consumo de alimentos);
- Aumento do trabalho em casa e simplificação de processos, resultando em menor necessidade de trabalhadores e espaços físicos (redução de custos com aluguéis de prédios comerciais);
- Novas fontes de protecionismo;
- Inseguranças no emprego;
- Dívida pública (governamental);
- Riscos à saúde nas unidades industriais de produção de alimentos e outras etapas da cadeia;
- Empresas privadas fornecendo mais planos de microcrédito e *fintechs*;
- Movimentos de financiamento coletivo (*crowdfunding*);
- Restaurantes voltados para o modelo de delivery;

- Aumento do estoque de matérias-primas;
- Desastres naturais;
- Doenças e pragas;
- Efeitos das mudanças climáticas nas áreas produtoras;
- Possibilidade de escassez de água, inundações e eventos climáticos.

C. AMBIENTE POLÍTICO-LEGAL (REGULATÓRIO)

- Intervenções e regulações governamentais – de políticas públicas;
- Papel em evolução de organizações do terceiro setor e grupos de pressão (como as ONGs) como influenciadores;
- Legislações trabalhistas e sindicatos;
- Legislação ambiental;
- Barreiras tarifárias;
- Políticas de subsídios na agricultura;
- Leis de certificação;
- Programas de incentivo a investimentos;
- Regulações de comércio internacional;
- Políticas tributárias;
- Crises relacionadas a cortes nas taxas de juros; injeção de liquidez; linhas de crédito; desoneração tributária e supressão de alguns obstáculos regulatórios; vouchers para trabalhadores informais;
- Governos utilizando mais o on-line;
- Aumento do orçamento e regulamentações para a saúde;
- Aumento dos orçamentos públicos de P&D;
- Proibição do comércio de produtos exóticos e mais regulamentações para mercados de produtos frescos (carne, peixe e outros perecíveis);
- Políticas para incentivos à produção local;
- Requisitos de rotulagem e rastreabilidade de produto;
- Proteção de dados e informações;
- Mudanças nas leis de segurança do trabalho;
- Restrições à liberdade e movimentos individuais;
- Embargo a alguns produtos em razão da escassez e dos conflitos políticos internacionais;
- Problemas de estabilidade e crise política;

- Restrições trabalhistas e escassez de atividades agrícolas (colheita manual e outras);
- Aumento das políticas de autossuficiência alimentar após a crise de covid-19;
- Regulações para poluição e uso de alguns materiais (plásticos e outros tipos).

D. AMBIENTE TECNOLÓGICO

- Aumento de geração, propriedade e uso de dados;
- Aumento de fluxo de informações, transparência, rastreabilidade e preservação de identidade;
- Aumento nos níveis de segurança (dados, qualidade, garantia e zero contaminação);
- Uso de ferramentas de comunicação com o consumidor (do contato pessoal para plataformas digitais);
- Contratos digitais;
- Mudanças para níveis mais altos de inovação e empreendedorismo nas cadeias alimentares;
- Aumento das lacunas entre usuários e não usuários de tecnologia;
- Fazendas inteligentes e agricultura de precisão: agricultura digital abrangendo as propriedades por completo, com equipamentos guiados por GPS, drones controlados por dados, softwares de análise e equipamentos avançados;
- Convergência de indústrias (alimentos e medicamentos, alimentos e cosméticos);
- Edição de genes: resistência, menor utilização de recursos e produtividade; aumento da biotecnologia, da genômica e de características intrínsecas; uso de fungos, bactérias e culturas resistentes à seca;
- Desenvolvimento da propriedade intelectual;
- Substitutos de fontes convencionais de alimentos produzidos em laboratório (com base em diferentes ingredientes); aumento de substitutos da carne (à base de plantas);
- Crescente olhar para os produtos orgânicos e seus rendimentos;

- Aumento do número de startups atuantes nas cadeias;
- Maior amplitude de tablets/smartphones e seus serviços;
- Aumento no uso de inteligência artificial (robôs);
- Impressão 3D (sementes e outros);
- Fontes de energia alternativas (energia solar e outras muito mais acessíveis); tecnologias de geração de energia devem ficar mais baratas;
- Tecnologias que permitem inovações crescentes relacionadas a serviços, experiências e relações de marketing;
- Diversificação tecnológica para oferta de soluções completas: de uma empresa química para uma empresa de sementes, semeadura de precisão, monitoramento do clima e serviços de alta tecnologia;
- Maior uso de dispositivos digitais e móveis, com aumento de reuniões on-line para socialização e negócios;
- Expansão das áreas de suporte ao ambiente digital;
- Aumento de plataformas comerciais on-line (marketplaces);
- Tecnologia aeroespacial, nanotecnologia e outras;
- Tecnologias que permitem novas formas de marketing (*lives*, palestras virtuais, dias de campo virtuais e outras);
- Tecnologia e agricultura urbana (fazendas verticais);
- Superplantas e superalimentos (com altos níveis de proteínas, minerais e outros);
- Agricultura regenerativa;
- Bioplásticos e todos os outros “bio” desenvolvimentos com características mais facilmente degradáveis;
- Aceleração de P&D e robótica (principalmente para a colheita);
- Aumento de tecnologia e uso de dados no varejo;
- Aplicativos em diversas atividades de produção de alimentos.

Esses são os tópicos levantados e priorizados por meio de discussões, análises de relatórios e observações referentes à pandemia e seu impacto sobre as cadeias em 2020/2021, período que definitivamente aparecerá em nossos livros de História.

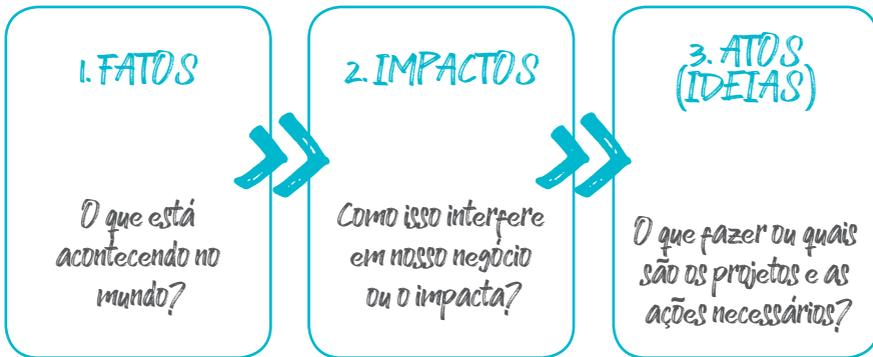


“Atos” são as ações de uma organização para enfrentar esses desafios, maximizar oportunidades e minimizar ameaças, visando a criação, a captura e o compartilhamento de valor.

Como as organizações podem usar as listas apresentadas? Como a simplicidade será uma das novas regras do jogo daqui para a frente, sugerimos uma ferramenta própria muito simples que permite a avaliação eficaz dos fatos evidenciados: a Matriz FIA – Fatos, Impactos e Atos (**Figura 4**).

Todas as organizações podem analisar os “fatos” listados nos quatro principais ambientes. Esses fatos causarão “impactos” diferentes em cada negócio, o que representará desafios ou oportunidades. Finalmente, “atos” são as ações de uma organização para enfrentar esses desafios, maximizar oportunidades e minimizar ameaças, visando a criação, a captura e o compartilhamento de valor, via execução de projetos.

FIGURA 4. Método de planejamento: Matriz FIA – Fatos, Impactos e Ações.



Fonte: *The Future of Food Business*, Neves (2014).

Em 2020/2021, observamos empresas encerrando suas atividades e outros negócios de grande potencial surgindo, empresas tradicionais falhando e recém-chegadas prosperando, e uma enorme quantidade de ativos mudando de mãos. As empresas que se destacarão em um mundo pós-pandemia serão aquelas que prestarão atenção aos fatos, serão rápidas em entender ou até mesmo antecipar impactos e implementarão atos para gerar mudanças positivas.

Compartilhamos a ferramenta Matriz FIA para ajudar os tomadores de decisão nas cadeias de alimentos, agronegócios e biocombustíveis, à medida que as adaptações necessárias forem conduzidas no mundo pós-pandemia. A lição de casa para as empresas é voltar à mesa de tópicos e preencher a Matriz FIA para sua organização.

AS DEZ PRINCIPAIS MUDANÇAS CAUSADAS PELA COVID-19

Para auxiliá-los com esse dever, apresentamos uma lista com dez palavras que modificaram nossa vida nesse período e que provavelmente devem se perpetuar no período pós-pandemia. Para cada uma delas, trazemos algumas reflexões importantes e que devem ser consideradas durante o processo de análise. São elas:

1. DIGITAL: empresas e pessoas entraram na era digital de modo irreversível.

Vimos metas de cinco anos serem alcançadas em apenas vinte dias. O modelo on-line de aquisição de serviços e conteúdo se tornará preponderante, e os espaços físicos terão de se adaptar a isso, experimentando redução na velocidade de crescimento de áreas de compras e outras. A educação também está sendo fortemente afetada e precisará rever quais atividades devem ser realizadas em sala de aula ou virtualmente. Todo o conteúdo gratuito que vem sendo produzido no período servirá aos economicamente vulneráveis, desde que haja acesso domiciliar à internet. Se conciliarmos jovens que dominam o mundo digital e idosos que detêm o conhecimento e a experiência, teremos vasto conteúdo resultante dessa aliança. Os serviços digitais também vieram para ficar, a exemplo do que observamos nas áreas médicas e de saúde em geral. As pessoas se acostumaram com menor qualidade de vídeo para assistir ao que querem, sobretudo diante das grandes empresas de comunicação que realizaram transmissões direto das casas dos interlocutores. Também afetou, irreversivelmente, a cultura e a entrega de entretenimento, como as *lives* que atraíram milhões de pessoas e ideais (engajamento, público, doações, patrocínio), representando uma transformação na história da difusão da arte.

2. CASA: o home office, antes entendido como algo que não funcionava de maneira eficiente, agora mostrou que não só funciona como também produz excelentes resultados para áreas administrativas. Veremos grande redução no número de voos e viagens de carro para reuniões e

eventos, uma vez que todos estão bem adaptados às plataformas de conexão por videoconferência. As empresas também verão que não precisam de tantas pessoas em atividades administrativas, comerciais e de vendas; portanto, deve acontecer uma redução na demanda por imóveis comerciais, escritórios e pessoas (despesas gerais), além da diminuição na necessidade de transporte empresarial. Por outro lado, o segmento turístico pode voltar a crescer, pois agora as pessoas estão passando mais tempo em casa, sem viagens, o que deve aumentar o desejo por essa prática. Isso pode vir a valorizar a vida no campo, na periferia e em pequenos centros urbanos.

3. SIMPLICIDADE: durante os períodos de isolamento, parte da população utilizou o tempo para reorganizar armários, prateleiras e outros compartimentos domésticos. Materiais estão sendo doados desde que percebemos que não são necessários. Acreditamos que uma vida mais simples se aproximou de nós, com a pergunta “preciso disso?” sendo feita com maior frequência a partir desse momento, o que traz impactos no consumo de muitos produtos. As pessoas vão passar a valorizar mais detalhes, pequenas coisas e lugares. Também darão maior importância aos produtos feitos em suas regiões, em seus bairros e no comércio local. Nesse sentido, muitos softwares (apps) foram criados para permitir a conexão entre oferta e demanda de modo simples e fácil, e foi assim que nos engajamos em modelos de entrega que explodiram nesse período e deverão se consolidar. Há um lado perverso desse comportamento: menos consumo destrói posições de trabalho, e isso contribuirá para o aumento do desemprego no mundo, o que fará com que precisemos ser mais criativos, além de pensar em alternativas trabalhistas de renda mínima ou em formas sustentáveis de inclusão de pessoas.

4. ENGAJAMENTO: esse período de reflexão fez com que as pessoas ampliassem suas ações sociais, a vontade de se envolver em causas especiais, e ajudassem outras pessoas de diversas maneiras; acreditamos que esse movimento se estabelecerá. As causas, principalmente sociais, terão mais adeptos, e haverá aumento no trabalho com desafios comuns. A solidariedade, a prática de avaliações compartilhadas on-line, as orientações e as

recomendações gratuitas a outras pessoas, a participação em “clubes” e outras formas de engajamento deverão aumentar. Nesse cenário, surgirá destaque social das empresas e das pessoas que atuarem de maneira mais expressiva em prol dos menos favorecidos.

5. NEOCOLETIVISMO: na linha do engajamento mencionada anteriormente, haverá fortalecimento de um novo comportamento pró-coletivo, e, com isso, os modelos cooperativos e associativos encontrarão espaço relevante, beneficiando-se da possibilidade de comunicação digital com sua base associada. Haverá intensificação na adoção de mecanismos de financiamento coletivo, cooperativas de crédito, criação de comunidades e outras formas de fazer o pequeno se tornar grande. Menos “eu” e mais “nós”, mais “ser” e menos “ter”. Ações coletivas ganharão espaço em nosso comportamento diário.

6. NEONACIONALISMO: deve haver aumento da valorização pelos consumidores dos produtos fabricados no país, e governos podem incentivar que alguns suprimentos essenciais sejam elaborados internamente, por meio de cadeias de suprimentos seguras e contratos, visando à redução da dependência internacional. Haverá maior priorização de pesquisa, desenvolvimento e inovação, visando à fabricação local e à valorização do turismo “local”. Uma nova percepção de soberania no mundo está chegando.

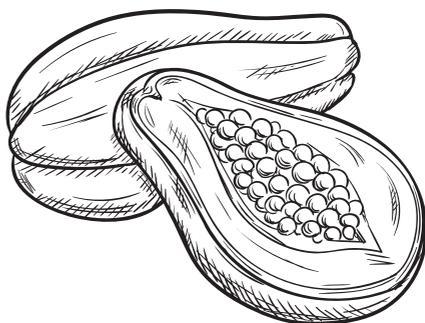
7. INFOTOXICAÇÃO: durante os períodos de isolamento, as pessoas foram expostas a um volume brutal de informações, tendo redes de mídia e TV dedicadas 24 horas ao mesmo assunto, com os tradicionais relatos negativos sobrepondo os positivos. Grupos de WhatsApp/WeChat e outras formas de comunicação digital criaram pânico e, em muitos casos, mostraram a necessidade de ajuda psicológica, apesar de também trazerem algumas lições de filtragem. As pessoas aprenderam, por capacidade própria, a selecionar o que é relevante, verificar fontes e ajustar o volume de informações ao seu nível de tolerância.

8. MONITORAMENTO: sistemas digitais aliados às necessidades de saúde farão com que as pessoas tolerem o crescimento dos comportamentos

de monitoramento. Enorme quantidade de dados será criada, o que, em certo sentido, poderá levar à maior eficiência, como o *trade-off* de perda de privacidade. Isso deverá provocar grande impacto nas questões de segurança pública, reduzindo a propensão ao crime e a outras atividades ilegais, uma vez que as ações de criminosos serão mais evidentes e estarão aos olhos das autoridades. Uma nova fase de transparência se aproxima de nós, em que a sociedade civil poderá acompanhar digitalmente todos os processos que envolvem o Estado e suas compras, fazendo comparações, entre outras possibilidades de cobranças.

9. SANIDADE: essa será outra mudança drástica no comportamento. Muito conhecimento sobre saúde, higiene, limpeza e contaminação foi compartilhado durante a pandemia, e parte dele deve permanecer com a população após a crise. Questões de pesquisa relacionadas à saúde e a sistemas públicos de saúde ganharão atenção, e o governo terá papel fundamental em relação a isso, tendo de direcionar investimentos e garantir atendimento de qualidade a todos. Haverá aumento de pressão e cobranças na indústria de alimentos.

10. NATUREZA: nesse momento, a natureza e o meio ambiente vêm ganhando espaço. Estão em evidência a valorização da observação de seus “detalhes”, de suas espécies, de seus ciclos (como nascer e pôr do sol), além da preservação e da noção de quão poluentes são as atividades urbanas. A natureza se beneficiará do tempo que será deixado para contemplação e valorização de nossa existência. Abordagens ambientais ganharão adeptos e atenção ainda maior.



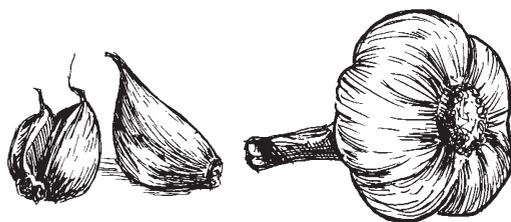


Menos "eu" e mais
"nós", mais "ser" e
menos "ter". Ações
coletivas ganharão
espaço em NOSSO
comportamento diário.

As dez palavras foram apresentadas na tentativa de traduzir as mudanças de comportamento derivadas de reflexões pessoais, do período de isolamento. Sem dúvidas, essas reflexões podem alimentar controvérsias e argumentos, apesar de serem um exercício sobre como pode ser o futuro próximo. Três detalhes importantes precisam ser considerados:

1. **Nem toda a população será afetada por essas dez palavras/tendências;**
2. **Nem todas as dez palavras/tendências afetarão um indivíduo específico;**
3. **É relativamente difícil definir por quanto tempo elas poderão nos afetar.**

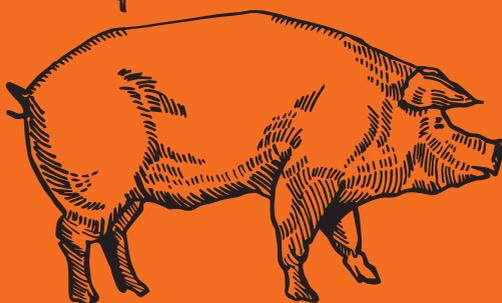
É de grande importância, a partir de agora, que esse conteúdo sirva de base para discussões e análises, a fim de entender como essas mudanças afetarão as organizações, suas configurações e a sociedade toda. Em tempos de reinvenção, essa é a nossa contribuição para que ações efetivas e assertivas sejam tomadas, colaborando para evitar prejuízos e garantir o sucesso como um todo. Esperamos que todos tenham um prazeroso e proveitoso processo de planejamento.



Em tempos de reinvenção, essa é a nossa contribuição para que ações efetivas e assertivas sejam tomadas, colaborando para evitar prejuízos e garantir o sucesso como um todo.

*Marcos Fava Neves,
Flavio Ruhnke Valério,
Vinicius Cambaiva e
Vitor Nardini Marques*

3



**DESENVOLVENDO
MERCADOS: A
FERRAMENTA MAPEA
(MERCADOS-ALVO
PARA EXPORTAÇÃO
DE ALIMENTOS)**



O Brasil vem se destacando há muitos anos como um dos maiores produtores mundiais de alimentos e ocupa as primeiras posições em vários rankings de produção e exportação. A quantidade de alimentos produzida pelo Brasil é suficiente para abastecer o mercado interno, gerar grandes excedentes para abastecer parte do mundo e ainda ser a grande responsável pela geração de superávit para a balança comercial do país.

Durante o ano de 2020, as exportações do agronegócio brasileiro contabilizaram US\$ 100,8 bilhões, o que representou 48% do valor total das vendas externas do país (MDIC, 2021). O saldo comercial do setor, de US\$ 87,8 bilhões, foi responsável por cobrir o déficit de outros setores da economia brasileira.

Alterações nas dinâmicas populacional e econômica fizeram com que a necessidade de aumento da produção agrícola fosse maior que o previsto na década passada, conforme apresentado pela OCDE-FAO (2019). Nações que poderiam dividir com o Brasil a responsabilidade de alimentar o mundo, como China e Índia, sofrem com a escassez de recursos produtivos e se tornaram importadores de alimentos. Nesse sentido, o Brasil ainda tem ampla capacidade de expandir seu já importante papel como grande exportador de produtos agroindustriais, consolidando-se como fornecedor mundial sustentável de alimentos, bioenergia e outros agroprodutos.

Somando-se a isso, as projeções sobre a demanda mundial por alimentos seguem promissoras. Vários fatores têm influenciado essa perspectiva, como crescimento populacional, aumento da renda *per capita* e de taxas de urbanização; diversificação das dietas, o que eleva o consumo de proteínas, ampliação de programas de distribuição de renda e de alimentos, crescimento do mercado de rações em vários países e conscientização sobre

biocombustíveis, uma vez que as pressões por sustentabilidade se tornam cada vez maiores.

Dessa forma, compreender os fatores críticos que afetam a demanda de alimentos e identificar em quais países ela poderá ser mais promissora são um passo importante em direção ao desenvolvimento das exportações brasileiras, visando à diversificação de mercados compradores e, com isso, à redução da dependência da China, país de destino de 33,7% das vendas externas do Brasil.

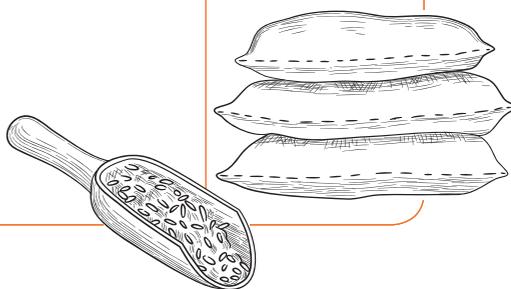
Diante do contexto exposto, o objetivo deste capítulo é apresentar a ferramenta denominada **MAPEA** (Mercados-Alvo para Exportação de Alimentos), a qual facilita o entendimento de quais são as variáveis importantes a serem analisadas na busca por mercados para exportação, visando ocupar espaços e lacunas no mercado internacional. Com isso em mente, é possível projetar o crescimento desses mercados e criar estratégias de posicionamento para atuação em cada um deles.

APRESENTAÇÃO DA FERRAMENTA MAPEA (MERCADOS-ALVO PARA EXPORTAÇÃO DE ALIMENTOS)

A ferramenta MAPEA tem quatro componentes centrais. O primeiro é composto da análise da situação de importações realizadas por países selecionados nos últimos dez anos. No segundo bloco, busca-se entender quais variáveis são importantes para considerar o futuro desses mercados importadores, levantando os dados para cada um dos mercados-alvo. No terceiro bloco, o objetivo é a construção de estimativas para os próximos dez anos sobre a performance de importações, baseada na evolução das variáveis de projeção. Finalmente, no quarto bloco, apresenta-se um portfólio de estratégias disponíveis que podem proporcionar ganhos de participação nesses mercados, no âmbito tanto público como privado. Numa forma esquemática, a ferramenta assim se apresenta no **Quadro 3**.

QUADRO 3. Ferramenta MAPEA – Mercados-Alvo para Exportações de Alimentos.

PRINCIPAIS PAÍSES IMPORTADORES E INDICADORES	VARIÁVEIS PARA DIAGNÓSTICO DAS IMPORTAÇÕES	ESTIMATIVAS PARA OS PRÓXIMOS DEZ ANOS	DESENHO DE ESTRATÉGIAS PÚBLICAS E PRIVADAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Principais produtos importados pelos países. 2. Evolução das importações em quantidades e valores nos últimos dez anos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Populações LYGU (tamanho, idade, crescimento e urbanização). 2. Geração crescente de renda (PIB). 3. Evolução na distribuição de renda. 4. Recursos valiosos de exportação. 5. Escassez de recursos produtivos agrícolas. 6. Legislação favorável às importações. 7. Evolução de políticas de biocombustíveis. 8. Presença de canais de distribuição e logística para importações. 9. Taxa de câmbio favorável às importações (valorizada). 10. Comportamento do consumidor favorável ao consumo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar as projeções por produtos. 2. Elaborar as projeções agregadas de importações dos próximos dez anos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estratégias públicas de abertura de mercados e construções de acordos comerciais, sanitários e outros. 2. Estratégias público-privadas de entradas em mercados. 3. Estratégias privadas de entradas em mercados.



Na sequência, são detalhados os quatro componentes centrais da ferramenta MAPEA.

PRINCIPAIS PAÍSES IMPORTADORES E INDICADORES

Nesta parte da ferramenta, devem ser estudados os dados quantitativos existentes das importações de países em produtos alimentares e outros do agronegócio, considerando o horizonte dos últimos dez anos. Consiste em uma análise do passado das importações, podendo ser utilizadas séries históricas maiores. Os dados de importações são encontrados em grandes plataformas, como os sites do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA) e nas bases da FAO (Food and Agriculture Organization).



O Brasil vem se destacando há muitos anos como um dos maiores produtores mundiais de alimentos e ocupa as primeiras posições em vários rankings de produção e exportação.

AVALIAÇÃO DAS VARIÁVEIS IMPORTANTES PARA DIAGNÓSTICO DE MERCADOS PROMISSORES

São dez os fatores selecionados que interferem na performance importadora futura de mercados (países) de alimentos, apresentados na **Figura 5**.

FIGURA 5. Fatores/variáveis que influenciam os mercados de alimentos em expansão.



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Neves (2014).

Ainda neste tópico, vamos comentar as dez principais variáveis a serem utilizadas para construir as projeções e, com isso, compreender quais são os principais mercados-alvo em que se deve investir em políticas públicas e privadas nos próximos anos.

POPULAÇÕES LYGU: LYGU é uma sigla em inglês para “Grande”, “Jovem”, “Crescente” e “Urbana”, as quatro principais características que definirão quanto a população de determinada área ou país vai consumir de produtos agrícolas. “Grande” e “Crescente” apresentam relação óbvia com o aumento da demanda: quando há mais habitantes (e a perspectiva para o futuro é de que a população continue aumentando), naturalmente haverá maior demanda por alimentos, fibras e energia. China e Índia são exemplos claros de países que têm grande “apetite”, em razão do tamanho de suas populações, com tendência de contínuo crescimento nos próximos anos.

Na mesma lógica, grande porcentagem de população “Jovem” mostra o potencial do país para continuar crescendo no futuro (NEVES, 2014). A Rússia, por exemplo, tem grande população, mas recentemente se estabilizou e envelheceu. Levando isso em consideração, em comparação com países em desenvolvimento como Etiópia e Nigéria, o país tem menor propensão a aumentar suas importações de alimentos no horizonte futuro.

A última letra significa “Urbano”, e é relevante, uma vez que a urbanização está afetando a demanda de agroprodutos em razão do número de pessoas com maior renda disponível para gastar (tanto em volume quanto em diversidade) e, principalmente, pela mudança de hábitos alimentares com o processo de êxodo rural, que demanda mais proteínas e produtos elaborados. Grandes populações urbanas também impactam a demanda por alimentos, já que diminuem a parcela de habitantes que trabalham na produção agrícola. O México, por exemplo, tem demanda alimentar alavancada, em parte, pela população urbana: apenas 20% de seus habitantes viviam em áreas rurais em 2018 (WORLD BANK, 2020).

GERAÇÃO DE RENDA - CRESCIMENTO ECONÔMICO (PIB): o crescimento do PIB é um indicador importante de que determinado país está gerando riqueza, tem a economia se fortalecendo e, conseqüentemente, o consumo. Ainda que o país importe alimentos, a renda obtida pela população é fundamental para o acesso aos produtos agrícolas. Em nível regional, o desenvolvimento de renda pode gerar maior valor disponível para importações, em razão do maior poder de compra da população (HUCHET-BOURDON; KORINEK, 2011). O apetite da China, por exemplo, não se deve apenas à sua população, mas também ao fato de ser uma das maiores economias globais. Entretanto, a geração de renda não apresentará impacto se não for distribuída de maneira justa, fator que será discutido no próximo item.

DISTRIBUIÇÃO DE RENDA: a distribuição de renda segue basicamente a mesma lógica de geração, porém há outras questões a serem observadas. O aumento da renda *per capita*, a distribuição de renda e a urbanização não só estimulam o consumo como também mudam dietas e hábitos (OCDE-FAO, 2015). Em um primeiro momento, quando os subnutridos obtêm acesso a mais calorias, passam a adotar uma dieta com maior quantidade de

alimentos. Entretanto, em uma segunda fase, as pessoas tendem a fazer alterações em suas dietas (GODFRAY *ET AL.*, 2010). Essa afirmação é apoiada por Lignani *et al.* (2010), que mostrou em seu estudo que o programa “Bolsa Família” (voltado para famílias carentes no Brasil) elevou o consumo de todos os grupos alimentares na amostra da pesquisa. Ou seja, quanto mais se distribui a renda, maior o impacto no consumo de bens alimentares.

RECURSOS VALIOSOS PARA EXPORTAÇÃO: se um país tem recursos valiosos para exportação em seu território, eles podem ser utilizados como moeda de troca para obter suprimentos alimentares. É o caso da Rússia, da Venezuela e de vários países do Oriente Médio que, por conta de grande quantidade de reservas de petróleo em seus territórios, têm importante fonte de receita para a importação de outros produtos de que necessitam. Não só o petróleo pode ser considerado um recurso valioso, mas também o ferro, o cobre, o carvão, a madeira, as reservas minerais e outros, os quais se tornam ativos indispensáveis no comércio internacional.

FALTA DE RECURSOS PRODUTIVOS USADOS PELA AGRICULTURA: se o fato de possuir recursos valiosos é uma variável que fomenta a demanda por produtos agrícolas, a ausência de recursos para produção tem o mesmo efeito. Existem basicamente duas maneiras de determinada área ter acesso aos alimentos: eles podem ser comprados em uma região produtora ou ser produzidos no território. A falta de recursos produtivos impacta diretamente a segunda alternativa, uma vez que qualquer atividade agrícola exige sua utilização.

Países com poucos recursos disponíveis para a produção agrícola (solo, água, temperatura, insumos e outros) têm maiores chances de se tornarem importadores de alimentos (ERICKSEN, 2008; OCDE-FAO, 2015).

REGULAÇÃO FAVORÁVEL À IMPORTAÇÃO DE ALIMENTOS: o sexto tópico envolve regulações à importação de alimentos, com número elevado de barreiras à importação. Esse item engloba uma série de variáveis: tributação na importação de alimentos, fixação de volumes máximos, barreiras comerciais, estabilidade dos governos, entre outras, as quais compõem o ambiente institucional dos compradores.

A liberalização do comércio de alimentos é um tema que ainda necessita de pesquisas, apesar dos indícios de que esse processo, no intercâmbio internacional de produtos agrícolas, tem efeito crescente no consumo de alguns tipos de alimentos (KEARNEY, 2010). Kearney também afirma que as políticas de liberalização podem viabilizar o investimento estrangeiro e o desenvolvimento da indústria varejista de alimentos (indicadores importantes do potencial do país para importar alimentos).

ESTABELECIMENTO DE POLÍTICAS A FAVOR DA ADOÇÃO DE BIOCOMBUSTÍ-

VEIS: a pressão crescente por sustentabilidade tem implicações relevantes na demanda por agroprodutos, e um dos motivos mais relevantes é o movimento de substituição dos combustíveis fósseis por combustíveis mais limpos, produzidos por meio de fontes renováveis – os biocombustíveis.

A mistura de biocombustíveis aos combustíveis tradicionais, prática comum em alguns países, tem influência na demanda potencial por agroprodutos, uma vez que a maioria dos biocombustíveis é produzida com culturas alimentícias, como milho ou cana-de-açúcar. A OCDE-FAO (2015) também afirma que “a introdução de políticas voltadas para a melhoria da segurança energética e da sustentabilidade ambiental incentivou a produção de biocombustíveis, ampliando a demanda pela matéria-prima utilizada em sua produção”. Ou seja, países que adotam protocolos de biocombustíveis podem se tornar maiores importadores, tanto de biocombustíveis como de alimentos, se usarem recursos locais para produzi-los. Em 2021, é possível observar fortes movimentos da China e da Índia em direção aos biocombustíveis, bem como grandes expectativas com o governo de Joe Biden nos EUA.

PRESENÇA DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E LOGÍSTICA DE IMPORTAÇÕES:

outra característica importante em um país comprador ou importador de alimentos é a presença de infraestrutura de portos, armazenagem e rodoviária que permita a entrada desses produtos e sua distribuição a todos os consumidores potenciais. Infraestrutura ruim inviabiliza ou encarece os produtos, aumentando perdas e ineficiências e se traduzindo em preços mais altos às populações e, conseqüentemente, em menores volumes disponíveis.

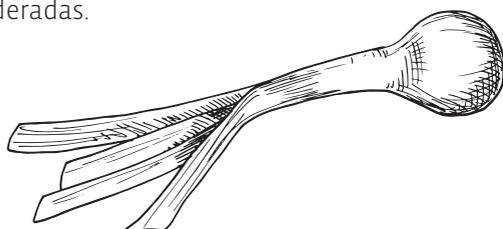
MOEDA LOCAL VALORIZADA: um dos fatores que interferem no valor e no volume das importações é a taxa de câmbio do país. Huchet-Bourdon e Korinek (2011) afirmam, por meio da demonstração do efeito da “curva J”, que uma depreciação de moeda causa, em um primeiro momento, queda no saldo comercial e, em seguida, melhora. Isso ocorre por conta de contratos ou transações futuras entre países, que, muitas vezes, não podem ser alterados rapidamente, demandando tempo para o equilíbrio entre a produção interna e a demanda (HUCHET-BOURDON; KORINEK, 2011).

Por outro lado, uma desvalorização da taxa de câmbio tem efeito imediato na redução do volume de importação, uma vez que o preço pago é mais alto – fator mais relevante para a agricultura que para qualquer outro setor (HUCHET-BOURDON; KORINEK, 2011). Portanto, quanto mais valorizada for a moeda local, mais força importadora terá aquele país, tendo em vista que os produtos comprados valerão menos na moeda local, estimulando o consumo.

COMPORTEAMENTO DO CONSUMIDOR: o último tópico trata da parte comportamental da equação. Isso é necessário porque as dietas e o consumo de alimentos estão muito relacionados às preferências do consumidor. Há países que consomem maior volume de produtos industrializados, enquanto outros demandam mais *commodities* agrícolas. Além disso, a ingestão de calorias não está relacionada apenas ao poder de compra da população, mas também às características socioculturais.

Nesse item, também se insere a questão religiosa, que interfere no consumo de alimentos, por exemplo, as carnes, pois algumas religiões praticamente proíbem o consumo de alguns tipos. Outro impacto importante no comportamento do consumidor está relacionado à sustentabilidade e à busca por produtos éticos e que respeitem o meio ambiente, as comunidades e as pessoas envolvidas nas cadeias produtivas.

No **Quadro 4**, encontram-se as principais fontes de informação e dados das respectivas variáveis consideradas.



QUADRO 4. Fontes de dados para análise das variáveis de crescimento de mercados.

FATORES	INDICADORES	FONTE
1.1 Grandes populações	Número de habitantes	Nações Unidas
1.2 Populações em crescimento	Porcentagem de crescimento da população nos últimos quatro anos	Nações Unidas
1.3 Populações jovens	Porcentagem de habitantes com até 14 anos	Nações Unidas
	Crescimento médio dos últimos quatro anos	Nações Unidas
1.4 Rápida urbanização	Porcentagem de população urbana	Banco Mundial
	Crescimento médio dos últimos quatro anos	Nações Unidas
2. Geração de renda	PIB total	Nações Unidas
	Crescimento médio dos últimos quatro anos	Nações Unidas
3. Distribuição de renda	Índice de Gini	Banco Mundial
4. Recursos valiosos para exportação	Volume financeiro de exportações de bens e serviços	Banco Mundial
	Crescimento médio dos últimos quatro anos	Banco Mundial
5. Falta de recursos produtivos	Terra agricultável (ano atual e crescimento de quatro anos)	Banco Mundial
	Disponibilidade de água	Banco Mundial
	Investimentos internacionais	Banco Mundial
6. Legislação favorável à importação	Tarifas de importação de alimentos	WEF – Global Competitiveness Report
	Barreiras à troca	WEF – Global Competitiveness Report
	Estabilidade de governos e ambiente institucional	WEF – Global Competitiveness Report
7. Adoção de políticas a favor de biocombustíveis	Porcentagem de biocombustíveis misturados à gasolina	Global Renewable Fuels Alliance
8. Canais de distribuição e logística	Eficiência no mercado de bens	WEF – Global Competitiveness Report
	Infraestrutura de transporte	WEF – Global Competitiveness Report
9. Moeda local valorizada	Taxas de câmbio dos últimos quatro anos (relação ao dólar)	Banco Mundial
10. Comportamento do consumidor	Composição das dietas	FAO

ESTIMATIVAS PARA OS PRÓXIMOS DEZ ANOS

Uma vez analisadas as variáveis que interferem nas importações dos mercados-alvo em questão, torna-se possível, e de grande valia, a avaliação quanto à projeção para os próximos dez anos em relação aos produtos que serão demandados por esses mercados, a fim de mensurar os volumes e identificar as oportunidades de integração às cadeias produtivas.

Nessa etapa, é essencial que estudos sejam realizados com referência nas principais organizações, nas agências de estado e nas iniciativas relacionadas aos mercados de alimentos e agronegócios, priorizando aquelas com atuação mais relevante na região de foco/alvo, e também no contexto internacional. A análise criteriosa das diferentes fontes permite que curvas de projeção sejam criadas e indicadores (volume de produtos ou financeiro) sejam quantificados. Cabe ressaltar que a utilização de um grande número de fontes é importante, mas o aspecto qualitativo também deve ser considerado.

Após a quantificação desses produtos, uma estratégia bastante interessante é a agregação dessas informações em um modelo de projeção unificada. A visualização dos diferentes produtos pode facilitar a categorização e o direcionamento de estratégias para conquistas de mercado, expansão e aumento de eficiência na produção atual, ou ainda para definição de ações de caráter público ou privado; as quais serão tratadas na sequência.

DESENHO DE ESTRATÉGIAS PÚBLICAS E PRIVADAS

A última etapa da ferramenta MAPEA é o desenho das estratégias públicas, comuns ou privadas, visando ao aumento de participação nos mercados internacionais.

ESTRATÉGIAS PÚBLICAS: feitas essencialmente pelo Governo, podendo, no entanto, receber apoio do setor privado, como as participações nos órgãos de comércio mundial, as políticas de abertura de mercados, os acordos comerciais, os protocolos sanitários e outros.

ESTRATÉGIAS PÚBLICO-PRIVADAS: feitas em conjunto para abertura de mercados e estabelecimentos de contratos de vendas, como participação em feiras, missões comerciais, seminários e outras formas, aqui se destacando o papel da Agência de Promoção de Exportações (APEX).

ESTRATÉGIAS PRIVADAS: desenhadas por empresas junto aos mercados-alvo nos países importadores.

No caso das estratégias privadas, como será emergente a grande maioria dos mercados em que serão evidenciados grandes crescimentos, vale uma observação sobre estratégias específicas, consolidada no quadro a seguir.

QUADRO 5. Notas sobre o desenho de estratégias para países emergentes.

1. Os mercados emergentes não podem ser generalizados, diferindo entre si e até dentro deles. China, Brasil e Índia são verdadeiros “continentes” e apresentam diferentes realidades regionais. Imagine generalizar a África – que grande erro seria cometido.
2. Ao contrário dos mercados desenvolvidos, obter informação nas economias emergentes é mais difícil pela falta de dados confiáveis. Um sistema de informação depende, muitas vezes, do desenvolvimento de fontes próprias.
3. Os sistemas de *barter* (troca de mercadorias) podem ser uma estratégia para financiar e evitar riscos de pagamento, tanto pela falta de receita como pela inflação em alguns locais.
4. O sistema de canais de marketing é diversificado, composto de distribuidores com modelos de negócios tradicionais e modernos. Um processo de segmentação deve ser feito e uma abordagem multicanal clara (em produtos e serviços) deve ser estabelecida pela empresa.
5. A adaptação para lidar com empresas familiares é necessária. Elas tendem a responder de modo diferente à oferta da empresa, pedindo mais serviços e benefícios financeiros que descontos.
6. Uma força de vendas motivada e portadora de tecnologia deve ser utilizada para construir informações sobre o mercado e ajudar a acessar diversos segmentos de mercado.
7. Tente selecionar bem e construir confiança com os distribuidores, a fim de estabelecer barreiras de entrada para concorrentes.
8. Esses países apresentam rápidas taxas de crescimento econômico e de empregos. Portanto, uma estratégia para atrair e reter talentos é fundamental.
9. A competição deve ser tratada de modo diferente: novos concorrentes podem entrar mais rapidamente, e concorrentes locais, mais adaptados à realidade regional, oferecem grande ameaça.
10. A aquisição de empresas locais pode ser uma estratégia para obter acesso a pessoas e conhecimento, mas sempre levando em consideração os aspectos culturais na hora de assumir a gestão.

11. Recomenda-se a utilização de especialistas locais para entender sistemas regulatórios complexos.
12. A adaptação das linhas de produtos aos sistemas logísticos locais também é necessária. Em vários mercados, sistemas e estruturas de transporte refrigerado não estão disponíveis.
13. Encontre a mídia certa para se comunicar. Fontes locais de mídia podem estar disponíveis e ser mais eficazes que programas nacionais.
14. Focar no *foodservice* pode ser uma boa estratégia para gerar conhecimento sobre os produtos, antes de se aproximar do varejo.
15. Evite iniciar com o mercado total, pois a complexidade é enorme, e a empresa pode se perder. Focar em segmentos-alvo é uma maneira de evitar armadilhas.
16. Pelo baixo nível de formação e/ou treinamento dos recursos humanos, existe a necessidade de elaborar manuais que descrevam os procedimentos da empresa.
17. Investir em economias emergentes pode exigir outros investimentos não planejados, como infraestrutura, benefícios às comunidades locais e outros.

Fonte: *The Future of Food Business*, Neves (2014).

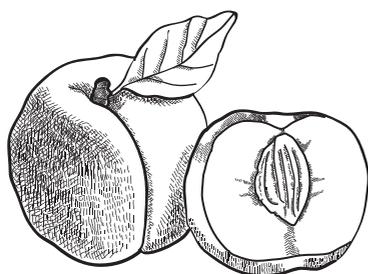
O desafio está definido. Crescer hoje na arena global será muito difícil sem jogar o jogo nas economias emergentes. As dificuldades são imensas, assim como as oportunidades. É a década das economias emergentes.

IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Um dos maiores desafios do Brasil é a busca por diversificação nas exportações, visando crescer e gerar oportunidades, acompanhando o crescimento das importações mundiais. Para isso, adquirir conhecimento sobre como está evoluindo esse apetite por importações e saber onde será mais significativo o crescimento são pontos de partida para o desenho de estratégias.

Principalmente para o Brasil, que tem como um dos pilares da economia a produção e a exportação de alimentos, as nuances da dinâmica do comércio internacional são importantes para que o país possa planejar seus investimentos em sistemas agroindustriais que serão mais demandados no futuro, conforme as necessidades dos consumidores dos países importadores, bem como saber em que países devem ser concentrados os esforços de abertura comercial, estabelecimento de contratos e canais e outras estratégias de posicionamento com vista à consolidação como exportador mundial sustentável de alimentos, biocombustíveis e outros agroprodutos.

A implicação gerencial principal da ferramenta MAPEA é a utilização de seus quatro componentes para montar matrizes quantitativas que permitam eleger prioridades tanto na diplomacia comercial quanto nas estratégias das empresas exportadoras. As variáveis da ferramenta são passíveis de quantificação, e as informações estão disponíveis em diversas fontes públicas de dados para permitir visualização dos mercados prioritários.



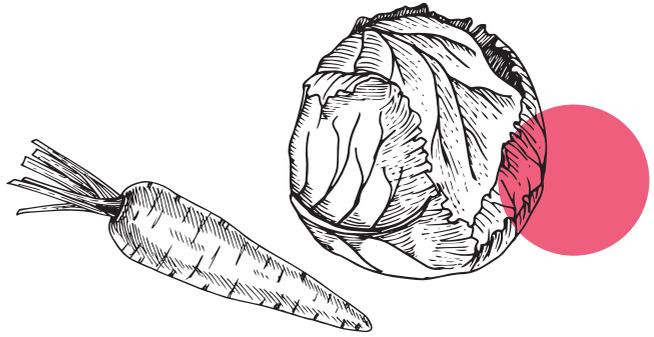
Adquirir conhecimento sobre como está evoluindo esse apetite por importações e saber onde será mais significativo o crescimento são pontos de partida para o desenho de estratégias.

4

*Marcos Fava Neves,
Vitor Nardini Marques,
Leticia Franco Martinez,
Vinicius Cambaiuva e
Eduardo Eugênio Spers*

**OPORTUNIDADES
E ESTRATÉGIAS
NO MARKETING
DE ALIMENTOS:
A FERRAMENTA
“MARKALIM”**





Uma oportunidade cada vez mais relevante para o Brasil se consolidar como fornecedor mundial sustentável de alimentos está na exportação de produtos finais, embalados e com marca. Para isso, a ferramenta que será apresentada no presente capítulo é fundamental.

Acompanhar e entender o perfil do consumidor e suas demandas é tarefa essencial para as empresas de alimentos e bebidas, tendo em vista que, com essas informações, a organização poderá ajustar seu posicionamento, a fim de aproveitar as diferentes ondas e tendências de consumo. Conseqüentemente, as mudanças de posicionamento devem refletir em adaptações no portfólio, nas linhas de produtos, na comunicação, nos canais de distribuição, entre outras decisões, até chegarem ao público-alvo.

O perfil dos consumidores mudou nos últimos anos em razão das transformações do cenário macroambiental, com destaque para a democratização do acesso à internet e a digitalização; maior preocupação com a saúde e o bem-estar; maior procura por conveniência e simplicidade em virtude da rotina sobrecarregada; e maior preocupação com a responsabilidade socioambiental advinda, principalmente, da conscientização da limitação dos recursos naturais e da disponibilização de condições dignas de trabalho.

As organizações precisam acompanhar esses movimentos e adaptar suas estratégias e ofertas, o que não é tarefa simples, dadas as necessidades de mudanças no processo de produção, cadeia de suprimentos, distribuição, comunicação, entre outros. Embora sejam complexas, essas adaptações são necessárias para manter a empresa competitiva e com diferenciais no produto/serviço/modelo de negócios.

Diante disso, o objetivo deste capítulo é responder ao seguinte questionamento: quais são as principais tendências e oportunidades em evidência

no setor de alimentos e bebidas que podem auxiliar as empresas no posicionamento de mercado, entregando valor ao consumidor final?

Mais especificamente, este estudo visa sintetizar esses pontos em uma lista simples que possa ser utilizada por executivos para repensar seus negócios, em razão das mudanças sociais, tecnológicas e ambientais do século XXI. Para cumprir esses objetivos, foram analisados diferentes relatórios de instituições reconhecidas mundialmente, artigos científicos atuais, além da realização de entrevistas abertas com indústrias de alimentos, canais de distribuição e consumidores, visando identificar os fatores mais relevantes e aplicados ao mercado.

O resultado é uma lista com as quinze principais tendências, oportunidades e argumentos, seguindo a filosofia de orientação à demanda e buscando o fomento na criação de novos negócios ou o olhar mais cuidadoso para novos nichos de mercado. Dessa forma, apresenta-se a ferramenta “MarkAlim”, que consolida essas tendências em um modelo que facilita a compreensão da realidade do consumidor.

PRINCIPAIS RESULTADOS: A FERRAMENTA “MARKALIM” DE QUINZE TENDÊNCIAS E OPORTUNIDADES NO MERCADO DE ALIMENTOS

Como resultado, apresenta-se a ferramenta “MarkAlim”, composta de três grandes partes (**Figura 6**). A primeira consiste na apresentação das fontes de informação relevantes sobre tendências de consumo, iniciativas de empresas e outras formas de levantamento de ideias e alternativas. Nesse sentido, destacam-se os consumidores, os canais de distribuição, os concorrentes, os eventos e os cursos, os sites e as plataformas de conhecimento, os influenciadores e outros chamados *stakeholders* (agentes de contato e influência das empresas) como potenciais fontes de informação e ideias.

A segunda parte da ferramenta evidencia as quinze principais tendências do setor de alimentos, as quais serão explicadas com mais detalhes na sequência.

Finalmente, a terceira parte refere-se às decisões que podem ser tomadas, ou seja, em que tipo de estratégias as quinze tendências podem ser utilizadas, por exemplo, no portfólio de produtos (incluindo a decisão de novos produtos), nas comunicações e suas mensagens, nas embalagens e nos rótulos, nos canais de distribuição, em argumentos da força de vendas, no desenvolvimento de relacionamentos (clubes de consumidores, sociedades) e em outras formas de engajamento.

FIGURA 6. Ferramenta “MarkAlim”: oportunidades no marketing de alimentos e bebidas.



Oportunidades e estratégias no marketing de alimentos: a ferramenta “MarkAlim”

A principal contribuição dessa ferramenta é a lista ampliada de quinze principais tendências, oportunidades e argumentos atuais que estão nortearo o mercado de alimentos e bebidas. Essas tendências são apresentadas com mais detalhes no **Quadro 6**, que contém uma breve descrição de cada uma delas e sua relação com autores reconhecidos nos temas, conferindo relevância e justificando suas inserções nessa síntese.

Heide e Olsen (2018), assim como Angus e Westbrook (2019), acreditam que os consumidores estão se cansando de produtos genéricos e valorizando cada vez mais aspectos de qualidade e diferenciação, os quais transmitem status superior. Em linha com essas afirmações, as tendências números 1: “Consumidor aventureiro, interesse por sabores, aspectos sensoriais (texturas, cheiros, cores) e conhecimento das características dos ingredientes alimentares”; 12: “Produtos *gourmet, premium* e feitos à mão (artesanais)”; 15: “Prazer em se desconectar (*joy of missing out* – JOMO), elaboração dos alimentos (experiência culinária) e indulgência – ‘meu presente’” estão diretamente relacionadas à categoria de consumidor “cansado do convencional”. Como os produtos tradicionais já não chamam muito mais sua atenção, esses consumidores procuram novas experiências e descobertas ou preferem fazer a própria comida. Boniface (2016) indica que, na sociedade atual, os alimentos e as bebidas são utilizados não apenas como meio de sustento, mas também como forma de celebração e ritual, com prazer e indulgência, conforme apontado na tendência número 15.

QUADRO 6. Lista de quinze oportunidades e tendências no marketing de alimentos.

QUINZE PRINCIPAIS TENDÊNCIAS, OPORTUNIDADES E ARGUMENTOS PARA O MARKETING DE ALIMENTOS	DESCRIÇÃO	AUTORES RELACIONADOS
1. <i>Consumidor aventureiro, interesse por sabores, aspectos sensoriais (texturas, cheiros, cores) e conhecimento das características dos ingredientes alimentares</i>	Os consumidores querem explorar novos produtos, experimentar ingredientes exóticos e ter ótimas experiências relacionadas a sabor, aroma e ambiente. Como os produtos tradicionais não chamam mais sua atenção, os novos devem estimular a descoberta de novas sensações e prazeres.	Angus e Westbrook (2019); Batat <i>et al.</i> (2018); Belk (1975); Brecic, Mesic e Cerjak (2016); e Jaeger <i>et al.</i> (2017).

2. Diversificação das fontes de ingredientes (plant-based e substitutos de carne, insetos, algas, outros) e argumentos "direto da natureza"

Com o crescimento de nichos de mercado, como veganos e vegetarianos, e o aumento das preocupações com a produção de carne em virtude do bem-estar animal, as emissões de gases e o uso de recursos, ingredientes alternativos estão ganhando espaço na substituição ou em complemento às dietas. Alimentos *plant-based*, como hambúrgueres e salsichas, e outros à base de insetos são exemplos que já podem ser encontrados em alguns supermercados.

Brecic, Mesic e Cerjak (2016); Hedin (2019); e McCarthy, Liu e Chen (2016).

3. Movimento de produtos verdes, footprint (reduzir o desperdício e a poluição), bem-estar animal, free-range e fornecedores sustentáveis

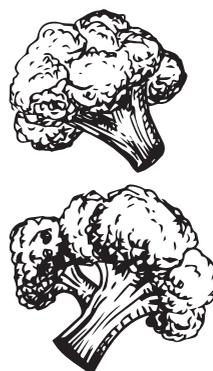
Sustentabilidade, bem-estar animal e cuidado com o meio ambiente são importantes critérios de decisão para esses consumidores, os quais se identificam com a ideia de garantir recursos e alimentos para as gerações futuras. Para eles, observamos o apreço pelas certificações relacionadas à produção sustentável, o respeito ao meio ambiente e à criação "humanizada". É grande hoje o volume de financiamento à disposição para projetos sustentáveis (títulos/créditos verdes), e produtos com processos produtivos nessa linha são aptos a captarem essas oportunidades.

De-Magistris e Gracia (2017); Giampietri, Del Giudice e Finco (2015); Hedin (2019); Mascaraque (2019); McCarthy, Liu e Chen (2016); e Woo e Kim (2018).

4. Snacks saudáveis, pequenas porções e o alimento on the go

Em razão da rotina movimentada e da limitação de horário, as pessoas têm menos tempo para as refeições, o que demanda alimentação rápida, saudável e de qualidade. O número de pessoas que vivem sozinhas cresceu dramaticamente nos últimos anos, o que requer produtos práticos e pequenas porções individuais para alimentação. Portanto, snacks de vegetais, castanhas e nozes, frutas secas e pequenas porções de suco estão se tornando importantes para atender a essa demanda. Além disso, a alimentação deve estar no "caminho do consumidor", facilitando o acesso, e até mesmo o processo de compra, por meio de tecnologias que reduzam o tempo de filas e pagamento nas lojas.

Angus e Westbrook (2019); Belk (1975); De-Magistris e Gracia (2017); e McCarthy, Liu e Chen (2016).



<p>5. <i>Atenção às dietas (sentir-se bem, saudável, bem-estar, nutrição, fibras, proteínas e colágeno). Surgimento dos flexitarianos (redução parcial de consumo)</i></p>	<p>Os consumidores estão prestando mais atenção ao número de calorias e ao valor nutricional do que comem ou bebem. Produtos com alto teor de fibras estão se destacando por suas propriedades funcionais. Além disso, sentir-se bem por meio de hábitos alimentares é sinônimo de vitalidade, principalmente associada ao estilo de vida.</p>	<p>Angus e Westbrook (2019); Asioli <i>et al.</i> (2017); De-Magistris e Gracia (2017); e McCarthy, Liu e Chen (2016).</p>
<p>6. <i>Produtos isentos de lactose, glúten, açúcar e outras restrições na dieta</i></p>	<p>Devido às intolerâncias alimentares e às restrições, produtos sem lactose, açúcar, glúten e outros vêm ganhando espaço nas gôndolas dos supermercados.</p>	<p>Asioli <i>et al.</i> (2017); Hedin (2019); e McCarthy, Liu e Chen (2016).</p>
<p>7. <i>Marcas de smallholders e promoção da inclusão e criação de empregos. Responsabilidade socio corporativa</i></p>	<p>Marcas com apelo social também vêm ganhando importância para os consumidores, pois oferecem qualidade de vida aos envolvidos no processo e geram oportunidades, criando valor para os aspectos sociais de grupos e comunidades.</p>	<p>Giampietri, Del Giudice e Finco (2015); Hedin (2019); Mascaraque (2019); e Woo e Kim (2018);</p>
<p>8. <i>Consumidor conectado ao prato (digital, mais conhecimento da origem dos produtos, ingredientes e rastreabilidade)</i></p>	<p>Com o avanço da tecnologia, os consumidores têm mais acesso às informações sobre o que comem ou bebem. As cadeias agroalimentares estão cada vez mais transparentes, e, com o <i>blockchain</i> e a <i>IoT</i> (Internet of Things), qualquer tipo de informação alimentar estará disponível no smartphone, com informações sobre origem dos produtos, quais insumos foram usados para produzi-los, como eles foram transportados, entre outras.</p>	<p>Hedin (2019); Kumar e Kapoor (2017); Manning (2016); Manning e Baines (2007); Planet Retail (2017); e Regattieri, Gamberi e Manzini (2007).</p>
<p>9. <i>Autenticidade e simplicidade</i></p>	<p>A filosofia “menos é mais” também chegou ao mercado de alimentos e bebidas. Marcas, embalagens e produtos mais simples se encaixam nessa filosofia.</p>	<p>Belk (1975); Kumar e Kapoor (2017); e Youn e Kim (2017).</p>
<p>10. <i>Família e tradição</i></p>	<p>Aproximar o consumidor através da história e tradição da empresa promove o espírito de família, aumentando a empatia, a segurança e a confiança. Um dos grandes lemas utilizados é o “da minha família para a sua”.</p>	<p>Belk (1975); Kumar e Kapoor (2017); Manning (2016); e Manning e Baines (2007).</p>
<p>11. <i>Compra local, produto feito localmente e argumento “direto das fazendas”</i></p>	<p>Na onda inversa da globalização dos mercados, alguns consumidores estão migrando para a filosofia “compra local e feito localmente”, trazendo a valorização e o orgulho dos produtos localmente originados. Sustenta a ideia de “valorizando nossa comunidade”.</p>	<p>Adams e Salois (2010); Belk (1975); e Kumar e Kapoor (2017).</p>

12. *Produtos gourmet, premium e feitos à mão (artesaniais)*

Gourmet, premium e artesanal são produtos de alto padrão que propõem uma culinária mais elaborada e têm conquistado os consumidores dispostos a pagar “pelo melhor”.

Angus e Westbrook (2019); Heide e Olsen (2018); e Youn e Kim (2017).

13. *Desejo pelo storytelling, compartilhar informações entre os usuários e o papel dos influenciadores alimentares*

Na economia de hoje, os consumidores têm o hábito de compartilhar suas experiências, que são valorizadas por outros usuários. Além disso, os consumidores ficam mais engajados quando conhecem a história por trás do produto/marca e se identificam com ele/ela. É crescente a importância dos influenciadores nas redes sociais quanto ao comportamento de consumo de alimentos.

Lena e Eide (2017); Planet Retail (2017); e Zhao e Zhang (2017).

14. *Propensão para produtos a granel e concentrados*

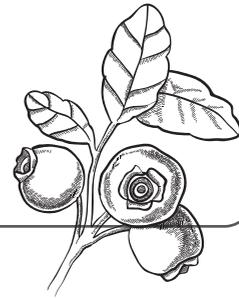
Para reduzir o uso de embalagens e plásticos, os consumidores estão valorizando os produtos a granel e concentrados.

Giampietri, Del Giudice e Finco (2015); Hedin (2019); Mascaraque (2019); e Woo e Kim (2018).

15. *Prazer em se desconectar (joy of missing out - JOMO), elaboração dos alimentos (experiência culinária) e indulgência – “meu presente”*

Os consumidores estão valorizando seu momento de desconexão para se dedicarem mais aos seus hobbies e prazeres, sendo que a alimentação pode ser um deles. Nesse sentido, a inclinação para produção dos próprios produtos ou alimentos tem aumentado, ao mesmo tempo que também cresce o número de consumidores que atribuem algum alimento especial como recompensa à medida que realizam suas tarefas e obrigações.

Angus e Westbrook (2019); Bataf *et al.* (2018); Belk (1975); Boniface (2016); Heide e Olsen (2018); e McCarthy, Liu e Chen (2016).



Para McCarthy, Liu e Chen (2016) e Hedin (2019), os consumidores de hoje estão mais atentos ao que comem e bebem, pensando na origem dos produtos, na autenticidade e nos aspectos nutricionais desses alimentos (quantidade de fibras, proteínas, calorias e outros). Fontes alternativas de ingredientes também têm ganhado aceitação, em virtude do crescimento dos segmentos de vegetarianos, veganos, consumidores com perfil ativista em relação às questões ambientais e de saúde e bem-estar animal, além daqueles com restrições alimentares, como alérgicos e intolerantes à lactose, ao glúten e outros.

A tendência número 2: “Diversificação das fontes de ingredientes (*plant-based*, substitutos de carne, insetos, algas e outros) e argumentos ‘direto da natureza” resume os comportamentos listados anteriormente. Além disso, Asioli *et al.* (2017) apontam que alguns componentes alimentares são considerados não saudáveis (como os aditivos artificiais), levando a indústria a informar se esse ingrediente específico não está presente, como forma de garantir a máxima utilização de itens favoráveis à saúde (“não contém glúten”, por exemplo, ou se um “método natural” foi utilizado para produzi-lo). Esse fenômeno é denominado *clean label*, ou rótulo limpo, associado, principalmente, à tendência número 6: “Produtos isentos de lactose ou glúten e outras restrições alimentares”.

A sustentabilidade é outra questão importante a ser apontada no processo de compra, sendo indispensável para determinado tipo de consumidor que se preocupa com a utilização e a disponibilidade dos recursos naturais, a geração e a destinação correta de resíduos, o bem-estar animal, o respeito ao meio ambiente e a valorização das pessoas envolvidas no processo de produção (WOO; KIM, 2018; HEDIN, 2019). A embalagem tornou-se muito importante para comunicar a sustentabilidade, fornecer informações e destacar produtos nas prateleiras. Além disso, elas precisam se adequar às demandas de reaproveitamento de materiais, desperdício zero e reciclagem (MASCARAQUE, 2019).

As tendências números 3: “Movimento de produtos verdes, *footprint* (reduzir o desperdício e a poluição), bem-estar animal e *free-range* e fornecedores sustentáveis”; 7: “Marcas de *smallholders* e promoção da inclusão e criação de empregos. Responsabilidade sociocorporativa”; e 14: “Propensão para produtos a granel e concentrados” seguem essas ideias.

Os consumidores procuram experiências imediatas que se encaixem em seus estilos de vida, permitindo-lhes passar mais tempo focados no que é importante, seja na vida social ou profissional (McCARTHY; LIU; CHEN, 2016; DE-MAGISTRIS; GRACIA, 2017; ANGUS; WESTBROOK, 2019).

Tendências como as de números 4: “Snacks saudáveis, pequenas porções e o alimento *on the go*”; 5: “Atenção às dietas (sentir-se bem, saudável, bem-estar, nutrição, fibras, proteínas e colágeno). Surgimento dos flexitarianos (redução parcial de consumo)”; e 15: “Prazer em se desconectar (*joy of missing out* – JOMO), elaboração dos alimentos (experiência culinária) e indulgência – ‘meu presente” atendem a essas necessidades. O tempo tornou-se o recurso mais escasso e precioso; portanto, aproveitá-lo ao máximo é o grande objetivo das



Sustentabilidade é outra questão importante a ser apontada no processo de compra, sendo indispensável para determinado tipo de consumidor que se preocupa com a utilização e a disponibilidade dos recursos naturais.

novas gerações. Com a rotina tão atribulada, os consumidores têm pressa para preparar as refeições, exigindo maior praticidade na alimentação e nos lanches, sem abrir mão de saúde e nutrição. Os momentos de desconexão também passaram a fazer parte da rotina, com o tempo dedicado a hobbies e atividades prazerosas, como exercícios físicos e alimentação diferenciada.

Além disso, de acordo com Angus e Westbrook (2019), o número de pessoas “sozinhas” aumentou dramaticamente nos últimos anos: a geração *baby boomers* experimentou as maiores taxas de divórcio, enquanto muitas pessoas da geração mais jovem abdicaram de casamentos e até mesmo da coabitação. As implicações disso estão relacionadas à tendência número 4: “Snacks saudáveis, pequenas porções e o alimento *on the go*”, com demanda crescente por pequenas porções individuais para refeição ou snacks por parte dos consumidores.

A democratização da internet e do acesso à informação tornou os consumidores experts em questões alimentares, pois podem consultá-las onde estiverem, apenas usando seus smartphones. Mais que isso, os clientes podem compartilhar experiências com outros usuários por meio das redes sociais ou de plataformas específicas, que podem beneficiar ou manchar a reputação de produtos e marcas (KUMAR; KAPOOR, 2017; HEDIN, 2019). Zhao e Zhang (2017) destacam que a informação disponível nas redes sociais é um fator importante no processo de tomada de decisão, principalmente em nutrição e saúde.

Com base nisso, é importante utilizar esse fácil acesso à informação em favor das empresas de alimentos e bebidas, monitorando o feedback e respondendo rapidamente às críticas como modo de evitar a construção de imagem negativa nas plataformas de compartilhamento. Além disso, muitas informações úteis podem ser disponibilizadas aos consumidores, como a transparência do processo de produção ou a melhor forma de consumir o produto. A tendência número 8: “Consumidor conectado ao prato (digital, mais conhecimento da origem dos produtos, ingredientes e rastreabilidade)” ilustra esse posicionamento.

De acordo com Belk (1975), Brecic, Mesic e Cerjak (2016) e Kumar e Kapoor (2017), o comportamento de compra é afetado por (a) características individuais (personalidade, sexo, raça e intelecto) e (b) características situacionais (ambiente físico e social, tempo de observação e estados antecedentes). A primeira é mais estável; a segunda, mais transitória. As tendências números 1:

“Consumidor aventureiro, interesse por sabores, aspectos sensoriais (texturas, cheiros, cores) e conhecimento das características dos ingredientes alimentares”; 9: “Autenticidade e simplicidade”; e 15: “Prazer em se desconectar (*joy of missing out* – JOMO), elaboração dos alimentos (experiência culinária) e indulgência – ‘meu presente’” envolvem principalmente características individuais, pois refletem elementos valorizados pelos consumidores, como a visão da comida como momento de recompensa por algum sacrifício ou meta alcançada, valorização e prazer dos elementos sensoriais dos alimentos e visão da simplicidade do “menos é mais”.

As tendências números 10: “Família e tradição” e 11: “Compra local, feito localmente e argumento ‘direto da fazenda’” envolvem sobretudo características situacionais, incluindo cultura e costumes sociais. No caso da tendência número 10, há a geração de empatia, confiança e demonstração de “afeto” na produção de alimentos, enquanto na de número 11 a procedência local é valorizada por suas características, podendo ser evidenciada por indicações geográficas como Denominação de Origem (DO) e Indicação de Procedência (IP), ferramentas que atestam a qualidade e a autenticidade do que é produzido na região.

A ideia de transparência, rastreabilidade e qualidade garantida tem crescido nos últimos anos. Em cadeias de valor locais, é mais fácil monitorar a produção. No entanto, ao lidar com cadeias globais, torna-se muito mais difícil estabelecer medidas e métricas de monitoramento (MANNING, BAINES, 2007; MANNING, 2016; PLANET RETAIL, 2017; KUMAR; KAPOOR, 2017). Por isso, o aspecto de valorização local e *storytelling* contrapõe-se à incerteza da globalização, gerando segurança e credibilidade à produção de determinadas regiões, conforme refletido nas tendências números 8: “Consumidor

A ideia de transparência, rastreabilidade e qualidade garantida tem crescido nos últimos anos.



conectado ao prato (digital, mais conhecimento da origem dos produtos, ingredientes e rastreabilidade)” e 13: “Desejo pelo *storytelling*, compartilhar informações entre os usuários e o papel dos influenciadores alimentares”.

Lena e Eide (2017) abordam histórias de sucesso de negócios que aderiram à estratégia de contar histórias e aumentaram o número de visitantes, a colaboração entre empresas e a atenção da mídia. É importante destacar que o papel dos influenciadores está em evidência, pois podem ser utilizados como promotores de produtos e marcas aderentes ao seu estilo de vida.

IMPLICAÇÕES GERENCIAIS SOBRE AS TENDÊNCIAS E OPORTUNIDADES

O mercado de alimentos passou por diversas transformações, alterando o comportamento de consumo. Preocupações como origem e rastreabilidade dos alimentos, respeito ao meio ambiente, inclusão social, saúde, bem-estar e experiências alimentares diferenciadas tornaram-se recorrentes e são impulsores importantes das escolhas dos consumidores nas decisões atreladas a alimentos e bebidas.

As indústrias de alimentos e bebidas devem estar atentas às mudanças de hábitos de consumo e reinventar seus negócios para atender às demandas emergentes, seguindo as diretrizes da filosofia de orientação ao mercado. Existem várias fontes que podem ajudar as empresas a obterem informações e compreenderem melhor as tendências alimentares, como relatórios, feiras e eventos de alimentos, plataformas de compartilhamento na web e pesquisas primárias com consumidores, canais de distribuição, concorrentes e outros *stakeholders*.

A lista final de tendências, oportunidades e argumentos para estratégias de marketing no mercado de alimentos e bebidas apresentada é o resultado de uma pesquisa exploratória com etapas de validação e priorização. Dessa forma, consolidamos alguns comportamentos identificados no mercado, o que não limita os estudos sobre o assunto nem encerra as discussões sobre as possibilidades, que devem ser permanentemente reavaliadas e atualizadas. Por enquanto, as empresas podem utilizar os insights apresentados em discussões executivas e workshops para avaliar (ou reavaliar) seu

posicionamento e suas estratégias de marketing, sempre considerando as características específicas do negócio e do ambiente em que se inserem.

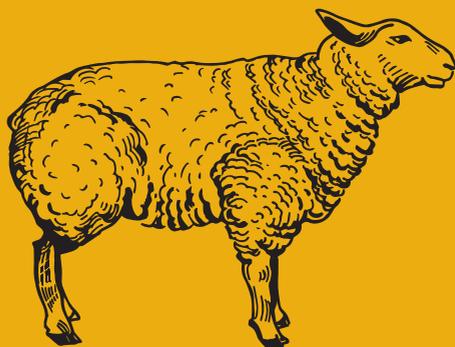
As aplicações práticas deste estudo são diversas, com impactos potenciais nas decisões do mix de marketing das organizações. Estas podem utilizar os conceitos expostos para diversificar seu portfólio, lançando novos produtos, novas linhas de produtos ou até mesmo nova marca, para atingir diferentes nichos de mercado; nas estratégias de comunicação, para adequar as mensagens em rótulos, embalagens ou mesmo nas redes sociais, objetivando capturar a atenção dos consumidores; nas estratégias de canais de distribuição, para otimizar e criar alternativas que ofereçam a melhor experiência de compra aos consumidores, a exemplo de compras on-line, clubes de assinatura e outras iniciativas diretas que promovam o engajamento; nas estratégias de força de vendas, para treinar e desenvolver a equipe para lidar com o novo perfil de consumidor e intermediário; e também em outras iniciativas com *stakeholders* e sociedade.

A segmentação por nicho de mercado está em evidência, conforme o número de veganos, vegetarianos, flexitarianos e intolerantes (à lactose e ao glúten, por exemplo) cresce em todo o mundo. Outro grupo de destaque é o de consumidores sozinhos – idosos, jovens ou adultos. São mercados com grande potencial que podem ser explorados pelas empresas, uma vez que muitas necessidades e vários anseios desses segmentos, em particular, ainda não foram totalmente atendidos.

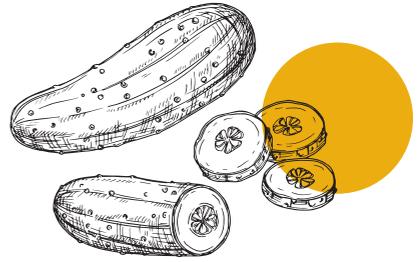
Por fim, é importante entender que cada segmento do mercado de alimentos e bebidas apresenta particularidades e, por isso, pode estar em diferentes estágios de maturidade em relação às tendências apresentadas. As empresas precisam entender quais delas trariam mais resultados em seu segmento e quais fazem mais sentido para seu modelo de negócios (atual ou pretendido), priorizando as que forem mais aderentes. Algumas das tendências listadas refletem posições opostas e não podem ser trabalhadas em paralelo, o que reforça a relevância da avaliação das oportunidades e dos riscos de cada alternativa, priorizando as que trarão os melhores resultados. Com isso, fica disponibilizada a ferramenta "MarkAlim" que visa, com o desenvolvimento de produtos, contribuir para a ampliação das exportações de produtos já industrializados — com design, marca, embalagens, *storytelling*, entre outras características —, e das estratégias de diferenciação recomendadas no modelo "Fornecedor Mundial Sustentável de Alimentos, Bioenergia e outros Agroprodutos".

5

*Marcos Fava Neves,
Vitor Nardini Marques,
Leticia Franco Martinez,
Vinicius Cambaiva*



**MELHORANDO A
COMUNICAÇÃO
DO AGRONEGÓCIO:
A FERRAMENTA
“AGROPLANCOM”**



O agronegócio tem sido o **grande impulsionador** da economia brasileira, com contribuições expressivas para a geração de riquezas, empregos e desenvolvimento local. Em 2020, o setor representou 26,6% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, o que equivale à, aproximadamente, 2 trilhões de reais (CEPEA, 2021). Nas últimas décadas, o Brasil superou os desafios de produzir em clima tropical, alterando seu status de importador de alimentos para um dos maiores produtores e exportadores agrícolas do mundo.

No entanto, ainda existem muitos desafios a serem superados no que tange à comunicação e ao posicionamento do setor, em âmbito tanto nacional como internacional, para evidenciar os diferenciais competitivos do Brasil e a sustentabilidade incorporada às cadeias produtivas. Alguns acontecimentos recentes, muitos deles descabidos de argumentos científicos ou condizentes com a realidade, têm prejudicado a imagem do setor perante os mercados consumidores. Por isso, discussões sobre modelos de comunicação integrada para o agronegócio, para as cadeias produtivas e para empresas produtoras têm se tornado cada vez mais frequentes e importantes na proteção e melhoria da imagem do setor.

Nesse sentido, este capítulo visa oferecer uma ferramenta com sete etapas para desenvolvimento de planos de comunicação para o agronegócio, ou seja, um passo a passo de execução, de modo que agentes dos setores público ou privado possam endereçar iniciativas com o objetivo de fortalecer a imagem do Brasil como o fornecedor mundial sustentável de alimentos, bioenergia e outros agroprodutos, corroborando para a construção de uma identidade setorial forte.

Para atingir esse objetivo, o método utilizado foi o de levantamento bibliográfico de temas sensíveis, revisão dos métodos existentes de planos de comunicação e discussões com empresários e especialistas do setor,

o que resultou em uma lista de sugestões para contrapor os argumentos comumente utilizados.

INVENTÁRIO DE TEMAS SENSÍVEIS

Com base no método apresentado no item anterior, foram selecionados temas sensíveis encontrados em análises sobre o agronegócio e a produção de alimentos. Os principais estão listados na sequência:

- Grande concentração nas indústrias de insumos e alimentos com fusões, aquisições e integração vertical e na geração de tecnologia em grandes empresas com perdas de postos de trabalho;
- Alto índice de lucratividade de empresas danosas à saúde humana (ênfase em guloseimas, bebidas industrializadas alcoólicas, alimentos ultraindustrializados e outros);
- Domínio do mercado de alimentos pelos megainvestidores;
- Concentração fundiária no Brasil (posse e gestão de terras);
- Avanço em áreas de fronteira e destruição de florestas;
- Condições de segurança e saúde relacionadas ao trabalho;
- Acesso às novas tecnologias restrito aos grandes agricultores;
- Deterioração dos solos e aumento do uso de fertilizantes não renováveis;
- Danos à saúde das pessoas e ao meio ambiente com uso excessivo de agroquímicos;
- Pressão contra o abate de animais e o consumo de proteína animal;
- Compras de terras por estrangeiros;
- Alto consumo de recursos para produzir (energia, água, nutrientes);
- Modificação genética e danos/riscos pelo aumento da utilização de produtos geneticamente modificados;
- Domínio da distribuição pelos grandes varejistas, ocasionando dificuldades para o pequeno comércio;
- Avanço sobre populações e áreas indígenas;
- Má distribuição dos lucros da atividade;
- Outros temas de críticas.

Os itens apresentados compõem um conjunto de temas normalmente utilizados e levantados, mas que não têm o objetivo de esgotar a temática. De maneira resumida, em relação aos tópicos citados, a **Figura 7** apresenta o satélite dos dez temas sensíveis ao agro que são mais recorrentes e que serão trabalhados mais adiante ao longo deste capítulo.

FIGURA 7. Satélite dos dez temas sensíveis ao agronegócio.



FERRAMENTA “AGROPLANCOM”: PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA O AGRONEGÓCIO, PARA CADEIAS PRODUTIVAS, ORGANIZAÇÕES COLETIVAS E EMPRESAS

Com a finalidade de sustentar a importante imagem do Brasil como o fornecedor mundial sustentável de alimentos, bioenergia e outros agroprodutos e colaborar com a construção de uma identidade forte do agro, é proposta uma ferramenta simples para o desenvolvimento de planos de comunicação em instituições do agronegócio brasileiro. É válida para esforços de marca-país, cadeias produtivas integradas, organizações setoriais ou mesmo para empresas produtoras.

A ferramenta é composta de sete etapas sequenciais: identificação do público-alvo; definição dos objetivos de comunicação; construção da mensagem e abordagem; definição das ferramentas de comunicação; definição de orçamento; mensuração de resultados; e gestão do plano. Cada etapa foi baseada na literatura de comunicação e planejamento estratégico e é apresentada com detalhes a seguir.

1. IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO (PARA QUEM?)

A identificação do público-alvo é a primeira etapa da elaboração de um plano de comunicação. Segundo Neves (2013), as questões a serem consideradas são: Quem deve ser atingido com a mensagem? Quem são os principais consumidores? Quais países pretende-se atingir? A quem precisamos desmistificar a imagem do agronegócio?

É fundamental identificar o alvo antes de qualquer decisão, a fim de adaptar e flexibilizar os demais passos, como as ferramentas e a abordagem das mensagens. Os públicos de interesse para o setor do agronegócio, incluindo empresas ou agências governamentais, abrangem governos locais e internacionais, compradores do setor industrial (B2B), integrantes dos canais de distribuição (como grandes varejistas e o segmento de *foodservice*), consumidor final, organizações não governamentais, representantes do sistema financeiro, agências internacionais, população, imprensa, fornecedores, influenciadores técnicos, *shareholders*, membros de instituições de ensino e universidades, e novas gerações, que apresentam comportamento bastante ativista em causas ambientais e climáticas.

2. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO (O QUE SE DESEJA?)

Todas as organizações, seja qual for o setor e sua finalidade, utilizam formas de comunicação de marketing na promoção de suas ofertas, sua imagem e seu posicionamento, para alcançar objetivos específicos, sejam eles financeiros ou não (NEVES, 2013).

Os objetivos financeiros são naturais a qualquer negócio, organização ou nação que visem ao sucesso e almejem manter-se competitivos no mercado globalizado. Nesse sentido, podem ser destacados potenciais objetivos de aumento de exportações dos produtos brasileiros, trazendo

riquezas para dentro do país e corroborando para o desenvolvimento econômico de toda a cadeia produtiva envolvida.

Quanto aos objetivos não financeiros, pode-se citar a imagem da empresa, do setor ou do país perante seu mercado consumidor ou potenciais novos consumidores. A construção de uma imagem positiva, atrelada, por exemplo, a questões de segurança alimentar, rastreabilidade da cadeia produtiva e boas práticas ambientais, pode abrir portas para os produtos brasileiros adentrarem novos mercados, trazendo valorização e reconhecimento das marcas envolvidas nesse processo.

3. CONSTRUÇÃO DA MENSAGEM E ABORDAGEM (QUAL A MENSAGEM?)

Essa etapa tem o grande objetivo de criar consciência no segmento-alvo, levando conhecimento e informações relevantes a ele, muitas vezes desconhecidas ou pouco evidenciadas anteriormente. Mensagens coerentes vão favorecer a construção de uma imagem positiva ao agronegócio brasileiro, auxiliando na definição de um posicionamento claro de “Fornecedor de Alimentos”, pois as variáveis de comunicação de marketing ajudam a superar obstáculos antes identificados (NEVES, 2013).

Quando um produto atende às necessidades dos consumidores melhor que os concorrentes, a promoção tem apenas o papel de informar os atributos dele. No entanto, se existem produtos concorrentes no mercado e os consumidores não apresentam atitudes favoráveis e bem definidas em relação à marca, a promoção precisa melhorar as técnicas de persuasão (McCARTHY; PERREAULT, 1997; KOTLER, 2000).

Isso também é evidenciado pelo agronegócio brasileiro, pois, apesar de toda sua importância no desenvolvimento nacional, na esfera econômica, ambiental e social, e de seu papel fundamental na garantia de abastecimento e segurança alimentar global, ainda é necessário superar os desafios internos de comunicação e posicionamento estratégico, a fim de refletir, ao mundo todo, a sustentabilidade incorporada nas cadeias produtivas agropecuárias.

Nos tópicos seguintes serão definidas e detalhadas duas temáticas que apresentam influências importantes nos resultados do agronegócio brasileiro: temas favoráveis e temas sensíveis à imagem do Brasil. Ambas

evidenciam potenciais argumentos para desenvolvimento e abordagem das temáticas em planos de comunicação para o setor.

TEMAS FAVORÁVEIS À IMAGEM DO AGRO EM GERAL E DO BRASIL

O Brasil apresenta diversos diferenciais competitivos perante as demais nações produtoras de *commodities*, que corroboram para posicioná-lo como o grande “Fornecedor Mundial Sustentável de Alimentos, Bioenergia e Outros Agroprodutos”.

A consolidação do Brasil como grande produtor de alimentos é consequência de intenso processo de desenvolvimento tecnológico no campo, que envolve variedades adaptadas ao clima tropical, construção de fertilidade nos solos do cerrado e demais biomas, bem como novos sistemas de manejo desenvolvidos por instituições públicas e privadas (IPEA, 2017). Com isso, quando se analisa a série histórica de produção de grãos em território nacional, com dados da Conab (2020) a partir da safra 1976/1977, verifica-se aumento de 559% ou 6,6 vezes na produção ao longo das quatro décadas, saindo de 47 milhões de toneladas para quase 260 milhões. Ao mesmo tempo, a área plantada cresceu apenas 77%, o que significa ganhos de produtividade na ordem de 270%. Nenhum país do mundo evidenciou tamanho crescimento nesse intervalo de tempo.

O rebanho efetivo de bovinos de corte mais que duplicou nos últimos quarenta anos, chegando a 215 milhões de cabeças em 2019, com aumento no número de animais por área de pasto. Isso graças ao melhoramento genético, à adoção de práticas de bem-estar, ao manejo do solo e à adubação de pastagens, aos sistemas integrados de lavoura-pecuária-floresta e a outras tecnologias para ganho de peso. De 1975 para cá, a produção de carne bovina saltou de 3 milhões para 10,1 milhões de toneladas, crescendo 236% (EMBRAPA, 2018; USDA, 2021).

Na carne de frango, a produção saltou de 217 mil em 1970 para 13,9 milhões de toneladas em 2020, aumento superior a sessenta vezes, posicionando o Brasil como o maior produtor global. Essa evolução foi possível graças aos avanços em genética e nutrição animal, que encurtaram o ciclo de vida de abate para até 45 dias, sem fazer uso de hormônios e respeitando protocolos diversos para exportações (EMBRAPA, 2018; ABPA, 2020).

Na suinocultura também se verificou intenso incremento tecnológico e científico, com base no melhoramento genético e na nutrição, permitindo a produção de animais com mais massa muscular e menor acúmulo de gordura. Nas quatro últimas décadas, a produção saltou de 705 mil toneladas para 4,1 milhões de toneladas, crescendo mais de cinco vezes (EMBRAPA, 2018; ABPA, 2020).

Em um território composto de 851,6 milhões de hectares, a atividade agropecuária representa apenas 30,2% da área total, sendo somente as áreas de pastagem em torno de 21%, restando cerca de 8% para as demais atividades agrícolas. As áreas protegidas e preservadas totalizam 66,3% do território, cabendo ressaltar ainda que 25,6% da vegetação preservada está dentro dos imóveis rurais (MIRANDA, 2017).

Entre os grandes concorrentes do Brasil na produção global de alimentos, os Estados Unidos apresentam apenas 19,9% de áreas preservadas ou protegidas em sua geografia (MIRANDA, 2017), enquanto na Argentina a estimativa é de 10% a 15% do território coberto por florestas (CHIAVARI; LOPES, 2017). Já os países da União Europeia utilizam cerca de 45% a 65% de sua área para agricultura e detêm apenas 0,1% das florestas originais do planeta (o que antes representava 7%). Assim, a área destinada à proteção, à preservação e à conservação no Brasil é equivalente a toda a extensão territorial dos 28 países¹ da União Europeia (MIRANDA, 2018).

Quando se considera o bioma Amazônia, região-alvo de holofotes do mundo inteiro, as áreas preservadas e protegidas chegam a 84,1% de toda a extensão territorial. Além disso, o Código Florestal Brasileiro garante proteção à vegetação nativa, exigindo que 80% da área de imóveis rurais seja destinada à preservação do bioma, restando apenas 20% de área que pode ser utilizada para exploração econômica (EMBRAPA, 2018).

A Amazônia Legal representa 59% do território do Brasil. Apesar do aumento da taxa de supressão de vegetação nativa nessa demarcação em 2020, que foi estimada em 11.000 km², essa área representa 0,22% do total. Nos últimos 32 anos, aproximadamente 9% da Amazônia Legal foi convertida. A boa notícia, de acordo com TerraClass/Embrapa, é que 30% dessa área encontra-se em regeneração com a vegetação nativa.

1 Antes, a União Europeia era composta por 28 países. Com a saída do Reino Unido em 2020, hoje é composta por 27 países. (N.E.)

É importante ressaltar de modo veemente que os dados apresentados não traduzem uma posição em prol da redução de nossas áreas protegidas e conservadas (e é nosso papel protegê-las), mas têm a função de evidenciar o modelo de referência mundial em sustentabilidade apresentado pelo Brasil.

A legislação florestal brasileira é destaque em âmbito internacional, mesmo quando comparada com a de potências do mundo desenvolvido, como França, Alemanha e Estados Unidos. O Código Florestal Brasileiro regido pela Lei nº 12.651/2012 está em linha com os compromissos firmados pelo Brasil no Acordo Climático de Paris, exercendo e delimitando a proteção de áreas florestais públicas e privadas, no regime de Áreas de Preservação Permanente (APP) e de Reserva Legal (RL). Para ilustrar o rigor da lei ambiental brasileira, vale mencionar que é a legislação com as maiores faixas marginais de proteção de cursos de água (30 a 500 metros, dependendo do regime jurídico) e única a exigir área de conservação de biodiversidade em forma de Reserva Legal (variando de 20% a 80% da área do imóvel rural, dependendo do bioma em que está inserida) (CHIAVARI; LOPES, 2017).

O Brasil desponta como uma das nações líderes na utilização de energia renovável, a qual contribui com 46,1% de toda a demanda energética do país, com grande destaque para aquela proveniente da biomassa de cana-de-açúcar, que representa 18%; entre as demais fontes, a energia hidráulica corresponde a 12,4%; lenha e carvão vegetal, 8,7%; e outras fontes renováveis, 7%. Em comparação, a matriz global apresenta apenas 14,2% de energia limpa, enquanto nos países desenvolvidos, pertencentes à Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a situação é ainda mais alarmante, com 10,8% proveniente de energia renovável (MME, 2020).

Ainda vale destacar que o Brasil está na vanguarda do desenvolvimento de diversas tecnologias que vão incrementar a participação das renováveis na matriz, com evidência para o etanol de segunda geração, o biodiesel e outras provenientes de biomassa, além de dejetos da agricultura, como o biogás.

O país também apresenta uma das políticas públicas mais modernas para incentivo à descarbonização da economia, o RenovaBio, programa que visa estimular a produção de biocombustíveis e fontes alternativas, com compensações econômicas, por meio da comercialização de créditos de carbono (CBO). Assim, os agentes produtores de biocombustíveis são recompensados pela sustentabilidade de seus produtos.



O agronegócio tem
sido o grande
impulsionador da
economia brasileira, com
contribuições expressivas
para a geração de
riquezas, empregos e
desenvolvimento local.

TEMAS SENSÍVEIS À IMAGEM DO AGRO NO BRASIL E NO MUNDO

Neste item, são apresentados alguns argumentos, por meio de dados e ciência, para contrapor os temas sensíveis do agronegócio apresentados no início deste capítulo. O objetivo do **Quadro 7** a seguir é mostrar como essas temáticas podem ser trabalhadas, utilizando-se de argumentação científica e dados. Contudo, todos são temas importantes para pesquisa e desenvolvimento, buscando soluções sustentáveis continuamente.

QUADRO 7. Dez temas sensíveis ao agro e argumentos científicos de contraposição.

TEMAS SENSÍVEIS	ARGUMENTOS CIENTÍFICOS DE CONTRAPOSIÇÃO
<p>1. <i>Concentração e Tecnologias: grande concentração nas indústrias de insumos, alimentos e varejistas, com fusões, aquisições e integração vertical. Domínio do mercado de alimentos pelas megainvestidores. Má distribuição dos lucros da atividade. Concentração na geração de tecnologia em grandes empresas com perdas de postos de trabalho. Acesso às novas tecnologias restrito aos grandes produtores.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento das startups e dos mecanismos de inovação aberta, trazendo novas oportunidades de negócios; • Movimento de valorização pelo consumidor de produtos e marcas locais e daqueles vindos de pequenas empresas; • Papel dos sistemas de defesa da concorrência CADE (Conselho Administrativo de Defesa da Concorrência), avaliando a concentração dos mercados; • Estímulo ao empreendedorismo e a novos negócios nas cadeias do agronegócio; • Emergência dos marketplaces e da economia compartilhada, viabilizando a inserção de menores; • Novos formatos de distribuição têm crescimento mais acelerado; • Emergência de modelos criativos de entrega; • Maior disponibilidade de crédito para investimentos; • Novos mecanismos de financiamento, possibilitando mais acesso e inclusão; • Mercado de ações permite o acesso de todas as categorias de investidores; • Modelos de <i>fair trade</i> e outros mais de comércio justo crescendo em alta velocidade; • Consumidores conscientes e buscando privilegiar modelos com mais equilíbrio. • Tecnologia em todos os setores, gerando redução de postos de trabalho; • Digitalização, democratizando os canais de acesso à tecnologia e reduzindo vantagens competitivas das grandes empresas; • Fortalecimento do papel das associações e cooperativas para prover acesso a tecnologias; • Crescimento de <i>open-sourcings</i> e outras formas de inovação aberta.
<p>2. <i>Nutrição: empresas que podem trazer danos à saúde humana (ênfase em guloseimas, bebidas industrializadas alcoólicas, alimentos ultraindustrializados e outros).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina das atividades de comunicação destas empresas; • Conscientização da população para adequação do consumo; • Geração de empregos e impostos à sociedade; • Permissão do acesso de muitos ao mercado de consumo; • Promoção de transparência; • Regulações governamentais sobre aspectos nutricionais; • O excesso de consumo desses produtos é o que pode gerar problemas.



3. Terras: concentração fundiária no Brasil (posse e gestão de terras) e falta de estímulos ao pequeno produtor. Compras de terras por estrangeiros.

- Margens da agricultura estão apertadas, havendo necessidade de escala para geração e distribuição de renda;
- Necessidade de aumento da eficiência;
- Necessidade de escala, dimensão das máquinas e implementos;
- Sucessão familiar e novas gerações no controle dos negócios;
- Evidência de que o crescimento do emprego se dá no setor de serviços, e não no setor primário;
- Novas tecnologias que permitem maior eficiência aos pequenos e médios produtores;
- Modelos de sucesso de cooperativas e associações;
- Investimento internacional necessário pelo alto endividamento da agricultura e pela integração vertical das atividades (floresta e produção de papel);
- Regulações que evitam grande concentração e preservação;
- Geração de investimento, emprego, renda e impostos ao setor público;
- Valorização das terras.

4. Florestas: avanço em áreas de fronteira e destruição de florestas, aumento de queimadas.

- Código Florestal Brasileiro rigoroso e aderente às responsabilidades globais;
- Aumento do monitoramento e das punições;
- Pagamentos por serviços ambientais;
- Mensuração e divulgação dos números;
- Recuperação de áreas degradadas;
- Necessidade de fortalecimento do manejo adequado;
- Maior área de preservação do mundo;
- Menor uso do território pela agricultura (menos de 12%), quando comparado com concorrentes, pois todos apresentam áreas agropecuárias superiores a 30% da extensão territorial;
- Monitoramento dos dados de clima e excesso de secas.

5. Condições de Trabalho: segurança nas atividades diárias; equipamentos e estruturas para oferecer condições aos trabalhadores.

- Legislação exige que os empregadores disponibilizem equipamentos de segurança e prevenção;
- Equipamentos de proteção individual (EPIs) estão presentes na maioria das fazendas, evitando contaminações com defensivos, acidentes com máquinas, animais peçonhentos, ruídos e outros;
- Empresas utilizam programas educacionais para capacitação e prevenção de acidentes de trabalho;
- Tecnologias e máquinas que facilitam as operações humanas, sem sobrecarga física;
- Áreas de descanso e lazer presentes na maioria das empresas e fazendas com atuação no setor;
- Áreas de preparo e descarte de resíduos nas propriedades, evitando contaminações;
- Refeições concedidas aos trabalhadores.

6. Uso de Recursos e Resíduos: alto consumo de recursos para produzir (energia, água, nutrientes). Deterioração dos solos e aumento do uso de fertilizantes não renováveis. Geração de resíduos nas atividades.

- Plantas cada vez mais eficientes com os avanços da biotecnologia;
- Tecnologias emergentes focalizadas na economia de recursos (gestão por metro quadrado) com aplicações localizadas (agricultura 4.0 reduzindo desperdícios);
- Agricultura circular aproveitando resíduos e outros;
- Novas tecnologias de monitoramento e controle;
- Crescimento da importância da qualidade e preservação do solo como entrega de valor e manutenção do ativo terra;
- Eficiência na gestão por metro quadrado das lavouras;
- Aumento da conscientização e da educação ambiental;
- Plantio direto e aumento da cobertura vegetal nos solos;
- Agricultura regenerativa;
- Uso da economia circular para reúso de resíduos, uso dos bioinsumos e outros desenvolvimentos.

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>7. Agroquímicos: danos à saúde das pessoas e ao meio ambiente com uso excessivo de agroquímicos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de controles, regulações e experimentos; • Moléculas mais eficientes e menos tóxicas na nova geração de defensivos; • Crescimento do uso de produtos biológicos e outras formas mais naturais de controle; • Conscientização dos riscos e aumentos das exigências (EPIs e outros); • Crescente onda de adequação à rastreabilidade, <i>blockchain</i> e disponibilidade de dados em toda a cadeia produtiva. |
| <p>8. Animais: pressão contra o abate de animais e o consumo de proteína animal.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Questões nutricionais e o papel da carne para equilíbrio das dietas; • Aumento da eficiência produtiva dos animais e taxas de conversão; • Novos sistemas de produção que reduzem emissões (integração lavoura-pecuária-floresta e carne carbono neutro Embrapa); • Alternativas à carne e os problemas referentes à sustentabilidade e aos custos; • Práticas de bem-estar animal em constante evolução em novos sistemas produtivos; • Mecanismos digitais de monitoramento, ampliando as práticas de bem-estar. |
| <p>9. Modificação Genética: danos/ riscos pelo aumento da utilização de produtos geneticamente modificados.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Não há danos comprovados à saúde humana; • Importante aumentar os níveis de produção e a melhoria da eficiência ecológica; alguns produtos geneticamente modificados (OGM) requerem menos defensivos; • OGMs, muitas vezes, são usados indiretamente (como rações e outros); • Redução da fome no mundo pelo enriquecimento de nutrientes e barateamento de produtos; • Protocolos e regulações bem definidos e rígidos para liberação dos produtos; • Pesquisas crescentes envolvendo a temática mundo afora; • Melhoramento genético das raças e promoção de maior diversificação; • Corroborar para o aumento da produção sem necessidade de novas áreas. |
| <p>10. Brasileiros de Origem Indígena: avanço sobre populações e áreas indígenas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Mensuração de áreas e controles (118 milhões de hectares); • Liberdade para indígenas entrarem no sistema econômico e construírem renda em suas áreas; • Exemplos de empreendedorismo indígena em outros países (objeto de estudo × objeto econômico). |

4. DEFINIÇÃO DAS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO: ATENÇÃO ÀS NOVAS MÍDIAS (QUAIS FERRAMENTAS UTILIZAR?)

A exploração e a utilização das diferentes formas de comunicação contribuem para que empresas, setores e nações atinjam seus objetivos. No entanto, isso só será possível se a estratégia de comunicação estiver integrada às outras decisões de marketing, pois uma organização pode ter grandes dispêndios com publicidade ou promoção de suas campanhas, mas, se o produto for de baixa qualidade, os argumentos utilizados nas mensagens não forem convincentes para a compra ou se ela não chegar ao público-alvo, as chances de atingir resultados satisfatórios cairão drasticamente (BELCH; BELCH, 2008).

As plataformas para comunicar benefícios, produtos e campanhas do setor agropecuário podem envolver propaganda, promoção de vendas e ações de relações públicas.

Para propaganda, são utilizados diversos canais de maneira paralela, sejam os tradicionais (televisão e rádio), sejam as novas mídias (redes sociais e canais on-line pagos), na apresentação da imagem do agronegócio brasileiro e das empresas do setor que se dedicam às causas relacionadas à sustentabilidade, sua transparência ao longo da cadeia produtiva e às ações em prol do meio ambiente e da sociedade que as circundam.

As promoções de vendas podem ser trabalhadas pela participação em feiras, eventos e exposições nacionais e internacionais que permitam interação pessoal entre fornecedores e compradores, gerando maior credibilidade para a efetivação de negociações. A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) tem papel fundamental na promoção desses momentos, já que objetiva introduzir as empresas brasileiras no mercado internacional, diversificar e agregar valor, além de aumentar o volume de exportações do país.

No caso das relações públicas, seu grande objetivo é gerar boa impressão em relação à imagem da organização e, além disso, trabalhar os relacionamentos com fornecedores, integrantes dos canais de distribuição, colaboradores, acionistas e população em geral (NEVES, 2013). Segundo Kotler (2000), os apelos das atividades desse tipo de estratégia são baseados em três características: 1) **alta credibilidade**, com embasamento em artigos, pesquisas científicas e dados de instituições renomadas, por exemplo; 2) **captação de clientes novos**, que não tinham intenção imediata de se relacionar com a organização; 3) A chamada **dramatização**, quando o produto pode ser mais concreto a um cliente potencial.

5. DEFINIÇÃO DO ORÇAMENTO (QUANTO INVESTIR?)

Agora, com a mensagem construída por meio de argumentos embasados e estruturantes, o próximo passo se refere à definição do orçamento para a comunicação. Estabelecer um orçamento é tarefa difícil. Em linhas gerais, ou se gasta menos que o necessário, ou muitos recursos são despendidos em campanhas isoladas, mas não geram o resultado esperado. Para Neves (2013), os métodos mais comuns para identificação de orçamento são: **disponibilidade**

de recursos (gasta-se de acordo com o valor disponível); **percentual fixo de faturamento ou arrecadação** (por exemplo, 1% a 5% das vendas ou arrecadações daquele ano); **paridade competitiva** (investir o mesmo valor que os concorrentes diretos); e **objetivo e tarefa** (o orçamento é gerado com base nos objetivos definidos, quais tarefas e quanto deve ser investido para realizá-las).

Após a definição do orçamento, os recursos devem ser alocados entre as ferramentas de comunicação, considerando tipo de mercado, estratégia organizacional, ciclo de vida do produto e nível de conhecimento do produto por parte do consumidor.

Financiamentos setoriais e coletivos podem ser interessantes para a construção de uma imagem unificada do agronegócio, e, nesse sentido, as associações de indústrias e produtores têm papel importante, pois congregam e têm a oportunidade de convergir os interesses das cadeias produtivas sob um mesmo “guarda-chuva”.

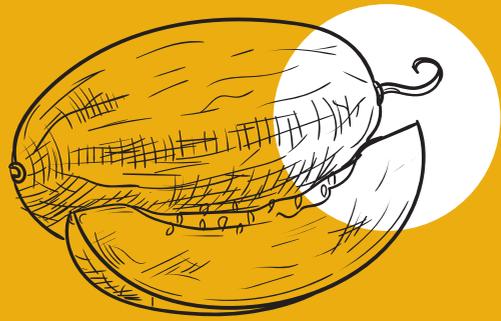
6. MENSURAÇÃO DE RESULTADOS (COMO MEDIR OS RESULTADOS?)

As comunicações devem ser avaliadas de acordo com sua capacidade de chamar a atenção do público-alvo e fazer com que ele se lembre do material apresentado, mesmo um tempo depois do anúncio (SCHIFFMAN; WISENBLIT, 2015). O impacto de uma ação de vendas está na relação entre os gastos da organização com as ferramentas de comunicação e a participação desses gastos no total do setor; uma das maneiras de medir o impacto nas vendas é por meio de séries históricas e análise experimental (NEVES, 2013).

Em todo plano de comunicação, devem ser definidos responsáveis pelas ações, prazos e uso integrado de todas as ferramentas disponíveis, com planejamento de riscos e possíveis correções durante o processo, além dos indicadores de desempenho para mensuração dos resultados, com base nas etapas anteriores.

7. GESTÃO DO PLANO (COMO GERIR O PLANO?)

O plano termina com a análise do que poderá ser implementado e gerido. Dessa forma, é importante que este seja desdobrado em ações e atividades a serem performadas por uma equipe comprometida com seu desenvolvimento, acompanhando sua implementação e criando os mecanismos adequados de controle e gestão.



A exploração e a utilização das diferentes formas de comunicação contribuem para que empresas, setores e nações atinjam seus objetivos. No entanto, isso só será possível se a estratégia de comunicação estiver integrada às outras decisões de marketing.

APRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DA FERRAMENTA “AGROPLANCOM” E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Após compreender cada uma das sete etapas, a ferramenta é representada na **Figura 8**, de maneira simplificada e resumida. Fica visível o percurso pelo qual o plano de comunicação deverá se orientar, assim como os tópicos a serem considerados em cada uma das fases, não se esquecendo do caráter sistêmico que apresentam. As conexões de cada uma das etapas demonstram a alta dependência de cada parte no processo. Assim, a organização como um todo deve estar alinhada em relação aos objetivos e aos resultados almejados, tanto de maneira específica, tratando-se do plano de comunicação, quanto de maneira geral, quando se trata de planejamento estratégico.

Com base na ferramenta apresentada, espera-se direcionar a ação dos setores público e privado no desenvolvimento de planos de comunicação ao agronegócio brasileiro que permitam o fortalecimento da imagem do país e a construção de um posicionamento estratégico, atingindo diversos segmentos-alvo, em nível nacional e internacional, que corroborem a consolidação de uma imagem setorial forte e estável.

Este capítulo evidenciou os principais pontos fortes de defesa do agronegócio e como trabalhar os pontos sensíveis, por meio de argumentação científica e embasada em dados estatísticos de instituições competentes e reconhecidas pela qualidade das informações.

O desafio na produção agrícola é grande, apesar da confiança e convicção no **excelente trabalho** que vem sendo feito por diversos profissionais do setor em todo o país. Superar problemas relacionados à comunicação e que podem prejudicar a imagem e o desempenho da empresa é talvez uma das mais importantes lições a serem tratadas no momento. Os resultados poderão ser vistos muito brevemente, desde que haja esforço coletivo em busca dessa transformação. Procurou-se aqui oferecer uma ferramenta de comunicação no agronegócio para ajudar na estratégia de diferenciação do modelo “Brasil Fornecedor Mundial Sustentável de Alimentos, Bioenergias e outros Agroprodutos”.

FIGURA 8. Ferramenta “AgroPlanCom” para planos de comunicação no agronegócio brasileiro.

1 Identificação do público-alvo

- Governos
- Compradores industriais
- Canais de distribuição
- Consumidor final
- ONGs
- Sistema financeiro
- Agências internacionais
- Populações sob influência
- Imprensa
- Fornecedores e prestadores de serviços
- Influenciadores técnicos
- Investidores
- Universidade
- Jovens

2 Definição dos objetivos de comunicação

- Imagem
- Reconhecimento
- Participação no mercado



3 Construção da mensagem e abordagem

TEMAS FAVORÁVEIS AO AGRO BRASILEIRO:

- Produção
- Exportação
- Geração de renda
- Uso de área
- Código Florestal
- Conservação
- Eficiência agrícola
- Biocombustíveis
- Ciência e tecnologia
- Cooperativas/associações
- Abastecimento
- Fornecedor mundial
- Certificações
- Casos de empresas

TEMAS SENSÍVEIS AO AGRO BRASILEIRO:

- Amazônia
- Indígenas
- Minorias
- *Extremes: far right e far left*
- Excluídos
- Defensivos
- Concentração
- Condições de trabalho

Argumentos e abordagem: ciência, dados, calma e elegância

4 Definição das ferramentas de comunicação

- Propaganda
 - APEX – feiras
 - Canais tradicionais
 - Novas mídias
 - Redes/clubes
- Publicidade
- Relações públicas

5 Definição do orçamento

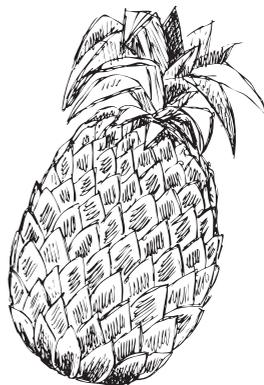
- Recursos \$

6 Mensuração de resultados

- Indicadores de sucesso

7 Gestão do plano

- Análise e gestão



Melhorando a comunicação do agronegócio: a ferramenta “AgroPlanCom”

Os resultados poderão ser vistos muito brevemente, desde que haja esforço coletivo em busca dessa transformação.

6

*Marcos Fava Neves e
Leticia Franco Martinez*



**FERRAMENTA
GAS-AGRO
PARA PROJETOS
VOLTADOS AO
DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL**



É impossível falar do tema sustentabilidade sem mencionar Elkington (1998) com o modelo do *Triple Bottom Line* (TBL), no qual defende que as empresas não podem se dissociar de três dimensões: PPP (*people, planet and profit*) social, ambiental e econômica; quando um desses pilares está em falta, a organização não se sustenta e prejudica outras partes envolvidas direta ou indiretamente com ela. O autor também enfatizou a importância da interação e cooperação entre diversos agentes de um setor, como empresas privadas, governo, comunidade, e que devem seguir um ritmo comum, chegando a determinado equilíbrio, por meio da associação entre lucratividade e sustentabilidade, em uma relação de dependência. O pilar ambiental refere-se à “conservação e ao manejo dos recursos naturais”, e o pilar social diz respeito ao “alcance da igualdade e a participação de todos os grupos sociais na construção e manutenção do equilíbrio do sistema pelo compartilhamento de direitos e responsabilidades” (MUNCK; DIAS; SOUZA, 2008).

A sustentabilidade corporativa visa atender às necessidades de todos os acionistas, funcionários, fornecedores, clientes e comunidade, sem comprometer as necessidades das gerações futuras (DYLLICK; HOCKERTS, 2002). Essa proposta fortalece o conceito de Desenvolvimento Sustentável, na busca pela integração e pelo equilíbrio das atividades e dos processos organizacionais que vislumbrem preocupações de longo prazo no dia a dia (CASTILLO; LOBATO; OSORIO, 2005; MUNCK; SOUZA, 2009).

Em sintonia com esse pensamento, a Agenda 2030 foi criada como plano de ação para um futuro mais sustentável, buscando a erradicação da pobreza, a proteção do planeta e a garantia de que as pessoas alcancem paz e prosperidade. Foi desenvolvida pelos principais líderes mundiais na sede da ONU em 2015. Esse plano compõe-se de dezessete Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), que demandam medidas transformadoras e ousadas para que sejam alcançados.

A busca pelas empresas responsáveis está ainda mais refinada, a preocupação com o longo prazo é maior, e isso tudo leva a questionamentos de onde vem e para onde vai determinado produto na chamada rastreabilidade da cadeia de produção. Com ferramentas de mensuração, é possível acessar mais de um tipo de capital, não só o Financeiro, mas também o Capital Natural e o Capital Humano, muito valiosos para a corporação e para o sistema em que ela está inserida (FIGGE; HAHN, 2004).

Na óptica financeira, os chamados *Green Bonds*, termo em inglês para os títulos verdes, são títulos de renda fixa utilizados na captação de recursos para projetos e ativos que visam a resultados positivos do ponto de vista ambiental ou climático, ou seja, basicamente a precificação do que deixou de ser emitido para gerar possíveis investimentos, encorajando as pessoas a compreenderem o valor desse tipo de atitude e estimulando a utilização de técnicas menos poluentes.

A S&P Dow Jones introduziu um novo conjunto de pontuações ambientais, sociais e de governança, sigla em inglês ESG, dando aos profissionais de investimento, aos analistas e às corporações uma visão do desempenho das empresas nesses quesitos.

Os indicadores selecionados para a análise ESG estão disponíveis no site da S&P Dow Jones Índices (2020) e são:

- Reconhecimento de questões ESG e o papel que esses fatores ESG podem desempenhar;
- Compreensão do impacto financeiro potencial das exposições ESG;
- Implementação de estratégias para gerenciar riscos ESG ou capitalizar oportunidades relacionadas a ESG;
- Mensuração dos principais indicadores de desempenho ESG para avaliar a eficácia da estratégia;
- Validação ou auditoria externa das estratégias e dos resultados ESG declarados;
- Comunicação transparente de estratégias de sustentabilidade corporativa e cumprimento de metas.

Consideramos o ESG uma evolução dos 3Ps, sendo dois praticamente iguais: o P do *planet* e o E do *environmental*; o P do *people* e o S do *social*. Onde houve evolução em termos de sofisticação foi no P do *profit*, que evoluiu para um conceito mais amplo de G – *governance* ou governança, que significa ações

muito mais estruturantes que apenas lucro. O lucro também é consequência de boa governança.

Por meio de relatórios ESG, as empresas disponibilizam de maneira transparente e clara suas atividades inseridas nesses critérios em prol da governança, do meio ambiente e da sociedade, abrindo caminho para possíveis investimentos. Essas informações servem para mitigação de riscos, com foco em resultados no longo prazo. Realizada anualmente, a avaliação desse conjunto de pontuações pretende identificar as empresas mais bem equipadas para reconhecer e responder às oportunidades e aos desafios emergentes de sustentabilidade.

Diante desse **cenário promissor**, este capítulo visa oferecer uma ferramenta que direcione empresas do agronegócio quanto aos critérios ESG, indicando os elementos indispensáveis a serem analisados dentro e fora da organização, para que se ajustem às tendências e demandas do mercado, corroborando para a construção de uma identidade de responsabilidade socioambiental. Para isso, foi feito um levantamento bibliográfico sobre o tema sustentabilidade, uma análise sobre os critérios ESG disponibilizados pela S&P Dow Jones Índices e uma busca de casos reais de empresas do agronegócio que estão investindo fortemente no tema.

Também está sendo proposta uma tradução da sigla para o português, passando a ser chamada, a partir de agora, de GAS – Governança, Ambiental e Social. A ferramenta a ser apresentada receberá o nome de “Ferramenta GAS-Agro para o Desenvolvimento Sustentável”.

OS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

A questão central da ferramenta GAS-Agro são os ODS; assim, todos os temas tratados dentro dele englobam direta ou indiretamente os objetivos contidos na Agenda 2030. O mundo está na corrida pela sustentabilidade; portanto, nada mais justo que a missão organizacional esteja alinhada a essa demanda emergencial. Para a compreensão da influência da produção de alimentos para o atingimento das metas propostas, é interessante analisar uma apresentação feita no Stockholm EAT Food Forum, em 2016, pelo diretor central do

Stockholm Resilience Centre, Johan Rockström, com Pavan Sukhdev, membro do centro, em que mostraram uma forma de compreender os ODS alinhados à indústria alimentícia (STOCKHOLM RESILIENCE CENTRE, 2016).

Caso ainda não esteja familiarizado com os ODS, você pode consultar a **Figura 32**: “17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030”, na página 242 desta obra.

É possível compreender a importância do setor agro para o Desenvolvimento Sustentável, já que está diretamente conectado aos alimentos no que diz respeito à saúde, à nutrição e à cultura. No entanto, os autores mencionam várias vezes que há muito a ser trabalhado ainda e que é necessária a consciência do que vivemos hoje para compreender os ODS, um a um. Sobre o objetivo número 14, “Vida na Água”, a proteína do peixe é responsável por cerca de 20% da alimentação de pelo menos 1 bilhão de pessoas. As altas temperaturas, causadas pelos problemas climáticos (Objetivo 13: “Ação Climática”), em razão da emissão dos Gases do Efeito Estufa (GEE), colocam em risco mares, oceanos, rios, lagos e, conseqüentemente, a alimentação dessas pessoas, além do próprio bem-estar dos animais, da acidificação das águas, entre outros grandes problemas envolvidos.

Esse mesmo problema das emissões chega ao objetivo número 15, “Vida Terrestre”, por meio da destruição de florestas, do empobrecimento do solo e muito mais. Em 2016, 40% da superfície terrestre era usada para produção de alimentos, e a previsão é de que até 2050 isso chegue a 70%. Sabendo disso, fica mais clara a necessidade de saber usar o solo corretamente, preservar os recursos naturais, pois isso colabora para a diminuição desse número, otimizando o processo. A conscientização sobre o uso da água é extremamente importante nesse sentido, pois é muito utilizada nas atividades produtivas, o que nos leva ao objetivo número 6, “Água Potável e Saneamento”.

O objetivo número 3, “Saúde e Bem-estar”, relaciona os alimentos no sentido nutricional. Por um lado, uma parte da população tem se tornado obesa, enquanto outra grande parte é subnutrida. Com equilíbrio e “Consumo e Produção Responsáveis”, objetivo número 12, pode-se contornar esse problema para atender também aos objetivos número 1, “Erradicação da Pobreza”, e número 2, “Fome Zero e Agricultura Sustentável”. Muito da produção na África aumentou por meio da produção de alimentos realizada por mulheres (maioria entre os produtores de alimentos no país no ano de 2016), o que leva ao objetivo 5, “Igualdade de Gênero”.



Consideramos o ESG
uma evolução dos 3Ps,
sendo dois praticamente
iguais: o P do planet e o E
do environmental; o P do
people e o S do social. Onde
houve evolução em termos
de sofisticação foi no P do
profit, que evoluiu para um
conceito mais amplo de G –
governance ou governança.

Ainda, os alimentos geram bilhões de empregos, incluindo os praticados em pequenas fazendas, o que atinge o objetivo 8, “Emprego Digno”, e o objetivo 10, “Redução das Desigualdades”. Os outros objetivos não mencionados seguem esse mesmo raciocínio. Os questionamentos surgem para o setor, por exemplo, em relação aos produtos químicos e por serem prejudiciais ao ser humano, contrapondo-se à proposta de saúde do ODS 3, e é por isso que a mensuração se torna tão importante. Argumentos pautados em números trazem noção maior da realidade, e é essa a proposta dos ESG/GAS. Os investidores estão olhando as empresas e avaliando-as com base em fatos reais.

A FERRAMENTA GAS-AGRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Cada um dos três critérios apresenta tópicos relevantes dentro do seu conceito, resultando em um inventário de temas direcionadores para uma atuação responsável por parte de organizações do agronegócio rumo à Agenda 2030. Para o “A” de *Ambiental*, é feita uma análise relacionada ao aspecto ambiental e aos recursos naturais, à emissão de carbono, à poluição e à gestão de resíduos. Para o “S” de *Social*, a análise é voltada para pessoas e para a comunidade como um todo, envolvendo saúde, segurança, diversidade, treinamento e desenvolvimento de colaboradores, responsabilidade com o consumidor e projetos sociais. No “G” de *Governança*, a análise cai sobre a governança como determinante para agir com transparência e ética nas estratégias empresariais, pensando nos direitos dos acionistas, nas políticas de remuneração e nas decisões do Conselho Administrativo.

Em forma esquemática, a ferramenta assim se apresenta na **Figura 9**.

Os componentes da “Ferramenta GAS-Agro para o Desenvolvimento Sustentável” são apresentados em uma nova perspectiva, na qual as conexões se dão em um círculo que representa a igualdade entre todos os itens, assim como traz a ideia de fluxo contínuo e cooperativo. Nesse sentido, a governança serve como “manta” para todos os elementos, ajudando no desenvolvimento de cada um deles. O triângulo da sustentabilidade permanece nessa ferramenta por ser a base teórica e clássica do assunto, representando o equilíbrio requerido pela sustentabilidade.

FIGURA 9. Ferramenta GAS-Agro para o desenvolvimento sustentável.



A ideia principal é causar inquietação por parte das organizações do agro acerca dos itens contidos em cada um dos critérios GAS. Trabalhando cada uma das atividades relacionadas, os ODS serão atendidos e os resultados serão completos, assim a empresa se tornará ainda mais atrativa no mercado financeiro. A Governança se relaciona com todos os itens, por isso é a camada mais externa da ferramenta. Uma organização ética, transparente e responsável tem grande potencial para cumprir sua missão considerando as questões socioambientais. Consideramos que sem governança fica difícil atingir o Ambiental e o Social.

O Social e o Ambiental apresentam a mesma proporção, já que ambos são de extrema importância para a organização. Sem as pessoas, as organizações são apenas uma estrutura de concreto, e são os recursos humanos que criam identidade, cultura e desenvolvem valores organizacionais. Já o meio ambiente é fator crítico. Em termos financeiros, esse critério é o que apresenta maior risco aos acionistas (WORLD ECONOMIC FORUM, 2020), pois desastres ambientais acontecem com mais frequência. Empresas que se preparam e se preocupam com o longo prazo relacionado principalmente ao meio ambiente passam maior segurança aos investidores e acabam participando ainda mais na evolução para o atingimento dos ODS.

GOVERNANÇA (GOVERNANCE)

Os objetivos para 2030 atingem diversas categorias, dos governos e das instituições, da sociedade civil e das organizações sem fins lucrativos. Uma abordagem fortemente proativa para o desenvolvimento sustentável é necessária, assim como novos modelos de negócios responsáveis. Essa busca certamente beneficiará o setor privado, pois as empresas terão novas oportunidades de negócios e de estreitar relacionamentos com os *stakeholders* (NACITI, 2019). A implementação de metas sustentáveis é uma exigência do planejamento da governança corporativa e requer medidas estruturais que têm implicações na constituição da empresa. Diminuir assimetrias e conflitos de interesse é o principal desafio das práticas de governança. Não ocultar dados, fornecer informações completas e alinhar condutas são mecanismos para lidar com esse fato. Por esse motivo, é importante reconfigurar o sistema incumbido de definir e implementar políticas e estratégias de Sustentabilidade Corporativa (NACITI, 2019; MACHADO FILHO; CALEMAN; CUNHA, 2017).

Foram selecionados alguns temas que representam a governança corporativa e que devem ser trabalhados pelas organizações para que esse critério GAS contribua fortemente para o atingimento dos ODS.

FORNECER PRODUTOS OU SERVIÇOS COM RESPEITO AOS STAKEHOLDERS,

TRANSPARÊNCIA, ÉTICA E INTEGRIDADE: as atividades organizacionais devem estar abertas para que qualquer parte interessada possa compreender determinadas iniciativas. É também necessária clareza, pois não basta estar apenas disponível, mas deve ser compreensível. Prestar contas e estar disposto a demonstrar tudo que tem sido realizado pela organização são uma boa maneira de ser transparente com os *shareholders*. Como a empresa é recurso produtivo com alta influência sobre a sociedade, deve apresentar como tem desenvolvido seus projetos e possuir demonstrativos financeiros íntegros. Pode-se também falar em equidade, ou seja, igualdade, imparcialidade, justiça e agir de acordo com o que se prega. A ética está alinhada às regras de boa conduta que não estão nos livros de direito, mas fazem sentido para a sociedade, para a própria organização e para os colaboradores como seres com valores e crenças próprios. O código de conduta é um documento que pode ajudar nesse sentido, direcionando todas as atividades de acordo com os princípios da organização.

IMPLEMENTAR E MANTER A CULTURA DA SUSTENTABILIDADE:

a cultura organizacional é desenvolvida ao longo do processo. O fundador inicia um trabalho dentro do que acredita, mas, conforme a empresa cresce, mais pessoas começam a fazer parte da equipe, valores diversos começam a se misturar e formam novos valores, que dão identidade à organização. Assim, trabalhar continuamente a cultura da sustentabilidade faz-se necessário.

DEFINIR OBJETIVOS COMUNS NA REDE DA EMPRESA (DESDE FORNECEDORES

ATÉ DISTRIBUIDORES): uma organização que visa entregar valor à sociedade enquanto gera valor para si precisa de planejamento para que tudo saia nos conformes e com qualidade. Para isso, é extremamente necessário que os objetivos estejam alinhados na organização e com sua rede de interações, por isso a transparência e a clareza são tão importantes.

TRABALHAR PARCERIAS E ALIANÇAS PÚBLICAS E PRIVADAS, CONTRIBUINDO

PARA O DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS MAIORES E PARA A INOVAÇÃO:

parcerias com instituições públicas ou privadas são importantes, pois a união de ideias e ações coletivas apresenta impacto maior, além de melhorar a profundidade técnica com que o assunto é tratado e aumentar o networking. Parcerias com instituições de ensino possibilitam pesquisas e desenvolvimento científico que podem colaborar para a otimização dos processos e as inovações no setor.

MEDIR OS IMPOSTOS PAGOS E A CONTRIBUIÇÃO PARA O PIB, ALÉM DA SITUAÇÃO

ECONÔMICA ANTES E DEPOIS DO INVESTIMENTO E AS CONTRIBUIÇÕES DA EMPRESA:

a empresa deve medir suas contribuições em impostos, em compras de fornecedores, em massa salarial e em outros indicadores que mostrem sua importância, sempre tentando melhorar nestes.

ESTIMULAR A ECONOMIA COMPARTILHADA:

é tendência no mercado o desenvolvimento de valores de uso comum dentro da organização, com base em uma estrutura horizontalizada de trabalho, considerando o compartilhamento de bens, espaços e instrumentos, organizando as pessoas em redes ou comunidades. Esse tipo de economia visa modificar o consumo tradicional, voltando-se para alugar, emprestar, compartilhar, em vez de comprar.

INTERAGIR DE MANEIRA ATIVA COM OUTROS AGENTES NA PROMOÇÃO DO

DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO:

a promoção de atividades colaborativas é uma maneira de promover o desenvolvimento econômico, principalmente na região em que a instituição está inserida, além de oferecer empregos, investir em infraestrutura e logística, estimulando as atividades econômicas. A conexão deve ser ponta a ponta, desde o produtor até o consumidor final.

BUSCAR CERTIFICAÇÕES EM SUSTENTABILIDADE:

certificações que tocam os pilares da sustentabilidade (social, ambiental e econômico) dão credibilidade ao negócio, assim como comprovam que a organização está seguindo os critérios específicos requeridos para a obtenção do certificado em questão. Alguns exemplos de certificações relevantes no aspecto **social** são FSSC 22000 em termos de saúde e cuidado no consumo de alimentos

(Gestão de Segurança de Alimentos); APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle Alimentar); Selo Combustível Social (Inclusão Social e Desenvolvimento Regional); Selo Empresa Amiga da Criança (Fundação ABRINQ); GPW (*Great Place to Work*). Alguns exemplos de certificações relevantes no aspecto **ambiental** são ISO 14000 (Gestão Ambiental); ISO 14001 (Preservação da Biodiversidade); GMP + B2 (Boas Práticas de Fabricação); RFS2 (*Renewable Fuel Standard*); PTAir-Neutral (*First Certified Carbon-neutral*); PAS 2060 (*Carbon Neutrality*); FSC (*Forest Stewardship Council*); ISCC (*International Sustainability and Carbon Certification*); ECOCERT (Comércio Justo). Alguns exemplos de certificações relevantes no aspecto **econômico** são ISO 9000 (Sistemas de Gestão e Garantia de Qualidade); ISO 17025 (Sistema de Gestão em Laboratórios); SNCUA (Sistema Nacional de Certificação de Unidades Armazenadoras); SIF (Sistema de Inspeção Federal).

ENCONTRAR EQUIPES TÉCNICAS PARA AUXÍLIO EM TODA A CADEIA DE

FORNECEDORES E MONITORAMENTO: oferecer apoio técnico na cadeia e monitorá-la otimiza o processo, visto que pessoas com conhecimento aprofundado no assunto estão colaborando para que isso aconteça. O monitoramento diminui casos de irregularidade e desperdício e mantém a cadeia em um fluxo saudável. A gestão técnica do negócio dentro do setor agro ajuda na coordenação de operações de produção, armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e derivados.

CRIAR E GERIR FUNDOS DE INVESTIMENTOS EM PROJETOS GAS:

entender o que são os investimentos verdes, inteirar-se dos critérios GAS e compreender como são analisados no mundo financeiro é muito importante para organizações que querem estar atualizadas e também ser bem-vistas no mercado de capitais. Como o assunto vem se fortalecendo principalmente nesse último ano, temas que envolvem os créditos de carbono, por exemplo, merecem atenção, graças aos assuntos voltados para mudanças climáticas relacionados à Agenda 2030. O Brasil foi identificado pela Climate Bonds Initiative (CBI) como um dos mercados com maior potencial de crescimento dos títulos verdes no setor agropecuário. Existe oportunidade para diversificar fontes de crédito para o agronegócio. Os títulos verdes configuram-se como uma maneira de captação de recursos, com destaque para investidores

internacionais e institucionais. Hoje, no Brasil, os produtores rurais utilizam muitas práticas sustentáveis, mas, muitas vezes, elas não são divulgadas nem entregam recursos financeiros diretamente (CNA, 2020).

AMBIENTAL (ENVIRONMENTAL)

A população global aumentará em cerca de dois bilhões de habitantes até 2050 e poderá crescer até três bilhões em 2100 (UNITED NATIONS, 2019). Nesse sentido, questões produtivas e ambientais serão em breve incompatíveis, já que o forte aumento da população exigirá maior produção de alimentos. A possível intensificação do uso dos insumos é ainda mais importante, pois a sustentabilidade também deve apresentar o objetivo principal da produção agrícola: produzir alimentos suficientes para atender às necessidades nutricionais humanas, o que torna ainda mais crítica a situação à luz do crescimento previsto da população mundial (BAJAN; MRÓWCZYŃSKA-KAMIŃSKA, 2020). Foram selecionados alguns temas relativos ao ambiental e que devem ser trabalhados pelas organizações para que esse critério GAS contribua fortemente para o atingimento dos ODS.

MEDIR A PEGADA HÍDRICA, DE CARBONO, DE ENERGIA E AUMENTAR SEMPRE

QUE POSSÍVEL A EFICIÊNCIA: como mencionado anteriormente, as emissões de carbono são exploradas no mercado financeiro no formato de papéis verdes. O *Climate Bonds Standard* é um critério cuja função é conscientizar emissões do setor do agronegócio, estabelecendo padrões altos para produção sustentável. Instrumentos de mercado de capitais para a agricultura com rótulo verde podem direcionar esses investimentos em práticas sustentáveis. O Brasil está em segundo lugar no mercado de títulos verdes na América Latina, com USD 5,9 (BRL 25) bilhões. Para se ter uma ideia, empresas fora do mercado financeiro representam 84% de todas as emissões, com energia, uso da terra e indústrias sendo as mais financiadas (CLIMATE BONDS INITIATIVE; SUBCOMITÊ DE AGRICULTURA DO BRASIL, 2020).

USAR FONTES RENOVÁVEIS, GERIR RESÍDUOS E PRATICAR ECONOMIA

CIRCULAR (FOMENTAR A RECICLAGEM E A REUTILIZAÇÃO): utilização de fontes renováveis é uma força do Brasil, principalmente com os biocombustíveis, com destaque para o etanol da cana-de-açúcar. O país

apresenta uma matriz energética com 45% de fontes renováveis e, além disso, tem políticas já estabelecidas para ampliar essa participação, como o RenovaBio (UNICA, 2020). A cana-de-açúcar também é um exemplo perfeito de economia circular sem nenhum desperdício, pois até o bagaço vira energia, e a palha, fertilizante, e estudos atuais estão utilizando até as cinzas na composição do cimento e de materiais de construção civil. O descarte final dos resíduos é de extrema importância, e a economia circular pode colaborar muito. Basicamente ela trata dos 3Rs: Reduzir, Reutilizar e Reciclar, disseminando um pensamento que deixa para trás o pensamento linear em que o consumismo desenfreado gerava muito lixo sem destino inteligente.

PROMOVER RASTREABILIDADE DA CADEIA DE PRODUÇÃO: empresas preocupadas não só com o lucro, mas também com as relações corretas com fornecedores e entre outros agentes integrantes do processo de produção são bem avaliadas por investidores. A rastreabilidade trata do conhecimento ponta a ponta da cadeia produtiva, de onde vem e para onde vai, demandando estudo completo das relações existentes ao longo do processo. É notável que a rastreabilidade acaba impulsionando as outras atitudes de responsabilidade ambiental e social por aumentar o controle das atividades, direcionando-as para o caminho correto.

ESTIMULAR ESFORÇOS DE PROTEÇÃO AMBIENTAL DOS MEMBROS DA REDE (FORNECEDORES, DISTRIBUIDORES E OUTROS): as empresas que prezam pela sustentabilidade, principalmente no ambiental, passam essa preocupação para outros participantes da rede de contatos dela. Por exemplo, a organização que se preocupa com a rastreabilidade da cadeia produtiva não admite atitudes irresponsáveis ao longo do processo. Assim, no momento de escolher os fornecedores, critérios de sustentabilidade serão utilizados para a decisão, assim como colaboradores e canais utilizados.

**PROTEGER A BIODIVERSIDADE, A FAUNA E A FLORA E AS FLORESTAS/
REDUZIR O DESMATAMENTO ILEGAL E AUMENTAR A RECUPERAÇÃO
DE ÁREAS DEGRADADAS E DA FAUNA E DA FLORA:** a proteção da biodiversidade resulta no equilíbrio do ecossistema, garantindo lugar melhor

para viver, onde o social e o ambiental estão em sintonia. A agricultura brasileira foi transformada pela tecnologia, além das políticas públicas direcionadas para conservação ambiental e produção responsável, preservando 66% da vegetação nativa por melhores práticas em tecnologias agrícolas. O país tem importância imensurável como fornecedor mundial de alimentos e, até 2030, precisará de US\$ 209,9 a US\$ 224 bilhões para alcançar as metas dos ODS, sendo a agricultura, o uso da terra e as florestas os principais setores que podem colaborar com essa corrida (CLIMATE BONDS INITIATIVE; SUBCOMITÊ DE AGRICULTURA DO BRASIL, 2020).

PRODUZIR COM EFICIÊNCIA E RESPONSABILIDADE COM O MEIO AMBIENTE:

as regras ambientais, como as contidas no Código Florestal, visam direcionar a responsabilidade com o meio ambiente. O tema tão discutido e polêmico deve ser sempre observado na óptica legal para que não haja equívocos. No Código Florestal há um percentual permitido e necessário para a realização das atividades do agronegócio; no entanto, devem ser observadas e banidas as atividades ilegais que resultam em desastres socioambientais. Comunicar as iniciativas positivas sobre reflorestamento, ideias como a da carne carbono neutro da Embrapa, tecnologias de ponta utilizadas na agricultura de precisão, estudos diversos são exemplos que podem ser utilizados nesse sentido.

ENCONTRAR E FOMENTAR MECANISMOS DE FINANCIAMENTO E RECOMPEN- SAS AMBIENTAIS E MODELOS DE ECOTURISMO:

recompensas e métodos mais facilitados de financiamento podem ser utilizados como fomento para que produtores e agentes da cadeia produtiva tenham iniciativas mais sustentáveis. Um fundo internacional prometeu apoiar os produtores rurais com crédito facilitado, conforme índices de sustentabilidade da fazenda, o chamado Financiamento Facilitado para Agricultura Sustentável (Saff) (EMBRAPA, 2020). Além disso, apresentar o ambiente por meio do ecoturismo é uma maneira de apresentar os recursos naturais disponíveis em nosso país, ao mesmo tempo que colabora para que a economia gire ao seu redor.



Sem as pessoas,
as organizações são
apenas uma estrutura
de concreto, e são
os recursos humanos
que criam identidade,
cultura e desenvolvem
valores organizacionais.

ENCONTRAR MÉTODOS NATURAIS DE CONTROLE DE ADVERSIDADES (PRA-

GAS, DOENÇAS E OUTROS): hoje, os defensivos biológicos visam atuar de maneira conjunta com os químicos, num processo para melhorar a produtividade de maneira cada vez mais sustentável. As práticas do passado trouxeram resultados preocupantes que hoje justificam a importância da busca por equilíbrio entre natureza, agricultura e sociedade. O cuidado com o solo determina não apenas a qualidade dos alimentos, mas também a rentabilidade dos produtores e a saúde da sociedade.

TOMAR AÇÕES NO SENTIDO DO PLANET-FRIENDLY DIETS (DIETA AMIGA DO

PLANETA): a conscientização sobre o uso de recursos, a mudança de hábitos alimentares na busca por dietas saudáveis e a preocupação com o todo são motivos que levam os consumidores a repensarem o que têm feito para colaborar com o planeta. Uma dieta “amiga do planeta” busca entender o processo de produção e sua influência no meio ambiente, compreendendo as etapas para criar uma rotina alimentar mais consciente. Questões acerca do bem-estar animal e de utilizações de defensivos podem entrar como exemplos de considerações a serem feitas, bem como discussões sobre alimentos orgânicos, dietas vegetarianas e veganas.

SOCIAL (SOCIAL)

A sustentabilidade social contribui para a sustentação do bem-estar humano. Pode ser alcançada quando caminha em sintonia com o meio ambiente ao mesmo tempo que diminui as disparidades e as distinções sociais, aumentando a satisfação pessoal (OLAKITAN ATANDA, 2019). Foram selecionados alguns temas que se referem ao social e que devem ser trabalhados pelas organizações para que esse critério ESG/GAS contribua fortemente para o atingimento dos ODS.

OFERECER BOAS CONDIÇÕES DE TRABALHO E SAÚDE, SEGUINDO AS LEIS

TRABALHISTAS (ELIMINAR TRABALHO INFANTIL): as condições trabalhistas envolvem tanto o ambiente físico quanto o psicológico, o que engloba cultura organizacional e conduta correta das lideranças para lidar com as demandas diárias da organização. As leis trabalhistas dão suporte às boas condições de trabalho, tratando de segurança e saúde

do trabalhador, jornadas de horas de trabalho, dando respaldo e fazendo valer os direitos de todos os trabalhadores.

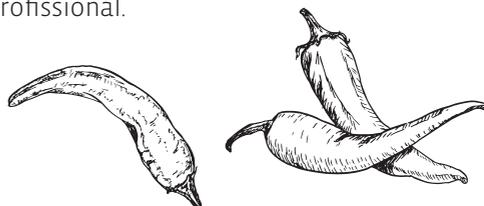
OFERECER SALÁRIOS ADEQUADOS: o trabalho deve ser valorizado e cada salário deve ser condizente com a realidade e a atividade realizada. Trabalhadores reconhecidos são mais motivados, pois compreendem que seu esforço está gerando frutos e que têm emprego digno. Emprego digno se insere nos ODS.

AGIR CONSIDERANDO A EQUIDADE DE GÊNERO: as mulheres devem ter as mesmas oportunidades que os homens, já que as atividades empresariais não dizem respeito ao gênero, mas à capacidade de realizá-las.

PERMITIR A DIVERSIDADE DE PENSAMENTOS: a diversidade traz a possibilidade de reunir mais de um tipo de pensamento em sua realidade. Isso permite que novas ideias surjam e se complementem, enriquecendo o ambiente organizacional. Assim como na igualdade de gênero, o desempenho de uma função não tem conexão com crenças, orientação sexual, raça, cor da pele, mas com a realização própria da tarefa.

OFERECER OPORTUNIDADES PARA MINORIAS E PROVER CHANCES PARA SEU DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: dar oportunidades a todas as camadas da população é colaborar com os desfavorecidos e dar mais um passo na erradicação da pobreza, objetivo número 1 da Agenda 2030.

INVESTIR EM PROGRAMAS EDUCACIONAIS DE FORMAÇÃO DE PESSOAS: o desenvolvimento de pessoas pode ocorrer por meio de treinamentos e oferecimento de ferramentas para que consigam crescer e adquirir conhecimentos que as tornem cidadãos e profissionais melhores. Projetos de educação fora do ambiente organizacional também podem ser incluídos nesse item, por exemplo, assim como oportunidades para jovens em programas de desenvolvimento profissional.



MELHORAR O ENTORNO, AS COMUNIDADES E AS CIDADES, FORNECENDO

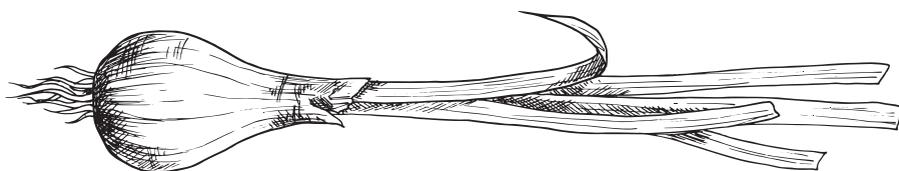
MELHORIAS DE INFRAESTRUTURA: oferecer apoio à população por meio da criação de um comitê que promova iniciativas com esse intuito, participar de ações desenvolvidas por outras instituições ou investir em projetos sociais, como construção de escolas e creches, são maneiras de melhorar o entorno da organização e promover um ambiente melhor para todos. Muito provavelmente, colaboradores da própria organização vivem na comunidade próxima, nas cidades vizinhas, provando a influência direta que esses apoios podem proporcionar.

COMPRAR NA COMUNIDADE E FORTALECER PEQUENOS NEGÓCIOS, VALORIZANDO SEU CONHECIMENTO E ATRIBUTOS DE IMAGEM E MERCADO-

LÓGICOS: dar preferência ao comércio local e a pequenos negócios é uma forma de colaborar com a comunidade. É importante que os resultados positivos da vinda dessa instituição atinjam diretamente essas pessoas, demonstrando a importância e o progresso que ela causou e continuará causando. Indústrias processadoras de alimentos menores e valorização do pequeno produtor são exemplos.

FORTALECER AS LIDERANÇAS E FOMENTAR A CULTURA DIRECIONADA PARA A SUSTENTABILIDADE, ASSIM COMO OUTRAS FORMAS DE CONTRIBUIÇÕES

PELA ORGANIZAÇÃO: os líderes têm papel importante dentro das organizações para promoverem a mudança necessária à sustentabilidade. São o ponto de partida de como as informações serão disseminadas e trabalhadas na empresa, por isso são peças-chave para o sucesso organizacional e para o apoio em questões relacionadas à responsabilidade socioambiental. Agindo corretamente, passando uma imagem boa, transmitindo confiança e entregando valor à sociedade, atitudes responsáveis serão cada vez mais frequentes por todos, pois começam a compreender o sentido e visualizar resultados mais concretos.



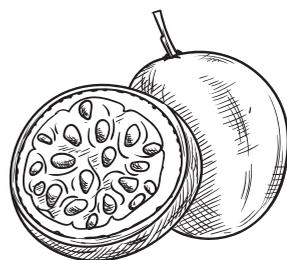


As mulheres devem
ter as mesmas
oportunidades que
os homens, já que as
atividades empresariais
não dizem respeito
ao gênero, mas
à capacidade
de realizá-las.

IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Um dos maiores desafios do agronegócio brasileiro é defender suas qualidades e apresentar seus resultados em números para o mundo. Diante de várias críticas, muitas vezes misturadas com argumentos questionáveis, os critérios GAS vêm como prova do desempenho das organizações do setor no país. A partir do momento em que são inseridos no planejamento estratégico, os GAS trazem resultados positivos que impactam toda a rede da organização e a lucratividade desta, por meio dos investimentos de impacto advindos de pessoas e empresas que percebem o potencial apresentado nos relatórios de sustentabilidade. A expectativa é de que esses relatórios, com base em índices reconhecidos, possam comprovar cada vez mais o potencial do Brasil.

A implicação gerencial principal da ferramenta GAS-Agro é a de usar seus três componentes, Governança (*Governance*), Ambiental (*Environmental*) e Social, e direcionar temas que permitam discussões que impactem nas estratégias das empresas do setor do agronegócio, visando a uma mudança de pensamento e comportamentos para atender aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e acelerar a capacidade de atendimento da Agenda 2030 pelo país. Os próximos passos são elaborar projetos em cada um dos tópicos da ferramenta GAS-Agro, para que a empresa possa melhorar nos aspectos válidos para a sustentabilidade, contribuindo com a estratégia “Diferenciação” do modelo “Brasil Fornecedor Mundial Sustentável de Alimentos, Bioenergia e outros Agroprodutos”.



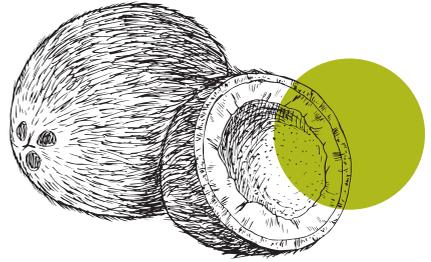
A partir do momento em que são inseridos no planejamento estratégico, os GAS trazem resultados positivos que impactam toda a rede da organização e a lucratividade.

7

Fabio Matuoka Mizumoto



**FAMÍLIA
EMPRESÁRIA FORT:
FERRAMENTA SOBRE
OPORTUNIDADES E
RISCOS NA TRANSIÇÃO**



As famílias empresárias dominam o cenário de desenvolvimento de negócios, e diversos pesquisadores do International Family Enterprise Research Association (Ifera) apontam que, de modo geral, são responsáveis pela maior parte da geração de valor, emprego e PIB, superando as empresas de capital pulverizado, as empresas estatais e institutos. Não é diferente no agronegócio, e as famílias empresárias são fundamentais na estratégia “Brasil Fornecedor Mundial Sustentável de Alimentos, Bioenergia e outros Agroprodutos”.

No passado, a empresa familiar era sinônimo de um negócio de pequeno porte e não profissional, mas o estudo de Villalonga e Amit (2006) mudou esse entendimento. De acordo com os pesquisadores de Harvard e de Wharton, as empresas familiares geraram mais valor, emprego e crescimento que as não familiares, em amostra que focou as quinhentas maiores empresas do mercado estadunidense.

A partir desse novo entendimento, as famílias empresárias passaram a ter maior destaque na mídia, com a divulgação das histórias de sucesso, como exemplo de legados cuidados não apenas para gerarem resultados de curto prazo, mas para que se perpetuem. As empresas passaram a promover treinamentos, e diversas instituições de ensino incluíram o estudo dessas empresas familiares em seus cursos.

A capacitação tem sido a chave para evitar as guerras em família (GORDON; NICHOLSON, 2010), para que o reconhecimento dos diferentes papéis de gestor, sócio e familiar (TAGIURI; DAVIS, 1996) permita o bom gerenciamento das emoções (LABAKI, 2013) e seja a base para uma governança que servirá de alicerce para negócios prósperos ao longo de gerações.

Como avaliar em que estágio de preparação uma família empresária se encontra para a transição? A sucessão tem sido um desafio para muitas famílias que se questionam sobre como escapar do dito popular “vô rico, filho nobre, neto pobre”.

Neste capítulo, será apresentada a FORT – Ferramenta sobre Oportunidades e Riscos na Transição –, que faz parte do método aplicado nas consultorias da Markestrat, há mais de uma década, no atendimento às famílias empresárias.

Essa ferramenta permite um diagnóstico rápido sobre a prontidão da família empresária para passar por uma transição e, ainda mais, a organização de uma agenda de trabalho para que a família tome decisões que minimizem os impactos de riscos e aproveitem as oportunidades identificadas.

AS DEZ PERGUNTAS FORT – FERRAMENTA SOBRE OPORTUNIDADES E RISCOS NA TRANSIÇÃO

A transição desafia e cria oportunidades nas mais diferentes agendas de uma família empresária e potencialmente impacta as relações familiares, de trabalho e societárias. É preciso muito cuidado na condução dessas agendas, ao mesmo tempo que é muito importante que se tenha um guia para nortear os esforços e os avanços. Não fazer nada nem sempre é a melhor decisão, e adiar as conversas pode significar perdas de oportunidades sem retorno.

As dez perguntas FORT têm por objetivo permitir que uma família empresária avalie em qual estágio de preparação se encontra para a transição. É um guia para “o que” deve ser feito, que não entra no mérito do “como”, mas pode ser muito útil para organizar o trabalho de preparação para a transição.

1. A família já conversou sobre a transição?
2. A família tem um plano para a transição de liderança?
3. Há sucessor da família interessado?
4. Há sucessor da família competente?
5. O líder atual se sente responsável pelo sucesso da transição?
6. O líder atual está pronto para passar o bastão?
7. A empresa está preparada?
8. A família apoia a transição de gerações?
9. A família tem um plano para a sucessão de patrimônio?
10. A sucessão do patrimônio está livre de disputas?

CÁLCULO DA ESCALA FORT – FERRAMENTA SOBRE OPORTUNIDADES E RISCOS NA TRANSIÇÃO

Cada pergunta poderá receber uma nota de 0 a 10; “0” representa “absolutamente não” e “10” representa “absolutamente sim”, nos extremos. Pode ser atribuído qualquer valor inteiro entre 0 e 10, e, como balizador, o “5” representaria o “parcial”.

A somatória de respostas para as dez perguntas FORT levará à categorização a seguir:

QUADRO 8. Pontuação para categorização da ferramenta FORT.

CATEGORIA	PONTUAÇÃO
Muitas oportunidades	de 75 a 100
Oportunidades	de 50 a 75
Riscos	de 25 a 50
Muitos riscos	de 0 a 25

A categoria de “muitos riscos” significa que a família empresária ainda tem muito que avançar para se preparar para a transição, ou porque desconhece a importância do preparo dos sucessores, do líder atual e da empresa, ou porque, mesmo conhecendo, ainda não foi possível a mobilização em torno de ações práticas.

A categoria de “riscos” indica que a família empresária iniciou alguns aspectos do “o que” deve ser feito para aumentar a prontidão para a transição, mas ainda há vários outros aspectos a serem trabalhados. Por essa razão, a categoria ainda indica que existem riscos a serem mitigados.

Na categoria de “oportunidades” enquadram-se as famílias empresárias que já fizeram parte da lição de casa para se prepararem para a transição. Nessa situação, é importante que se comece a conversar sobre “como” cada aspecto do preparo e do planejamento está sendo conduzido.

A categoria “muitas oportunidades” agrupa as famílias empresárias que já praticam a preparação e o planejamento, e o próximo passo é avançar em oportunidades sobre “como” tornar essas ações mais efetivas para a proteção da família, do patrimônio e do modelo de negócios.

COMO RESPONDER ÀS DEZ PERGUNTAS FORT?

A seguir são qualificadas cada uma das perguntas que compõem o FORT para que haja clareza e assertividade na avaliação. É recomendado que cada família tenha vários respondentes, ou seja, será importante ter a percepção de quem trabalha nos negócios, de quem não trabalha, de quem é da família, de quem entrou para a família por vínculos de casamento, entre outros. A dica é analisar os pontos de convergência e de divergência nas respostas!

1. A FAMÍLIA JÁ CONVERSOU SOBRE A TRANSIÇÃO?

“Deixa pra depois” e “Sou muito jovem e estou com boa saúde” são as principais objeções para não se conversar sobre a transição. É importante tornar claro que conversar, entender e planejar a sucessão não significa fazer e implementar. O momento da transição pode ser negociado, conversado e até mesmo planejado, ainda que não se tenha controle sobre quando um líder atual sairá de cena.

As conversas sobre a sucessão na gestão devem incluir a importância de incentivar a formação de novos líderes, que podem ser familiares ou colaboradores de mercado. Será preciso criar o interesse e combinar as formas de avaliar o preparo dos candidatos a dar sequência ao trabalho do líder atual.

A conversa sobre a transição também deve incluir a sucessão de patrimônio. É fundamental que a família conheça o patrimônio, suas particularidades e responsabilidades. Tem sido muito comum uma preocupação com a otimização de impostos; entretanto, as conversas sobre a sucessão não se resumem a como pagar menos tributos, mas também a como a organização da sucessão de patrimônio vai permitir um engajamento apropriado da família para fazer sua gestão.

2. A FAMÍLIA TEM UM PLANO PARA A TRANSIÇÃO DE LIDERANÇA?

O plano de transição pode ser liderado pela empresa, mas certamente é de interesse da família empresária ter clareza sobre como acontecerá a continuidade da gestão dos negócios. O plano deve incluir o preparo dos candidatos a sucessores, de quem será sucedido e da empresa.

Dependendo do porte da empresa e do estágio de estruturação da governança empresarial, o plano para a transição de liderança deverá ter

o suporte da área de gestão de pessoas e até mesmo estar aprovado em acordo de sócios sob tutela do Conselho de Administração.

3. HÁ SUCESSOR DA FAMÍLIA INTERESSADO?

O interesse de membros familiares depende de uma série de fatores, que inclui os seguintes aspectos, mas não se limita a eles: abertura da família para que a nova geração conviva com o mundo dos negócios; estímulos a favor do envolvimento de familiares na gestão; orgulho de pertencer a uma família empresária e de dar continuidade à sua história; alinhamento das aspirações individuais com os objetivos do negócio.

Naturalmente, quando se trata da nova geração, é importante considerar a idade. Muitas famílias estimulam a vivência dos mais novos como forma de criar vínculos, ao mesmo tempo que deixam claro que existem critérios que poderão qualificar os candidatos a entrar para a gestão dos negócios.

4. HÁ SUCESSOR DA FAMÍLIA COMPETENTE?

Essa é uma das questões mais debatidas quando se trata da sucessão na gestão. Será que o novo gestor será capaz de entregar resultados? Terá habilidades em liderar a equipe? Como se libertar do fantasma de ter conseguido a liderança pelo fato de ser da família?

Em alguns casos, é desejável que o familiar tenha tido experiências fora dos negócios da família para que o próprio mercado qualifique o profissional como competente. Entretanto, essa não é uma regra geral; afinal, pode ser que o mercado não “devolva” o candidato para a família empresária. Outro ponto que deve ser observado é que nem sempre o bom desempenho em empresas de mercado vai garantir boas entregas nos negócios da família – algumas hipóteses que explicam esse fato: pode ser que o conhecimento e o relacionamento relevante para a continuidade foram sendo acumulados pela família ao longo do tempo, e, nesses casos, uma expertise de mercado teria pouco a contribuir; outra possibilidade é que nem sempre os negócios da família estão estruturados com processos e políticas, como em grandes empresas do mercado, e, portanto, a forma de trabalhar é diferente.



Na categoria de
“oportunidades”
enquadram-se as
famílias empresárias
que já fizeram parte
da lição de casa
para se prepararem
para a transição.

5. O LÍDER ATUAL SE SENTE RESPONSÁVEL PELO SUCESSO DA TRANSIÇÃO?

Tem sido muito comum que principalmente os fundadores da empresa digam: “Já fiz o mais difícil, que foi começar do zero e ter conquistado isto tudo. Se eu consegui, os mais novos também devem conseguir; é questão de trabalho e comprometimento”. Apesar de muitos concordarem com esse ponto de vista, a realidade mostra que nem sempre é assim e que o processo de transição precisa ser estruturado.

O maior desafio é mostrar que “a obra só estará completa quando o sucessor estiver dando continuidade a ela”. Essa mudança de visão do fundador sobre a transição é o que, muitas vezes, cria as condições para o diálogo, o entendimento, o endereçamento de preocupações e expectativas, tão comuns quando se trata da passagem de bastão.

6. O LÍDER ATUAL ESTÁ PRONTO PARA PASSAR O BASTÃO?

A resistência do líder atual tem sido retratada nas novelas, nos estudos acadêmicos e nos “causos” da vida real. Por que existe essa resistência? As respostas variam desde o medo de perder o poder e a importância até a alegação de que ainda é cedo ou de que o sucessor não está pronto.

O que tem faltado nos processos de transição é justamente o preparo do líder atual. Naturalmente, tem sido dada muita atenção na preparação do sucessor, mas a falta de conversa com o sucedido sobre o que vai fazer depois da passagem de bastão, quais são suas aspirações e prioridades, muitas vezes contribui para que a transição fique incompleta ou simplesmente não ocorra.

7. A EMPRESA ESTÁ PREPARADA?

Tem sido muito comum que na preparação da transição seja defendida a meritocracia como valor ou diretriz para a escolha do sucessor, para a promoção de familiares na gestão ou para desligamentos por falta de desempenho. Mas a questão que ganha importância é: como medir os resultados? Esse é apenas um dos exemplos para ilustrar a necessidade de preparar a empresa.

Outro aspecto diz respeito à governança empresarial. Existe separação de papéis entre executivos e sócios? Esse é mais um aspecto relevante na transição para dar clareza, por exemplo, sobre os impactos da sucessão na gestão e na sucessão patrimonial. Quem assumir a continuidade

da gestão deverá responder aos donos do negócio, sendo necessário que se estabeleçam, com clareza, as responsabilidades e as autonomias. Por exemplo, um filho que assume a direção dos negócios precisará consultar o pai e os sócios para as decisões de maior impacto, respeitando, portanto, os limites de atuação de seu cargo. Já quem assume as cotas da empresa, no caso de sucessão patrimonial, deverá se preparar para ser um sócio responsável, que tome as melhores decisões para valorizar o patrimônio da família, que saiba avaliar riscos e as alternativas estratégicas.

8. A FAMÍLIA APOIA A TRANSIÇÃO DE GERAÇÕES?

É esperado que a família empresária apoie a transição de gerações de diversas formas. O ponto de partida é que haja engajamento no processo de organização, estabelecimento de critérios, e que, portanto, a transição seja legitimada entre as pessoas da família controladora.

Entre as formas de apoio, tem sido comum o respeito aos acordos estabelecidos para a condução da transição; se houver divergências, que sejam endereçadas aos fóruns apropriados; que a família esteja atenta aos “sinais fracos” para que possa intervir naquilo que for de âmbito das relações familiares.

9. A FAMÍLIA TEM UM PLANO PARA A SUCESSÃO DE PATRIMÔNIO?

O plano de sucessão de patrimônio deve respeitar as vontades entre geração atual e nova geração, observar os aspectos legais, como impostos e direitos, e considerar as dinâmicas familiares. Isso mostra, por exemplo, que ferramentas que se tornaram populares, como as holdings, muito divulgadas como a solução para todos os problemas, nem sempre endereçam as questões relevantes, dependendo de como foi feito seu desenho e sua implementação.

O primeiro aspecto apontado sobre as vontades entre a geração atual e a nova geração desperta certa surpresa para muitas famílias empresárias. Como assim? Não está previsto no direito sucessório? A resposta é que, apesar de haver um conjunto de direitos, as leis nem sempre endereçam a forma “como” a sucessão poderá acontecer. Vale obrigar herdeiros que não têm afinidade societária a serem sócios em

uma sucessão, quando podem ter a liberdade de seguir caminhos distintos? Qual é o efeito de transmitir uma herança com várias obrigações e responsabilidades, quando não houve preparo dos herdeiros?

O segundo aspecto, sobre os assuntos legais, leva as famílias a conhecerem o impacto de impostos na transmissão de patrimônio, o impacto de regimes de casamento, as questões societárias que devem ser observadas e, ainda mais importante, os diversos instrumentos de proteção que podem ser utilizados no planejamento da sucessão.

O terceiro aspecto, sobre as dinâmicas familiares, mostra que não existe um único modelo de planejamento da sucessão que atenda a todas as famílias empresárias. Há divergências quanto a vontades e prioridades. Por exemplo, algumas famílias querem concentrar o controle nas transições por acreditar que seja o melhor modelo para a continuidade dos negócios, ao passo que outras priorizam que todos os familiares tenham oportunidades iguais para acessar os recursos da herança.

10. A SUCESSÃO DO PATRIMÔNIO ESTÁ LIVRE DE DISPUTAS?

As novelas e as notícias midiáticas destacam muito os casos de disputa de patrimônio entre familiares. A briga pela herança pode ter diversos motivos, mas os efeitos convergem em perdas para os herdeiros.

O planejamento da sucessão patrimonial com a participação da família empresária deverá endereçar vontades, prioridades e preocupações da família. Nem sempre esse é o caminho mais fácil e, em muitos casos, tende a ser bastante trabalhoso. Mesmo assim, o processo de entendimento pode ser favorecido com a geração atual presente e ativa nas conversas, na proposição de alternativas e na escolha.

RESPONDA À FORT – FERRAMENTA SOBRE OPORTUNIDADES E RISCOS NA TRANSIÇÃO

Considere as qualificações apresentadas até aqui para responder a cada uma das perguntas da FORT, lembrando que “0” se refere a “absolutamente não” e “10” indica “absolutamente sim”. Ao término da atribuição de notas, faça a somatória para encontrar a categoria.

QUADRO 9. As dez perguntas da ferramenta FORT.

PERGUNTA	NOTA DE 0 A 10
1. A família já conversou sobre a transição?	
2. A família tem um plano para a transição de liderança?	
3. Há sucessor da família interessado?	
4. Há sucessor da família competente?	
5. O líder atual se sente responsável pelo sucesso da transição?	
6. O líder atual está pronto para passar o bastão?	
7. A empresa está preparada?	
8. A família apoia a transição de gerações?	
9. A família tem um plano para a sucessão de patrimônio?	
10. A sucessão do patrimônio está livre de disputas?	
SOMA DE PONTOS	

Conforme já apresentado, a soma de pontos indica a categoria de família empresária, que pode variar de “muitas oportunidades” (de 75 a 100 pontos), “oportunidades” (de 50 a 75 pontos), “riscos” (de 25 a 50 pontos) e “muitos riscos” (de 0 a 25 pontos).

PRÓXIMOS PASSOS

A aplicação da Família Empresária FORT permite uma primeira avaliação do estágio de preparação para a transição. As duas categorias que apontam para riscos (até 50 pontos) geram um alerta para que essas famílias empresárias busquem mais informações, tenham sensibilização sobre a importância de todas as questões apresentadas e mobilizem ações práticas que permitam responder a notas mais altas na FORT.

As categorias de oportunidades (acima de 50 pontos) agrupam as famílias que já adotam práticas necessárias para cobrir os principais aspectos da preparação para a transição, e, como próximos passos, elas devem atentar-se a forma “como” essas práticas foram adotadas está suficientemente robusta para proteger a família, o patrimônio e o modelo de negócios em uma transição.

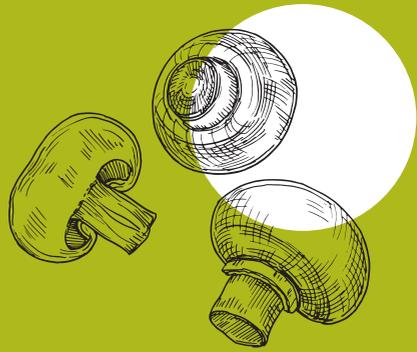
As famílias empresárias nas categorias de oportunidades estão prontas para a próxima etapa, que consiste em aplicar os 3 Cs da continuidade (MIZUMOTO, 2018): **Comando, Combinado e Competência**. Seus aspectos fundamentais são apresentados a seguir.

1. COMANDO: o comando na geração do fundador normalmente segue a governança de Monarquia, em que a regra é clara: “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. A geração seguinte pode replicar a gestão do monarca, mas tem a alternativa de estabelecer uma República, em analogia à sociedade que estabelece uma constituição que alinha expectativas, incentiva os comportamentos esperados e controla os não tolerados. A regra da República: é “quem tem sócio tem patrão”. Tudo isso para evitar a ausência de comando, que é o que caracteriza a Anarquia.

2. COMBINADO: a família empresária deve estabelecer combinados de acordo com suas vontades, preferências e limitações. Naturalmente, o alcance dos combinados depende da governança do fundador-monarca ou de sociedade empresarial-republicana. Esses combinados podem ser organizados em protocolo de intenções familiares e em acordo de sócios.

3. COMPETÊNCIA: é fundamental que se tenham profissionais competentes na empresa, sejam pessoas da família, sejam colaboradores de mercado. Ainda mais, é importante que o Comando e o Combinado permitam que cada profissional entregue o máximo de seu potencial para desempenhar suas responsabilidades e reconhecer a necessidade de melhorar e/ou mudar o modelo de negócios.

Todas as etapas apresentadas são fundamentais para permitir que as famílias empresárias continuem se destacando nos processos de *turn-around* (MIZUMOTO, 2019), de inovar e empreender (MIZUMOTO; SAES, 2013), de gerar mais valor, emprego e crescimento (VILLALONGA; AMIT, 2006), e contribuindo para a estratégia “Brasil Fornecedor Mundial Sustentável de Alimentos, Bioenergia e outros Agroprodutos”.



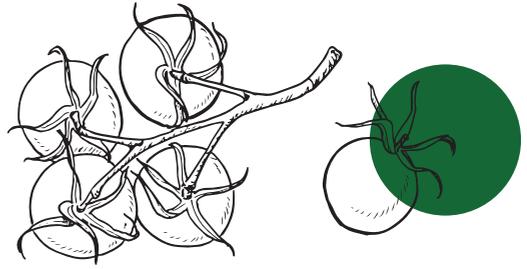
A aplicação da Família
Empresária FORT
permite uma primeira
avaliação do estágio
de preparação para
a transição.

8

*Lourival Carmo Monaco Neto,
Marcos Fava Neves
e Allan Wayne Gray*



**FERRAMENTA
DE INTELIGÊNCIA
NO AGRO**



As mudanças dos contextos tecnológico e estrutural dos mercados provocaram o aumento da competição global pela participação de novos e mais agressivos competidores em escala mundial. Entender esse dinâmico processo é fundamental para a estratégia “Brasil Fornecedor Mundial Sustentável de Alimentos, Bioenergia e outros Agroprodutos”.

Informação é um elemento de grande importância para a tomada de decisão de marketing. Em ambientes competitivos, em que a velocidade e a adequação das decisões podem constituir vantagens para a empresa, a informação é o combustível para a geração de vantagens competitivas, porém muitas organizações tomam decisões sem base apropriada de sustentação.

O aumento da disponibilidade de informações, simbolizado pela proliferação das bases de dados comerciais acessíveis pela internet, permitiu o refinamento dos métodos de decisão. Consequentemente, o conhecimento passou a ser seu recurso mais relevante, e a aprendizagem organizacional, o processo fundamental das organizações.

No ambiente corporativo, entretanto, ter a informação correta não representa o fim, mas o início de um processo de decisão mais assertivo. Os concorrentes estão mais agressivos, os clientes são mais exigentes, as tecnologias se desenvolvem mais rapidamente, e qualquer movimento estratégico equivocado pode destruir uma organização.

Assim, admite-se que a prosperidade das organizações depende de sua capacidade de navegar no espaço do saber; sua competitividade é atribuída à gestão ótima dos conhecimentos de qualquer natureza. Desse modo, quanto melhor as organizações conseguem se constituir em coletivos inteligentes, entendidos como grupos humanos compostos de sujeitos cognitivos, abertos, capazes de iniciativa, de imaginação e de reação rápidas, melhor asseguram seu sucesso no ambiente altamente competitivo.

Nesse sentido, para desenvolver estratégias alinhadas com o ambiente da empresa, as organizações necessitam implementar infraestruturas de processamento de informações adequadas. Entretanto, pelo crescente montante de informações prontamente disponíveis, essa tarefa pode ser assustadora e há grande necessidade de otimizá-la.

Para obter performance superior nos mercados em que atua, uma empresa deve realizar três conjuntos de atividades: 1) geração de inteligência, em toda a organização, a respeito das atuais e futuras necessidades dos clientes; 2) disseminação dessa inteligência por todos os departamentos da empresa; 3) responsividade de toda a organização a essa inteligência. Isso mostra, de maneira objetiva, que a necessidade de inteligência pode ser observada em todo o ambiente de negócios.

Essa necessidade permeia todos os agentes produtivos que compõem o mercado, em todos os setores. No caso brasileiro, tendo em vista a relevância do agronegócio na matriz econômica nacional, que compõe mais de 20% do PIB nacional ao longo de vários anos (CEPEA, 2019), esse argumento se intensifica cada vez mais.

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Na literatura, processos estruturados de inteligência aparecem das mais diversas formas. As tipologias ou taxonomias são diversas, e não há um consenso em sua definição nem em seus componentes. Essa falta de consenso gera um campo de estudo fragmentado. O processo de inteligência pode apresentar muitos rótulos, como *Environmental Scanning*, *Business Intelligence (BI)*, *Strategic Intelligence (SI)*, *Competitor Analysis (CA)*, *Competitive Technical Intelligence (CTI)*, *Market Intelligence (MI)*, *Peripheral Vision*, *Competitive Analytics*, *Competitive Intelligence (IC)* etc.

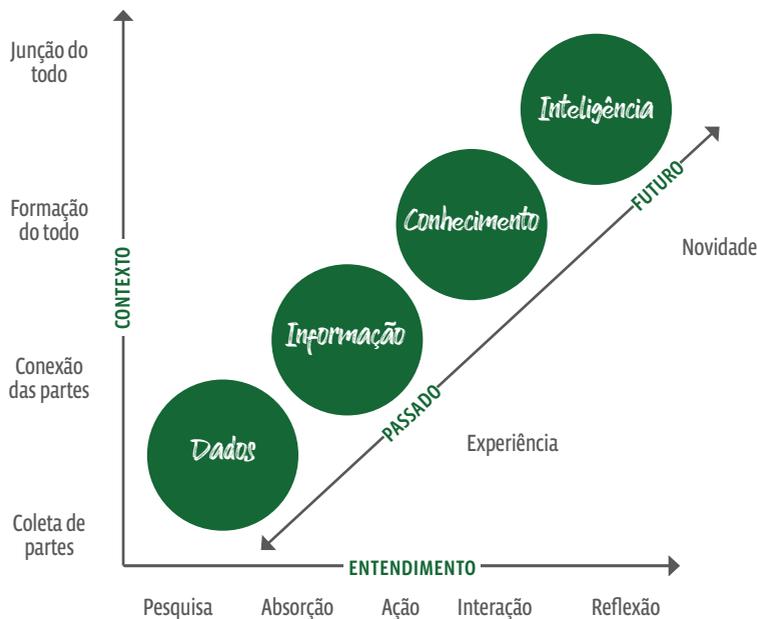
Há várias definições para inteligência competitiva, porém nenhuma atingiu aceitação completa. Uma definição extensamente citada, e talvez a mais relevante, é a da Society of Competitive Intelligence (SCIP), que diz que “inteligência competitiva é o processo ético de coleta, análise e disseminação precisa, relevante, específica, oportuna, preditiva e acionável de inteligência

a respeito das implicações do ambiente de negócios, competidores e da própria organização”.

Apesar de a inteligência ser baseada em informação, é importante entender qual informação não é considerada inteligência. A informação é definida como factual e contém itens como números e estatísticas. A inteligência, por outro lado, é a informação que passou por um processo de triagem e foi analisada. Tomadores de decisão necessitam mais de inteligência que de informação para tomar suas decisões.

Partindo do pressuposto de que a inteligência é o resultado de um processo, e não seu início, é importante entender como a inteligência é gerada pela transformação de dados brutos. Dados são vistos como brutos, ao passo que dados processados, com valor agregado, são transferidos à informação. Informação somada à experiência dos funcionários de uma empresa pode gerar conhecimento. Uma empresa pode atingir o sucesso compartilhando esse conhecimento ao longo de sua estrutura, utilizando inteligência competitiva. Informação se torna inteligência somente depois de ser filtrada, checada, analisada e processada.

FIGURA 10. Transformação de dados em inteligência.

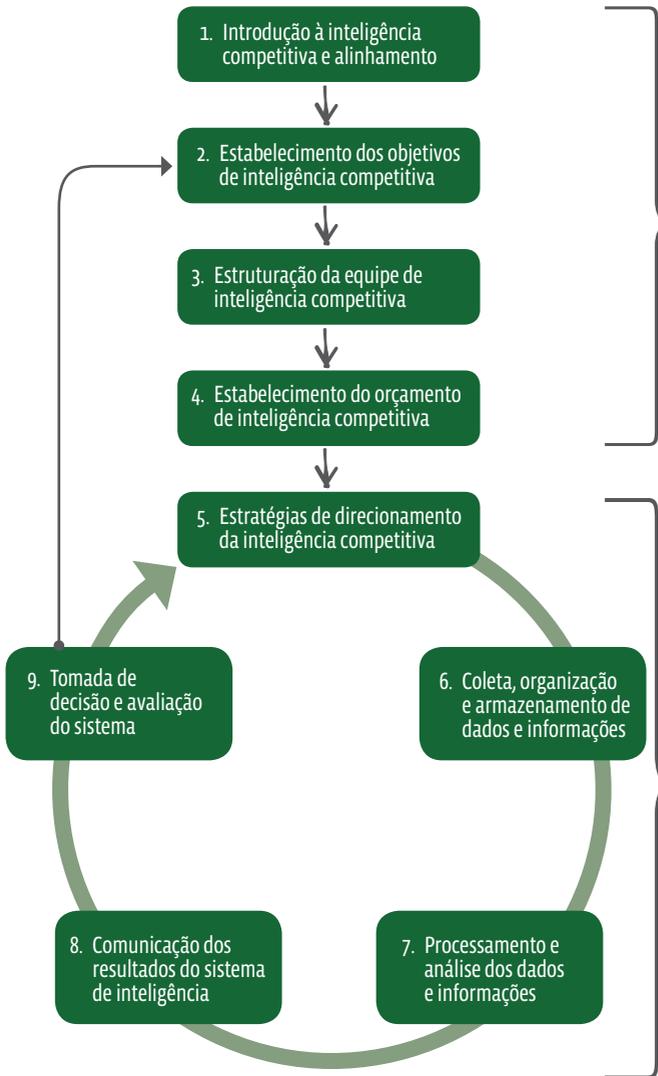


Fonte: Adaptado de Stefanikova; Masarova (2013).

FERRAMENTA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA O AGRONEGÓCIO

A ferramenta proposta foi o resultado da aplicação da metodologia apresentada, por meio de revisão da literatura de inteligência competitiva e seus métodos, da realização de entrevistas com especialistas e da construção da ferramenta.

FIGURA 11. Ferramenta de inteligência competitiva para o agronegócio.



Essa ferramenta foi dividida em dois grandes blocos de ações o primeiro, que engloba as etapas de 1 a 4, tem como objetivo principal estruturar a área de inteligência competitiva. Já o segundo, que abrange as etapas de 5 a 9, tem como principal objetivo executar as ações de geração de inteligência. O segundo bloco é uma interpretação do ciclo da inteligência e serve como âncora teórica para a ferramenta.

1. INTRODUÇÃO À INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E ALINHAMENTO

Estabelecer um sistema de inteligência competitiva em uma empresa não requer necessariamente grande montante financeiro, de recursos ou materiais, especialmente se a empresa em questão for iniciante quanto à maturidade de inteligência. Antes de qualquer iniciativa, é necessária uma mudança na atitude em relação à informação e à inteligência.

O primeiro passo de qualquer atividade para o estabelecimento de uma estrutura de inteligência em uma empresa é a determinação de um ponto focal, ou, no caso, uma unidade ou pessoa responsável pela empresa. No caso de empresas sem experiência em inteligência, pode ser necessário introduzir esse ponto focal. Em empresas com experiência na área, essa pessoa ou unidade provavelmente já existirá, de modo que sua identificação será o ponto em questão.

O segundo passo é realizar uma checagem interna de inteligência. Para isso, devem ser levantadas informações para identificar se há algum método vigente e como ele funciona. Saber seu histórico, como foi implantado, sua rotina e os resultados obtidos no passado e no presente ajudarão a moldar a ferramenta proposta às estruturas já presentes, reduzindo possíveis resistências iniciais e também aumentando a sinergia com o que já existe. De igual importância é conhecer quais são as ferramentas e os ativos de inteligência existentes, por exemplo, softwares, banco de dados, contratos de fornecimento de dados, contratos de parceria e NDAs (sigla em inglês para acordos de não divulgação de informação).

O terceiro passo envolve a identificação e o entendimento do ambiente cultural, ou influências contextuais presentes na empresa. Essas influências podem ser alocadas em três categorias e são fundamentais para o sucesso das atividades de inteligência: infraestrutura formal, envolvimento dos funcionários e consciência organizacional.

No quarto passo, abrindo caminho para etapas futuras da ferramenta, deve-se criar uma rede de coleta e compartilhamento de dados e informações. Essa rede será o local para onde os funcionários, que já estão motivados e educados para a inteligência competitiva, vão levar suas informações e de onde, entre outros meios, vão buscar alguma informação pontual, já trabalhada e analisada pela equipe de inteligência.

Finalmente, o quinto passo é estabelecer parâmetros éticos e legais na empresa para a inteligência competitiva.

De maneira resumida, o **Quadro 10** apresenta os passos e as ações sugeridos na etapa de introdução à inteligência competitiva e alinhamento.

QUADRO 10. Passos para a etapa de introdução à inteligência competitiva e alinhamento.

<i>Determinação de Ponto Focal</i>	Determinar a unidade ou a pessoa responsável pelo processo.
	Identificar e entender os patrocinadores internos.
<i>Checagem Interna de Inteligência</i>	Levantar método anterior (se existente) - histórico, implantação, rotinas, resultados etc.
	Levantar ferramentas e ativos de inteligência - softwares, bancos de dados, contratos, NDAs (acordos de não divulgação de informação) etc.
	Levantar funcionários relacionados com inteligência - equipe existente e/ou potencial.
<i>Identificação e Entendimento das Influências Contextuais</i>	Listar funcionários com potenciais contribuições para a inteligência.
	Determinar políticas apropriadas, procedimentos e infraestrutura formal ou informal para a inteligência competitiva.
	Fomentar envolvimento dos funcionários - reuniões, treinamentos, compartilhamento de informações etc.
<i>Criação da Rede de Inteligência Interna</i>	Esclarecer a toda a empresa o que é e para que serve a inteligência competitiva.
	Esclarecer a toda a empresa o que é e para que serve a inteligência competitiva.
<i>Determinação de Parâmetros Éticos e Legais</i>	Criar uma rede de coleta e compartilhamento de dados e informações na empresa.
	Estabelecer parâmetros éticos e legais para a atividade de inteligência competitiva, além de atividades de <i>compliance</i> .

Pode ser usado um roteiro simplificado para auxiliar no levantamento das informações de vários dos passos citados, por meio de entrevistas com a gerência/diretoria e os patrocinadores internos identificados. As respostas

dessas entrevistas darão subsídios para outras etapas da ferramenta, pois as etapas podem ter sobreposição em alguns momentos, ações e informações.

QUADRO 11. Questionário para levantamento de informações para introdução e alinhamento à inteligência competitiva.

Propósito

- Obter ideias e sugestões sobre como melhor desenvolver competências de inteligência na empresa.

Competências de inteligência e usos

- Qual experiência/familiaridade você tem com a inteligência?
- Quais tipos de inteligência você recebe atualmente?
- Quais competências de inteligência a empresa apresenta?
- Que pessoas na empresa você espera que sejam usuários regulares de inteligência?
- Há barreiras que dificultam o compartilhamento de informações/inteligência?
- Quais tipos de produtos de inteligência você gostaria de receber?
- Como o sistema de inteligência da empresa deve ser organizado?
- Como você vai avaliar a inteligência que receber?

Fonte: Herring (1999).

2. ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

O primeiro passo para o estabelecimento de objetivos e metas adequados à inteligência competitiva é identificar quais são os grandes objetivos da empresa. Assim, os objetivos estabelecidos devem ter consistência com as capacidades da organização. Por esse motivo, na etapa anterior, é muito importante entender as motivações da gerência/diretoria para implementar um sistema de inteligência. Além disso, no passo de identificação e entendimento dos patrocinadores internos, é possível reconhecer muitos dos objetivos da empresa e desses agentes fundamentais.

No caso da ferramenta proposta, devem ser elencados dois grupos básicos de objetivos:

OBJETIVOS DE INTELIGÊNCIA DE ROTINA: neste tópico, devem ser definidos quais são as necessidades de inteligência e os relatórios de que os tomadores de decisão necessitam de maneira rotineira e qual é sua periodicidade. Essas informações são, de modo geral, insumos para a tomada de decisões rotineiras e táticas e têm escopo de curto prazo. O importante é que nessa categoria de relatórios não é necessária a requisição das informações por parte dos tomadores de decisão, pois, como o nome indica, eles são parte da rotina.

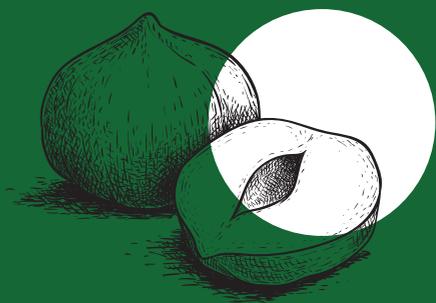
OBJETIVOS DE INTELIGÊNCIA ESPECÍFICOS: neste tópico, devem ser definidas as necessidades de inteligência para projetos ou tomadas de decisões. Para atingir os objetivos de inteligência específicos, prazos e recursos necessários devem ser definidos, além de como devem ser apresentados. Também conhecidos como ações *ad hoc* para inteligência, esses objetivos podem demandar maiores investimentos, como compra de informações, deslocamentos e contratação de pessoas, entre outros. São exemplos de objetivos de inteligência específicos ações de acesso a mercados, segmentos etc., levantamento de informações para aquisições e/ou fusões, mudanças de fornecedores e canais de distribuição, entre vários outros.

Para os dois tipos de objetivos a serem atingidos, uma reunião de planejamento e direcionamento (etapa 5) deve ser realizada em um momento futuro, pois por meio dela será possível entender claramente as necessidades e possibilidades de entrega de inteligência.

3. ESTRUTURAÇÃO DA EQUIPE DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

De início, é importante destacar que a estrutura de inteligência competitiva não requer, necessariamente, rearranjo da empresa e de seu organograma. Sobretudo para empresas consideradas iniciantes em maturidade de inteligência competitiva, é esperado que essa estrutura se encaixe em um método já existente. Mesmo empresas em amadurecimento ou maduras, que provavelmente possuam uma área de inteligência definida, não necessitam alterar muito sua estrutura para se adequar aos conceitos propostos pelo método.

Como comentado na etapa 1, para iniciar a estruturação de uma unidade de inteligência e, por consequência, de uma equipe para esse fim, é preciso determinar



Antes de qualquer
iniciativa, é necessária
uma mudança na
atitude em relação
à informação e
à inteligência.

um ponto focal. É importante lembrar que esse ponto focal deve responder diretamente à gerência/diretoria, recebendo delas autoridade e autonomia.

O tamanho e, de certa forma, as funções desempenhadas pela equipe variam muito de acordo com a maturidade da empresa em inteligência competitiva.

Há quatro papéis básicos a serem preenchidos na montagem de um organograma, pelo departamento de inteligência competitiva, que podem ser realizados, cada um, por uma pessoa ou uma equipe inteira. Essas funções são:

CHIEF ANALYTICS OFFICER (CAO) OU CHIEF INTELLIGENCE OFFICER (CIO):

é o principal responsável por gerenciar a equipe de analistas, fazer a conexão entre a equipe de inteligência competitiva e os tomadores de decisão, gerenciar os contratos de fornecimento de dados e quaisquer outras demandas burocráticas do exercício da inteligência.

CIENTISTA DE DADOS:

é o responsável pela análise dos blocos de dados, seja pela confecção de algoritmos e seu uso, por análises matemáticas ou estatísticas, seja por quaisquer outras formas de trabalhar os dados, de modo que seja possível retirar conclusões, mesmo que inicialmente não façam sentido real, de dados básicos. Também é o responsável pela primeira etapa da conversão de dados em inteligência: dados para informação.

ESPECIALISTA TÉCNICO:

no caso do agronegócio, é um profissional que detenha conhecimentos técnicos e de mercado suficientes para relacionar os resultados obtidos pelos cientistas de dados com a realidade do negócio. É fundamental que apresente algum tipo de experiência prática, para que tenha discernimento para analisar se os resultados das análises anteriores são meras coincidências matemáticas, se fazem sentido ou se merecem mais investigações. O especialista é o responsável pela segunda etapa da conversão de dados em inteligência: informação para conhecimento.

ESPECIALISTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:

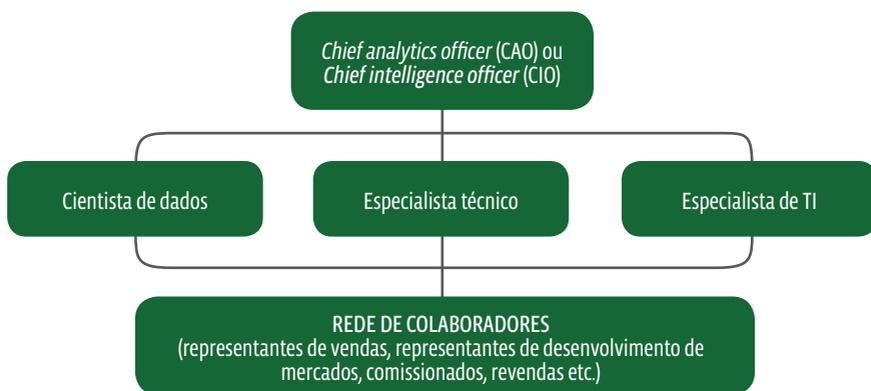
quanto maior a base de dados analisada, melhores serão as análises a serem realizadas e mais eficiente será a inteligência gerada ao final do processo. Para isso, é fundamental ter um profissional capaz não somente de gerenciar a coleta, a organização e o armazenamento de grandes bases de dados, mas também de gerenciar

os formatos de disponibilização e compatibilização dos dados. Ele é a engrenagem que fará possível o trabalho do cientista de dados, já que todos os softwares e afins, necessários à atividade de análise, serão de sua gestão. Ele é o principal agente nas atividades da fase 6.

De certa forma, a equipe comercial poderá ser os olhos e os ouvidos da equipe de inteligência competitiva no campo, função que fará a vital ligação entre a subjetividade das análises realizadas no escritório (mesmo estas sendo embasadas em fatos) com a realidade do campo, aumentando significativamente a eficiência e a qualidade dos resultados dos esforços de inteligência da empresa. Esses funcionários podem ser os representantes de vendas, representantes de desenvolvimento de mercados, comissionados, revendedores, entre outros, que formam uma rede de colaboradores de inteligência.

Assim, de maneira exemplificada, foi construído um organograma simplificado (**Figura 12**) para a área de inteligência competitiva para empresas maduras, seguindo os pontos apresentados.

FIGURA 12. Exemplo de organograma simplificado de inteligência competitiva para empresas maduras de inteligência competitiva.



4. ESTABELECIMENTO DO ORÇAMENTO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Para a conclusão da fase de estruturação para inteligência competitiva da ferramenta, é necessário que sejam realizados esforços de elaboração orçamentária e de análise de investimentos para obter resultados que atinjam os objetivos propostos.

A estrutura e a implementação do orçamento consistem em cinco etapas: geração de propostas, avaliação e análise, tomada de decisão, implementação e acompanhamento. Cada etapa do processo é importante; contudo, a avaliação, a análise e a tomada de decisão requerem maior tempo e esforço.

No caso da estrutura de inteligência proposta pela ferramenta, pode haver grande variabilidade no valor necessário para sua implementação em virtude das diferenças inerentes ao nível de maturidade da empresa em inteligência competitiva.

Nesse sentido, é possível alocar em quatro grupos o montante financeiro destinado à área de inteligência competitiva, para facilitar a criação do orçamento, seguindo as premissas citadas:

EQUIPE: este grupo engloba todas as necessidades de pessoal de que a área precisará para desenvolver as atividades essenciais para atingir os objetivos de inteligência estabelecidos na etapa 2 da ferramenta, no tocante à remuneração. Como observado, pode variar extremamente, considerando o tamanho e as especificidades da equipe.

LICENÇAS E SOFTWARES: este grupo corresponde a todos os dispêndios para a obtenção e utilização de softwares de coleta, armazenamento, análise, visualização, entre outros, para os trabalhos de inteligência. Quanto mais madura em inteligência a empresa for, maiores serão os dispêndios, proporcionalmente, com o grupo.

DADOS E INFORMAÇÕES: como é possível imaginar, este grupo é fundamental e talvez o cerne da capacidade de inteligência da empresa. Pela dificuldade de obtenção de dados do agronegócio no Brasil, muitas vezes é necessária a compra de dados, relatórios e informações de terceiros, o que pode significar alocação de grandes montantes. Também estão inclusos nesse grupo gastos com pesquisas de mercado e *ad hoc*.

ESTRUTURA: este grupo, por sua vez, é mais tradicional e o de maior facilidade de cálculo por parte da empresa, pois engloba as necessidades físicas para acomodar profissionais em ambiente de trabalho. São considerados aqui computadores, materiais de escritório e viagens, materiais de divulgação,

entre vários outros. São custos que, conforme a área se torna mais desenvolvida, e a empresa, madura, ficam proporcionalmente menores.

Ao finalizar o orçamento da área de inteligência competitiva, fecha-se a fase de estruturação para inteligência da ferramenta. Com a empresa alinhada em inteligência competitiva, os objetivos determinados, a equipe montada e o orçamento delimitado, a empresa estará apta a iniciar os trabalhos propriamente ditos. Para isso, as etapas de 5 a 9 da ferramenta foram desenvolvidas.

5. ESTRATÉGIAS DE DIRECIONAMENTO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

É durante esta fase que surge a discussão de qual inteligência é necessária para atingir os objetivos de inteligência.

Apesar de o trabalho em inteligência competitiva propriamente dito dever ser cíclico e contínuo para a maioria dos autores, ele deve começar em algum ponto, que, no caso, é o Planejamento e Direcionamento.

Existem basicamente duas formas de definir como será o trabalho da equipe de inteligência: a responsiva e a proativa. A primeira é a forma em que a área de inteligência deve estar preparada para responder a um amplo espectro de necessidades, antecipando, de modo geral, o que será requisitado.

A segunda forma de identificar as necessidades de inteligência dos consumidores internos é a proativa. Esse sistema requer que o ponto focal da área de inteligência extraia dos possíveis tomadores de decisão suas necessidades.

Para isso, a equipe de inteligência atua com os tomadores de decisão para determinar quais são as necessidades de inteligência e, posteriormente, transformar essas necessidades em pré-requisitos de inteligência ou pontos-chave de inteligência (Key Intelligence Topics – KITS) a serem explorados.

Por meio dessas interações entre equipe de inteligência e tomadores de decisão, além de determinar as necessidades de inteligência, é possível refinar e coordenar essas necessidades ao longo de toda a organização, aumentando enormemente a eficiência do processo.

As interações entre a equipe de inteligência e os tomadores de decisão podem se dar por meio de entrevistas. Para auxiliar nesse processo, o guia apresentado no **Quadro 12** pode ser utilizado para o levantamento de tópicos-chave de inteligência.

QUADRO 12. Guia de entrevista para levantamento de necessidades de inteligência.

Propósito

- Identificar as necessidades de inteligência competitiva.

Necessidades de Inteligência

Tomada de Decisão/Responsabilidades Operacionais

- Quais decisões e/ou ações você/sua equipe enfrentará nos próximos X meses em que a inteligência competitiva pode trazer diferença significativa?
- Como você usará essa inteligência?
- Quando ela será necessária?

A. Inteligência de atenção prévia

- Exemplos de surpresas anteriores.
- Preocupações referentes a: empresa, setor, governo e outros.
- Competidores: suas ações e intenções.

B. Agentes: competidores, consumidores, fornecedores e outros

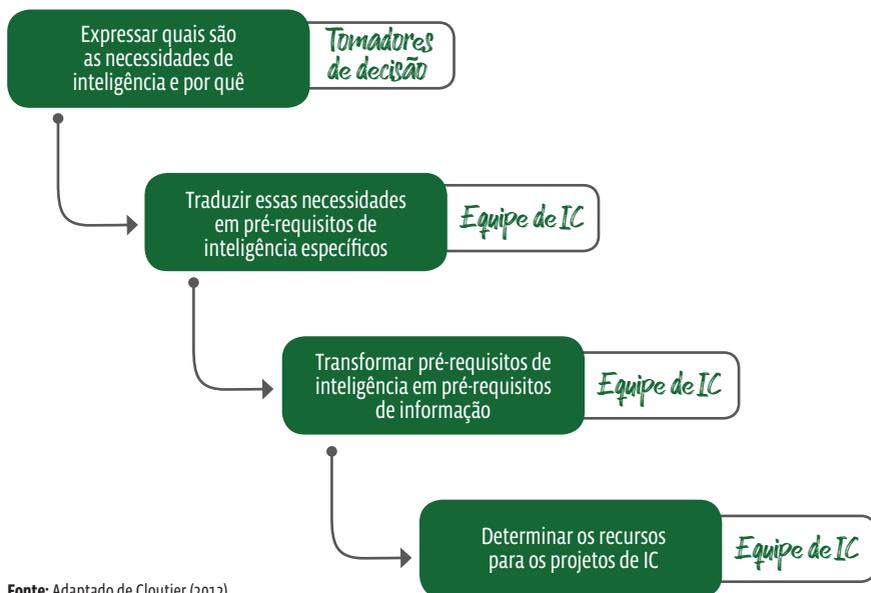
- Com quais agentes você se preocupa mais?
- Quais são os tipos de inteligência e informações de que você precisa?
- Quais usos você faria dessa inteligência e dessas informações?

Fonte: Herring (1999).

Assim, é possível esquematizar a sequência de atividades a serem realizadas para o levantamento das necessidades, com os respectivos atores principais e, conseqüentemente, o planejamento e direcionamento dos trabalhos de inteligência competitiva da empresa, como observado na **Figura 13**.



FIGURA 13. Esquematisação da sequência de atividades de planejamento e direcionamento para inteligência competitiva.



Como observado no guia para as entrevistas, as necessidades de inteligência de uma empresa, ou tópicos-chave de inteligência, podem, geralmente, ser alocadas em uma das categorias funcionais (HERRING, 1999), apresentadas na sequência.

AÇÕES E DECISÕES ESTRATÉGICAS: em muitos aspectos, esta categoria é a mais importante para o sucesso do programa de inteligência competitiva. Identificar e atender às necessidades específicas dos tomadores de decisão para decisões de planejamento ou ações pendentes oferece a mais visível e tangível mensuração do valor da inteligência. O objetivo aqui é produzir inteligência útil e acionável para importantes decisões de negócios.

TÓPICOS DE ATENÇÃO PRÉVIA: os tópicos de atenção prévia normalmente incluem atividades e assuntos pelos quais a gerência/diretoria não quer ser surpreendida. Eles, em geral, são direcionados a ameaças ou têm conotação negativa, mesmo isso não sendo necessário, pois boas práticas de inteligência competitiva também podem apontar possíveis oportunidades de negócio.

DESCRIÇÃO DOS AGENTES-CHAVE: entre as três categorias de pontos-chave de inteligência, a descrição dos agentes-chave tem os menos acionáveis. Eles, normalmente, refletem a necessidade de um gestor ou de uma equipe de entender melhor um agente de sua rede. Comumente, cada gestor tem um modelo mental diferente do dos agentes de sua rede, e por esse motivo tendem a pensar e agir de maneira distinta em relação a esses agentes.

Desse modo, um sistema híbrido, com ações reativas, proativas e preditivas de levantamento de necessidades de inteligência, deve ser o foco das empresas que pretendem se tornar maduras na área.

6. COLETA, ORGANIZAÇÃO E ARMAZENAMENTO DE DADOS E INFORMAÇÕES

Um dos principais resultados da fase de Planejamento e Direcionamento são os tópicos-chave de inteligência, ou seja, um conjunto de requerimentos de inteligência na forma de perguntas específicas a serem respondidas. Desse modo, a função de coleta se apoia na pesquisa, em combinar objetivos validados de inteligência com os recursos de informação.

A atividade de coleta se inicia com a identificação de potenciais fontes de informações para determinado projeto e/ou relatório, pesquisando e coletando dados, de maneira legal e ética, de todas as fontes selecionadas e organizando-as.

Diversas fontes podem ser usadas para coletar a informação planejada, incluindo fontes internas e externas, as quais podem ser quantitativas e/ou qualitativas, por meio de fontes textuais ou humanas, de origem digital ou física. Desse modo, as fontes de informação podem ser divididas em duas categorias: fontes primárias e fontes secundárias.

As fontes primárias são aquelas que apresentam fatos, informações e/ou dados não adulterados, diretamente da fonte original. Esse grupo é composto do conhecimento interno da empresa, provido por seus colaboradores (vendedores, pessoal de engenharia, canais de distribuição etc.) e não colaboradores (fornecedores, agências de propaganda, encontros profissionais, empresas de inteligência competitiva e competidores), além de quaisquer outros materiais advindos diretamente da fonte que produziu as informações ou os dados. Em termos de valor, as informações primárias



Por meio de interações entre equipe de inteligência e tomadores de decisão, além de determinar as necessidades de inteligência, é possível refinar e coordenar essas necessidades ao longo de toda a organização, aumentando enormemente a eficiência do processo.

são mais relevantes que as secundárias, porém demandam maior esforço de coleta, organização e consequente análise.

As fontes secundárias são aquelas que, de alguma forma, sofreram algum tipo de tratamento, sejam análises, recortes ou resumos, ou derivam de opiniões. Esse grupo é extremamente diversificado e numeroso, contendo fontes de mídia (TV, rádio, livros, periódicos, sites, fóruns, blogs, canais de YouTube etc.) e publicações profissionais (teses, artigos científicos, apresentações de pesquisas, relatórios analíticos etc.), entre outros.

Um ponto que diferencia o agronegócio brasileiro é a falta de informações fidedignas a seu respeito, o que dificulta a ideal execução das atividades de inteligência. Mesmo assim, algumas das principais fontes de dados para o agronegócio brasileiro podem ser encontradas em sites como Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (<http://www.ibge.gov.br/home>); Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) (<https://www.embrapa.br>); Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) (<http://www.conab.gov.br>); Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea) (<http://www.cepea.esalq.usp.br/>); Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) (<http://www.ipea.gov.br/portal/>); Instituto de Economia Agrícola (IEA) (<http://www.iea.agricultura.sp.gov.br/>) e Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC/Secex) (<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior>).

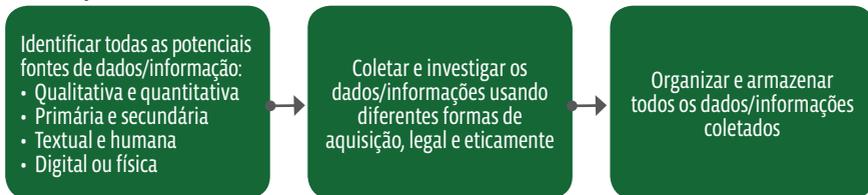
No tocante a fontes internacionais de informações relevantes para o agronegócio (pois elas também são de extrema relevância para o setor no país), podem ser citadas algumas das mais importantes, como World Bank Open Data (<https://data.worldbank.org>); International Monetary Fund (IMF Data) (<https://www.imf.org/en/data>); Qlick Data Market (<https://www.qlik.com/us/>); UN Comtrade (<https://comtrade.un.org>), Financial Times Market Data (<https://markets.ft.com/data>); Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO): (<http://www.fao.org/home/en/>); United States Department of Agriculture (USDA) (<https://www.usda.gov>); The Organization for Economic Co-operation and Development (OCDE) (<http://www.oecd.org/>).

De modo algum as fontes de informação citadas pretendem cobrir todas as possibilidades para conseguir dados relevantes ao agronegócio, porém elas podem ser um ponto de partida considerável, especialmente para empresas iniciantes em inteligência competitiva, pois, na grande maioria, são

fontes primárias e gratuitas, o que facilita e reduz o custo das atividades de inteligência das empresas.

É possível, de maneira sucinta, apresentar os passos a serem seguidos na etapa de Coleta, Organização e Armazenamento de Dados e Informações, como mostra a **Figura 14**.

FIGURA 14. Esquemática da etapa de coleta, organização e armazenamento de dados e informações.



Fonte: Adaptado de Cloutier (2012).

Uma vez que as informações necessárias para atingir os objetivos de inteligência estabelecidos por meio dos tópicos-chave de inteligência sejam coletadas, devem ser organizadas de modo que estejam facilmente acessíveis para as análises.

As ferramentas de coleta podem ser entendidas de acordo com o tipo de atividades a que se propõem. As atividades de coleta de dados e informações incluem a pesquisa de conhecimento e foco em perguntas específicas (chamada de coleta ativa) ou o suporte a necessidades de informação em curso (chamada de coleta passiva).

Na coleta ativa, de modo simples, o profissional de inteligência vai buscar as informações e os dados considerados essenciais para sua pesquisa de maneira ativa, ou seja, ele vai ao encontro da fonte determinada para o levantamento dos insumos de informação necessários para realizar a atividade proposta.

As ferramentas de coleta ativa auxiliam pelo desenvolvimento de terminologias de busca mais apropriadas e da categorização mais eficiente dos resultados dessas buscas. Ferramentas de busca na internet, ou buscas/análises textuais, são importantes, porém estruturar as perguntas (necessidades) de busca e entender as taxonomias de categorização pode ser problemático.

A coleta passiva de informações e dados refere-se ao processo em que os ativos de inteligência são recebidos pelos profissionais de inteligência competitiva sem que estes saiam em sua busca.

As ferramentas de coleta passiva de informações e dados são direcionadas ao suporte de atividades de inteligência em andamento. É comum que tomadores de decisão e profissionais de inteligência utilizem softwares para obter atualizações diárias (ou intradiárias) sobre notícias, atividades de concorrentes, informações de mercado etc. Extração de informação e visualização podem ser utilizadas nesse contexto, porém são os agentes de inteligência (softwares, programas, algoritmos etc.) e outras tecnologias de encaminhamento de informações que fornecem mais valor.

7. PROCESSAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS E INFORMAÇÕES

A etapa de análise da ferramenta transforma dados brutos (uma coleção de fatos, figuras, estatísticas e dados quantitativos, entre outros) em inteligência acionável (dados organizados e interpretados para revelar padrões, tendências e relações). Esses dados transformados podem ser aplicados em tarefas analíticas e em tomadas de decisão, estratégicas e/ou táticas.

Os conceitos fundamentais de análise são dedução, indução, reconhecimento de padrões e análise de tendências. As principais técnicas empregadas para a análise de inteligência são raciocínio indutivo, ou seja, capacidade de combinar partes separadas de informação ou respostas específicas a problemas, a fim de gerar regras gerais ou conclusões. Em outras palavras, usar as partes para formar um todo.

Isso envolve a habilidade de imaginar possíveis razões que expliquem por que as coisas são de determinada forma e como se relacionam, além de demandar a habilidade de criar explicações lógicas para uma série de eventos que, inicialmente, parecem não ter relação.

Outra técnica é o raciocínio dedutivo, ou seja, a habilidade de aplicar regras gerais para problemas específicos, tirando conclusões e respostas lógicas. Isso envolve decidir se a solução determinada faz sentido na conjuntura analisada.

Uma terceira técnica é o reconhecimento de padrões, ou seja, a habilidade de detectar ou identificar um padrão existente, escondido em outro material. Finalmente, a análise de tendências concentra-se em utilizar dados históricos para tentar formar uma previsão balizada do que pode vir a ocorrer em determinada situação.

Existem diferentes técnicas que permitem a analistas de inteligência competitiva e tomadores de decisão colocar dados coletados num contexto útil para a tomada de decisão. Cada uma dessas estratégias individuais envolve o mapeamento de informação coletada em determinadas matrizes de categorias de informação, visando suportar decisões estratégicas específicas. Algumas técnicas clássicas são Matriz BC, Matriz de negócios GE, Análise de indústrias (modelo das cinco forças de Porter), Análise de grupo estratégico, Análise SWOT, Razões financeiras (ROA, ROE, ROI etc.) e Análise de cadeias de valor.

Ferramentas de análise dão suporte à equipe de inteligência ao filtrar grandes grupos de dados coletados para identificar tendências, relações e padrões. As ferramentas de análise diferem das de coleta por não serem focadas na identificação e na coleta de dados de diversas fontes (internet, bancos de dados internos, bancos de dados externos etc.), mas, sim, por analisarem um grupo de dados predeterminado.

No contexto de *Data Mining*, algumas ferramentas e técnicas de análise se destacam como as mais relevantes: Descrição de classe/conceito, Caracterização e Discriminação, Padrões frequentes, Classificação e Regressão, Análises de correlação, Análise de *clusters* e Análise de *outliers*.

Além das ferramentas e técnicas de *Data Mining*, ferramentas de visualização de dados podem oferecer um auxílio valioso aos esforços de análise. Diferentemente do observado na etapa de coleta, durante a análise, a visualização não procura encontrar informações em grande grupo de dados, mas, sim, tirar conclusões específicas em um grupo específico de dados selecionados. Entre as principais ferramentas de visualização é possível citar *Tableau*, *Qlikview*, *FusionCharts*, *Plotly*, *Sisense* e *Power BI*.

Outras importantes técnicas de análise, que valem ser citadas, são Experimentos de negócios, Análise de cenários, *Forecasting*/análise de séries temporais, Análise de sentimento, Simulação de Monte Carlo, Programação linear, Análise de grupos e Análise de fatores.

Obviamente, não é possível cobrir todas as técnicas e ferramentas de análise existentes, pois não somente o número de opções é muito extenso como também novas tecnologias vêm produzindo novas possibilidades de análise. Em especial no agronegócio, com a digitalização crescente observada, a diversidade e a quantidade de dados coletados atingiram patamares impensáveis há poucos anos, de modo que a demanda por novas análises

para extrair inteligência desses dados fará, indubitavelmente, com que haja crescente oferta de ferramental analítico.

Para isso, a equipe de inteligência de empresas de insumos do agronegócio precisará ter, cada vez mais, competências compatíveis com essa nova configuração do mercado.

8. COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA

A comunicação, também chamada de disseminação, é a publicação do produto das análises aos tomadores de decisão, em formato prontamente compreensível. Os resultados do processo de inteligência (ou de um projeto individual) precisam ser informados àqueles com a autoridade e responsabilidade de agir com essas descobertas. É o momento em que argumentos lógicos, com base na análise dos dados, são apresentados, e talvez um dos momentos mais delicados de todo o ciclo da inteligência.

O sucesso na comunicação de resultados da análise de inteligência deve atingir cinco critérios, independentemente da forma que tome.

A ANÁLISE DEVE SER RESPONSIVA ÀS NECESSIDADES DOS GESTORES: a avaliação deve responder às questões, representadas pelos tópicos-chave de inteligência, de maneira sucinta. O relatório deve ser conciso e direto. Os dados que suportam o relatório podem ser apresentados de maneira mais extensa (em anexos), porém a recomendação deve ser simples e se referir diretamente às questões dos tomadores de decisão.

A ANÁLISE DEVE SER FOCADA, NÃO GENÉRICA: em vez de se posicionar por um cenário ou outro, analistas, às vezes, apresentam cenários com iguais possibilidades de acontecer, eximindo-se, assim, da responsabilidade de se comprometer. Uma decisão sobre a escolha mais provável deve ser feita e defendida com os argumentos que compõem essa decisão.

A ANÁLISE DEVE SER RÁPIDA: especialmente nos dias de hoje, a velocidade com a qual os cenários se transformam é enorme, e só tende a aumentar (*big data*, por exemplo). As respostas às necessidades dos tomadores de decisão não podem demorar, para não correr o risco de decisões serem

tomadas sem elas. Dessa forma, para manter a velocidade das análises, devem ser usadas ferramentas que permitam a mudança de partes dos dados (fórmulas, algoritmos, matrizes, planilhas etc.) sem que haja a necessidade de uma análise totalmente nova. Isso permitirá que partes da análise se mantenham úteis por mais tempo.

ALTO NÍVEL DE CONFIANÇA: profissionais de inteligência competitiva têm mais sucesso quando os gestores os conhecem e confiam em seu trabalho. É sabido que esses profissionais assumem o papel de vendedores quando apresentam suas descobertas e ideias à gerência. Assim, devem lançar mão de ferramentas como oratória e linguagem corporal, entre outras. Além disso, para estabelecer uma relação de confiança, é fundamental que as análises sejam bem embasadas e idôneas, com as fontes apresentadas para dar credibilidade, além da apresentação de sucessos anteriores, que fortalecem a credibilidade e a relação como um todo.

OS RESULTADOS DEVEM ESTAR NA MELHOR FORMA PARA A GERÊNCIA: relatórios de inteligência devem conter não somente os componentes corretos, mas também ser apresentados em formato que resultará em maior impacto para os tomadores de decisão. Dessa forma, é crucial entender qual é a melhor maneira de aceitação de relatórios de inteligência por parte da gerência. As pessoas recebem informação de três modos: visualmente, de modo auricular e sinestesticamente (por sensação ou sentimento). É importante que os apresentadores de resultados de inteligência entendam as preferências daqueles que vão receber os relatórios e preparem o material mais efetivo.

O profissional que comunica as descobertas resultantes das análises deve possuir uma série de competências-chave para que seus esforços tenham sucesso. Entre elas, é importante frisar boa capacidade de comunicação, boa argumentação, flexibilidade na maneira de argumentar (pois poucos gestores gostam de argumentações de pessoas teimosas e rígidas demais), propriedade, conhecimento e embasamento das informações, concisão nas explicações e postura profissional (porque, provavelmente, participará de reuniões com a alta gestão da empresa), entre outras.

9. TOMADA DE DECISÃO E AVALIAÇÃO DO SISTEMA

Esta etapa é o momento em que os tomadores de decisão empregam as informações e a inteligência repassadas pela equipe de inteligência competitiva nas decisões táticas e/ou estratégicas. Também é o momento em que se avaliam se os objetivos foram atingidos e como está o funcionamento do sistema.

É um momento de grande fragilidade no processo como um todo, pois, se alguma das etapas anteriores apresentar algum tipo de erro, este poderá resultar em tomada de decisão equivocada. Além disso, em última análise, ainda que tudo tenha sido feito corretamente, é uma prerrogativa do tomador de decisão lançar mão ou não do que lhe foi fornecido, de modo que, se não o fizer, o esforço de inteligência pode ter sido desperdiçado. Por esse motivo foi que se frisou, na etapa anterior, a necessidade de uma relação de confiança entre os gestores e a equipe de inteligência.

Espera-se que a equipe tome parte na tomada de decisão, indicando qual o melhor curso de ação e também apresentando um plano de implementação, de maneira muito semelhante a um plano estratégico, para essa decisão. Nesse sentido, a equipe passa a ter enorme responsabilidade pela inteligência fornecida, pois passará a ser também responsável pelo sucesso da decisão tomada por ela.

O processo de tomada de decisão em si também pode oferecer novas perguntas em virtude da discussão de cenários ou do surgimento de dúvidas. Nesse sentido, essa fase também é o início de um novo ciclo de inteligência, no qual as questões que permanecerem sem resposta nos tópicos-chave de inteligência, e, mais importante, novas questões que surgirem durante a coleta, análise e tomada de decisão, serão levantadas.

Logo após ou até concomitantemente à tomada de decisão, ocorrem a avaliação do processo/sistema de inteligência competitiva, a identificação de seus benefícios e a mensuração de sua efetividade no processo de tomada de decisão.

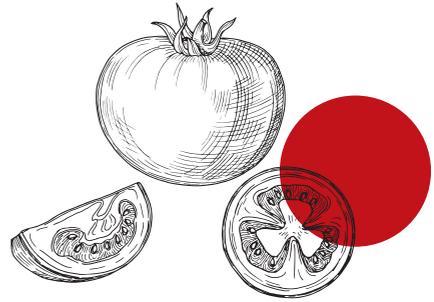
Nesse momento, busca-se entender se os objetivos do sistema, elencados na segunda etapa da ferramenta, e os objetivos de inteligência levantados na etapa de Estratégias de Direcionamento da Inteligência Competitiva foram plenamente atingidos. A metrificação de resultados torna-se fundamental. Com isso, conclui-se a apresentação da ferramenta de inteligência do agro, fundamental para construção da estratégia “Brasil Fornecedor Mundial Sustentável de Alimentos, Bioenergia e outros Agroprodutos”.



Luis Humberto Villwock



**FERRAMENTA
PARA A INOVAÇÃO
NAS EMPRESAS,
NAS CADEIAS DO AGRO
E NOS TERRITÓRIOS**



Mais do que nunca, o conceito de inovação é um dos atributos mais relevantes na busca e manutenção da competitividade de qualquer atividade produtiva, sobretudo em plena Era do Conhecimento (século XXI). Para a estratégia “Brasil Fornecedor Mundial Sustentável de Alimentos, Bioenergia e outros Agroprodutos”, a inovação é fundamental nos pilares de “Custos”, “Diferenciação” e “Ações Coletivas”, tratados no **Capítulo 1**.

Desafios não faltam nos tempos atuais para que a humanidade possa avançar e prosperar nos próximos anos. Nunca se produziram tanto conhecimento e tecnologias diversas como agora; no entanto, diversas lacunas ainda não foram sanadas para transformar todo esse avanço em desenvolvimento sustentável, capaz de gerar impactos positivos para todos os indivíduos de uma sociedade, sem pôr em risco as condições de equilíbrio do ecossistema natural que a sustenta.

Avançar nesse sentido pressupõe alinhamento de percepções e consciência de que é preciso buscar uma visão de futuro minimamente concertada entre os principais atores constituintes dessa sociedade, agregando forças coletivas, guiadas por senso de urgência, evitando dispersões de foco e, principalmente, avaliando sua evolução, por meio do incremento de impacto que essas ações decorrentes vão proporcionar sobre determinado território ou segmento econômico de interesse das partes.

Assim, o desenvolvimento sustentável impõe a inclusão de todos os atores membros de determinado território, ou de determinado segmento produtivo, compondo um ecossistema complexo e de delicado manejo e gestão, visando ao maior equilíbrio de forças possível e gerando uma plataforma de alinhamento comum e factível diante das condições de contexto e dos recursos disponíveis.

Recomenda-se, em um primeiro momento, buscar a redução das assimetrias cognitivas e culturais, de modo que ampla maioria dos atores de

determinada cadeia produtiva, por exemplo, compreenda quais elementos precisam ser alocados para iniciar esse movimento evolutivo, concebendo-se um verdadeiro Programa de Inovação, para o qual confluem talentos, recursos, foco estratégico, representatividade ampla e governança competente e capaz de levar esse projeto desafiador para a frente.

Nesse sentido, sugere-se o desenvolvimento de uma cultura de inovação baseada na sinergia entre todos os atores envolvidos, fortalecendo estruturas de cooperação e governança compartilhada.

Em um universo altamente competitivo e global, parece contraditória essa conformação estratégica, mas, apesar dessa falsa premissa, uma das únicas formas de sobrevivência e sustentabilidade no médio e no longo prazos ocorre quando determinado território, ao perceber-se fragilizado diante desse contexto, reage e resgata princípios de cooperação e solidariedade, fortalecendo os laços de comunidade (vida compartilhada /vida em comum), recuperando o conceito de cidadania entre todos os membros constituintes dessa mesma sociedade, cada dia mais complexa e plural.

A maturidade coletiva evolui à medida que esse movimento de resgate à cidadania se manifesta, gerando, como consequência, maior autoestima e qualidade de vida proporcionada pela organização de redes de cooperação, em busca da convergência de todas as forças da sociedade, incluindo governo, academia, organizações empresariais e indivíduos (quádrupla hélice), todos orientados e comprometidos com a inserção eficaz de seu território e/ou de determinada cadeia produtiva, ou até mesmo do país, em um novo patamar de desenvolvimento sustentável e duradouro a todos os *stakeholders*.

Pessoas de diferentes formações e origens, trabalhando juntas por meio de processos bem definidos, compartilhados e transparentes, e atuando em determinado território que as identifica e unifica, são pré-condição para aumentar as chances de êxito em projetos dessa natureza.

Esse movimento é reforçado pelo conceito das ciências da computação chamado *networking* (trabalhando em equipe), entendido aqui como a capacidade das pessoas e de suas organizações de trabalhar em grupo, perfeitamente articuladas, mas não necessariamente ligadas de maneira formal umas às outras.

Lipnack e Stamps (1993) afirmam que a forma de organização de trabalho em rede resulta da criativa tensão que há entre tendências competitivas e cooperativas dos indivíduos envolvidos, que orientam suas ações

com base em cinco princípios organizacionais. Dois princípios dão suporte à competição: participantes independentes e múltiplos líderes. Dois refletem a cooperação: propósito unificador e interligações voluntárias. O quinto princípio proporciona equilíbrio entre as forças antagônicas, ou seja, níveis interativos.

Brandenburger e Nalebuff (1997) afirmam que a combinação de “cooperação” e “competição” não é uma ideia contraditória e pode ser entendida como “coopetição”, ou seja, trabalhar em colaboração para competir em níveis superiores e mais desafiadores. Com base na Teoria dos Jogos e em casos reais acompanhados ao longo dos anos de observação, os autores defenderam que tanto a cooperação como a competição eram necessárias e desejáveis no mundo dos negócios e das regiões em geral. A cooperação é necessária para aumentar os benefícios para todos os intervenientes (foco no crescimento), e a competição, para dividir os benefícios existentes por esses mesmos intervenientes (foco na partilha dos resultados).

Entretanto, o tempo despendido, as estratégias adotadas, os ativos reunidos, o discurso de engajamento apropriado merecem apoio mais consistente, estruturado, por meio de instrumentos processuais incrementais e organizados, capazes de acelerar o projeto como um todo.

Este capítulo tem por objetivo principal apresentar algumas ferramentas que possam induzir um Projeto de Inovação consistente e competente, capaz de ser aplicado em determinado território, em uma organização ou até mesmo em uma cadeia produtiva como um todo, com vista a orientar políticas públicas e/ou privadas, amplas e participativas, auxiliando na organização dos atores sociais por meio da promoção de estratégias de ação pragmáticas e evolutivas.

Dessa forma, propõe-se a organização da implementação de um Projeto de Inovação distribuída em sete etapas de trabalho, graduais e iterativas, conforme a **Figura 15** a seguir, e que serão discriminadas no decorrer deste capítulo.

FIGURA 15. Etapa de implementação de um projeto de inovação.



ENTENDIMENTO DO PROBLEMA/DA OPORTUNIDADE

Em qualquer projeto que pretenda ter êxito na intenção de inovar determinado produto, processo ou serviço, torna-se fundamental profunda investigação do contexto ao qual o objeto de intervenção está inserido, buscando entender quais são suas características principais, como ele se relaciona com o entorno, quais são os atores intervenientes principais, que resultados decorrem de sua interação, qual é o seu histórico evolutivo. Enfim, todo e qualquer projeto de inovação requer um processo exaustivo de análise do objeto, dos fatores e dos atores envolvidos, com vistas a encontrar pontos convergentes e divergentes de conexão ainda pouco explorados pelo mercado.

Cabe aqui reforçar que o conceito de inovação envolve a introdução de um produto ou processo novo (inovação radical), ou substancialmente melhorado (inovação incremental), amplamente aceito pelo mercado como algo que agregue valor aos seus interesses. Assim, qualquer projeto de inovação deve ser iniciado pela investigação do que existe, assim como pelas lacunas/falhas do que os mesmos atores desse mercado identificam como algo a ser sanado ou, no mínimo, melhorado.

Esse processo pode ser definido como a fase de entendimento do problema, com vistas a identificar oportunidades de negócio a serem validadas em determinado mercado-alvo, para futura exploração e ganho de pedido.

Dessa forma, recomenda-se ao menos três ferramentas de investigação prática que permitem um diagnóstico rápido e essencial à sequência das próximas etapas de desenvolvimento de um projeto de inovação.

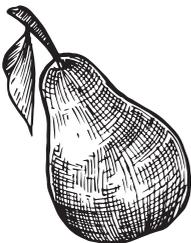
Em primeiro lugar, sugere-se que se faça ampla pesquisa em fontes secundárias de informações, coletadas pela internet, por meio do uso de mecanismos básicos de busca e organização de dados, como Google. Esse processo é denominado **Pesquisa Desk** (pesquisa de escritório, feita com o computador a seu alcance). Nessa pesquisa, procuramos, através de palavras-chave relacionadas ao objeto do projeto, informações atuais e consistentes que tragam dados e fatos necessários à correta caracterização do projeto. Torna-se importante começar pela exploração de fontes oficiais (normalmente governamentais/institucionais), por relatórios técnicos

desenvolvidos por especialistas conhecidos, notícias recentes publicadas por mídias comprometidas com informações reais e, de preferência, menos tendenciosas possível.

É muito importante, nesse processo de investigação, sistematizar uma biblioteca de temas correlacionados, indicando fontes (endereços de busca), com anexação do link de origem da informação e a data em que fora captado determinado dado. Além disso, é conveniente fazer uma breve resenha do que foi apontado como mais interessante naquele arquivo, a fim de facilitar o resgate do dado original, quando necessário.

Nesse exercício permanente de investigação, inúmeras variáveis vão sendo coletadas, destacando-se: principais conceitos envolvidos, intervenientes, formas de atuação, gargalos e dificuldades identificados, origem e abrangência dos impactos decorrentes, tentativas de soluções preexistentes, evolução de seu comportamento, cenários e desafios futuros, entre outros. Esse diagnóstico serve de substrato para as duas ferramentas a seguir e que brevemente contemplam essa etapa fundamental no desenvolvimento de um projeto de inovação. É chegada a hora de ir a campo e realizar a **Pesquisa Field**. Essa pesquisa é dividida em duas etapas e apresenta dois instrumentos sucessivos e complementares. A primeira fase consiste no desenvolvimento de uma **Pesquisa Field I – Survey** (pesquisa quantitativa, utilizando ferramentas de enquete informatizada, como: Google Forms).

Assim, busca-se extrair informações de um público amplo e que responderá ao questionário eletrônico porque tem interesse no tema, seja por identificação, seja por intenção de contribuir com a melhoria dos produtos/serviços foco da investigação. Recomenda-se que esse formulário seja distribuído à rede de interessados no tema, por meio de redes sociais especializadas (grupos de interesse identificados), organizações representativas, empresas atuantes, clientes foco etc.



Em qualquer projeto que pretenda ter êxito na intenção de inovar determinado produto, processo ou serviço, torna-se fundamental profunda investigação.

Após a coleta dos dados, essa análise permite um diagnóstico rápido, porém não preciso, sobre a realidade, uma vez que não pode ser generalizado para uma população estatisticamente representativa; no entanto, revela, mesmo que de maneira viesada (por interesse), uma visão mais ampla e atualizada sobre o que pensam os principais atores relacionados ao tema investigado.

Realizada essa *survey*, que atualmente é muito facilitada, visto que os próprios softwares especializados nessa aplicação trazem instrumentos de sistematização de resultados, parte-se para a **Pesquisa Field II**, ou seja, a realização de uma **entrevista**.

A entrevista serve como aprofundamento complementar aos dois instrumentos de pesquisa anteriores, em que se buscarão entender detalhes ainda pouco conhecidos, assim como eventuais falhas no processo investigativo anterior. A entrevista requer o desenvolvimento de roteiro estruturado, claro, conciso e o mais isento possível, evitando direcionar respostas que o entrevistador deseja escutar. Além disso, recomenda-se fazer uma validação do instrumento de pesquisa com especialistas, para que seu entendimento seja adequado, evitando-se compreensões dúbias ou equivocadas. Pede-se que a realização dessa entrevista seja gravada, mediante prévia autorização do entrevistado, comentando-se a reserva/o sigilo no uso da informação gentilmente prestada.

A opinião independente do entrevistado é a maior riqueza desse processo. É importante que a entrevista não seja enfadonha nem muito longa, para evitar eventual repulsa pelo entrevistado, deixando-o à vontade para expor sua opinião de maneira fluida e sincera sobre o que pensa a respeito do tema objeto de investigação. O clima deve ser o mais cordial possível e, de preferência, prever um retorno diante da contribuição fundamental do entrevistado para o correto entendimento do objeto a ser compreendido.

De modo geral, recomenda-se que o entrevistador cultive a curiosidade pelas pessoas, ignore preconceitos, descubra pontos em comum, experimente a empatia. Saiba **ouvir** e estar sempre aberto ao que expõe o interlocutor, que, muitas vezes, se expressa de modo mais contundente por meio da linguagem corporal (postura e gestos), mais do que por palavras. Assim, mais do que respeitar a opinião do outro, torna-se fundamental colocar-se em seu lugar.

A elaboração de resultados é feita pela análise de conteúdo, identificando pontos recorrentes e enfáticos dos entrevistados. O número de entrevistas dependerá do escopo, da abrangência espacial, do grau de representatividade

dos entrevistados e da profundidade almejada, fechando-se, assim, essa primeira etapa e partindo-se para a elaboração de um ponto de vista comum.

PONTO DE VISTA COMUM

O ponto de vista comum sintetiza o grau de entendimento de um problema, apontando gargalos e eventuais oportunidades de exploração de falhas não atendidas pelos agentes intervenientes nos mercados.

As ferramentas recomendadas nesse caso são três: a constituição de **Persona(s)**, a elaboração de um **Mapa de Empatia** e, finalmente, o desenvolvimento de um **Mapa de Jornada** dessa(s) Persona(s).

Para o desenvolvimento da(s) Persona(s), torna-se fundamental elaborar um personagem representativo de uma realidade frequente, descrevendo as características de determinado ator, predominante ao objeto de interesse do projeto de inovação. Nesse caso, pode-se recorrer ao conceito de média e/ou moda, na estatística. Ou seja, um personagem fictício que caracterize um ator típico de determinado segmento que se pretenda correlacionar. Pode ser um produtor típico, um prestador de serviço típico, um agente de fiscalização, determinado cliente ou, finalmente, um consumidor predominante. Nesta ilustração, recomenda-se a descrição desse indivíduo, batizando-o com um nome fictício, informando sua idade, gênero, grau de instrução, nível de renda, principais hábitos, desejos, frustrações etc. É fundamental, nessa etapa, apontar seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (matriz SWAT/FOFA), conforme ilustração a seguir.

FIGURA 16. Ilustração de uma persona.



GERENTE DE PROJETOS EM UMA MÉDIA EMPRESA
LYA, 32 ANOS

Solteira, graduada em Engenharia da Computação, dedica-se integralmente à carreira profissional. Gosta de viajar e não deseja ter filhos. Sua prioridade são os projetos de inovação que coordena em uma empresa de Tecnologia da Informação, liderando uma equipe de cinco pessoas. Tem como principais atribuições identificar parceiros, gerir os processos de inovação aberta e viabilizá-los financeiramente. Entre as alternativas, ela tem buscado editais de fomento e linhas para inovação em bancos de desenvolvimento. Apesar de conhecer tais alternativas, Lya está insegura se elas contemplam suas necessidades.



PONTOS FORTES: quais são as qualidades da localidade que podem auxiliar Lya a ter acesso a recursos financeiros para seus projetos de inovação?

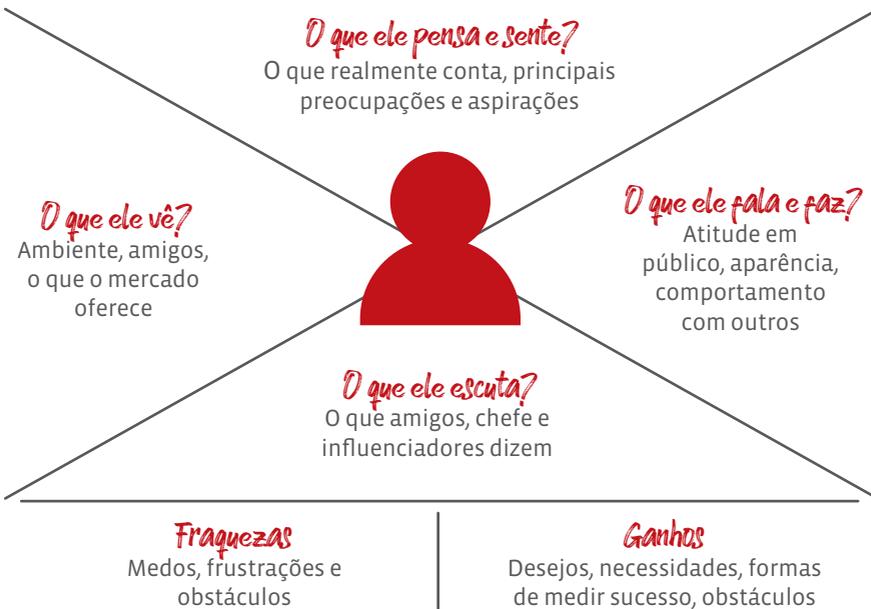
PONTOS FRACOS: o que o local precisa melhorar, em termos de custo, acesso e disponibilidade de recursos financeiros, para auxiliar Lya a viabilizar projetos de inovação?

OPORTUNIDADES: quais oportunidades a região poderá explorar para oferecer a Lya melhores condições de financiamento a projetos de inovação?

AMEAÇAS: quais ameaças externas podem vir a dificultar a oferta e o acesso a recursos financeiros para projetos de inovação no território?

Uma vez caracterizada a persona, ou caso a situação identifique mais de uma persona típica distinta, parte-se para a construção do Mapa de Empatia, em que os envolvidos na elaboração do Projeto de Inovação procuram descrever, detalhadamente, por meio de post-its, as principais características percebidas pelo grupo. Essa é uma etapa fundamental na elaboração de um ponto de vista comum, pois, por meio desse mapa, pode-se extrair uma visão bastante detalhada do que pode interessar a esse indivíduo, foco de interesse do projeto.

FIGURA 17. Mapa de Empatia.



Fonte: Canvas Brasil (2012).

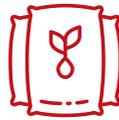
Completa-se essa etapa por meio da elaboração do Mapa de Jornada, em que se procura descrever a relação da persona com a atividade foco de interesse do Projeto, conforme exemplo genérico a seguir. É interessante observar que, na elaboração desse fluxo de processos, é possível identificar a análise de pontos críticos significativos, que, muitas vezes, passam despercebidos pelo mercado. Quanto mais detalhado for o Mapa de Jornada, mais rico será o grau de entendimento da situação-problema e mais bem socializado será pelos envolvidos no processo de desenvolvimento do Projeto de Inovação.

FIGURA 18. Mapa de Jornada de um produtor rural para fertilização da lavoura.



1. DIAGNÓSTICOS DO NÍVEL DE FERTILIDADE DO SOLO

- Identificação da área
- Extração de amostra
- Envio para laboratórios de análise de solos
- Laudo de recomendação de correção da fertilidade



2. AQUISIÇÃO DO FERTILIZANTE

- Submissão do laudo ao agrônomo da cooperativa
- Estudo das alternativas de fertilização
- Análise de preço do mercado
- Aquisição do fertilizante
- Transporte até a sede da propriedade



3. APLICAÇÃO DA FERTILIZAÇÃO

- Preparo da plantadeira
- Deslocamento até a lavoura
- Semeadura e adubação

IDEAÇÃO

Tendo completado o processo de entendimento da situação-problema e nivelada essa compreensão com o time de desenvolvimento do Projeto de Inovação, parte-se para o segundo ciclo de evolução do trabalho, explorando a maior quantidade de alternativas possíveis de intervenção, a fim de agregar valor ao objetivo do projeto, independentemente de ser um produto novo ou um processo que gere alguma eficiência significativa em uma cadeia de valor.

Há várias ferramentas que propiciam uma exploração eficaz na etapa de ideação; a primeira e mais clássica delas é a realização de um brainstorming (tempestade de mentes/ideias) com a equipe de desenvolvimento do projeto, podendo, nessa etapa, ser convidados especialistas ou até mesmo representantes dos elos da cadeia produtiva em questão.



De modo geral,
recomenda-se que o
entrevistador cultive
a curiosidade pelas
pessoas, ignore
preconceitos, descubra
pontos em comum,
experimente a empatia.

É muito frequente estimular alguns representantes das personas utilizadas na etapa anterior, para garantir boa representatividade no desenvolvimento de algo que possa gerar ótimo engajamento posterior.

Cabe ressaltar que um produto ou um processo inovador de alta excelência implica estreito vínculo de interesse entre os *stakeholders* identificados durante a fase de entendimento do problema. Essa estratégia é chamada de processo de cocriação, em que o desenvolvimento de uma solução envolve partes interessadas na implementação das novas recomendações.

Além disso, a literatura mais contemporânea preconiza que o desenvolvimento de produtos e processos inovadores ganha desempenho superior quando assume práticas preconizadas por modelos de *open innovation*, preliminarmente descritos por Chesbrough (2006). Para esse autor, o paradigma dominante dos processos de inovação necessita superar os muros das organizações, por meio da inserção de atores externos (*outsiders*), conformando times de projetos mais dinâmicos, abrangentes e fluidos. Dessa forma, parte-se do uso intencional dos fluxos internos e externos de conhecimento, para acelerar a inovação interna e aumentar as chances de ganhos de mercados, por meio do uso externo das inovações decorrentes.

Existem várias técnicas de brainstorming, mas neste capítulo são destacadas três, descritas a seguir. É importante ressaltar que, independentemente do formato, há regras fundamentais de boas práticas dessa clássica ferramenta.

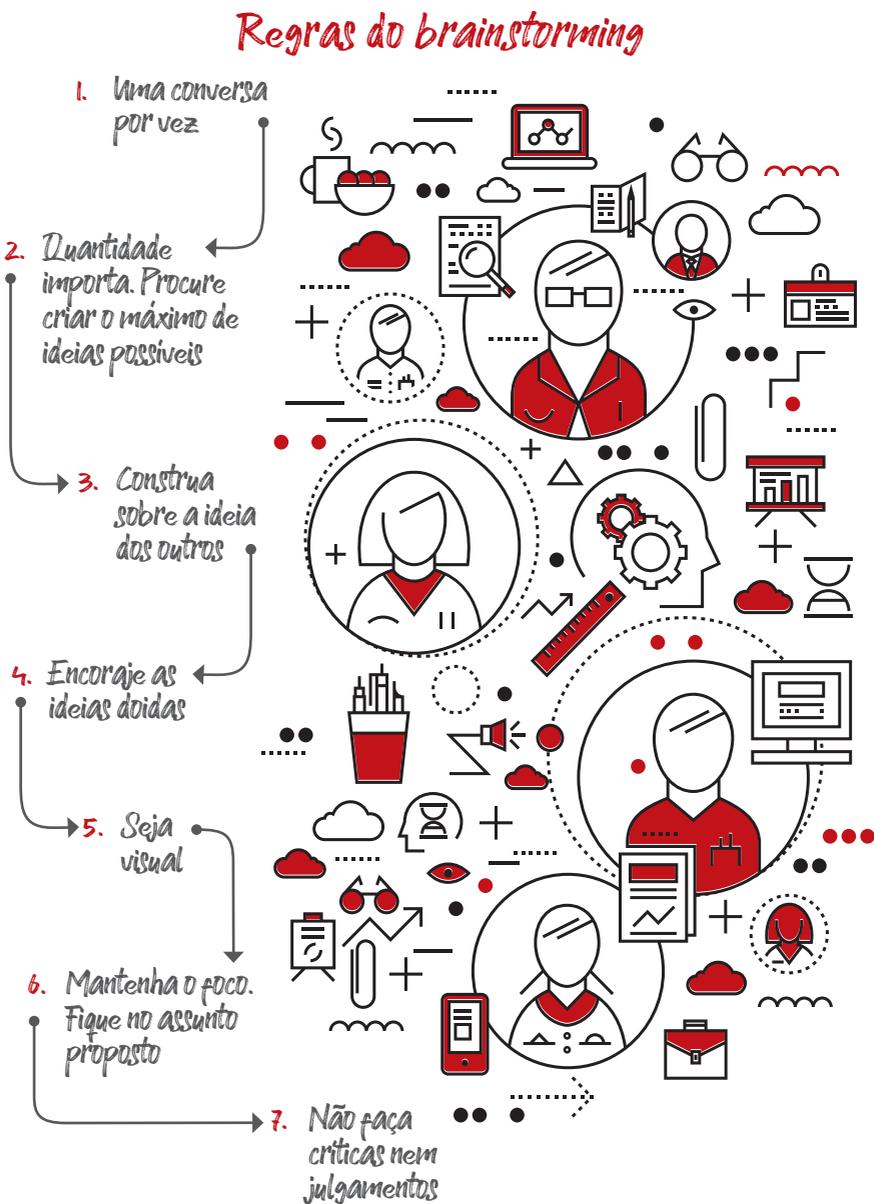
Em primeiro lugar, exige-se uma conversa por vez, de modo que se respeite a opinião dos participantes e permita o que se denomina como polinização de ideias cruzadas, ou seja, pela escuta atenta do outro, cada participante pode elaborar o próprio conceito e acrescentar novos insights, permitindo maior robustez ao exercício.

Como segunda regra, nesse processo, quantidade é muito mais importante que qualidade, uma vez que até ideias pouco triviais, ou exóticas, podem servir de inspiração para fases seguintes de trabalho reflexivo colaborativo, o que já constitui a terceira regra, descrita de maneira ilustrativa na **Figura 19** a seguir.

Em consequência dessa liberdade, deve ser estimulado o surgimento de ideias fora do contexto e da racionalidade vigente, explorando o que a neurociência configura como pensamento lateral, no qual o indivíduo em

reflexão intensa (*deep dive*) estabelece conexões com uma série de universos paralelos, inspirados em comportamento animal, ficção científica, memórias da infância, conceitos de outras disciplinas, sentimentos e ilustrações de papéis caricatos, com base em observações progressas.

Figura 19. Regras de brainstorming.



Ferramenta para a inovação nas empresas, nas cadeias do agro e nos territórios

É interessante ressaltar que, apesar dessa fluidez de pensamentos individuais e coletivos, recomenda-se que alguém do grupo assuma a coordenação dos trabalhos, garantindo um espaço de liberdade permitida, segura e atraente, mas, ao mesmo tempo, exigindo do time de trabalho envolvido foco e certa disciplina de horários definidos, a fim de garantir uma entrega efetiva ao final de cada exercício (regra 6).

Para completar as sete regras de ouro, torna-se interessante prever o vasto registro dessa jornada coletiva, fazendo amplo uso de paredes, cartazes, ilustrações, post-its, assim como de todo material ilustrativo à disposição, como recortes de jornais e revistas, cartazes e materiais de colagens, desenhos e fotografias.

Outra técnica bastante interessante e recomendada no processo de ideação, especialmente quando envolve muitos atores simultâneos, refere-se à metodologia **World Café**, conforme demonstrado na **Figura 20**, adiante.

De maneira genérica, as regras do jogo começam pela divisão dos indivíduos participantes dessa atividade de imersão, promovendo grupos de conversação divididos igualitariamente, de maneira aleatória, entre os presentes. Após a divisão, na qual se procuram formar grupos heterogêneos, solicita-se que alguém de cada subgrupo, normalmente organizado em torno de uma mesa de trabalho, assuma o papel de “anfitrião” desse local, no qual o indivíduo deverá permanecer, com o intuito de registrar as contribuições dos viajantes (participantes volantes), os quais, por sua vez, devem trocar de mesa a cada rodada de conversa.

As rodadas devem durar tempo suficiente para estabelecer um bom diálogo sobre o tema, algo em torno de dez minutos por rodada. Cabe ao anfitrião de cada mesa registrar os acréscimos de todos os viajantes, por meio de um mapa conceitual coletivo, estabelecendo rabiscos, desenhos, modelos em folha de papel A3.

Além disso, o anfitrião deve, a cada rodada, apresentar sucintamente as ideias elaboradas pelas rodadas anteriores e, imediatamente, estimular os participantes do momento a fazerem os acréscimos que julgarem relevantes. Ao final de toda essa jornada, cada anfitrião faz a síntese de toda a mesa, com base na coleta das contribuições incrementais realizadas por todos aqueles que ali estabeleceram contato.

FIGURA 20. Metodologia World Café.



Fonte: Imagem reconstruída a partir da apresentada na obra *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*, de Juanita Brown, David Isaacs e World Café Community.

Assim, cada conceito é apresentado com vista a estabelecer um consenso de ideias, evidenciando o conhecimento coletivo de todos os participantes da jornada. Cabe reforçar que, para garantir maior consistência e relevância dos achados coletivos, torna-se necessário obedecer a algumas normas de conduta ao longo do exercício em questão, como:

- Apresentar de maneira bastante clara os objetivos da jornada, reforçando-se aonde se pretende chegar;
- Criar um espaço receptivo que acolha a todos, estimulando a ampla participação dos presentes;
- Estruturar perguntas relevantes que propiciem início de conversa entre todos os participantes de cada mesa;
- Estimular a contribuição de todos, respeitando individualidades e visões distintas;
- Conectar perspectivas diferenciadas, estabelecendo-se conexões entre as ideias;

- Escutar os insights, prestando atenção em cada contribuição para o conjunto dos participantes;
- Compartilhar as descobertas como forma de legitimar os achados e fortalecer os consensos desenvolvidos ao longo de toda a jornada.

Uma aplicação prática pode ser ilustrada quando se espera desenvolver um processo inovador de aumento da coordenação de uma cadeia específica do agronegócio. Nesse sentido, recomenda-se o convite dos principais atores/membros da cadeia produtiva em questão, para que eles revisem o que foi produzido e validem o que foi construído coletivamente, a fim de completar o exercício.

Nesse momento, procuram-se alinhar os conceitos e as expectativas elaborados em conjunto com a realidade presente na cadeia produtiva, resgatando percepções prévias e condicionantes captados durante as pesquisas realizadas na etapa anterior. Dessa forma, os objetivos estratégicos específicos devem orientar quais metas se pretende atingir, qual o tamanho do esforço para consolidar cada objetivo proposto, quais os prazos previstos, pontuais (curto prazo) ou mais estruturantes (médio e longo prazos) e, finalmente, quais indicadores prévios se pretende monitorar, para avaliar o desempenho do projeto como um todo.

Nesse ponto, sugere-se, em um primeiro momento, uma apresentação de tudo o que já foi concebido e validado anteriormente, resgatando-se propósito, missão, visão e valores da coordenação da cadeia. Depois, sugere-se que cada participante faça um exercício de reflexão individual silenciosa, registrando quais objetivos imagina que estejam alinhados aos conceitos apresentados.

Essa etapa do trabalho pode ser entendida como um **brainstorming silencioso** (prevê-se um tempo de cerca de quinze minutos para o exercício). Findo esse tempo, sugere-se que as pessoas apresentem suas percepções individuais e que um facilitador, de preferência treinado e com boa grafia, vá registrando em um quadro de parede as contribuições apresentadas, uma a uma. Para aquelas contribuições semelhantes, sugere-se um agrupamento (clusterização) das ideias, de modo que facilite a síntese do ponto enaltecido pelo grupo. Ao final do exercício, o grupo terá um conjunto amplo de objetivos almejados.

Cabe ao grupo, portanto, com a ajuda desse facilitador, selecionar, sintetizar, agregar e hierarquizar cada um dos objetivos estratégicos que estejam em conformidade com o trabalho desenvolvido anteriormente.

Em um exercício prévio, sugere-se que alguns dos objetivos a seguir sejam contemplados no processo, cuja abrangência, complexidade e capacidade de execução acompanhem as capacidades, as potencialidades e o grau de ambição da região/do território foco de toda a cadeia em questão. Assim, a seguir, a título de sugestão, apresentamos alguns dos objetivos que podem estar contemplados em projetos dessa natureza:

- Engajar e atrair pessoas e organizações para o ecossistema de inovação da cadeia produtiva;
- Sensibilizar a sociedade como um todo para a importância do processo inovador;
- Estimular o potencial inovador nas pessoas, nas escolas, nas universidades e nas organizações, para empreender nessa cadeia produtiva;
- Auxiliar no desenvolvimento de ações inovadoras protagonizadas pela sociedade;
- Incentivar programas de capacitação em inovação;
- Monitorar e divulgar os resultados das ações de curto prazo para estimular a cultura de inovação na cadeia foco da transformação;
- Resgatar o histórico da inovação da cadeia produtiva em questão;
- Identificar defasagens encontradas entre os atores/elos e suas conexões;
- Dar visibilidade às organizações comprometidas com a modernização da cadeia do agronegócio, o objeto de intervenção e o aumento de agregação de valor.

Findo o processo de brainstorming, torna-se fundamental organizar o pensamento coletivo, por meio da convergência de pensamento e da priorização das possibilidades a serem desenvolvidas/prototipadas. Dessa forma, em um primeiro momento, deve-se reunir aquilo que é relevante e descartar o supérfluo, marginal, descabido e desfocado, aglutinando, igualmente, ideias semelhantes e que possam ser agrupadas de maneira mais abrangente e sistêmica.

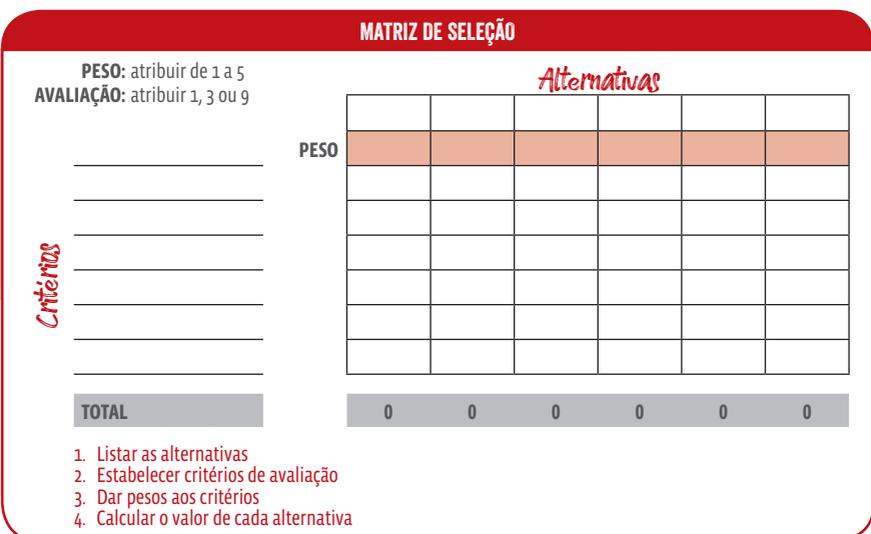
Ao fazer esse exercício de sistematização, busca-se, simultaneamente, levantar os requisitos e as restrições existentes no contexto ideado. Esses critérios de design são fundamentais na priorização de potenciais soluções a serem prototipadas. Entende-se por requisitos (*features*) aquelas características

diferenciadoras de determinado projeto, sobretudo quando comparado com a oferta de produtos/serviços existentes no mercado. Já as restrições são compreendidas como um conjunto de regras e processos que, uma vez menos-prezados, impedem a evolução da proposta de valor almejada (*requirements*). Nesse conjunto de fatores, enquadram-se conformidades, marco legal, limites éticos, entre outros.

De posse dos requisitos e das soluções, parte-se para a confecção de duas matrizes de seleção bastante úteis para o processo de decisão. A **Matriz Screening**, quando se comparam soluções possíveis a soluções já existentes no mercado (análise de benchmarking), analisando-se critério por critério identificado. Dessa forma, aquelas soluções ideadas inferiores ao que já existe são descartadas e aquelas com potencial de atendimento superior a uma ou ao conjunto dos requisitos seguem adiante na análise para posterior prototipação.

E, finalmente, reunindo as alternativas superiores ao que existe no mercado, parte-se para a elaboração da **Matriz Scoring**, da qual, ao atribuir pesos de relevância diferenciados entre os critérios de design, escolhe-se aquela hipótese superior naqueles requisitos que apresentam maior valor de contribuição àquilo que se pretende ofertar como diferencial competitivo. Para ilustrar melhor essa matriz, também chamada de **Matriz de Seleção**, torna-se interessante observar a **Figura 21** a seguir.

FIGURA 21. Matriz Scoring (seleção) a partir de critérios definidos e pesos de relevância do projeto.



PROTOTIPAÇÃO DO PRODUTO/SERVIÇO

Tendo a solução conceitual priorizada por uma Matriz *Scoring*, parte-se para a próxima fase do desenvolvimento de um projeto de inovação, a prototipação. Essa fase é muito útil no desenvolvimento de projetos ágeis, pois permite modificar/aperfeiçoar/incorporar características ainda incipientes ou, até mesmo, não previstas pelo projeto inicial conceitual, permitindo ir ao encontro de validações rápidas perante os principais *stakeholders* identificados.

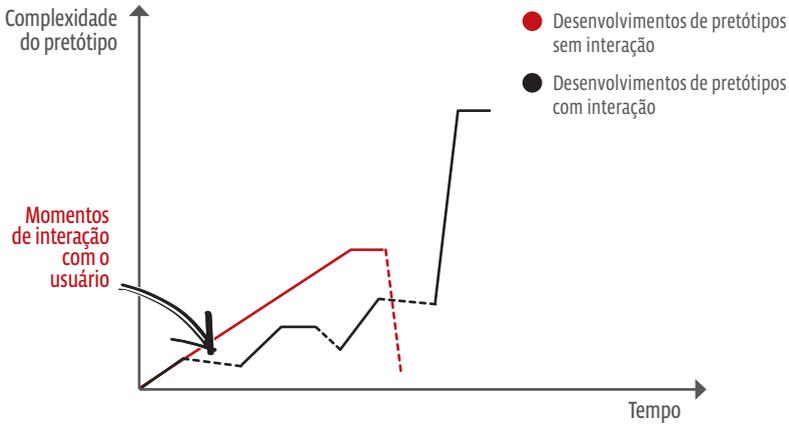
Há várias formas de prototipação em projetos de ideação; a primeira vem a ser definida como *mockup*. Em manufatura e design, *mockup* ou *mock-up* é um modelo em escala ou de tamanho real de um projeto ou dispositivo, usado para ensino, demonstração, avaliação de design, promoção e outros propósitos. Um *mockup* é um protótipo se fornece pelo menos parte da funcionalidade de um sistema e permite o teste de um projeto.

Mockups são usados por designers principalmente para adquirirem feedback dos usuários. Os primeiros protótipos são chamados de protótipos de baixa definição/resolução, também denominados **pretótipos**, e geralmente são construídos em pranchetas ou materiais bem rudimentares (sucatas, colas, fitas, atilhos, têmperas). Uma vez validados com os potenciais usuários, os novos protótipos adquirem forma mais detalhada e, portanto, mais próxima ao que será oferecido no mercado.

Essa estratégia é muito utilizada pela engenharia de softwares, em que, por meio de simuladores de *front-ends* (interfaces gráficas que interagem com potenciais usuários), são testadas as funcionalidades (*features*) do projeto, em termos de compreensão cognitiva, acessibilidade, amigabilidade, também chamada de **prova de conceito** (POV), o que pode ser mais bem ilustrada na **Figura 22**.



FIGURA 22. Desenvolvimento de projetos com e sem a interação constante com clientes/usuários.



Dessa forma, acelera-se o processo de desenvolvimento de projetos de inovação, reduzindo custos e aperfeiçoando sua proposta de valor durante o processo de execução deles (*on the road*). É evidente que o desenvolvimento de projetos de produtos aparentemente é menos complexo que o de projetos de serviços, quando se pretende desenvolver um *mockup*, uma vez que se permite elaborar uma maquete funcional, tangível, em escala e pronta para ser posta em produção após a fase seguinte de aprovação/validação dela pelo mercado-alvo.

Quando a inovação está voltada ao desenvolvimento de processos e serviços, os recursos utilizados exigem o desenho de fluxos de ação ou até mesmo a dramatização de situações típicas, com e sem a modificação do serviço prestado. Para isso, torna-se vital a experimentação da percepção do potencial cliente/usuário diante da proposta ofertada. Estudos etnográficos e comportamentais são exigidos para adequada avaliação de sua eventual aceitabilidade.

A literatura sintetiza essas ferramentas como Métodos Ágeis, tal como Beedle e Scwaber (2001). A exemplo do brainstorming, há doze princípios básicos para atender à metodologia proposta por essa abordagem, também conhecida como Manifesto Ágil de 2001:

- 1. Entregar produtos funcionais frequente e consistentemente, com a satisfação do cliente como prioridade principal;**

2. Adotar e **adaptar-se a mudanças** que beneficiem o cliente, independentemente da fase em que você esteja no cronograma do seu projeto;
3. Entregar **projetos menores e funcionais** com preferência por prazos mais curtos;
4. **Colaborar** ao longo de todo o processo (entre desenvolvedores, gerentes e partes interessadas);
5. Criar projetos ao lado de **pessoas motivadas** (fornecer suporte, confiança e ambiente adequado);
6. Manter **conversas presenciais (ou virtuais)** para transmitir informações à equipe de desenvolvimento;
7. Verificar o **projeto final** para mensurar seu sucesso;
8. Promover o **desenvolvimento sustentável**, exigindo que todos aqueles que se envolverem com um projeto mantenham ritmo constante;
9. Atentar-se consistentemente ao **bom design**;
10. Manter as coisas **simples**;
11. **Equipes auto-organizadas** criam os melhores designs, requisitos e arquiteturas;
12. As equipes devem **refletir** sobre seu progresso e sobre como podem se tornar mais produtivas e, em seguida, **adaptar-se de acordo**.

FIGURA 23. Modelo de Metodologia Ágil.

Modelo de Metodologia Ágil

ITERAÇÃO #1 - SEMANAS 1-2	Proprietário	Status	Tipo	Prazo	+
Revisar o ambiente de desenvolvimento		Pronto para o dev.	Incremento	Jan. 1	
Revisar o ambiente de produção		Precisa do produto	Incremento	Jan. 10	
Liberação do plano		Aguardando lançamento	Incremento	Jan. 12	
ITERAÇÃO #2 - SEMANAS 3-4					
Revisão do plano de liberação		Feito	Incremento		
Liberação da construção		Precisa de design	Incremento		
Aprovação do plano de teste		Parado	Incremento		
Aceitação do uso de teste		Em andamento	Incremento		

Fonte: Monday Português (2020).

A Metodologia Ágil é mais indicada para projetos que não apresentam escopo claramente definido e que podem enfrentar obstáculos que exigem mudanças rápidas no caminho. É naturalmente iterativa e se ajusta de acordo com o feedback de clientes e partes interessadas ao longo de todo o projeto. Ela requer uma equipe de pessoas com iniciativa, capazes de colaborar e se adaptar sem perder o ritmo.

VALIDAÇÃO

A validação é a última etapa de um Projeto de Inovação antes de lançar um produto/serviço no mercado. Muito embora já venha sendo exercida na etapa anterior, durante o processo de desenvolvimento da solução diferenciada (inovadora), essa etapa marca uma fase fundamental na apropriação de valor de todo o esforço empregado durante as etapas anteriores.

Cabe nessa etapa a ampliação da validação do produto/serviço em amplos contextos de aplicação/uso, de modo que consolide o conceito do produto, verifique seu grau de consistência em diferentes ambientes e compreenda de que modo o projeto interage com o potencial cliente/usuário.

Na atual literatura, utiliza-se o conceito de *user/customer experience* (GOTHELF; SEIDEN, 2016), no qual o potencial usuário é permanente integrante da equipe de desenvolvimento do projeto, dando palpites, avaliando os ganhos incrementais, sugerindo novas funcionalidades e auxiliando a conformar o produto/serviço de acordo com a reação do mercado, acelerando o potencial de adesão e a respectiva conversão em ganhos de pedido posteriores. O gráfico a seguir (**Figura 24**) ilustra o uso dessas modernas tecnologias de processos de desenvolvimento de produtos/serviços, até a fase de crescimento e escala no mercado (*growth hacking*) (BROWN; ELLIS, 2017).

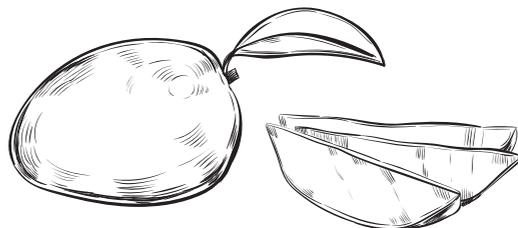
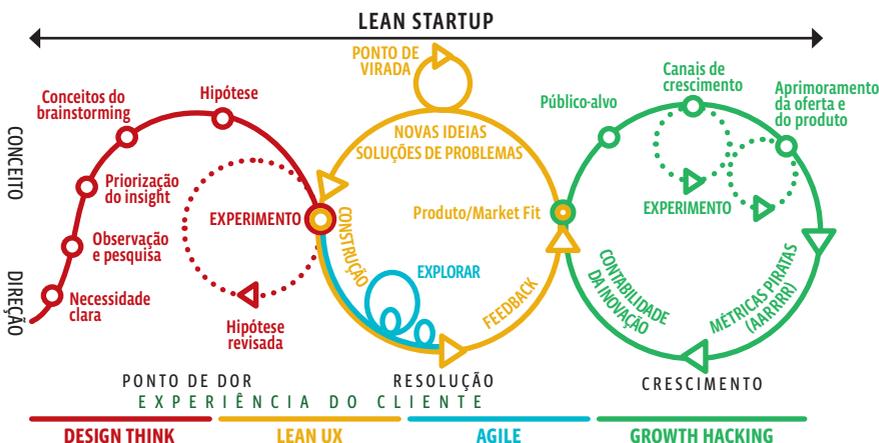


FIGURA 24. The Lean Startup Growth Hacking Model.



Fonte: Imagem reconstruída a partir da apresentada na obra *Hacking growth*, de Morgan Brown e Sean Ellis.

Dessa forma, permitem-se ajustes finais, conforme os diferentes retornos dos testes de campo (feedbacks), antes do registro nos organismos de proteção intelectual oficiais, garantindo reserva de valor e impedindo simples cópias para uso indevido e exploração de mercados potenciais (alvos identificados durante a fase de entendimento do problema e prospecção de mercado).

Nesse sentido, uma vez validada a proposta de valor, deve-se submetê-la ao registro oficial de originalidade, por meio da futura emissão de **patente de invenção ou modelo de utilidade, desenho industrial** correspondente, incluindo **denominação de origem** – e ou **cultivar**, no caso do lançamento de novos materiais genéticos. Esses instrumentos de proteção intelectual estão sob a tutela do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (Inpi) e garantidos pela Lei nº9.279/1996.

Por meio desses procedimentos, já é possível auferir rendimentos significativos, mediante transferência de tecnologia, por meio de licenciamentos e cobrança de royalties (direitos de propriedade intelectual).

Este é um capítulo bastante técnico e merece discussão mais ampla, na qual podem ser consultadas outras obras especializadas existentes na literatura. No entanto, é importante destacar que o *valuation* de uma tecnologia é um dos estudos mais complexos nesse campo, uma vez que deve levar em consideração ganhos futuros potenciais, eventual exploração de mercados ainda não identificados e grau de obsolescência dos ciclos de vida de cada produto, com a finalidade de mensurar a correta relação custo-benefício inerentes aos processos de certificação.

Ferramenta para a inovação nas empresas, nas cadeias do agro e nas territórios

Esse é o caso da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), em que sua existência e autonomia dependerão cada vez mais de instrumentos jurídicos legais dessa natureza.

ACESSO AO MERCADO E CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL (*SCALE UP*)

Conforme antecipado na seção anterior, o acesso ao mercado pode ser realizado de diferentes formas. A mais usual, dado um novo produto/serviço devidamente registrado e certificado, ocorre por meio de escritórios especializados de transferência de tecnologia, mediante licenciamento de direitos de uso da propriedade intelectual auferida.

Caso pretenda explorar os mercados por conta própria, o desenvolvedor deve seguir os preceitos estratégicos apreçados pelas boas práticas de marketing, incluindo canais de comunicação, centros logísticos de distribuição, plataformas de promoção de vendas físicas ou virtuais.

Há uma infinidade de estratégias à disposição dos atores inovadores, o que exige amplo estudo de possibilidades, incluindo custos de manutenção dos canais, capacidade de fidelização de clientes, desenvolvimento de parcerias estratégicas, compartilhamento de recursos humanos, mensurado, sobretudo, em termos de capital intelectual próprio ou de terceiros, recursos financeiros, infraestrutura e sistemas logísticos.

Cada etapa exige pessoal qualificado, acesso a boas assessorias, definição de indicadores de desempenho (performance), estratégia de posicionamento e políticas de formação, retenção e atração de talentos, conforme será detalhado mais adiante.

Por fim, cabe destacar que, ao longo da vida útil da empresa, ou da coordenação da cadeia produtiva, a formatação de um observatório de inovação e tendências de mercado torna-se fundamental para manter a vigilância dos principais movimentos da concorrência e a agilidade para adaptar-se a novos contornos competitivos. Nota-se que essa preocupação ganha força quanto mais dinâmica é a tecnologia envolvida, ou o grau de obsolescência do produto/serviço é muito elevado, encurtando seu ciclo de vida, o que



Há uma infinidade de
estratégias à disposição
dos atores inovadores,
o que exige amplo
estudo de possibilidades.

pode comprometer a própria intenção de captura de valor dos projetos de inovação priorizados.

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Todas as fases anteriores são fundamentais para preparar o ambiente ideal à implementação do Projeto de Inovação propriamente dito. Assim, o capítulo culmina com a sétima e última etapa de sua implementação, quando se recomenda a estruturação de um PMO (Project Management Office) ou, simplesmente, um Escritório dos Projetos, que se responsabilizará pela padronização de processos de governança e gestão dos projetos propriamente ditos.

Após essa etapa, parte-se para a execução e o acompanhamento dos projetos definidos anteriormente, servindo como orientação para ajustes e reprogramação de um novo ciclo de desenvolvimento e visão estratégica.

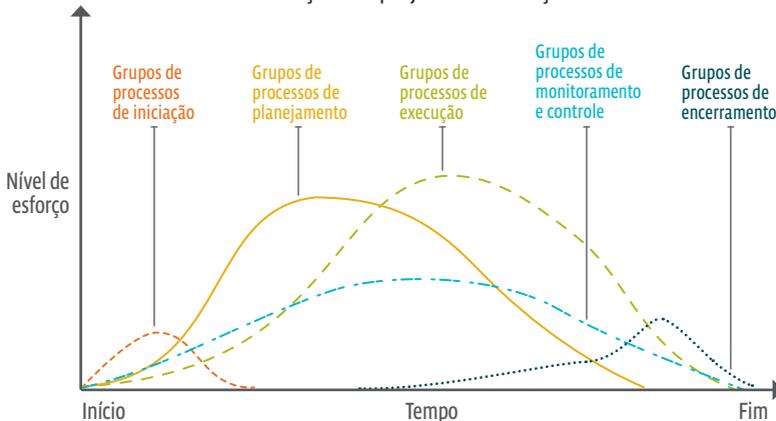
FASE I – ESTRUTURAÇÃO DE UM PMO

De acordo com a literatura especializada, um PMO pode ser corporativo, departamental ou operacional e deve oferecer orientações, métodos e ferramentas para os gerentes de projetos conduzirem seus projetos. O PMO corporativo abrange todos os projetos da empresa, normalmente ligados à estratégia geral da organização. Por sua vez, o PMO departamental ajuda determinada área a entregar resultados por meio de um portfólio de projetos específico e que, nesse caso, está associado às quatro dimensões estratégicas do Projeto descritas anteriormente. Por fim, o PMO operacional poderia ser descrito como um Escritório de Projetos que gerencia exclusivamente um projeto ou programa, no qual, em geral, é descontinuado ao fim da iniciativa.

É importante ressaltar que os tipos de PMO não são evolutivos. Cada um deles indica a forma como a estrutura organizacional necessita controlar seus projetos, podendo até mesmo ter mais de um tipo de PMO concomitantemente.

A **Figura 25**, a seguir, demonstra a forma como se prevê a realização de diversos processos de gestão de projetos, ocorrendo em níveis de esforço distintos e complementares, por meio do transcurso previsto para essa Etapa de Monitoramento e Avaliação.

FIGURA 25. Ciclos de vida da execução dos projetos de inovação.



Fonte: Imagem reconstruída a partir da apresentada na obra *Guia PMBOK: um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*, do Project Management Institute.

Dessa forma, os diferentes PMO devem ser capazes de consolidar todos os documentos dos projetos, definindo padrões, metodologia e ferramentas para o gerenciamento dos projetos em si. Além disso, os PMO são fundamentais na definição de métricas de desempenho, dependendo da natureza de cada projeto a ser implementado, utilizando-se das melhores práticas já consolidadas pela literatura e por projetos bem executados anteriormente.

Nesse sentido, cabe ao PMO também a definição das coordenações estratégica e executiva, selecionando líderes de projetos experientes e aptos a cada especificidade do projeto a ser executado. Esses projetos, mesmo cancelados pela organização, precisarão de aprofundamento, de modo que garanta maiores taxas de sucesso e minimize eventuais riscos associados.

Para isso, recomenda-se que seja possível consultar, constantemente, diversos *stakeholders* associados, por meio de workshops e realização de *focus group*, cujos objetivos específicos se referem a atualização de prioridades, análise de requisitos e restrições, definição de recursos necessários, indicadores de sucesso, gestão de procedimentos, padrões de qualidade, cronograma de execução, orçamentação e distribuição de responsabilidades operacionais. Validados esses parâmetros, parte-se para a alocação de recursos propriamente ditos, destacando-se pessoas, recursos físicos e financeiros.

FASE II – ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO

Nessa fase, é previsto o acompanhamento dos projetos em si; assim, os PMOs precisam estar alinhados, desde o mais estratégico e sistêmico, que estará

fortemente ligado à organização proprietária/financiadora do projeto de inovação, até o mais operacional, que cuidará da implementação de seu projeto estratégico específico, conforme o nível de prioridade, o cronograma de execução e a disponibilidade de recursos (CONSULTING, 2018).

Normalmente, a priorização de projetos é um processo pelo qual as iniciativas são analisadas e organizadas para sua execução. Para isso, existe uma série de estratégias para a priorização de etapas e alocação de recursos.

A literatura apresenta diversos modelos de decisão que reduzem o custo de transação entre os atores e garantem maior potencial de eficácia ao acordado entre as partes. Pode-se utilizar a **Matriz 4X4**, levando em consideração os seguintes critérios de análise: relação custo-benefício, urgência e importância, esforço e impacto. Pode-se também levar em consideração a **Matriz GUT**, tendo como critérios gravidade, urgência e tendência.

Há ainda a **Matriz BASICO**, que leva em consideração seis critérios: benefícios para a organização, abrangência dos resultados, satisfação do cliente interno, investimento requerido, cliente interno satisfeito (grau de impacto) e operacionalidade simples (grau de facilidade). Sua aplicação é similar à da Matriz GUT. No entanto, em vez de multiplicar as notas dos critérios, é preciso somá-las. O restante, porém, é igual: depois de atribuir um score para cada projeto, basta ordená-los do maior para o menor.

E, finalmente, a **Matriz RICE**, que tem como critérios: *Reach*: número de pessoas afetadas pelo projeto; *Impact*: grau de impacto da demanda (massivo = 3, grande = 2, médio = 1, baixo = 0,5 e mínimo = 0,25); *Confidence*: nível de confiança no resultado (alto = 100%, médio = 80%, baixo = 50% e mínimo = 20%); *Effort*: tempo necessário para realizar a demanda. Para calcular o score RICE, você precisará multiplicar *reach*, *impact* e *confidence* e depois dividir pelo *effort*.

Em razão das especificidades de um Projeto de Inovação, é interessante levar em consideração as dimensões estratégicas imbricadas, sobretudo na avaliação dos impactos social, econômico, ambiental e de governança pública e/ou privada.

Ou seja, nos critérios de seleção e priorização da implementação dos projetos, torna-se relevante observar o sentido de urgência, a abrangência territorial e social e o potencial de desenvolvimento econômico, sempre pautado preferencialmente pela inovação e junção de valor agregado ao projeto específico.

Nesse ponto, atribui-se a importância do estabelecimento de um local físico adequado, com amplo acesso a recursos computacionais e de comunicação dentro da organização, ou da governança de uma entidade coordenadora de cadeia agroindustrial (associação de empresas, central de cooperativas etc), neutro e mantido por um consórcio de forças representadas pelos principais *stakeholders*. Nesse local, as equipes de acompanhamento e execução precisam interagir com todos os intervenientes.

Cada reunião precisa ser amplamente documentada e datada, compondo o memorial descritivo e evolutivo de todas as etapas do projeto, apontando atividades desenvolvidas, percentuais de realização/previsão, alocação de recursos e obediência aos prazos estimados/realizados.

Esse processo necessita ser o mais transparente e amplo possível, permitindo, se for o caso, acesso às partes intervenientes, de preferência por meio de uma plataforma virtual (site na web), sendo concebido de maneira multi-plataforma, em que as pessoas possam consultar avanços, atrasos, justificativas e responsabilidade de modo on-line, via acesso *desk* ou *mobile* (acesso hegemônico, atualmente).

Caso os projetos envolvam entidades mais amplas e representativas de determinada cadeia do agro, devem ser previstas auditorias públicas e independentes, respeitando as boas práticas de *compliance*, ou seja, com acesso aos detalhes operacionais e ao dispêndio dos recursos financeiros, sobretudo quando estes também envolvam recursos de capital público (editais de inovação que acessam fundos provenientes das Leis de Inovação, como FNDCT em nível nacional).

Nesse caso, técnicos dos Tribunais de Contas e Ministério Público precisam fazer parte dessa força-tarefa, identificar falhas e punir os responsáveis, caso as justificativas para a não conformidade identificada não estejam nos moldes do contrato de prestação de contas previamente estabelecido.

Isso reforça a necessidade do desenvolvimento de um *dashboard*, que contém o monitoramento dos projetos, a fim de identificar gargalos e falhas executivas nas fases iniciais, evitando-se o comprometimento das metas previamente acordadas entre as partes.

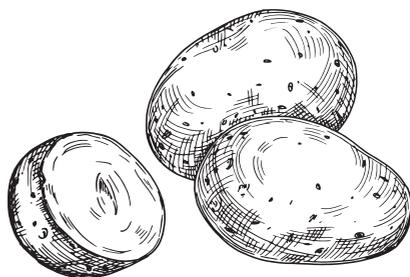
De posse desses relatórios executivos, muitas lições serão aprendidas e deverão auxiliar na correção dos procedimentos subsequentes. O desenvolvimento de Projetos de Inovação pressupõe melhoria contínua e permanentes ajustes à conjuntura vigente.

É bom ressaltar que, ao longo desse processo, que é permanente, visto que o mercado é cada vez mais competitivo, exigente e global, possivelmente haverá alterações nos comandos das instituições envolvidas, sejam empresas isoladas, sejam entidades e órgãos de representação, sendo previstas alterações de visões de mundo e formas de estabelecer prioridades.

Ao mesmo tempo que o Projeto de Inovação deve respeitar essa flexibilidade inerente à sua complexidade, determinadas ações precisam de execução de longo prazo, necessária para plena realização e, conseqüentemente, para obter o impacto esperado.

Dessa forma, os graus de liberdade devem ser definidos *a priori*, de maneira que impeçam revezes prejudiciais aos projetos estratégicos prioritários, especialmente aqueles considerados estruturantes e que envolvam muitos atores, recursos e impactos sociais, econômicos e ambientais relevantes.

Ou seja, é evidente que cada projeto terá começo, meio e fim, mas, de modo geral, projetos de inovação estratégicos estarão em permanente evolução e adaptação ao contexto. Prazos e metas precisam ser respeitados para garantir a credibilidade contida em seu escopo. Neste capítulo foram apresentadas diversas ferramentas de inovação que serão de grande valia para a construção da estratégia “Brasil Fornecedor Mundial Sustentável de Alimentos, Bioenergia e outros Agroprodutos”.



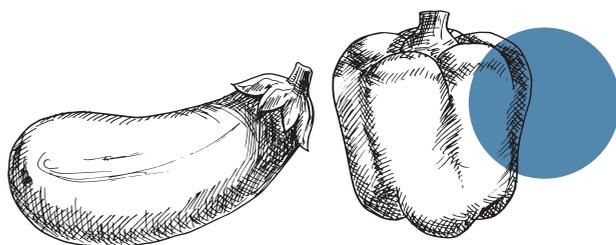
Isso reforça a necessidade do desenvolvimento de um dashboard, que contém o monitoramento dos projetos, a fim de identificar gargalos e falhas executivas nas fases iniciais.

10

*Matheus Alberto Cônsoli
e Leandro Angotti Guissoni*



**FERRAMENTA
DE MÉTRICAS
DE ACESSO
A MERCADOS E
VENDAS NO AGRO**



O setor agro, considerando empresas na cadeia produtiva de insumos, distribuidores e produtores rurais, não envolve empresas experts na utilização de métricas de marketing e vendas para gestão dos seus negócios. Entretanto, esse cenário tem mudado e evoluído nos últimos anos com o desenvolvimento do setor, a expansão da produção e a posição do Brasil nesse segmento, o aumento de competitividade e a necessidade de maior eficiência na produção, que é um dos componentes mais relevantes da estratégia de “Custos” presente no modelo “Brasil Fornecedor Mundial Sustentável de Alimentos, Bioenergia e outros Agroprodutos”. Sendo assim, no presente capítulo serão apresentadas diversas ferramentas para busca permanente da eficiência.

Ademais, por se tratar de relacionamentos em geral business to business (B2B), boa parte dos investimentos em marketing e vendas é gerenciada pelas áreas comerciais de empresas desse setor. Entretanto, o desenvolvimento de ações e departamentos de marketing mais estruturados, a implementação de ferramentas e conceitos de gestão de clientes e CRM (*customer relationship management*) e a busca por maior retorno sobre os investimentos têm acelerado o processo de gestão mais efetiva dos recursos de marketing – e o agronegócio não poderia ficar de fora.

Daremos maior atenção neste capítulo a alguns exemplos e metodologias de aplicação de métricas de marketing e vendas aplicadas especialmente ao setor de insumos agrícolas, que contempla fabricantes e distribuidores de insumos para a produção agropecuária, como defensivos agrícolas, sementes, fertilizantes, nutrição e saúde animal, máquinas e implementos. Empresas desses setores apresentam elevada importância para difundir tecnologias e acessar mercados, visando a ganhos, eficiência e produtividade para o produtor rural, ao mesmo tempo que necessitam investir em tecnologias, ações de marketing e vendas e aumentar a rentabilidade e o retorno sobre o investimento.

VISÃO GERAL DAS PERSPECTIVAS NO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO DE INSUMOS

Se compararmos o setor de insumos agropecuários com outros setores, como varejo e bens de consumo, encontraremos uma dinâmica bem diferente. Em linhas gerais, parte dessa dinâmica está relacionada ao longo processo comercial e ao ciclo de negócios, que dependem de diferentes cultivos ou atividades agropastoris, bem como a aspectos econômicos, climáticos e produtos finais (produtos agrícolas e pecuários), geralmente comoditizados e de baixo grau de diferenciação. Por si só, essas dinâmicas já dificultam a adoção de algumas ferramentas e métricas para seu acompanhamento, dado o extenso período de mensuração e avaliação de resultados.

Contudo, iniciaremos nossa discussão apresentando uma visão geral desse setor e algumas tendências, para posteriormente abordarmos como algumas métricas podem ser adotadas para melhoria de resultados no setor agro. Quando tratarmos do termo “indústria” ou “fabricante”, estaremos nos referindo aos fornecedores de insumos para distribuidores (que adotamos como agrodistribuidores), que vendem seus produtos e serviços aos clientes ou usuários finais – os produtores rurais.

Apresentamos aqui uma consolidação das inúmeras tendências setoriais que temos discutido em eventos, palestras e artigos, resumidas em seis grandes aspectos e mudanças da distribuição: novo modelo de negócio, consolidação da distribuição, profissionalização do agrodistribuidor, novo perfil do agricultor brasileiro, estratégia dos fabricantes de insumos, e entrada de novos *players* na distribuição.

1. NOVO MODELO DE NEGÓCIO

O modelo de negócio do agrodistribuidor migra para uma ampliação de portfólio de produtos e serviços e uma redução da dependência de agroquímicos. Em uma pesquisa desenvolvida pela Markestrat, a comercialização de defensivos representa, em média, 60% do faturamento das empresas, sementes, 20%, fertilizantes NPK, 15%, e fertilizantes foliares, 5%. A tendência é de crescimento da participação dos agrodistribuidores no mercado

de sementes e nutrição de plantas, além da incorporação de atividades de comercialização da produção e prestação de serviços.

A comercialização de um portfólio ampliado exigirá novas competências para o agrodistribuidor, tanto na gestão como na operação. Além das novas competências, o crescimento do faturamento aumentará a necessidade de crédito do distribuidor, o que poderá limitar seu crescimento. Por outro lado, a comercialização de diversos produtos reduz a dependência de poucos fornecedores de agroquímicos e amplia o potencial de atração de investimentos.

O pontapé inicial foi dado pelos grandes agrodistribuidores, visto que a participação relativa de agroquímicos no faturamento total dos empreendimentos vem caindo ano a ano, ocupando a terceira posição, atrás de recebimento de grãos e fertilizantes.

2. CONSOLIDAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO

Alguns aspectos muito importantes de serem considerados nesse setor é a recente concentração da indústria de insumos, a expansão dos negócios, a participação de grandes *players* globais e a diminuição no total de fornecedores; o que tem reduzido fortemente as patentes de produtos, ao passo que impulsiona a oferta de genéricos.

Nesse sentido, o resultado dos processos de consolidação do elo industrial da cadeia acaba por impulsionar a consolidação de outros setores, como a distribuição, em vista do princípio das teorias da organização industrial. Atualmente, podemos observar esse comportamento no número de fusões e aquisições observadas na distribuição, além do movimento de procura por investidores e até mesmo a ampliação das cooperativas. Esse comportamento tem sido caracterizado não apenas pelas aquisições ou investimentos oriundos de agentes externos, como também por meio das fusões diretas entre as companhias que atuam nesse elo.

Observar esses movimentos e como eles podem impactar os diferentes agentes de uma cadeia agroindustrial é um passo vital para gestão de custos e planejamento dos negócios.

3. PROFISSIONALIZAÇÃO DO AGRODISTRIBUIDOR

A grande maioria dos agrodistribuidores evoluiu significativamente na estrutura administrativa, desde a formulação da estratégia até a implantação de

governança corporativa. Ainda há espaço para aprimoramentos, com destaque para a otimização e a formalização dos processos, a redução de custos, o aumento de produtividade da mão de obra e da contabilidade dos agrodistribuidores.

O aprimoramento da gestão passa pelo desenvolvimento de processos de gestão estratégica, financeira e administrativa, comercial e de relacionamento com o agricultor, de pessoas, de governança corporativa e de sustentabilidade.

A evolução da gestão é uma lição de casa já desenvolvida pela grande maioria dos agrodistribuidores organizados, sendo pré-requisito para a sobrevivência das organizações em um futuro cada vez mais competitivo.

4. NOVO PERFIL DO AGRICULTOR BRASILEIRO

O produtor brasileiro está mais capitalizado, mais técnico, mais profissional, mais informado, mais ocupado e menos participante, mais organizado em *pools* e pronto para novos desafios. Isso traz uma série de desafios de estrutura, gestão de produtos/serviços, marketing e vendas para atingir esse mercado.

Os agrodistribuidores precisam se preparar para se relacionar com clientes com esse perfil mutante e mais profissional. A capitalização gera incremento de venda à vista, o que reduz a dependência em função do crédito. O maior conhecimento técnico reduz a carência por assistência técnica, entretanto permite discussão profunda das soluções integradas ofertadas pelo agrodistribuidor.

A força de vendas e as soluções do agrodistribuidor devem alinhar-se às características do novo agricultor brasileiro. A produção continuará em processo de concentração, e os produtores, cada vez mais organizados, especialmente em *pools*, cooperativas (mesmo que de compras) e associações.

5. ESTRATÉGIA DOS FABRICANTES DE INSUMOS

Os fabricantes de insumos agrícolas, como agroquímicos, sementes, fertilizantes, buscam a todo momento novos mercados e serviços para fidelização do agricultor. Além dos novos mercados e serviços, os fabricantes ampliam o leque de produtos, trazendo lançamentos nos segmentos atuais e entrando em novos setores para manter suas posições de mercado e garantir acesso ao produtor.

No passado recente, os fabricantes investiram fortemente no conhecimento do agricultor, em seus hábitos e suas preferências, no potencial, no perfil de compra, e criaram sistemas e processos que mantêm viva a atualização dos dados.

Com base nas informações dos agricultores, os fabricantes constroem as estratégias de acesso a mercados, ou seja, selecionam e incentivam os agrodistribuidores da sua conveniência para gerenciamento do seu território.

O alinhamento estratégico entre o fabricante e o agrodistribuidor é fundamental para a competitividade futura do negócio. O mercado brasileiro de insumos agrícolas é altamente atrativo para as multinacionais; assim, verifica-se uma canalização de investimentos mundiais para o Brasil, o que gera necessidade constante de crescimento. Os agrodistribuidores serão pressionados por crescimento pelos fornecedores e caberá a eles decidir até que ponto avançar com cada um dos fornecedores preferenciais.

6. ENTRADA DE NOVOS PLAYERS NA DISTRIBUIÇÃO

As últimas safras já evidenciaram a entrada das tradings na comercialização de insumos agrícolas. Até o momento, a comercialização de insumos complementava a originação da produção, ou seja, o insumo alavancava a compra de safra. Algumas tradings foram além e passaram a comercializar volumes substanciais de insumos, muito superiores à necessidade de originação, criando estruturas especializadas para a operação.

A alta rentabilidade da grande maioria das culturas nas últimas safras elevou a rentabilidade da operação, o que incentivou as tradings a investirem na distribuição. Há especulações de que algumas tradings estão em processo de avaliação de agrodistribuidores para aquisição, dado que estes precisarão cada vez mais ser competitivos na originação e concorrerão também com novas tradings entrantes no mercado.

Outro novo *player* que sinaliza entrada na distribuição de insumos são os fabricantes de agroquímicos. Com o crescimento geográfico do agrodistribuidor e a representação de inúmeros fabricantes, algumas empresas estudam a estruturação de lojas próprias para comercialização de insumos. Já vimos esse filme no passado: multinacionais entraram na distribuição de insumos no Brasil e “quebraram a cara”. O cenário é outro, o mercado está mais profissionalizado, os riscos são menores, e o incentivo para entrada no setor é maior.

A análise dessas seis grandes tendências da distribuição de insumos agrícolas gera questões para reflexão que ainda não podem ser respondidas, mas impactam as estratégias dos agrodistribuidores e dos fabricantes. Nesse

sentido, a profissionalização da gestão e o uso de métricas para mensurar o resultado das estratégias empresariais tornam-se cada vez mais importantes.

MÉTRICAS DE ACESSO A MERCADO E VENDAS NO SETOR AGRO – FOCO EM DISTRIBUIÇÃO

Apesar da complexidade e da diferente dinâmica setorial comentada anteriormente, o setor agro tem uma vantagem no sentido de que o potencial de mercado e as métricas derivadas dessa base de informação são “relativamente mais fáceis” de estimar que em outros setores.

Assim, utilizaremos como ponto de partida análises que podem ser aplicadas ao setor agro, considerando a análise de potencial de mercado, o acesso a mercado e a participação em clientes (SOC – *share of customer*). Essas análises podem ser igualmente aplicadas do ponto de vista do acesso de um fabricante aos distribuidores e/ou produtores, bem como por um distribuidor na análise de cobertura regional.

Independentemente das estratégias de cada empresa em termos de foco em volume ou valor de produtos, consideramos ponto de partida o fato de que as empresas têm como interesse aumentar seu volume de negócios e sua participação de mercado (seja total ou por subsegmentos).

QUANTO À ANÁLISE DE POTENCIAL

Se considerarmos que a unidade de análise para a produção é a terra (geralmente considerando-se a área de produção em hectares) na agricultura ou o rebanho na pecuária, a utilização de dados a respeito dessas variáveis facilita demasiadamente as estimativas de potencial de mercado.

Apesar de serem disponibilizadas por órgãos públicos e estatísticas, vale ressaltar que essas informações têm boa acuracidade em nível macro (como o país ou um estado), mas podem apresentar variações em nível micro (como um município), o que demanda certa verificação e revisões por parte dos analistas envolvidos nas estimativas.

Dessa forma, conhecendo-se essas variáveis para a estimativa de potencial de mercado, basta que o interessado defina tecnicamente os indicadores tecnológicos dos produtos a serem utilizados por unidade de área ou rebanho para uma estimativa do mercado potencial, em quantidade e/ou valores, conforme ilustrado abaixo.

FIGURA 26. Análise de potencial: região hipotética.

	ÁREA (HA)	ÍNDICE TECN. (R\$/HA)	ÍNDICE TECN. (KG/L POR HA)	POTENCIAL VOLUME	POTENCIAL VALOR
Cultura A	50.000	150,00	1,50	75.000	7.500.000
Cultura B	20.000	300,00	2,00	40.000	6.000.000
Cultura C	150.000	100,00	0,50	75.000	15.000.000
				190.000	28.500.000

Nesse caso, consideramos uma região hipotética que produza três culturas diferentes (A, B e C), e que essas culturas utilizem uma linha de produtos como insumo para sua produção. Dessa forma, pode-se estimar o potencial de mercado desses produtos para essa região multiplicando-se a área (em hectares) pelo índice tecnológico em quantidade ou valor para estimar o potencial total. Nesse exemplo, teríamos uma região com potencial de 190 mil quilos ou litros dessa linha de produtos, representando valor potencial de 28,5 milhões de reais.

Vale ressaltar que essa mesma análise pode ser feita com detalhamento por produtos, dependendo da necessidade e da qualidade de informação de base a que se tenha acesso. Outro ponto importante que deve ser considerado é qual a base de valor que se está utilizando para análise: se está a preço de venda ao usuário final (produtor) ou a valor da indústria. Deve-se utilizar sempre uma mesma base para fins de comparação (nesse exemplo, estamos considerando que toda a análise tem como referência o valor a preço de indústria ou atacado, como conhecido em alguns setores).

QUANTO À ANÁLISE DE ACESSO A MERCADO

Considere que determinada empresa (Empresa X) que trabalha com a linha de produtos acima especificada queira conhecer melhor sua atuação na região ilustrada. Suponhamos que essa empresa atue unicamente por meio de distribuidores não exclusivos, e que nessa determinada região foram

mapeados pela empresa seis diferentes distribuidores com as seguintes vendas em relação ao potencial da região para esses produtos.

FIGURA 27. Análise de acesso da Empresa X.

	COMPRAS DA LINHA DE PRODUTOS	% ACESSO	PRINCIPAL FORNECEDOR DA LINHA DE PRODUTOS
Distribuidor A	7.300.000	25,6%	Concorrente A
Distribuidor B	5.800.000	20,4%	Empresa X
Distribuidor C	4.500.000	15,8%	Concorrente A
Distribuidor D	4.100.000	14,4%	Concorrente B
Distribuidor E	3.900.000	13,7%	Empresa X
Distribuidor F	2.300.000	8,1%	Concorrente C
Outros	600.000	2,1%	Outros concorrentes
	28.500.000		

Nesse caso, a Empresa X consegue acessar o potencial da região em análise por meio de dois distribuidores, que, somados, acessam 30,4% do potencial da região, sendo o restante do mercado explorado por outros distribuidores, que têm diferentes concorrentes da Empresa X como fornecedores da linha de produtos que concorre com a empresa.

É importante ressaltar que, para essa análise, uma vez que se utilizam dados de outras empresas, é preciso que se tenha a colaboração relacional ou contratual dos parceiros distribuidores, para que eles compartilhem informações de mercado local – vendas e estimativas de vendas dos concorrentes – para uma análise com menor margem de erro. Dependendo do segmento ou da região, informações de associações ou empresas de pesquisa podem apoiar essas análises.

QUANTO À ANÁLISE DO SHARE OF CUSTOMER E MARKET SHARE

Visto que a Empresa X já tem uma estimativa de potencial de mercado e dados de acesso na região em análise, a próxima etapa é avaliar como está sua presença nos parceiros distribuidores e seu *market share*, para então, com base nessas análises e métricas, definir suas estratégias de distribuição e esforços de marketing e vendas. Para fins ilustrativos, suponhamos que a Empresa X realize as seguintes vendas nos seus distribuidores.

QUADRO 13. Vendas da Empresa X: cenário hipotético.

	Vendas da linha de produtos	% Acesso	Vendas Empresa X para distribuidores	% SOC	% MS
Distribuidor B	5.800.000	20,4%	2.800.000	48,3%	9,8%
Distribuidor E	3.900.000	13,7%	1.000.000	25,6%	3,5%
	9.700.00				13,3%

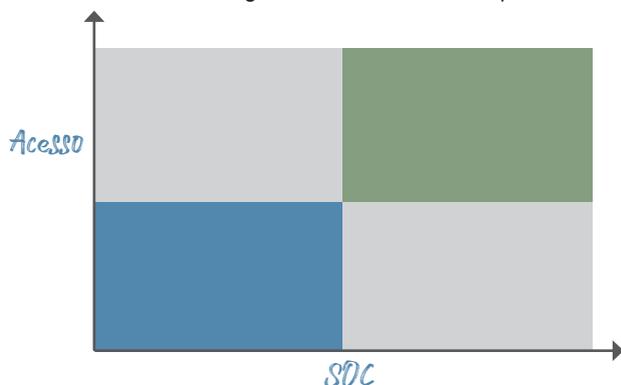
$\text{Market share} = \% \text{ Acesso} \times \% \text{ SOC nos distribuidores}$

Nesse sentido, como já partimos de uma base de valor (preço atacado), não é necessário fazer ajustes. Entretanto, é muito comum ter informações do valor de venda (faturamento) dos distribuidores. Nesse caso, é preciso ajustar a base de comparação de dados dos distribuidores e potencial de mercado, descontando do valor do faturamento estimado as margens médias da linha de produtos ou adicionando-as no cálculo de potencial de mercado. Com isso, é possível estimar as compras totais do distribuidor e compará-las com o valor de vendas da empresa para cada distribuidor. Calcula-se, assim, o SOC, dividindo-se as vendas da empresa para o distribuidor pela estimativa de compras (ou dados reais, caso o distribuidor compartilhe essa informação com seus fornecedores). Por fim, pode-se auferir o *market share* da empresa (MS) pela multiplicação dos percentuais resultantes da multiplicação do percentual de acesso pelo SOC. Para fins de validação, o mesmo valor de 13,3% de *market share* pode ser obtido pela divisão das vendas da empresa (R\$ 3.800.000) pela estimativa de compras do mercado (R\$ 28.500.00).

USO DE INFORMAÇÕES E ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO E ACESSO A MERCADOS

Os dados e as análises ilustrados anteriormente servem como guia para gerentes de marketing e vendas definirem melhor suas estratégias regionais. Assim, dependendo da característica de cada região, da estrutura de canais com os quais a empresa tem relacionamento e de suas intenções de crescimento, cada organização pode alinhar sua estratégia, considerando a análise abaixo de crescer mais por meio do aumento de acesso ou aumento de SOC.

FIGURA 28. Análise das estratégias de crescimentos da empresa.



CRESCIMENTO VIA ACESSO

- Desenvolvimento de novos canais e parceiros
- Ampliação da cobertura de mercado
- Incentivos de vendas focados em resultados
- Maior competição intracanal
- Possível conflito de canais
- Cliente final ganha com maior disponibilidade e oferta do produto e maior competitividade
- Gestão de preços é mandatório

CRESCIMENTO VIA SOC

- Aumento da parceria e do relacionamento com número menor de agentes
- Melhoria no relacionamento com clientes
- Incentivos de vendas focados em vendas e CRM
- Menor ocorrência de conflitos ou problemas gerenciáveis
- Cliente final ganha com maior atenção e ações de fidelização
- Gestão de relacionamento e programas estruturados são mandatórios

A definição da estratégia de acesso em base regional é geralmente um dilema para gestores de marketing e vendas. Inicialmente, é importante considerar a qualidade (técnica, gerencial etc.), o potencial e o interesse de crescimento dos eventuais parceiros. Naturalmente, trabalhar melhor os clientes atuais é quase sempre a primeira opção, mas é preciso considerar os limitadores de crescimento com esses canais, como interesses do canal, perfil do mercado, nível de concorrência interna entre produtos de outros fabricantes, crédito, entre outros.

As vantagens do crescimento via SOC baseiam-se no desenvolvimento de uma relação que já existe e acaba por direcionar um trabalho da empresa focado em um conjunto menor de agentes de distribuição em uma mesma área geográfica, organizando seu acesso e evitando, ao máximo, conflitos e problemas de concorrência entre os canais, mas com incentivos de vendas atrativos para a manutenção e o investimento do canal no relacionamento. Nessa opção, ações customizadas de relacionamento, apoio ao canal para desenvolver ações aos clientes finais e programas de incentivos são muito relevantes para a manutenção da participação. Vale ressaltar que, na maioria dos mercados, criar e manter elevado SOC também está relacionado com a qualidade e a extensão

da linha de produtos do fornecedor, de modo que permita a determinado distribuidor se manter competitivo, sem a grande necessidade de complementar sua linha de produtos com produtos de outros fornecedores, o que pode trazer algum tipo de conflito e atritos no relacionamento.

Contudo, como o crescimento via SOC pode chegar a patamares e limitantes naturais caso o distribuidor não cresça ou não invista no relacionamento (traduzido em volume de compras) esperado pelo fornecedor, o crescimento via aumento de acesso torna-se inevitável.

Nessa opção, a empresa necessariamente terá de desenvolver novas relações com outros canais existentes ou incentivar/investir na criação de uma nova rede de distribuição, que ampliará sua base de acesso a mercados. Incentivos de vendas e controles de políticas de preços são importantes para evitar corrosão de margens e alinhamento entre canais. Em geral, como esses canais provavelmente também carregarão outras linhas de produtos e eventuais concorrentes, incentivos focados e resultados comerciais são a base do relacionamento, ao menos a curto prazo.

Essa estratégia, apesar de trazer algum nível de conflito e demandar competência de gestão nessa área, pode beneficiar os clientes finais com a maior disponibilidade de opções para compra de produtos, em geral a preços mais competitivos.

ANÁLISE DE RESULTADOS INCREMENTAIS DAS ALTERNATIVAS DE ESTRATÉGIA DE CANAIS

É muito comum vermos algumas empresas avaliarem e decidirem pela manutenção de sua estratégia de canal, ou mesmo pela mudança para uma estratégia diferente, sem a devida análise dos resultados atuais que determinada estratégia de acesso está trazendo para a organização. Isso inclui a análise detalhada dos resultados correntes, bem como a contribuição adicional que determinada mudança na estratégia possa trazer para a empresa.

Para fins de ilustração, vamos considerar que a Empresa X, sobre a qual discutimos anteriormente, tenha os resultados atuais e sua expectativa para o próximo ano, mantendo sua estrutura de acesso na nossa região hipotética, conforme ilustrado abaixo (todos os dados são hipotéticos e meramente ilustrativos).

QUADRO 14. Resultados financeiros da Empresa X: situação hipotética.

		Ano X1		Previsão X2
Faturamento		3.800.000		3.990.000
Distribuidor B		2.800.000		2.940.000
Distribuidor E		1.000.000		1.050.000
Distribuidor D				
(-) CMV	-	2.280.000	-	2.394.000
Resultado bruto		1.520.000		1.596.000
Custos distribuição e logística	-	114.000	-	119.700
Custos de vendas (equipe)	-	380.000	-	399.000
Custos de marketing	-	494.000	-	518.700
Programas de relacionamento	-	304.000	-	319.200
Ações de comunicação	-	114.000	-	119.700
Eventos e brindes	-	76.000	-	79.800
<i>Total de custos de marketing e vendas</i>	-	<i>988.000</i>	-	<i>1.037.400</i>
Resultado de marketing		532.000		558.600
Despesas administrativas	-	30.400	-	27.000
Despesas operacionais	-	22.800	-	21.000
Outras despesas	-	45.600	-	42.000
<i>Total despesas operacionais</i>	-	<i>98.800</i>	-	<i>90.000</i>
Resultado operacional - antes custo capital	-	433.200	-	468.600
Custos de capital (sobre vendas e estoques)	-	158.333	-	166.250
Resultado operacional - depois custo capital		274.867		302.350

Basicamente, sabe-se que a empresa projetou aumento de vendas de 5% para seus distribuidores atuais e que os principais custos (comerciais e marketing) se mantiveram na mesma proporção em relação ao faturamento, sendo o custo de capital calculado com base em prazo médio de vendas de 150 dias, a um custo de 10% ao ano para a empresa.

A área de marketing e vendas está, entretanto, com plano de crescimento de vendas e acesso na região em questão. Nesse caso, a empresa identificou a oportunidade de aumentar o SOC no Distribuidor E e também a necessidade de aumentar o acesso na região, em uma área com baixa cobertura dos distribuidores atuais. A equipe comercial já avaliou as alternativas, e, assim, foi elaborado um plano para abrir um novo distribuidor para incrementar as vendas. Nesse caso, já se reuniram com o Distribuidor D, com o plano de iniciar a relação com 10% de SOC.

Assim, o plano de acesso a mercados e gestão de canais na região é ilustrado abaixo, considerando a expectativa de aumento de vendas (SOC) nos distribuidores atuais e acesso com um novo distribuidor. Vejam que, nesse caso, a empresa tem como objetivo de acesso nessa região o aumento de

market share, por meio dos distribuidores, de 13,3% para uma expectativa de 16,7% com a implementação das ações e abertura do novo canal.

QUADRO 15. Expectativa de vendas da Empresa X: situação hipotética.

	Compras da linha de produtos	% Acesso	Vendas Empresa X para distribuidores	% SOC	% MS
Distribuidor B	5.800.000	20,4%	2.800.000	48,3%	9,8%
Distribuidor E	3.900.000	13,7%	1.560.000	40,0%	5,5%
Distribuidor C	4.100.000	14,4%	410.000	10,0%	1,4%
	9.700.00				16,7%

Entretanto, a empresa sabe que, para implementar essas mudanças e atingir esses resultados, alguns ajustes e incrementos nos investimentos deverão ser realizados.

Assim, as premissas acordadas e alinhadas com os gestores da área de marketing e vendas foram:

- Manter o SOC e a estrutura atual de atendimento, relacionamento e investimentos com o Distribuidor B;
- Aumentar investimentos e ações para incrementar o SOC no Distribuidor E de 25,6% para 40%;
- Aumentar o acesso com abertura de um novo distribuidor (Distribuidor D), iniciando relacionamento com 10% de SOC;
- Manutenção dos programas de relacionamento, com 8% de rebate aos canais que cumprirem as metas e os critérios definidos (incluindo o SOC), com investimento adicional de 2% sobre o faturamento incremental, para incentivar distribuidores e equipes comerciais;
- Manutenção de ações de comunicação e marketing de 3% do faturamento, com aumento de 1% sobre o faturamento incremental para ações de comunicação local, com o objetivo de apoiar o crescimento dos distribuidores;
- Aumento de 1% em verbas e investimentos em eventos para divulgação de produtos e soluções e brindes, aumentando o investimento dos atuais 2% para 3% do faturamento total com os distribuidores.

Dessa forma, para avaliar os resultados sobre o incremento de vendas esperado com a implementação de um plano de distribuição e um novo modelo



Se compararmos o
setor de insumos
agropecuários com
outros setores,
como varejo e bens
de consumo,
encontraremos uma
dinâmica bem diferente.

de acesso na região, os gestores prepararam uma simulação de resultados comparando o incremento “natural” (do ano X1 com o esperado para o ano X2) com o incremento e os resultados esperados com a implementação do plano descrito comparado com o ano X2.

Reparem que, nesse caso, o resultado foi comparado com o X2 com crescimento “natural”. O que se recomenda é que a base de análise leve em consideração que algum aumento (ou redução, se for o caso) de vendas aconteceria independentemente do plano e do modelo de acesso a mercados adotados pela empresa. Dessa forma, os resultados avaliados pela equipe são apresentados a seguir.

QUADRO 16. Resultados financeiros da Empresa X2.

	Ano X1	Previsão X2	Ajuste Modelo
Faturamento	3.800.000	3.990.000	4.910.000
Distribuidor B	2.800.000	2.940.000	2.940.000
Distribuidor E	1.000.000	1.050.000	1.560.000
Distribuidor D			410.000
(-) CMV	- 2.280.000	- 2.394.000	2.946.000
Resultado bruto	1.520.000	1.596.000	1.964.000
Custos distribuição e logística	- 114.000	- 119.700	147.300
Custos de vendas (equipe)	- 380.000	- 399.000	441.900
Custos de marketing	- 494.000	- 518.700	715.000
Programas de relacionamento	- 304.000	- 319.200	411.200
Ações de comunicação	- 114.000	- 119.700	156.500
Eventos e brindes	- 76.000	- 79.800	147.300
<i>Total de custos de marketing e vendas</i>	<i>- 988.000</i>	<i>- 1.037.400</i>	<i>1.304.200</i>
Resultado de marketing	532.000	558.600	659.800
Despesas administrativas	- 30.400	- 27.000	29.000
Despesas operacionais	- 22.800	- 21.000	22.000
Outras despesas	- 45.600	- 42.000	50.000
<i>Total despesas operacionais</i>	<i>- 98.800</i>	<i>- 90.000</i>	<i>101.000</i>
Resultado operacional - antes custo capital	- 433.200	- 468.600	558.800
Custos de capital (sobre vendas e estoques)	- 158.333	- 166.250	204.583
Resultado operacional - depois custo capital	274.867	302.350	354.217
Análise incremental com novo plano		X2 Projetado vs X1	Modelo vs X2 Projetado
		Novo modelo de Acesso	Novo modelo de Acesso
Resultado de marketing		26.600	101.200
Resultado operacional - antes custo capital		35.400	90.200
Resultado operacional - depois custo capital		27.483	51.867

Notem que a análise mostra que os resultados esperados com a implementação de ajustes no modelo de acesso e novo plano apresentam-se viáveis e interessantes para a empresa, pois a análise de resultados incrementais contribui para visualizar o resultado de marketing e de operação, o que otimiza a gestão financeira do negócio. Nesse caso, estão considerados os aumentos de faturamento, bem como os investimentos e as despesas para sua operacionalização.

No caso discutido, se considerarmos apenas o resultado de marketing, o incremento foi de R\$ 26.600 para R\$ 101.200. Da mesma forma, houve incremento no resultado operacional, antes ou depois do custo de capital.

Vale ressaltar que algumas empresas avaliam apenas o resultado de marketing ao considerarem somente a contribuição do resultado antes da dedução das despesas operacionais e do custo de capital (quando considerado pela empresa). Essa é uma análise válida, mas sugere-se que com o tempo também passem a considerar indicadores de resultados mais detalhados.

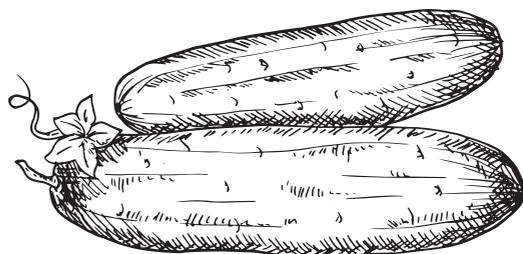
A consideração do custo de capital também é um assunto/uma análise nem sempre levado em conta por todas as empresas. Nossa interpretação é de que isso possa ser considerado em casos de negócios que demandem elevados níveis de estoques e/ou elevados prazos de vendas, como acontece em “prazos safra”, o que é bem comum no agronegócio ou em outros mercados B2B.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procuramos neste capítulo ilustrar a importância da utilização de métricas e análises mais objetivas para a tomada de decisão que envolve a gestão de canais e distribuição, aplicada no setor de agronegócio.

O entendimento aprofundado das informações de mercado, a análise da estrutura de acesso e os canais atuais e potenciais utilizados por determinado fabricante podem explicar muito do seu sucesso ao alcançar e melhor desenvolver ações de marketing e vendas junto aos usuários finais, mas utilizando-se da melhor estrutura de canais que possa acessar esse mercado e servir aos clientes.

Destacamos a importância da maior quantificação desses atributos, considerando algumas das variáveis e exemplos anteriormente citados, como aspectos de potencial de mercado, análise de acesso dos canais, participação nos clientes – SOC (da empresa e da concorrência), além da capacidade analítica de avaliar e simular impactos de crescimento de receitas e custos das eventuais estratégias de acesso, para tomar decisões mais assertivas que considerem, de fato, os resultados incrementais das eventuais melhorias ou mudanças nas estratégias de canais adotadas, sempre visando à utilização de ferramentas e metodologias que apoiem a melhoria de resultados de curto e longo prazos para a empresa, contribuindo para a competitividade internacional do agro.



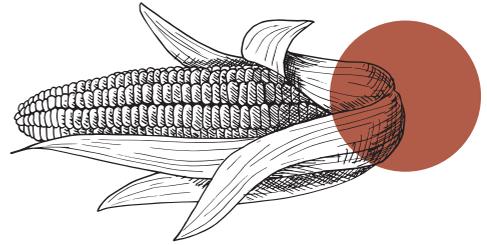
A consideração do custo de capital também é um assunto/uma análise nem sempre levado em conta por todas as empresas.

11

*Lucas Sciencia do Prado,
Leandro Angotti Guissoni e
Rodrigo Lourenço Farinha*



**FERRAMENTA
PARA DIGITALIZAÇÃO
NO AGRONEGÓCIO**



No agronegócio, avanços tecnológicos e ferramentas digitais têm impactado a relação entre produtores e empresas nas atividades de planejamento de cultivos, compra de insumos, práticas de manejo e comercialização. Esses avanços provenientes da digitalização dos negócios e do uso de novas tecnologias no campo são importantes para gerar ganhos em produtividade. Também permitem otimizar custos e esforços do agricultor, implicações importantes da estratégia de "Custos" para o modelo "Brasil Fornecedor Mundial Sustentável de Alimentos, Bioenergia e outros Agroprodutos".

O ecossistema digital em torno do produtor rural e das companhias agrícolas é cada vez mais complexo em virtude da transformação digital de grandes empresas e, também, pelo surgimento de startups no agro e *agtechs*. Por exemplo, há um conjunto de equipamentos no campo que viabiliza a identificação de problemas, doenças e pragas com base nas análises de dados de clima e solo, para que as fazendas tenham informações precisas no tratamento do solo ou no manejo de pragas.

Nesse sentido, neste capítulo vamos apresentar uma ferramenta prática para que as empresas do agronegócio possam se preparar melhor para o mundo digital, adaptando seus modelos de negócio. Para a contextualização da ferramenta, apresentamos inicialmente algumas das principais tendências de digitalização do agronegócio, as transformações no comportamento do produtor rural, considerando a tecnologia, e, por fim, os impactos da tecnologia na cadeia de valor do agricultor. Na sequência, são explorados os temas.



AVANÇOS DIGITAIS NO AGRONEGÓCIO

Ao analisar as perspectivas das áreas de influência dos avanços digitais apresentadas por diversas organizações no setor, destacamos cinco principais aspectos: comunicação, informação e mídias digitais; agricultura de precisão; *smart farming* e internet das coisas; biotecnologias; mercados digitais.

1. COMUNICAÇÃO, INFORMAÇÃO E MÍDIAS SOCIAIS: a facilidade nas comunicações, com smartphones e acesso à internet, não é uma transformação exclusiva das cidades. No campo brasileiro, segundo a Embrapa, em torno de 90% dos produtores rurais já utilizam o celular em suas atividades diárias. Com isso, potencializa-se o acesso às redes sociais, como WhatsApp, Facebook e Instagram, o que possibilita aos produtores trocar mais informações. A tecnologia aproxima a fazenda com os vizinhos, facilita a verificação de preços, bem como a disponibilidade de produtos com a revenda local. O suporte de consultores técnicos, assim como o acesso a uma série de informações e estudos disponíveis no ambiente on-line, são outros benefícios da maior conectividade. Os produtores têm acesso a um acervo ilimitado de informações. É possível baixar estudos acadêmicos sobre boas práticas de manejo, assistir a tutoriais no YouTube, bem como acompanhar diversas palestras e seminários disponíveis na web. Vale destacar que com a pandemia da covid-19, os agricultores, assim como ocorreu nos demais setores, foram impulsionados para a transformação digital. Desse modo, o uso de ferramentas como Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, entre outras, tornou-se comum para a realização de reuniões com fornecedores e parceiros de negócios.

2. AGRICULTURA DE PRECISÃO: graças ao avanço no desenvolvimento de produtos e soluções, a tendência é de que as tecnologias se tornem cada vez mais acessíveis. Um exemplo disso é a utilização de drones na agricultura. Em 2012, os drones apresentavam pouca usabilidade no campo, com alcance limitado e preços em torno de US\$ 20 a 30 mil. Em 2020, já era possível encontrar drones com preços de US\$ 1 a 3 mil e aplicações mais abrangentes no campo, pareados com diversos sensores. Da mesma

forma, sensores de monitoramento, imagens de satélite, equipamentos de monitoramento climático e equipamentos de análises de amostras são algumas tecnologias que se tornarão cada vez mais disponíveis ao agricultor. Utilizando essas novas ferramentas, o produtor rural terá informações sobre sua produção, antes não vistas, e isso possibilitará uma tomada de decisão mais fundamentada. Com tecnologia mais precisa, o agricultor poderá identificar, por exemplo, quais são as áreas com maior infestação de pragas, tornando a aplicação de defensivos mais eficiente nas áreas afetadas. Diversas empresas já oferecem softwares que integram a leitura dos dados por imagem com os implementos da fazenda. O agricultor consegue ter visão clara, por exemplo, da infestação de daninhas por talhão e programar a aplicação de herbicidas nas áreas de maior infestação, por exemplo. Ou, ainda, é possível acompanhar o desenvolvimento da lavoura, considerando as variedades plantadas, bem como os tratamentos culturais realizados com base nos relatórios gerados pelos sistemas de monitoramento. Tudo isso traz mais velocidade e precisão para a agricultura. O ecossistema de empresas do agronegócio está mudando. Fornecedores tradicionais de insumos estão acelerando o movimento de transformação digital, mas passam a competir com dezenas de startups, que se especializam cada vez mais em atividades específicas da tomada de decisão do agricultor ou da jornada de consumo.

3. SMART FARMING E INTERNET DAS COISAS (IOT): o incremento tecnológico em cada equipamento da fazenda tende a trazer um ponto-chave na transformação digital: dados de maior quantidade e qualidade. A integração entre essas tecnologias tornará a gestão da propriedade rural mais efetiva. Se antes o produtor rural precisava de diversas pessoas na propriedade operando inúmeros equipamentos, hoje o acesso a máquinas “inteligentes” que se conectam torna a operação mais facilitada e eficiente. O produtor pode ter em uma única tela, dentro do escritório, uma visão rápida de onde estão as máquinas da fazenda, quão efetivos estão os operadores e mesmo quão eficientes são as máquinas. Com base nessas informações, o agricultor poderá tomar decisões, como seleção de marcas de implementos mais eficientes em termos de consumo de combustível, replanejamento da rotina de

trabalho da equipe ou mesmo aumento da velocidade de correção dos erros ao longo da safra. Além disso, com a tendência de diminuição de barreiras ao acesso à inteligência artificial, esse conjunto de dados e análises tende a ser potencializado. Nesse caso, o uso de análises preditivas e a criação de cenários possibilitarão um novo patamar para a tomada de decisão, facilitando a estratégia de produção e potencialmente aumentando a produtividade.

4. BIOTECNOLOGIAS: o surgimento de novas tecnologias biológicas é promissor na produção agrícola. Atualmente, grandes avanços de produtividade, com a introdução de organismos geneticamente modificados na agricultura, foram alcançados. No Brasil, como exemplo, 93% da área plantada com soja, milho e algodão correspondem a sementes com biotecnologia. No futuro, duas tecnologias parecem ser promissoras nesse contexto: CrispR e RNAi. Essas tecnologias são novas alternativas de engenharia genética que podem ser mais rápidas, eficientes e seguras no desenvolvimento de novos organismos, se comparadas com as atuais. Com essas alternativas, os cientistas conseguem ir diretamente ao *trait* que desejam alterar, possibilitando a criação de híbridos com maior produtividade e mais resistentes às adversidades do campo. Dessa forma, poderão ser desenvolvidas tecnologias de semente com novos modos de ação no controle de pragas e doenças. Além disso, tecnologias focadas em geração de novas cultivares, sanidade e nutrição animal devem surgir, aumentando também a produção no campo.

5. MERCADOS DIGITAIS: o mercado digital é um contexto já bem consolidado em outros setores, como o varejo. Contudo, no agronegócio, esse modelo ainda deve passar por mudanças. Com o avanço do acesso à internet e o surgimento de uma nova geração de produtores mais adeptos ao ambiente on-line, a introdução de mercados digitais tende a agregar no processo de negociação e de compra de insumos e equipamentos. Como exemplo disso, podemos destacar três aplicações para o mercado digital no campo: 1) a comercialização de insumos agrícolas; 2) a comercialização de serviços e suporte; 3) a comercialização da produção agrícola. Apesar dos avanços nesse aspecto, ainda não é possível prever como será a

regulação desses mercados. No caso de defensivos agrícolas no Brasil, a venda dos produtos só pode ser feita mediante receituário agrônomo. Isso funciona como barreira para o avanço do comércio digital. Além disso, o fator logístico pode ser outra barreira no ambiente brasileiro, tendo em vista a situação do transporte rodoviário e os custos que podem inviabilizar o comércio on-line desses produtos. Entretanto, outros produtos, com regulação mais flexível e maior facilidade de transporte, podem puxar esse movimento. Com os impactos da covid-19, as transações on-line foram potencializadas. Com as restrições de aglomerações, muitas pessoas começaram a usar serviços de e-commerce para satisfazer aos seus desejos e às suas necessidades. O agro deverá olhar com cuidado para essas mudanças, pois o mesmo agricultor que compra insumos e implementos, ainda da forma tradicional, está diariamente sendo impactado por excelente experiência no ambiente on-line para comprar outras categorias para o seu dia a dia.

Ao analisar esse mercado, é possível reconhecer que a questão já não é mais quais são as tecnologias que vão surgir, mas, sim, quando. Vivemos a transformação do comportamento do produtor rural, com acesso a diversas e novas tecnologias. Esse aspecto deve ser de grande importância para as empresas antes da porteira, que precisarão se adaptar para atender a esse novo comportamento de compra do produtor. Assim, na próxima seção, vamos abordar algumas das transformações no comportamento de compras dos agricultores com base nos avanços digitais na agricultura.

A **Figura 29** apresenta um resumo dos principais aspectos relacionados aos avanços digitais na agricultura, conforme descrições anteriores.

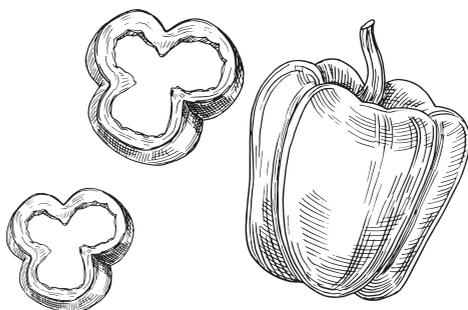


FIGURA 29. Avanços digitais na agricultura.



Fonte: Prado, Guissoni e Farinha (2020a, p. 35), com incrementos.

Com esses avanços digitais, o produtor precisa atentar-se para algumas questões: quais são as novas tecnologias disponíveis e de que maneira criam valor para ele e seu negócio? Como essas tecnologias funcionam? Há sinergias com o negócio? Elas oferecem possibilidades para aumento de produtividade, redução de custo, tempo e esforço nas atividades de plantio, colheita e comercialização de produtos do agro e seus derivados? Ao buscar responder a essas questões, o comportamento de compra do produtor passa a demandar uma experiência melhor, mais personalizada e qualificada em todas as

interações com fornecedores de serviços, insumos, máquinas e equipamentos. Dessa forma, a seguir são apresentados aspectos relacionados à mudança do comportamento de compras do produtor rural em virtude de avanços na digitalização dos negócios.

DIGITALIZAÇÃO DO COMPORTAMENTO DE COMPRAS DO PRODUTOR RURAL

Seguindo as transformações decorrentes da digitalização no agronegócio, são observados elementos que caracterizam a mudança no processo de decisão dos produtores rurais. O comportamento de compra do produtor deve ser associado a uma situação de compra empresarial chamada *Business-to-Business* (B2B) (FUNK; TARTE, 1978), com algumas características do comportamento de compras em virtude da visão de dono do negócio, ou seja, do indivíduo (*Business-to-Consumer* – B2C) (KOOL; MEULENBERG; BROENS, 1997). Ao considerar que os produtos, como insumos e serviços, adquiridos pelos produtores têm como fim a utilização no processo produtivo, podemos dizer que o comportamento de compras do produtor pode ser refletivo em um processo formado por uma sequência de atividades em que diversas decisões são tomadas para a seleção de um fornecedor (HUTT; SPEH, 2010). Além disso, outros fatores, como múltiplas fases, diversas pessoas e departamentos da organização envolvidos, tornam o entendimento do comportamento de compras do agricultor difícil e complexo (JOHNSTON; LEWIN, 1996).

Empresas fornecedoras de insumos, por exemplo, investem muitos recursos porque entendem as necessidades dos clientes (produtores) e pretendem ganhar a preferência deles num ambiente cada vez mais competitivo. Para isso, devem considerar as transformações provenientes das novas ferramentas digitais em cada etapa do processo de decisão de compra, incluindo as seguintes atividades: reconhecimento das necessidades, busca de informações de produtos e fornecedores, avaliação das alternativas, compra, consumo (uso do produto), avaliação pós-consumo e uso do produto. O quadro a seguir identifica mudanças nas atividades tradicionais desempenhadas pelo produtor em cada uma dessas etapas, provenientes de avanços tecnológicos.

QUADRO 17. Transformações no processo de decisão de compras de agriculturas e a tecnologia.

FASES DO PROCESSO DE DECISÃO	ATIVIDADES TRADICIONAIS	ATIVIDADES ADICIONAIS COM AVANÇOS TECNOLÓGICOS	TECNOLOGIAS EXISTENTES
<i>Reconhecimento das necessidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> Análise dos resultados da safra passada. Diagnóstico do técnico rural. Contato com canais de distribuição. Contato com profissionais de venda direta. Relatórios de fechamento de safra dos fornecedores. Planilhas de controles de custos e despesas com as operações. 	<ul style="list-style-type: none"> Imagens por satélite e mapeamentos por drones combinados com ferramentas de análises. Sensores de diagnóstico da lavoura. Conectividade por meio de IoT gerando mais informações. Ex.: consumo de combustível dos tratores, velocidade de cobertura de áreas por implementos. Relatórios automáticos gerados por aplicativos de gestão de lavouras, possibilitando maior granularidade dos dados. 	<ul style="list-style-type: none"> Imagens por satélite. Ferramentas de gestão de dados. Sensores. Conectividade por IoT. Plataforma de conexão de dados.
<i>Busca por informações</i>	<ul style="list-style-type: none"> Consulta a centro de influência tradicional, como revenda, cooperativas, consultores, produtores, associações, internet etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Maior acesso a smartphones e redes mobile, facilitando acesso às informações. Comunicação mais frequente e com maior raio por meio de redes sociais. Acesso a sites, blogs e portais de conhecimento científico. Possibilidade de realização de reuniões com especialistas por plataformas de comunicação como Zoom, Microsoft Teams, Google Meet etc. 	<ul style="list-style-type: none"> WhatsApp. YouTube. Redes sociais gerais (ex.: Facebook, Instagram). Redes sociais especializadas (ex.: Farmers Business Network). Blogs e sites especializados. Softwares de gestão da fazenda. E-commerce. Marketplace. E-procurement. Softwares de análise (ex.: solo, clima). Sensores e imageamento para monitoramento de pragas.
<i>Avaliação das alternativas</i>	<ul style="list-style-type: none"> Ligar ou se dirigir a um distribuidor agrícola para cotar preços e avaliar alternativas disponíveis no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Plataformas on-line oferecendo acesso a diversos e-commerces. Sistemas de e-procurement, blogs e sites especializados. Acesso aos dados históricos das safras com base em softwares de gestão da propriedade rural. Vídeos em redes sociais de especialistas comentando o desempenho de produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> E-commerces especializados com entrega sendo feita na propriedade rural a qualquer momento.
<i>Compra</i>	<ul style="list-style-type: none"> Processo de compra tradicional no distribuidor agrícola sendo feita no horário comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> E-commerces especializados com entrega sendo feita na propriedade rural a qualquer momento. 	
<i>Consumo</i>	<ul style="list-style-type: none"> Métodos tradicionais de utilização de produtos com auxílio do técnico agrícola da fazenda, técnicos de distribuidores ou consultores independentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Softwares de análise de solo e clima na tomada de decisão. Agricultura de precisão ainda mais avançada no manejo. Tratos culturais e controle de pragas auxiliados por softwares, sensores e equipamentos. Correlação de dado. 	

Ferramenta para digitalização no agronegócio



**Avaliação
pós-consumo**

- Avaliação do desempenho dos produtos e compartilhamento das experiências de modo local.
- Maior compartilhamento das experiências e resultados por meio de redes sociais, influenciando outros produtores em raios maiores de influência.
- Redes sociais gerais e especializadas.
- WhatsApp.
- YouTube.

Fonte: Prado, Guissoni e Farinha (2020b, p. 32, 33), com adaptações e incrementos.

Em adição aos elementos identificados no quadro, deve ser enfatizado que o produtor está mais informado, mais conectado, mais exigente em termos de acompanhamento técnico, com menos tempo para a tomada de decisão, entre outras mudanças. Além disso, a presença da nova geração nas fazendas, composta de filhos e herdeiros dos produtores rurais, está acelerando o uso de tecnologias diferentes. Notamos que nesse contexto a digitalização dos negócios ocasiona mudanças no processo de tomada de decisão do agricultor.

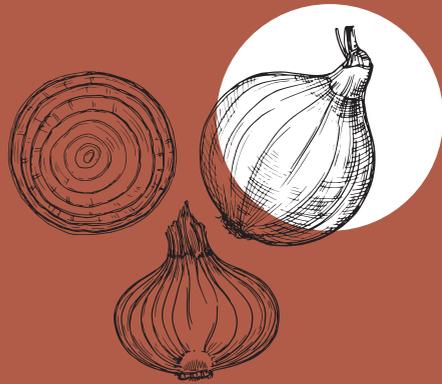
Ainda, as empresas nos diferentes elos do sistema agroindustrial devem pensar de maneira inovadora a respeito de como responder às transformações que estão ocorrendo. A tecnologia deve funcionar como alavanca para que as interações com os agricultores nos diferentes momentos do processo possam gerar cada vez mais valor.

Dessa forma, tendo entendido as mudanças no processo de decisão do produtor, a seção seguinte apresenta como a tecnologia poderá transformar as atividades do agricultor e as operações nas fazendas, desde o planejamento de áreas e culturas até a colheita e pós-colheita, em um conceito chamado jornada do produtor rural.

IMPACTOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA JORNADA DO PRODUTOR RURAL

Para iniciarmos a discussão nesta seção, vale destacar como entendemos a jornada do agricultor. Neste capítulo, dividimos as atividades do produtor em seis: planejamento da safra, preparação para o plantio, plantio, manejo de pragas e doenças, colheita e pós-colheita.

Para que o leitor compreenda e extrapole alguns resultados, vamos considerar o impacto dos cinco pilares da transformação digital no campo



Entendemos que
as empresas
fornecedoras de
insumos, equipamentos
e demais produtos
do agronegócio
devem repensar seus
modelos de negócios,
considerando a
disrupção digital.

apresentados anteriormente e como modificam as atividades do gestor rural. Além disso, para melhor ilustrar a discussão, apresentamos como base a jornada básica de um produtor de grãos.

1. PLANEJAMENTO DA SAFRA

Iniciando pelo planejamento de áreas e culturas, com a transformação digital o produtor terá acesso a dados coletados da última safra com relação à produtividade, ao manejo da lavoura e à logística, o que possibilita a preparação do plano de maneira detalhada e mais fundamentado em dados que antes. Essa transformação também demandará competências tecnológicas pessoais desse agricultor.

2. PREPARAÇÃO PARA O PLANTIO

Já na preparação para o plantio, o acesso a diferentes canais de comunicação e mercado mais digital facilitarão a tomada de decisão do produtor. Se antes o produtor tradicional precisava ligar ou se dirigir a um distribuidor agrícola para cotar preços, no futuro ele terá contato mais rápido de diferentes fornecedores, por meio de plataformas on-line, e poderá comprar produtos de diversos e-commerces, com a entrega sendo feita diretamente em sua propriedade no momento em que ele precisa. Além disso, as ferramentas de comunicação, como smartphones e acesso às redes mobile, já estão auxiliando o produtor na tomada de decisão com relação à compra de tecnologias de sementes e defensivos. Analisando as práticas de mercado, é possível observar que produtores utilizam redes sociais, como WhatsApp, Facebook e outros, para se comunicar com os vizinhos e decidir os produtos para a safra. A troca de informações com sua rede está mais rápida e com raio maior.

3. PLANTIO

No contexto do plantio, softwares para analisar o solo e o clima têm papel importante para o produtor tomar decisões. Além disso, tecnologias de semente, potencializadas por técnicas de pesquisa como CrispR e RNAi, apresentam-se como promissoras para a geração de novas biotecnologias, soluções que hoje são caras, lentas de desenvolver e na mão de poucos *players* do mercado. Com isso, é de se esperar um futuro em que o produtor rural terá sementes

ainda mais produtivas e com características, como resistência a pragas e doenças, ainda mais avançadas que hoje. No entanto, a aplicação comercial da tecnologia ainda está em testes, e discussões sobre o tema começaram a aumentar nos últimos cinco anos.

4. MANEJO DE PRAGAS E DOENÇAS

Para o manejo de pragas e doenças, é possível observar avanços interessantes no que tange à agricultura de precisão. Os tratos culturais e o controle de pragas deverão ser auxiliados por softwares, sensores e equipamentos. Além disso, os produtores terão informações mais precisas sobre quais produtos devem utilizar e quais alternativas de rotação devem ser feitas para o manejo adequado. Aplicações mais precisas também vão reduzir o impacto ambiental do tratamento dos cultivos, diminuindo os riscos associados com a prática no campo. Cada vez mais, o agricultor poderá correlacionar dados e tomar decisões que antes não eram possíveis de ser tomadas sem apoio tecnológico necessário.

5. COLHEITA

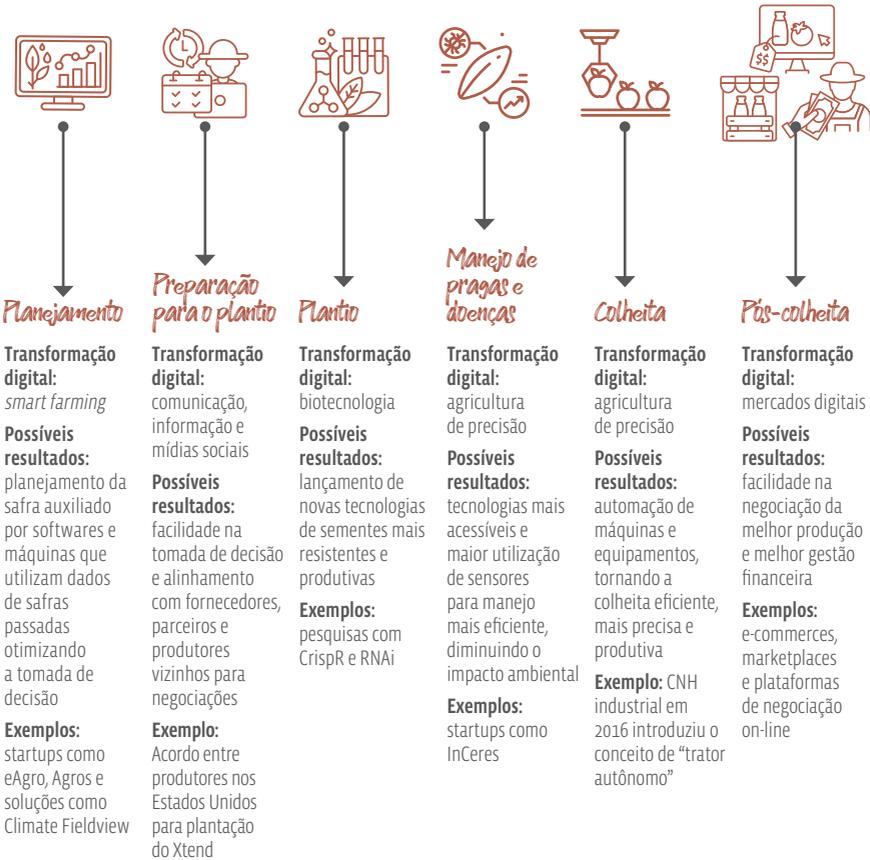
Na colheita, informações mais precisas sobre o tempo e a maturidade das plantas facilitarão a decisão do momento da colheita para o produtor rural. A utilização de veículos autônomos tende a facilitar essa etapa da produção agrícola, diminuindo gastos com mão de obra. Além disso, máquinas e equipamentos mais inteligentes deverão ser mais eficientes, precisos em seu trabalho, proporcionando menor manutenção ao agricultor.

6. PÓS-COLHEITA

Na pós-colheita, a comercialização da produção, o pagamento de fornecedores e o balanço da safra são as atividades e decisões centrais do produtor. Nesse caso, o uso de tecnologias para acompanhar o preço das *commodities* e comercializar os resultados terá papel ainda maior. Com maior utilização dessas ferramentas, o agricultor conseguirá tomar decisões ainda melhores e aumentar a rentabilidade do negócio. Além disso, a gestão dos dados coletados durante toda a safra, por meio de sensores e equipamentos, é o que garantirá a produtividade da próxima, indicando maior importância aos dados e à sua aplicação.

Na **Figura 30**, apresentamos uma visão resumida dos possíveis impactos das transformações digitais na jornada do agricultor, considerando o exemplo de grãos.

FIGURA 30. Impactos da transformação digital na jornada do produtor rural – Exemplo grãos.



Depois de apresentar esse contexto, entendemos que as empresas fornecedoras de insumos, equipamentos e demais produtos do agronegócio devem **repensar** seus modelos de negócios, considerando a disrupção digital. Para ajudá-las nesse processo, apresentamos uma ferramenta que caracteriza uma ferramenta para ser utilizado por empresas do setor interessadas em responder à disrupção digital no agronegócio.

FERRAMENTA PARA DIGITALIZAÇÃO NO AGRONEGÓCIO

No agronegócio, ainda empresas novas (startups) passam a criar modelos disruptivos no mercado e atender o produtor, em algumas etapas de sua jornada, melhor do que empresas tradicionais. Por exemplo, empresas de aplicação de precisão, como a Blue River Technology, sediada na Califórnia, estão desenvolvendo sistemas de aplicação de herbicidas direcionados para onde há problemas com ervas daninhas. A empresa, que desenvolve equipamentos de pulverização utilizando robótica e inteligência artificial, argumenta que consegue otimizar a quantidade de defensivos utilizados. Nesse caso, com as novas tecnologias, o produtor conseguirá aplicar defensivos com maior eficiência onde há problemas, por meio do uso de inteligência artificial em equipamentos agrícolas. Dessa forma, ele elimina atividades que o fazem perder valor, gerando complexidade operacional e custos. Uma adoção em massa desse tipo de tecnologia tem um potencial disruptivo significativo para as indústrias de defensivos agrícolas, empresas de aplicação e consultores técnicos.

No agronegócio, os produtores disruptam mercados ao optarem por novas empresas digitais, como a Blue River Technology, em vez de desempenharem os processos de sua jornada na produção agrícola apenas com as grandes empresas já estabelecidas. Portanto, empresas tradicionais precisam buscar reunir as ferramentas anteriores apresentadas neste capítulo para responderem à disrupção digital ocasionada pelas mudanças no comportamento dos produtores. Por exemplo, como parte do processo de transformação digital, a John Deere, fabricante estadunidense de máquinas agrícolas, comprou a Blue River Technology por US\$ 305 milhões. Com isso, a empresa busca sinergias entre suas máquinas e o uso de tecnologia para ajudar o produtor em sua jornada entre plantio, realização do manejo e colheita. Assim, a ferramenta a seguir ajuda a organizar os elementos identificados no capítulo como (a) avanços digitais (**Figura 29**), (b) transformações no processo de decisão de compras do agricultor (**Quadro 17**) e (c) transformação digital na jornada do produtor rural (**Figura 30**). Já na **Figura 31**, a seguir, são apresentados os três itens da ferramenta para digitalização no agronegócio.

FIGURA 31. Ferramenta para digitalização no agronegócio.

1. Análise

Comportamento do produtor:

quais são as mudanças no comportamento do produtor? Quais são as dores principais?

Novas empresas digitais:

quais são as novas empresas startups que oferecem benefícios para o produtor em cada etapa da jornada de compras?

Jornada do produtor: mapeie a jornada do produtor e como as novas empresas digitais podem criar valor desde as atividades de planejamento e plantio até a pós-colheita.



2. Oportunidades de inovação digital

Célula de inovação: crie um comitê de inovação para olhar dentro e fora do agro, para identificar oportunidades de uso de novas tecnologias e processos digitais no relacionamento com produtores rurais.

Cultura digital: aprenda com os erros rapidamente. Crie cultura digital na empresa.

Portfólio de oportunidades: quais são as novas empresas digitais e tecnologias que podem ser usadas na transformação digital da empresa? A empresa deve comprar esses negócios digitais, estabelecer parceria com eles ou desenvolver soluções digitais internamente?

3. Execução da transformação digital

Emprestar, comprar ou fazer: decidir o nível de colaboração com novas empresas digitais.

Execute as mudanças em menor escala: teste as inovações digitais com poucos clientes e em versões de produto mínimo viável (MVP).

Execute as mudanças em maior escala: a partir dos erros e acertos nos testes, planeje ganhar escala com inovações digitais.

Monitoramento: os produtores adotaram as novas soluções digitais oferecidas? Eles conseguiram obter ganhos em custo, tempo e esforço na atividade agrícola?

ETAPA 1 – ANÁLISE DO PRODUTOR E DAS NOVAS EMPRESAS DIGITAIS

Nesta etapa, deve ser analisado o processo de tomada de decisão e jornada do produtor rural com enfoque nas ferramentas digitais que ele passa a adotar para o seu negócio. Em seguida, devem ser analisadas quais são as novas empresas digitais (startups) que passam a estar presentes nas atividades desempenhadas pelo produtor, seja em atividades relacionadas com a compra e o uso de insumos e serviços, seja em operações no campo para planejar a safra, produzir, colher e comercializar. Com isso, deve ser feito um resumo sobre como cada nova empresa digital ou processo digital gera benefícios para o produtor em termos monetários (custo de produção) ou tempo e esforço durante suas atividades no elo agrícola.

ETAPA 2 – OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO DIGITAL

Aqui, as empresas estabelecidas e os negócios tradicionais precisam organizar uma célula de inovação composta de um comitê que possa olhar dentro e fora do setor de agro, ajudando a estabelecer a cultura digital na empresa. O papel do comitê será listar e priorizar um portfólio de oportunidades de



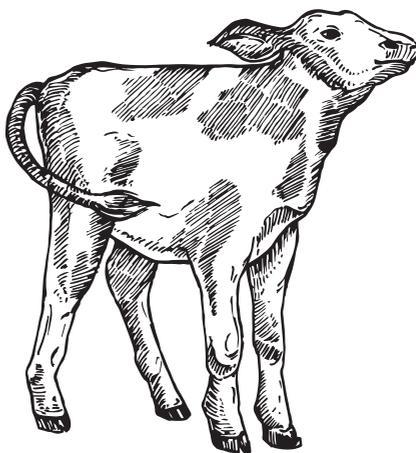
Ao analisar esse mercado, é possível reconhecer que a questão já não é mais quais são as tecnologias que vão surgir, mas, sim, quando.

inovação digital com base nos novos negócios identificados (startups), nas tecnologias e nas mudanças no comportamento do produtor.

ETAPA 3 – EXECUÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Em um primeiro momento, para executar a transformação digital, a empresa deverá decidir quais oportunidades de inovação digital ela vai empreender sozinha ou com startups já existentes. Ou seja, deverá decidir se vai comprar startups, colaborar com elas por meio de acordos de parcerias ou desenvolver as próprias tecnologias. Em seguida, deverá preparar um produto mínimo viável (MVP – *minimum viable product*) para testar com poucos clientes, aprender com erros e acertos e então planejar ganhos de escala com suas inovações digitais. Finalmente, deverá monitorar se as inovações digitais oferecidas estão sendo adotadas pelos produtores e quantificar os ganhos de custos monetários, tempo e esforço na atividade agrícola.

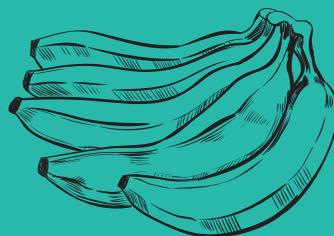
Este capítulo tratou da digitalização, algo de grande relevância para a estratégia “Brasil Fornecedor Mundial Sustentável de Alimentos, Bioenergia e outros Agroprodutos”.



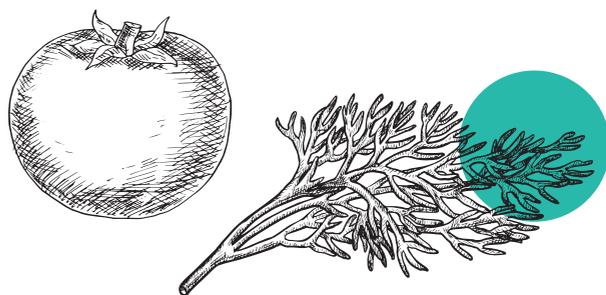
Empresas tradicionais precisam buscar reunir as ferramentas anteriores apresentadas neste capítulo para responderem à disrupção digital ocasionada pelas mudanças no comportamento dos produtores.

12

*Marcos Fava Neves,
Rafael Bordonal Kalaki e
Flavio Ruhnke Valério*



**FERRAMENTA PARA
POTENCIALIZAÇÃO DE
AÇÕES COLETIVAS:
COOPERATIVAS
E ASSOCIAÇÕES**



Entre as estratégias que compõe o modelo “Brasil Fornecedor Mundial Sustentável de Alimentos, Bioenergia e outros Agroprodutos” destacam-se “Custos”, “Diferenciação” e “Ações Coletivas”. Neste capítulo, trataremos mais especificamente de ferramentas direcionadas para dois formatos de ações coletivas e que têm fundamental importância no agronegócio: o cooperativismo e o associativismo.

Talvez um modelo clássico que temos de importância do associativismo e do cooperativismo no agronegócio brasileiro seja o setor sucroenergético. No passado, os preços no setor eram definidos pelo governo por meio do Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA). Nesse contexto, o associativismo tomou um papel fundamental, pois representava produtores e indústrias na busca de políticas públicas. Após a extinção do IAA, surgiu a necessidade de uma metodologia e de sistemáticas para definição dos preços da cana-de-açúcar. Nascia então o Conselho dos Produtores de Cana-de-açúcar, Açúcar e Etanol do Estado de São Paulo (Consecana), uma associação constituída pela Organização de Associações de Produtores de Cana do Brasil (Orplana) e pela União da Indústria de Cana-de-açúcar (Unica), cuja finalidade era desenvolver a sistemática de precificação de cana-de-açúcar e zelar pelo relacionamento entre produtores e indústrias, sendo, portanto, de adesão voluntária. Assim, nota-se a ação coletiva, no caso o associativismo, exercendo papéis antes realizados pelo governo e assumindo a coordenação de uma cadeia produtiva. Esses produtores membros da associação e já familiarizados com as ações coletivas também enxergaram a necessidade de criação de cooperativas de insumos para melhorar as condições de comercialização e diminuir os custos de produção. Além disso, como alguns produtores faziam a rotação de cultura com soja e amendoim antes do plantio de cana, essas cooperativas passaram então, além de fornecer insumos, a receber e comercializar os grãos. Desse modo, surgiu

a necessidade de crédito para custear as lavouras, e logo esses produtores criaram cooperativas de crédito. Ou seja, foi criado um ambiente de suporte total aos produtores rurais, desde a representação, a prestação de serviços e a assistência técnica pela associação até a aquisição de insumo, a comercialização de produção, a assistência técnica e o financiamento pelas cooperativas de insumo e crédito. Esse é um modelo, portanto, em que a ação coletiva trouxe uma **série de benefícios** para os produtores, com grande protagonismo na coordenação da cadeia e diretamente relacionada à competitividade dos produtores pertencentes ao sistema.

Dado esse exemplo clássico, que mostra a importância que essas organizações de ações coletivas têm para muitos produtores rurais e demais segmentos do agronegócio, é fundamental que cooperativas e associações sejam eficientes e competitivas e tenham uma excelente gestão, para assim entregar o maior número de vantagens possíveis aos seus membros. É importante frisar que organizações coletivas competitivas e fortalecidas levam também a produtores mais competitivos e sustentáveis no negócio.

Do ponto de vista da gestão, apesar de serem organizações de ações coletivas, devem atuar como empresas e, portanto, ter uma gestão altamente profissionalizada. Apesar disso, essas organizações têm algumas características que as diferenciam de uma empresa e que devem ser consideradas.

Pensando nisso, neste capítulo vamos nos concentrar em sugestões de ferramentas simples, mas com grande potencial de impacto no impulsionamento de organizações, considerando as características específicas das associações e cooperativas. Assim, propomos fazer uma análise em cinco partes: ferramenta para impulsionar a relação das funções e dos benefícios das organizações, para impulsionar as oportunidades, para definir e implementar estratégia, para promover a sustentabilidade e para a intercooperação.

FUNÇÕES E BENEFÍCIOS

As associações e cooperativas desempenham importantes funções no agronegócio e estão diretamente ligadas ao aumento de produtividade e

eficiência dos membros associados e cooperados (SAES, 2000; NASSAR, 2001; CASTRO; NEVES; SCARE, 2015; NEVES *ET AL.*, 2017; KALAKI, 2018). Podemos citar como algumas dessas funções:

- Provisões de bens coletivos;
- Minimização de custos de transação dos associados;
- Modificações da estrutura das instituições em benefício de seus membros;
- Ganhos de escala;
- Solução de conflitos;
- Defesa do interesse de seus membros;
- Coordenação entre as empresas;
- Comunicação;
- Assistência técnica e transferência de tecnologia.

Por outro lado, essas organizações apresentam algumas características que as diferenciam de outras organizações privadas do agronegócio (ZYLBERSZTAJN, 1995; BRASIL, 2008; CHANDLER, 1962; UNIÃO EUROPEIA, 1997; CONEJERO, 2011; CASTRO; NEVES; SCARE, 2015), como:

- Necessidade de interesses comuns;
- Cooperação entre os membros;
- Adesão voluntária;
- Membros têm direitos e deveres;
- Membros têm direitos iguais;
- Membros com diferentes interesses;
- Regimento interno próprio, via estatuto;
- Necessidade de prestação e aprovação de contas por todos os membros (por meio de Assembleia Geral Ordinária – AGO).

As associações ainda enfrentam algumas características adicionais, como a não finalidade econômica e os custos de filiação, que devem ser menores que os benefícios individuais ofertados.

Essas características podem, em dado momento, beneficiar sua gestão em razão da independência garantida pelo regimento interno próprio, mas, em outro, podem trazer dificuldades, como foco no bem coletivo, morosidade na tomada de decisão, burocracia, entre outros.



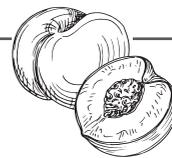
As ações coletivas são antigas na sociedade e trazem uma série de vantagens para quem delas participa.

No agronegócio não é diferente, e as oportunidades para ações coletivas são crescentes.

Nesse sentido, é importante fazer algumas perguntas sobre o bom desempenho das funções da organização.

QUADRO 18. Principais questões relacionadas ao desempenho de cooperativas e associações.

QUESTÕES	SUGESTÕES
<i>Forneco benefícios coletivos?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Ter um portfólio de benefícios coletivos ofertados pela organização.
<i>Estou diminuindo os custos de transação?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Garantir que a organização está reduzindo os custos de transação na cadeia.
<i>Dependo os interesses dos meus membros?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Verificar com os membros quais são seus reais interesses; Buscar atender aos interesses coletivos dos membros.
<i>Atuo na resolução de conflitos dos membros?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Atuar na resolução de conflitos na cadeia, seja no conflito entre membros e demais <i>stakeholders</i>, seja no conflito entre os próprios membros.
<i>Ajudo na coordenação da cadeia?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Atuar na coordenação da cadeia.
<i>Levo informações aos meus membros?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Ser importante fonte de informação e conhecimento para os membros; Ter uma estrutura de comunicação.
<i>Todos os membros da organização têm os mesmos direitos?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Garantir que todos os membros tenham os mesmos direitos.
<i>Os membros que têm alguns interesses diferentes ainda veem valor na organização? Forneco alguns benefícios seletivos?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Fornecer alguns benefícios seletivos para os membros, desde que esses benefícios não prejudiquem outros membros da organização; Benefícios seletivos são importantes para manter as ações coletivas, mesmo em grupos heterogêneos.
<i>Os benefícios que gero para o meu membro são maiores que os custos de filiação?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Garantir que os benefícios gerados para os membros são maiores do que os custos do membro com a filiação na organização.



Nesse sentido, esses agentes tornaram-se imprescindíveis para garantir a competição e a manutenção das atividades para seus membros, promovendo a inclusão de pequenos, transferindo tecnologia, promovendo a sustentabilidade, representando seus membros, solucionando conflitos, entre outras funções e benefícios. Por isso, considerar e revisar essas funções e benefícios, buscando impulsioná-los, trará certamente maior vantagem competitiva para essas organizações.

OPORTUNIDADES PARA COOPERATIVAS E ASSOCIAÇÕES

Tanto as cooperativas quanto as associações podem buscar oportunidades no mercado, e essas oportunidades não faltam, visto que esses agentes têm importante papel em um sistema agroindustrial. É fundamental também que essas organizações avaliem suas forças em alguns aspectos estratégicos e, assim, consigam buscar melhores oportunidades. Nesse ponto, acreditamos ser interessante avaliar as forças sobre alguns aspectos: credibilidade e reputação, ativos, assistência técnica, gestão e recursos financeiros, marca e preços.

QUADRO 19. Análise de aspectos estratégicos de cooperativas e associações.

QUESTÕES	SUGESTÕES
<i>Como está a credibilidade e reputação da minha organização?</i>	<ul style="list-style-type: none">• Realizar pesquisas de satisfação com membros.
<i>Os colaboradores são competitivos?</i>	<ul style="list-style-type: none">• Realizar avaliação de desempenho dos colaboradores;• Realizar avaliação de competências;• Analisar se os recursos humanos são suficientes;• Ter um plano de desenvolvimento para os colaboradores.
<i>Como estão os ativos da organização?</i>	<ul style="list-style-type: none">• Fazer uma avaliação dos ativos da organização;• Realizar uma análise de ativos necessários x ativos reais da organização.
<i>Como está a assistência técnica prestada aos membros?</i>	<ul style="list-style-type: none">• Realizar pesquisa de satisfação com membros sobre assistência técnica;• Avaliar o portfólio de serviços prestados e confrontar com as necessidades dos membros;• Avaliar a capacitação do time de assessores técnicos.
<i>Como estão a minha gestão e a saúde financeira da organização?</i>	<ul style="list-style-type: none">• Ter uma estrutura de governança formalizada;• Realizar avaliação financeira completa;• Ter planejamento de longo prazo formalizado, incluindo projeções financeiras;• Avaliar os custos e buscar oportunidades de revisão;• Ter um processo de sucessão formalizado;• Definir limites de riscos financeiros.
<i>Como minha marca é vista no mercado?</i>	<ul style="list-style-type: none">• Realizar pesquisa de imagem da marca.
<i>Como estão meus patamares de preços?</i>	<ul style="list-style-type: none">• Realizar pesquisa de mercado sobre preços;• Buscar sempre preços próximos ou melhores que os da concorrência.

A credibilidade é definitivamente a principal competência das cooperativas e associações. Credibilidade e confiança são pilares na relação entre os membros e suas organizações e a razão pela qual os agricultores permanecem associados e continuam fazendo negócios dentro dessas organizações (JENSEN-AUVERMANN; ADAMS; DOLUSCHITZ, 2018). É importante lembrar que as cooperativas são organizações em que o conselho de administração é composto de parte dos seus membros (CECHIN ET AL., 2012). Portanto, essa competência pode explicar a confiança que os membros têm nas atividades e nos serviços prestados.

No entanto, também existem desvantagens para essa singularidade: as cooperativas e associações podem ter dificuldades para se manter competitivas em algumas condições de mercado, porque a estrutura dos membros e proprietários pode afetar negativamente a capacidade de se esforçarem constantemente para prestar melhores serviços (CECHIN ET AL., 2012).

Outro fator importante para cooperativas e associações é a assistência técnica. Esse é um grande diferencial desse tipo de organização, uma vez que são os principais agentes responsáveis pela transferência de tecnologia, principalmente para membros de pequeno porte. Assim, é importante que as cooperativas realmente ofereçam um serviço de qualidade, pois, conforme apontado por Abate, Francesconi e Getnet (2013), há uma diferença significativa entre os agricultores cooperados e os agricultores não cooperados, ao se analisar sua eficiência técnica. Além disso, quanto melhor a qualidade dos serviços oferecidos, maior a confiança no relacionamento (um construto importante) (JENSEN-AUVERMANN; ADAMS; DOLUSCHITZ, 2018).

Ter boa visão e mapeamento dos pontos fortes permite que as cooperativas e associações busquem mais e melhores oportunidades de desenvolvimento e se tornem ainda mais competitivas. Quando tratamos de buscar oportunidades para essas organizações, é interessante avaliar essas oportunidades quanto a alguns pontos, como expansão, novos negócios, agregação de valor, parcerias e concorrência.



QUADRO 20. Tópicos para a análise de oportunidades para cooperativas e associações.

QUESTÕES	SUGESTÕES
<i>Existe espaço para expansão da atuação?</i>	<ul style="list-style-type: none">• Avaliar se a capacidade operacional é suficiente para atender às demandas ou se é necessário expandir essa capacidade;• Analisar a possibilidade de atuar em culturas adicionais já especializadas pela organização;• Avaliar se existem oportunidades de expansão em outras regiões onde não se atua.
<i>Existe oportunidade de entrar em um novo negócio?</i>	<ul style="list-style-type: none">• Avaliar as possibilidades de novos negócios. Exemplos: verticalização, um novo segmento etc.
<i>Como posso agregar valor para meus membros?</i>	<ul style="list-style-type: none">• Avaliar como agregar valor aos membros via produto;• Avaliar como agregar valor ao membro via serviços;• Entender o que é valor para os membros.
<i>Quais parcerias podem ser feitas?</i>	<ul style="list-style-type: none">• Mapear os <i>stakeholders</i> da cadeia;• Identificar o segmento de atuação de cada <i>stakeholders</i>;• Avaliar quais <i>stakeholders</i> têm sinergias.
<i>Como está a concorrência em minha região?</i>	<ul style="list-style-type: none">• Mapear a concorrência;• Mapear a atuação da concorrência;• Identificar fraquezas e pontos fortes da concorrência;• Buscar gaps de atuação da concorrência.

As oportunidades de expansão são importantes para qualquer negócio e devem sempre estar no radar dos gestores. No entanto, essa expansão pode trazer o risco de perda de confiança entre os membros. Isso se deve ao fato de que novas regiões geográficas podem ser administradas por agricultores mais jovens e/ou que não têm tempo suficiente para construir um relacionamento com as cooperativas e associações e, assim, não veem essa organização como uma organização confiável (JENSEN-AUVERMANN; ADAMS; DOLUSCHITZ, 2018). No caso de expansão para novas culturas, tem-se o limitador da dependência da região para produção da nova cultura.

Também é importante destacar que os casos de novos negócios e expansão para novas culturas são vistos como uma oportunidade porque geram economias de escala, e, quando a cooperativa diferencia seus negócios, ela coloca membros pequenos cooperando ao lado de membros grandes, o que não aconteceria se não estivessem cooperando (ALTMAN, 2015). As associações podem se limitar em relação à entrada em novos negócios, pois isso pode descaracterizar sua natureza.

É importante destacar que as parcerias podem ser estabelecidas por meio de agentes de diferentes segmentos, bem como de organizações concorrentes, desde que essa parceria traga benefícios coletivos.

ALGUNS ASPECTOS IMPORTANTES NA DEFINIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Ter uma estratégia bem definida, um plano estratégico desenhado e uma implementação desse plano bem-sucedida são fatores que certamente trarão competitividade para as organizações. Essas ferramentas, se bem executadas, são grandes impulsionadores.

A implementação com sucesso de um plano estratégico pode trazer uma série de benefícios para as organizações; portanto, ela é tão importante quanto a própria construção do plano.

Apesar de importante, a implementação da estratégia e do plano pode enfrentar uma série de dificuldades, que podem tanto impedir essa implementação quanto não trazer os resultados esperados pelo plano. Por isso, algumas perguntas precisam ser feitas para evitar esses problemas.

QUADRO 21. Principais perguntas para gestão do plano estratégico de organizações coletivas.

QUESTÕES

Quem implementará o plano está envolvido em sua construção?

O plano foi formalizado?

Quão flexível é o plano?

SUGESTÕES

- Envolver na construção do plano as pessoas responsáveis pela implementação;
 - Evitar o *Top-Down*;
 - Envolver os diferentes níveis da organização na construção e implementação do plano.
-
- Construir o plano formalmente;
 - Definir a estrutura de governança de condução da implementação;
 - Desenhar uma política de implementação.
-
- Avaliar a flexibilidade do plano;
 - Os planos devem ser flexíveis, para serem revisados e alterados a qualquer momento.

O plano está claro para todos os níveis da organização?

- Construir o plano e explicá-lo de maneira simples e clara;
- Toda a organização precisa entender qual será o caminho.

A alta direção está envolvida na implementação do plano?

- Envolver a alta direção na implementação do plano.

O plano levou em consideração a cultura da organização?

- O plano deve estar alinhado com a cultura organizacional da empresa.

O plano foi informado corretamente aos membros das organizações?

- Desenhar um plano de comunicação interno para apresentar o plano;
- Traduzir o plano em linguagem simples e clara.

O plano atende ao interesse da maioria dos membros?

- O plano deve buscar bens coletivos;
- Benefícios individuais são bem-vindos, desde que não em detrimento do bem coletivo nem de maneira seletiva.

Os colaboradores estão aptos a implementar o plano?

- Colaboradores precisam estar motivados;
- Colaboradores que implementarão o plano devem ser disciplinados;
- Colaboradores devem ter capacitação suficiente para implementar o plano e as tarefas designadas para eles.

Os objetivos estão claros?

- Os objetivos devem ser claros, de fácil entendimento, mensuráveis e alcançáveis.

Tenho indicadores de monitoramento?

- É preciso desenvolver indicadores mensuráveis de acompanhamento.

As estratégias são executáveis?

- As estratégias devem ser executáveis.

Tenho recursos suficientes?

- Checar se os recursos da organização são suficientes para implementar o plano;
- Caso os recursos não sejam suficientes, revisar o plano.

Quando foi a última vez que revisei meu plano?

- O plano e a estratégia devem ser revisados constantemente.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Mintzberg (1994); Anderson e Vincze (2000); Beer e Eisenstat (2000); David (2002); O'ryan e Ghobadian (2002); Giraldi e Campomar (2005); Grant (2010); Al-Kandi, Asutay e Dixon (2013); Klag e Langley (2014); Guerreiro e Souza (2015); Kalaki (2018); Backer (2003); Rigby e Bilodeau (2015); Thompson e Strickland (2000); Charan e Colvin (1999); Kaplan e Norton (1997, 2001, 2004 e 2008); e Wessel (1993).

Entender os desafios das cooperativas e associações na implementação de sua estratégia e tomar ações que mitiguem esses desafios são fundamentais para impulsionar essas organizações.



COOPERATIVAS E ASSOCIAÇÕES COMO AGENTES PROMOTORES DA SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade no agronegócio é demanda da sociedade, e promover essa sustentabilidade traz algumas vantagens competitivas para quem delas participa. As cooperativas e associações podem e devem ser as grandes promotoras do desenvolvimento sustentável, uma vez que, sozinhos, seus membros teriam dificuldades de desenvolver a sustentabilidade, em especial produtores rurais. Assim, cooperativas e associações podem engajar seus membros na busca pela melhoria contínua, coordenando as ações, promovendo a assistência técnica, capacitando os produtores, desenvolvendo padrões ou adotando padrões de sustentabilidade, prestando uma série de outros serviços relacionados, bem como na busca pelo reconhecimento da produção sustentável de seus membros.

Um exemplo de como essas organizações estão alinhadas com a sustentabilidade é fazer um comparativo com as práticas das associações e cooperativas, principalmente por meio de seus sete princípios fundamentais, descritos pela OCB (2017), e dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas, cujo objetivo é eliminar a pobreza, promover o bem-estar e a prosperidade para todos, combater as mudanças climáticas e proteger o meio ambiente (UNITED NATIONS, 2018). Esses 17 objetivos estão listados na **Figura 32**.

FIGURA 32. 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030.



Fonte: The Global Goals. Disponível em: <https://www.globalgoals.org/resources>. Acesso em: 10 mar. 2021.

As cooperativas e associações promovem o desenvolvimento econômico dos territórios onde estão localizadas. Além disso, em termos de desenvolvimento econômico e social, essa melhoria acaba se espalhando por várias cidades e regiões (ODS1, ODS11), possibilitando melhorias inovadoras na sociedade (ODS9). Segundo as Nações Unidas (UNITED NATIONS, 2016), para cada seis pessoas no mundo, uma é membro ou cliente de uma cooperativa, e o patrimônio dessas cooperativas vale cerca de US\$ 20 trilhões, gerando uma receita anual de aproximadamente US\$ 3 trilhões (ODS8). A parceria (ODS17) é outra importante ferramenta utilizada por essas organizações para se manterem competitivas no agronegócio.

As cooperativas e associações também têm uma ligação muito forte com a sociedade porque apoiam o comércio local; na maioria das vezes, até trabalham com projetos filantrópicos e geram um volume importante de empregos diretos e indiretos (ODS5, ODS8). As Nações Unidas (2016) estimam que as (aproximadamente) 2,6 milhões de cooperativas que operam no mundo empregam cerca de 12,6 milhões de pessoas. Essas organizações também têm como um de seus valores essenciais atividades de capacitação e educação (ODS4) para a força de trabalho.

Em relação à produção agrícola, as cooperativas e associações têm outro importante papel, que é o de manter as famílias no campo (ODS2) e apoiar a participação de pequenos produtores na cadeia produtiva, dando-lhes maiores oportunidades de acesso a financiamentos e mercados, fornecendo assistência técnica e acesso a tecnologias. Essas organizações também são conhecidas por terem uma perspectiva de longo prazo e respeito ao meio ambiente, o qual é transmitido às fazendas de seus membros (ODS7, ODS13, ODS15).

Nesse sentido, para promover a sustentabilidade, cooperativas e associações devem estar atentas a alguns pontos, destacados no **Quadro 23**.

QUADRO 22. Principais aspectos de sustentabilidade para cooperativas e associações.

QUESTÕES

Qual é o nível de práticas sustentáveis dos membros da organização?

SUGESTÕES

- Mapear as oportunidades de práticas sustentáveis na atividade;
- Entender as boas práticas agrícolas dos membros.

Os membros têm conhecimento da necessidade de sustentabilidade?

- Promover palestras e treinamentos para capacitar os membros quanto à necessidade de práticas sustentáveis;
- Capacitar os membros quanto às formas de alcançar as práticas sustentáveis.

Os membros estão engajados na mudança?

- Promover eventos, fóruns de discussão, dias de campo para engajar os membros na promoção da sustentabilidade;
- Desenvolver cases de sucesso no tema.

Existe o direcionamento correto para alcançar a sustentabilidade?

- Desenhar um programa e protocolos de promoção da produção sustentável ou buscar parcerias com instituições que já possuam programas;
- Mapear as principais certificações da atividade;
- Buscar parcerias com instituições visando desenvolver projetos.

Tenho recursos para suportar o tema?

- Buscar conhecimento sobre o tema;
- Ter pessoas/departamentos dedicados.

Tanto as cooperativas quanto as associações já promovem a sustentabilidade e praticam boa parte do que pregam os ODS, mas ainda não conseguem mostrar essas práticas para o mundo com eficiência. O papel dessas organizações é continuar contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para a sociedade.

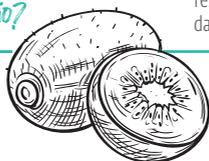
IMPORTANTE FERRAMENTA DE IMPULSIONAMENTO: A INTERCOOPERAÇÃO

Mais do que grandes oportunidades de ações coletivas, o agronegócio ainda traz a pouco explorada intercooperação, ou seja, a cooperação entre as cooperativas, ou entre associações, que tende a trazer ainda mais benefícios para o setor.

A intercooperação fortalece as organizações de ações coletivas, otimiza suas estruturas e traz maior competitividade, por isso é importante avaliar as oportunidades de intercooperação existentes no sistema de produção. Para ajudar a desenvolver a intercooperação, podem-se adotar alguns passos, como mapear os *stakeholders*, identificar sobreposições, identificar as oportunidades de intercooperação e desenvolver a intercooperação. Assim, algumas perguntas podem ajudar nesse processo. São elas:

QUADRO 23. Itens para promover a intercooperação entre organizações coletivas.

1. Mapear os stakeholders	<i>Quais organizações de ações coletivas existem na minha região de atuação?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear as diferentes organizações de ações coletivas da região e também do setor; • Identificar as organizações com as quais minha organização já tem algum relacionamento.
	<i>Essas organizações atuam nos mesmos membros que a minha organização?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar os membros das organizações, bem como área de atuação e escopo.
2. Identificar sobreposições	<i>Quais serviços essas organizações prestam? Quais serviços eu presto? Existem sobreposições?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear os exercícios prestados pelas organizações; • Analisar duplicidade e sobreposição de exercícios prestados dentro de uma mesma região para um mesmo membro.
	<i>Quais são as estratégias das organizações existentes? Existem pontos de convergência entre mais de uma organização?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear os direcionadores estratégicos das organizações; • Verificar pontos de convergência estratégica; • Verificar disponibilidade e abertura das organizações para parcerias.
3. Identificar oportunidades de intercooperação	<i>Existe algum serviço de que o produtor precisa e que não é prestado por nenhuma das organizações?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear as necessidades dos membros e se existe gap dessas necessidades, bem como os serviços que as organizações mapeadas prestam; • Analisar os serviços prestados × os gaps de atendimento × os serviços prestados pelas outras organizações; • Levantar pontos de oportunidade de atuação no membro.
	<i>Qual será a intercooperação?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Após levantar as oportunidades, desenhar a parceria para a intercooperação.
4. Criar a intercooperação	<i>Quais são os benefícios diretos de cada uma das organizações envolvidas?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar e listar os benefícios gerados pela intercooperação para cada uma das organizações.
	<i>Quais são os benefícios para os membros?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir os benefícios gerados para os membros.
	<i>Qual é o papel e quais são as funções, as responsabilidades, os direitos e os deveres de cada organização?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir formalmente a função de cada organização na intercooperação, bem como suas responsabilidades, seus direitos, seus deveres e suas ações; • Validar as ações e formalizar um acordo de cooperação.
	<i>Como está a intercooperação?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniões de acompanhamento dos resultados da intercooperação, bem como das ações e dos papéis de cada organização.



Dessa forma, a intercooperação pode trazer oportunidades de impulsionar as associações e cooperativas, por meio de prestação de novos serviços, economia de escala, aperfeiçoamento de serviços atuais, ganhos de produtividade, entre outros benefícios, ou seja, são ações coletivas geradas entre organizações coletivas que buscam sempre melhores benefícios para os membros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

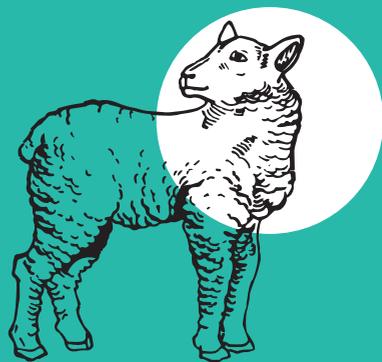
Acreditamos em quatro grandes projetos como “ferramentas” para o futuro do cooperativismo, os quais estão descritos abaixo, cada um com seu conjunto de atividades.

1. GESTÃO E GOVERNANÇA

OBJETIVOS: profissionalização da gestão e modernização das estruturas de governança das cooperativas.

ATIVIDADES PRINCIPAIS:

- Disponibilização de ferramentas de autoavaliação e avaliação da conformidade cooperativista, da maturidade da governança, da gestão e do desempenho econômico e financeiro das cooperativas;
- Realização diagnósticos de quais são os maiores “gaps de conhecimento” das cooperativas atualmente;
- Reconhecimento e disseminação das boas práticas de governança e gestão das cooperativas;
- Formação de novas lideranças;
- Capacitação continuada de dirigentes, cooperados e empregados;
- Fomento à adoção de práticas de responsabilidade socioambiental alinhadas com os ODS;
- Promoção da cultura cooperativista e aperfeiçoamento da gestão e governança por meio da atuação e valorização do SESCOOP;
- Disseminação da cultura da inovação no cooperativismo (<https://inova.coop.br>).



Mais do que grandes oportunidades de ações coletivas, o agronegócio ainda traz a pouco explorada intercooperação, ou seja, a cooperação entre as cooperativas, ou entre associações, que tende a trazer ainda mais benefícios para o setor.

2. REPRESENTAÇÃO E COMUNICAÇÃO

OBJETIVOS: constante fomento a um ambiente favorável para o crescimento e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias.

ATIVIDADES PRINCIPAIS:

- Medidas de apoio à sustentabilidade econômica e à liquidez financeira para as cooperativas agropecuárias;
- Tratamento diferenciado e simplificado para as cooperativas de menor porte;
- Continuidade do Plano Safra, com volume de recursos e taxas adequadas à realidade das cooperativas;
- Fortalecimento e garantia de recursos para o Programa de Subvenção do Prêmio do Seguro Rural (PSR);
- Continuidade e aperfeiçoamento dos programas de garantia de preços mínimos e de regularidade do abastecimento;
- Tratamento tributário adequado para cooperativas agropecuárias nas reformas;
- Regulamentação do Pagamento por Serviços Ambientais (PSA) e fomento dos “títulos verdes”;
- Constante fomento a um ambiente favorável para o crescimento e desenvolvimento das cooperativas agropecuárias;
- Ações efetivas nos âmbitos jurídico, tributário e regulatório;
- Desenvolvimento de materiais (artigos, vídeos, podcasts) sobre a importância econômica, ambiental e social das cooperativas e da imagem do agro nacional;
- Criação de perfis nas redes sociais e atualização constante com materiais e interação;
- Realização de palestras em escolas e organização de eventos em que crianças e jovens visitam e conhecem iniciativas cooperativistas.





3. MERCADO E INTERCOOPERAÇÃO

OBJETIVOS: identificar e fomentar iniciativas que desenvolvam, de modo coletivo, os mercados-alvo das cooperativas de produtos agropecuários.

ATIVIDADES PRINCIPAIS:

- Identificação de possíveis ações coletivas a serem desenvolvidas com outras cooperativas;
- Benchmarks nacionais e internacionais – estudar modelos, adaptar e trazer para o Brasil;
- Benchmarks nacionais e internacionais – estudar modelos, adaptar e difundir para cooperativas por meio de ações de capacitação e difusão de conhecimento;
- Incentivo à intercooperação (comercialização entre cooperativas – <https://www.cooperabrasil.coop.br>);
- Desenvolvimento de iniciativas com o intuito de minimizar conflitos entre cooperativas de uma mesma região ou área de atuação;
- Estudo das tendências nos mercados agropecuários e no consumo;
- Fortalecimento dos programas de compras públicas da agricultura familiar por meio de cooperativas;
- Fomento à pesquisa e inovação agropecuária e à assistência técnica e extensão rural por meio de cooperativas;
- Apoio à internacionalização e ao acesso a diferentes mercados pelas cooperativas agropecuárias;
- Desenvolvimento de infraestrutura, logística e conectividade que possibilitem o desenvolvimento do setor.

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SETOR COOPERATIVISTA

OBJETIVOS: mapear todas as oportunidades e ameaças ao setor cooperativista e desenvolver a Agenda Estratégica 2030 para impulsionar a atuação cooperativista.

ATIVIDADES PRINCIPAIS:

- Traçar uma agenda estratégica 2030 para o setor cooperativista.
- Identificar cooperativistas-modelo e entender quais são os pontos fortes e de melhoria entre elas;
- Analisar o mercado dos principais produtos agropecuários brasileiros, tanto internacional quanto nacional;
- Identificar tendências de consumo de alimentos, bebidas, fibras e combustíveis;
- Construir objetivos estratégicos para o futuro, considerando onde o setor cooperativista almeja estar em 2030;
- Identificar os principais projetos estratégicos necessários para a sustentabilidade do setor nas áreas de logística, comercial, cadeia de suprimentos, presença internacional, capacitação, entre outras;
- Priorizar principais iniciativas e projetos que vão trazer maiores resultados com menor nível de investimento;
- Criar um comitê com representantes de diversas cooperativas para gestão estratégica e implementação do plano;
- Utilizar mecanismos para efetiva implementação do plano estratégico.

Nesse sentido, caro leitor, esperamos que vocês possam utilizar essas ferramentas simples para direcionar o impulsionamento das organizações de ações coletivas, tornando-as mais competitivas, sustentáveis no longo prazo e, assim, tornando seus membros mais fortes, contribuindo para a prosperidade delas, para a permanência na atividade e para a estratégia “Brasil Fornecedor Mundial Sustentável de Alimentos, Bioenergia e outros Agroprodutos”.

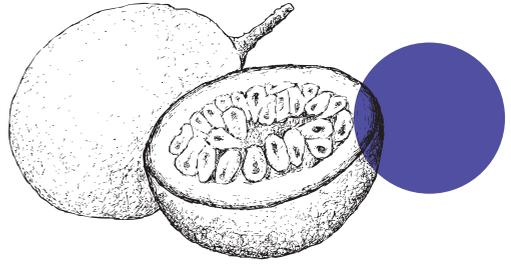


13

José Carlos de Lima Júnior



**FERRAMENTA
DE INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS
DO AGRO**



No decorrer de quase duas décadas na realização de projetos de consultoria voltados principalmente para a elaboração de estratégias corporativas, certamente uma das palavras que nossa equipe mais ouviu foi o substantivo “inovação”.

Independentemente do porte ou do setor de atividade da empresa, sempre que havia uma tentativa em definir “o que é inovação?”, a resposta, na maioria das vezes, se mostrava transversal com diversas áreas da administração, tornando o conceito plural e multifacetado.

Entretanto, em cada uma das vezes em que os gestores se utilizavam da palavra “inovação” para fundamentar suas ideias, eles a faziam sob uma condição que lhes permitisse desenvolver em seus negócios capacidades relevantes, possibilitando que suas áreas prosperassem quando fossem expostas às ações dos concorrentes. E, apesar da complexidade de uma possível lista de exemplos citados ao longo desses anos, o fato é que o tema inovação, cada vez que emergia nas reuniões e nos workshops realizados, surgia travestido de uma relevância estratégica e moldada de modo particular, conforme o perfil da organização.

É relevante destacar que o aumento nas citações acompanhava a pressão que a evolução das Tecnologias da Informação (TI) exercia nos setores de cada empresa. Gradativamente, essas novas tecnologias estavam transformando as relações dos produtos com seus consumidores, bem como modificando os vínculos corporativos entre os membros da equipe e os departamentos e os relacionamentos institucionais da marca com o mercado. E era nesse contexto de modificação nos relacionamentos empresariais que as atividades de serviços se fortaleceram e passaram a ser incluídas como essenciais no processo almejado de transformação estratégica, que, na maioria das vezes, era colocada, de maneira resumida, na palavra “inovação”.

SERVIÇO É TROCA, INOVAÇÃO É VALOR

Para facilitar o processo de elaboração conjunta entre as equipes da Markestrat e da empresa, a primeira ação desenvolvida foi associar as funções “Serviços” e “Inovação” com o binômio “Troca” e “Valor”, amplamente utilizado em marketing. Essa ação permitia estruturar os relacionamentos econômicos e financeiros existentes na rede da empresa, tanto nas etapas de produção (rede de suprimentos e operações internas) quanto nas etapas de comercialização (canais de distribuição e acesso ao mercado), independentemente de ser o produto uma mercadoria ou um serviço.

Geralmente, a identificação do processo de troca era a que apresentava maior facilidade de compreensão entre os participantes, uma vez que, de um lado, se tem a “Oferta” e, do outro, a “Demanda”. Em contrapartida, o entendimento do que seria “Valor” implicava detalhar que os processos de troca realizados pela empresa eram contínuos e executados em diferentes níveis e contextos no mercado. Nesse contexto, a troca de uma simples mercadoria envolvia o relacionamento e a percepção de valor de cada agente envolvido, tanto externo (fornecedores, canais de distribuição e cliente) quanto interno (áreas envolvidas no processo de produção, suporte e entrega).

O primeiro caminho foi desenvolver uma ferramenta que fizesse uso de uma perspectiva de marketing de serviços, assumindo uma orientação estratégica que colocasse o cliente no início, e não no final do ciclo produção-consumo. Essa simples ação já incluía o cliente como cocriador de valor, pois era sabido que as novas tecnologias evidenciavam o consumidor como ente cada vez mais ativo no processo de troca, pois ele tinha a possibilidade de escolher o fornecedor/produto que lhe parecia melhor.

Dessa forma, as variáveis externas do macroambiente corporativo (ambiente político-legal, econômico-natural, sociocultural, tecnológico) e as ocorrências no ambiente competitivo (concorrentes estabelecidos e entrantes potenciais) eram então observadas no histórico do relacionamento comercial. Esse “olhar para trás” permitia separar o que era tendência daquilo que era específico, em determinados contextos.

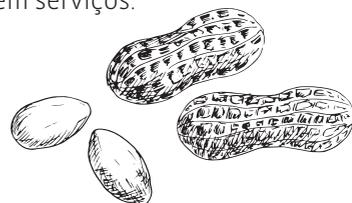
Essa primeira forma de olhar o processo de troca evidenciava que o valor para o cliente sempre era contextual, dependendo do momento e das

condições existentes. Portanto, o valor era dado pelo uso, sendo as condições da oferta um dos critérios analisados.

Figura 33. O valor em marketing.



Quando assim colocado, ainda que existam diferentes níveis e contextos de troca no ciclo produção-consumo de uma economia de serviços, passou a ser possível ao gestor estruturar a forma como o valor era construído e entregue por sua empresa, bem como era percebido nas pontas de consumo. Com base nessa microestrutura do processo de troca, moldada em uma relação simples de oferta e demanda, a empresa passou a ter condições de evoluir em situações possíveis de coconstruir valor com seus segmentos de mercado, pensamento essencial quando o objetivo é estruturar planos estratégicos fundamentados em inovações em serviços.





É em um contexto de modificação nos relacionamentos empresariais que as atividades de serviços se fortaleceram e passaram a ser incluídas como essenciais no processo almejado de transformação estratégica.

IMPORTÂNCIA DOS PONTOS DE CONTATO

Toda empresa precisa conhecer o uso do produto e o contexto em que este é adquirido pelo consumidor dos segmentos atendidos. Mesmo que um produto seja padronizado, é preciso notar que ele sempre será adquirido em situações específicas.

Por meio do contexto de uso dos diferentes perfis de clientes, a empresa tem condições de avaliar se os elementos utilizados pela equipe como argumento de troca (atributos dos produtos, políticas de preço, modos de acesso ao mercado e ferramentas da comunicação) são realmente os mais adequados. Identificar os pontos de contato entre a empresa e o cliente é, talvez, a única forma de ajustar a proposta de valor existente no produto (independentemente de ser mercadoria ou serviço).

Por definição, ponto de contato é o meio em que o consumidor tem conhecimento do produto. Apesar de ocorrer de diversas formas, é possível organizar esse ponto de contato em dois pilares principais: um predominantemente passivo e outro predominantemente ativo.

O ponto de contato com predomínio passivo ocorre tanto por meios de comunicação utilizados pela empresa (material impresso ou similares em meios eletrônicos, por exemplo, TV e rádio, e digital, como web) quanto por contato entre outros usuários do produto (troca de experiências compartilhadas pessoalmente ou publicadas em grupos e listas comuns).

Note que a reputação da empresa é compartilhada com base no uso que os clientes tiveram com o produto, sendo o controle da empresa mínimo (daí o predomínio passivo).

Por sua vez, o ponto de contato ativo é aquele realizado diretamente pela empresa, por meio dos profissionais que formam a sua equipe. Esse ponto de contato ocorre nos canais de distribuição, na comunicação dirigida, na interação com a equipe de vendas (própria ou representantes), no call center, na participação em feiras e eventos ou em qualquer outra ação que permita o contato entre a empresa e o cliente (como a emissão de uma nota fiscal ou logística). Espera-se aqui um maior controle pela empresa (predomínio ativo).

Nesse momento, você deve estar se perguntando “qual seria a importância dos pontos de contato na ferramenta de inovação em serviços no agro?”.

Note que, no primeiro caso, o consumidor tem dados já detalhados do uso esperado (e realizado) do produto por meio de pesquisa e conhecimento de outros usuários. Com base nessa condição, as funções de serviço presentes no produto e que podem (ou não) ser as mais adequadas ao seu contexto particular podem ser comparadas com as funções que estão sendo propostas por empresas concorrentes. Partindo da premissa de que as novas tecnologias modificaram os relacionamentos entre o cliente e o produto/empresa, o consumidor somente seguirá para um segundo movimento, que é estabelecer um contato direto com a empresa e iniciar o processo de escolha (e posteriormente de troca), depois de mensurar as percepções coletadas com outros usuários/clientes.

Dessa forma, a venda de uma mercadoria ou serviço é realizada por toda a equipe da empresa. O que se pode afirmar é que há áreas com menos pontos de contato (como as áreas de suporte financeiro e administrativo) e áreas com mais pontos de contato com o cliente (como as áreas comercial e logística).

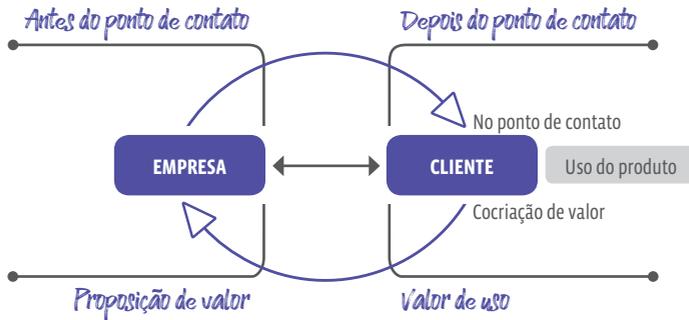
Como visto, o valor é uma condição de saída para a inovação, sendo a função do produto suprir o cliente em suas necessidades. Assim, a responsabilidade dos serviços é consolidar a experiência da troca, tornando-se positiva quando alinhada com o contexto individual do cliente.

Essa forma de conduzir o entendimento da equipe é essencial, pois é preciso compreender que os atributos técnicos de um produto precisam estar direcionados para contextos de uso (valor de uso) que possam ser evidenciados por decisão da equipe. Somente a clareza da equipe em relação a essas evidências de uso permitirá ao gestor selecionar e conduzir estratégias de valor.

O consumidor e as suas necessidades particulares são peças fundamentais no tabuleiro. O diálogo entre as áreas da empresa com base em situações ocorridas (positivas ou negativas) precisa ser promovido, pois servirá para a análise dos novos planos de ações que poderão ser aplicados em outras realidades particulares do mercado.

Nesse contexto, a equipe precisa notar que essa relação com o cliente (e a própria compreensão do que é “valor”) acontece em três momentos. O primeiro, antes do ponto de contato, condição em que a empresa faz uma “Proposição de valor”. O segundo, durante o ponto de contato, momento em que a empresa e o cliente fazem a “Cocriação de valor”. E o terceiro, depois do ponto de contato, situação em que o cliente faz uso do produto e cria, pela solução e experiência, o “Valor de uso”.

FIGURA 34. O valor e os pontos de contato no processo de troca.



A função do marketing da empresa é monitorar o “Valor de uso” pelo cliente para, a partir dele, rever se a forma como a solução está sendo ofertada (proposta de valor do produto ou do serviço) é realmente a mais adequada. Se necessário, é possível fazer ajustes na proposição de valor da empresa. Aqui, uma informação relevante. A segmentação estratégica de uma carteira de clientes ou a aplicada em um sistema de CRM precisa sempre partir do “Valor de uso”, com a observação dos diferentes perfis de clientes e da relação contextual destes com o ambiente.

O entendimento dessas considerações é fundamental para aplicar a ferramenta de inovação em serviços no agro.

FERRAMENTA DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS NO AGRO

O componente “serviços” é essencial no âmbito da estratégia de “Diferenciação”, um dos pilares apresentados no modelo “Brasil Fornecedor Mundial Sustentável de Alimentos, Bioenergia e outros Agroprodutos”. A ferramenta é organizada em quatro etapas, cada qual com suas respectivas fases, para possibilitar melhorias.

ETAPA 1: PROPOSIÇÃO DE VALOR (ESFERA ESPECÍFICA DA EMPRESA)

A primeira etapa da ferramenta acontece especificamente na empresa, e o seu limite está na fase que antecede o ponto de contato com o cliente. Nessa etapa,

está localizada a proposição de valor da empresa. A proposição de valor exerce influência nas soluções que podem ser planejadas, e a sua construção ocorre por meio de seis fases.

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA (FASE 1): a cultura da empresa orienta as ações estratégicas que serão operacionalizadas no mercado. Dessa forma, é fundamental começar pelo entendimento da orientação estratégica já existente, pois ela apontará os elementos mais importantes para o sucesso dos negócios ao mesmo tempo que formulará a estratégia empresarial. Assim, nessa primeira fase, sugere-se analisar qual é o segmento de atuação da empresa, identificar os públicos-alvo e a proposta de valor. Essa fase exercerá influência direta nas fases 2, 3, 4 e 5, cada qual de maneira particular.

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA → COMPREENSÃO DOS SERVIÇOS ATUAIS (FASE 2): estabelecer uma compreensão sobre qual é o produto comercializado pela empresa é fundamental para definir a maneira pela qual a inovação em serviços será idealizada. Como as próprias características dos serviços apresentam uma estrutura dinâmica, o produto final é o resultado da interação dos recursos existentes no Sistema de Serviços da Empresa, a saber: Sistema de Serviços Interno são todas as áreas da empresa (suporte, operações, comercial e entrega), e Sistema de Serviços Externo são os fornecedores que participam da construção da proposta de valor presente no produto. Nessa etapa, a orientação estratégica está evidente na maneira pela qual ela é compreendida pelas diferentes áreas da empresa e formalizada na oferta do produto ou serviço. Dessa maneira, é possível identificar se os serviços são customizados ou padronizados, bem como se, em sua construção, são intensos em pessoas ou em tecnologia.

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA → COMPREENSÃO DO CONCEITO DE INOVAÇÃO (FASE 3): dependendo da orientação estratégica, a equipe formula a sua resposta para a pergunta “o que é inovação?”. Uma empresa orientada para produção ou orientada para produto tende a perceber a inovação com uma visão predominantemente interna, podendo esta ser um novo arranjo produtivo ou uma nova tecnologia. Já a empresa orientada para vendas enxerga a inovação como uma etapa de transição entre uma

visão interna e externa, fazendo uso da segmentação do mercado com o objetivo de facilitar o esforço agressivo da equipe comercial. Por fim, empresas orientadas para marketing já apresentam uma visão predominantemente externa, sempre identificando ativos internos (como recursos disponíveis nas áreas) e externos (fornecedores e empresas parceiras), tratando a inovação com uma visão predominantemente externa.

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA → ANÁLISE DO SISTEMA DE

SERVIÇOS EXTERNO (FASE 4): nesse momento, deve-se fazer uma análise da Rede de Valor da empresa por meio do mapeamento das atividades realizadas e que estão presentes na proposta de valor oferecida. Essa ação é essencial para identificar possíveis parceiros que poderão se tornar estratégicos no processo de reposicionar a proposta de valor.

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA → ANÁLISE DO SISTEMA DE

SERVIÇOS INTERNO (FASE 5): os departamentos da empresa que atuam nas funções de suporte, operações, comercial e entrega compõem o Sistema de Serviço Interno. Por meio da interação e integração de recursos de cada área, a empresa tem condições de ofertar os seus serviços no mercado. A geração de conhecimento é obtida na relação dos departamentos que formam uma organização.

ANÁLISE INTERNA DOS PROCESSOS DE CONTROLE ANTES DO PONTO DE CON-

TATO (FASE 6): a sexta e última fase da etapa de proposição de valor analisa todos os possíveis pontos de contato da empresa com o cliente antes que eles ocorram. O objetivo é mapear os momentos de cocriação de valor e valor de uso sob as perspectivas individuais por segmentos e situações contextuais. Essa forma de olhar a proposta de valor pelos pontos de contato tende a dar à empresa uma capacidade dinâmica de estar orientada para o cliente.

Essas seis fases juntas permitirão à empresa pensar em soluções de inovação em serviços já na etapa de proposição de valor, pois delega à empresa a função de ser uma facilitadora do valor potencial oferecido no mercado. Sendo o cliente um agente ativo na construção do serviço, a inovação em serviços tem início no lado da oferta, portanto antes do ponto de contato. A partir da interatividade

existente na construção do serviço, segue-se então para uma segunda análise, que é entender o processo dinâmico e contextual da cocriação de valor, momento em que o cliente interage com a empresa (etapa 2).

ETAPA 2: COCRIAÇÃO DE VALOR (ESFERA CONJUNTA EMPRESA/CLIENTE)

A segunda etapa da ferramenta observa exclusivamente a interatividade existente na coprodução do serviço. A empresa precisa identificar as situações contextuais que mereçam ser solucionadas ou aquelas que precisam ser planejadas com rigor. Essa atividade tende a gerar soluções de inovação em serviços. Essa capacidade dinâmica da empresa de estar orientada para o cliente é que permitirá à equipe oferecer respostas realmente eficientes. E essa eficiência somente poderá ser alcançada se for realizado um monitoramento criterioso dos pontos de contato da construção do serviço. Essa etapa tem fase única na ferramenta.

PONTO DE CONTATO DA CONSTRUÇÃO DO SERVIÇO (ANÁLISE DO SISTEMA

DE SERVIÇO DA EMPRESA/CLIENTE):

a simultaneidade da produção/do consumo em serviços faz com que a relação entre empresa e cliente seja individual e contextual, sendo responsabilidade da área de marketing o seu monitoramento. O valor presente na troca sempre é único no espaço/tempo. Ou seja, está limitado ao local em que será utilizado o produto e nas condições do mercado. Na ferramenta proposta, é sugerido observar os diferentes pontos de contato existentes no Sistema de Serviço da Empresa. Assim, se diferentes recursos são integrados (como atividades financeiras para crédito ou logística para entregas fracionadas), igualmente diferentes pontos de contato podem emergir em graus diversos de participação, dependendo do produto ofertado e da relevância da unidade do Sistema de Serviço (área financeira ou distribuição, por exemplo) na composição desse produto, conforme faz uso dos recursos necessários.

Nessa fase, ainda que única, o setor de atuação e os segmentos-alvo precisam ser considerados na função de organizar as diferentes expectativas dos perfis de clientes em relação às ofertas existentes no produto. Essa consideração, sobretudo, permitirá avaliar a empresa quanto à satisfação do cliente

em relação a cada unidade do Sistema de Serviço, que, juntos, atuaram na composição da proposição do valor.

Em serviços, o conhecimento é a unidade fundamental de troca. Dada a nova realidade proporcionada pela tecnologia, que alterou os meios convencionais de troca, o marketing também precisa ser pensado como um misto de processo social e econômico, com ações que acontecem cada vez mais por meio de redes interativas e colaborativas. Essa é a razão de o ponto de contato Empresa/Cliente mostrar-se fundamental na construção de soluções via inovação em serviços no agro. Monitorar como o valor dessas inovações é percebido pelo cliente, no momento particular e contextual de uso, é a função da etapa 3 da ferramenta.

ETAPA 3: MONITORAR O VALOR DE USO (ESFERA ESPECÍFICA EMPRESA)

Na terceira etapa da ferramenta, a empresa deve monitorar o valor de uso junto ao seu cliente, segregando as informações obtidas por grupos e segmentos de perfis. Essa etapa se ocupa em identificar situações e ocorrências no ponto de contato Empresa/Cliente por meio da sistematização de procedimentos e, assim, realizar possíveis ajustes na proposição de valor nos integrantes do Sistema de Serviços e, por meio deles, fomentar soluções de inovação em serviços.

Na ferramenta proposta, essa etapa tem fase única.

ANÁLISE INTERNA DOS PROCESSOS DE CONTROLE (DEPOIS DO PONTO

DE CONTATO): o mapeamento das unidades integrantes do Sistema de Serviços (fases 4 e 5 – etapa 1) é retomado, e os processos de controle passam a obedecer às particularidades entre as diferentes funções encontradas. Assim, todos os recursos que são utilizados por cada área da empresa na construção do serviço e como o cliente usa esses recursos no consumo final do produto (valor de uso) são identificados e analisados.

É necessário aqui destacar que é fundamental reunir as informações obtidas em uma central de inteligência, como um sistema de CRM. Quando essas informações são sistematizadas, elas possibilitam observar como a orientação estratégica, a inovação em serviços e o desempenho do mercado exercem influência mútua.

Quando assim posto, torna-se possível a empresa fomentar soluções de inovação em serviços por meio do monitoramento do valor de uso nas diferentes etapas de integração de recursos do sistema de serviços, possibilitando, sobretudo, realizar ajustes na proposição de valor da empresa, reconfigurando os mecanismos de produção e acesso ao mercado sempre que o ambiente competitivo mostrar que é necessário. Esse ajuste é a atribuição da etapa 4 da ferramenta.

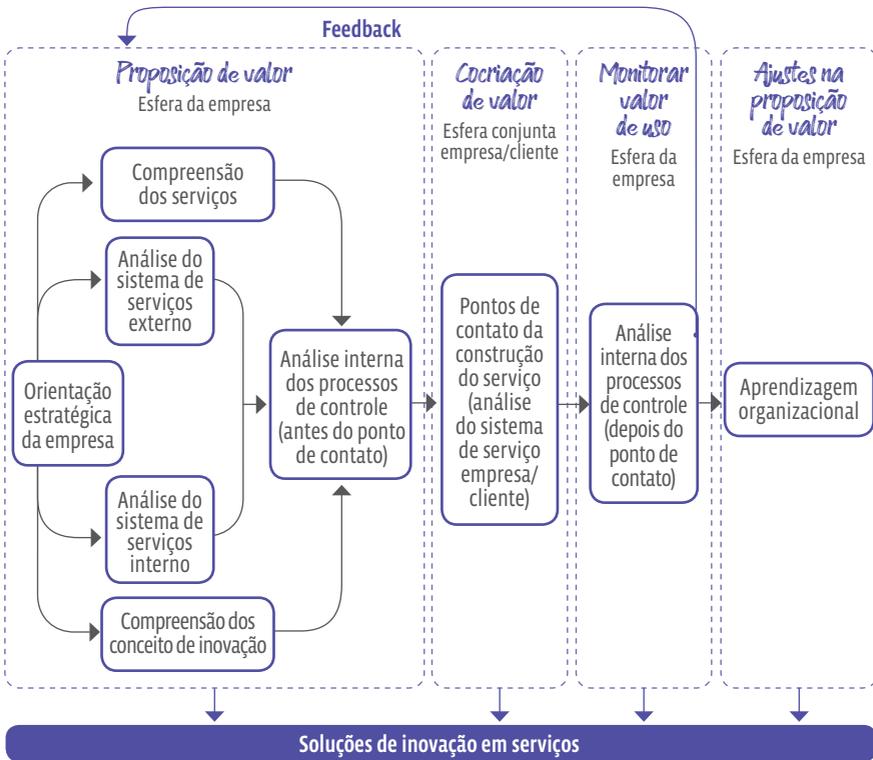
ETAPA 4: AJUSTES NA PROPOSIÇÃO DE VALOR (ESFERA DA EMPRESA)

A quarta e última etapa da ferramenta prevê ajustes na proposição de valor. Nessa etapa, o Sistema de Serviços da Empresa (tanto interno quanto externo) é reorganizado sempre que estrategicamente se mostre necessário. Para que essa reorganização efetivamente ocorra, é necessário incluir um processo de aprendizagem organizacional, sendo essa a única fase dessa etapa.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: como visto, a inovação em serviços ocorre por meio de Sistemas de Serviços não limitados na empresa. Por exemplo, a cadeia de suprimentos, os canais de distribuição e o próprio cliente são agentes essenciais no processo de construção de valor, mas que estão fora dos domínios corporativos. Nesse contexto, a inovação em serviços é o resultado da interação de forças do ambiente dos relacionamentos com a consequente aprendizagem organizacional dos membros que formam a equipe. O próprio processo de aprendizagem organizacional é exigido para que a empresa mantenha sua orientação para o cliente, conservando-se dinâmica.

A aprendizagem organizacional é realizada com base em todo conhecimento gerado no Sistema de Serviços, portanto é fundamental que ele esteja sistematizado. Assim, os procedimentos formais adotados pelas diferentes áreas da empresa precisam ser revistos sempre que os pontos de contato na construção do serviço (cocriação de valor) identifiquem condições de melhorar (ou ampliar) tanto o valor de uso do cliente como também a proposta de valor da empresa.

FIGURA 35. Ferramenta para inovação em serviços do agro.



O fato é que a inovação em serviços não surge, na maioria das vezes, como uma inovação radical, mas, sim, como inovações incrementais ocasionadas por um contínuo processo de aprendizagem. O resultado da inovação em serviços não se mostra tão explícito quanto em um bem físico (por exemplo). No entanto, se a inovação de uma mercadoria depende diretamente de equipamento ou máquina, a inovação em serviços depende exclusivamente das pessoas e do manuseio do conhecimento gerado.

Essa é a razão pela qual nos workshops conduzidos pela equipe da Markestrat a valorização das ideias de cada área que integra o Sistema de Serviços da empresa é fundamental, bem como a qualificação dos recursos humanos que a formam.

O conhecimento é a unidade fundamental de troca nas empresas do agro que se concentram em serviços, e a oferta desse produto sempre será superior ou inferior, dependendo dos recursos integrados no Sistema de Serviços da empresa, informalmente chamado de capacidades e competências de cada área.



A inovação em serviços
não surge, na maioria
das vezes, como uma
inovação radical,
mas, sim, como
inovações incrementais
ocasionadas por um
contínuo processo de
aprendizagem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para auxiliar gestores que possam vir a aplicar essa ferramenta em suas empresas, apresentamos algumas perguntas que se mostraram eficazes nos projetos realizados. É necessário destacar que as perguntas aqui colocadas não esgotam a ampla possibilidade de questões existentes, devendo estas serem pensadas conforme a empresa, o produto e o mercado ao qual se destinam.

QUADRO 24. Categorias de análise e perguntas sugeridas.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	PERGUNTAS SUGERIDAS
PROPOSIÇÃO DE VALOR – ESFERA EMPRESA	
<i>Orientação estratégica da empresa</i>	<ul style="list-style-type: none"> Qual é o mercado da empresa? Qual é o produto? Que diferença esse produto tem em relação aos demais? Quais atributos merecem destaque? Quem é e o que espera o cliente para esse produto? Como está estruturada a governança da empresa?
<i>Compreensão dos serviços atuais</i>	<ul style="list-style-type: none"> Quais são os serviços oferecidos hoje? Quais departamentos da empresa estão envolvidos na oferta desse serviço? Quais são os serviços padronizados? Quais são os serviços customizados?
<i>Compreensão do conceito de inovação</i>	<ul style="list-style-type: none"> O que é inovação? A empresa já inovou? Como a empresa poderia inovar?
<i>Análise do sistema de serviços externo</i>	<ul style="list-style-type: none"> Quais são os principais fornecedores da empresa? Qual é a relação que a empresa tem com esses fornecedores? Quais são e qual é a relação com os canais de distribuição?
<i>Análise do sistema de serviços interno</i>	<ul style="list-style-type: none"> Quais são e qual é a função de cada área da empresa? Como essas áreas interagem na oferta do produto da empresa?
<i>Análise interna dos processos de controle (antes do ponto de contato)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Quais são os procedimentos formais das áreas da empresa para a construção do produto? Como a empresa entra em contato com o cliente?
COCRIAÇÃO DE VALOR – ESFERA CONJUNTA EMPRESA/CLIENTE → FEEDBACK PROPOSIÇÃO DE VALOR	
<i>Pontos de contato da construção do serviço (análise do sistema de serviço empresa/cliente)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Quem está envolvido no contato direto com o cliente? Quem está envolvido em contato indireto com o cliente? Quais são os procedimentos de todos os envolvidos na oferta do produto/serviço?

MONITORAR O VALOR DE USO – ESFERA DA EMPRESA → FEEDBACK PROPOSIÇÃO DE VALOR

Análise interna dos processos de controle (depois do ponto de contato)

- Quais são os procedimentos de cada área após o contato com o cliente?
- Onde e como as informações do contato com o cliente estão organizadas?

CATEGORIAS DE ANÁLISE

PERGUNTAS SUGERIDAS

AJUSTES NA PROPOSIÇÃO DE VALOR → ESFERA DA EMPRESA → FEEDBACK PROPOSIÇÃO DE VALOR

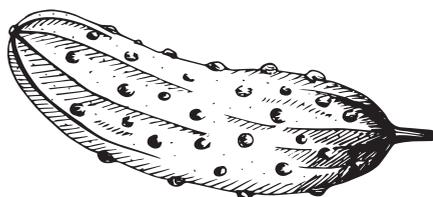
Aprendizagem organizacional

- De que forma a empresa incentiva novas ideias?
- De que maneira a empresa melhora a oferta do produto/serviço?
- De que forma a empresa utiliza o conhecimento gerado pelas unidades internas?

Se por um período de tempo o marketing poderia ser pensado e praticado sob a orientação de um produto predominantemente industrial, com o crescimento do setor de serviços, a função marketing tem urgência em voltar o olhar para um tempo anterior à própria formação e, dessa forma, compreender a quais parâmetros esteve associada em sua origem, para, a partir de então, repensar se a maneira atual ainda é a mais adequada.

Se antes o consumidor era passivo na relação produção/consumo, atualmente, considerando as novas tecnologias, esse mesmo consumidor tem uma postura mais ativa na relação. E, nessa nova condição, não faz mais sentido tratá-lo da mesma forma. E o marketing de serviços tem contribuído na compreensão da relação empresa/cliente.

A oferta de serviços que construam valor aos compradores é uma das áreas de maior potencial de crescimento no agronegócio brasileiro, contribuindo para fortalecimento da estratégia “Brasil Fornecedor Mundial Sustentável de Alimentos, Bioenergia e outros Agroprodutos”. O presente capítulo entregou uma ferramenta para facilitar esse processo.



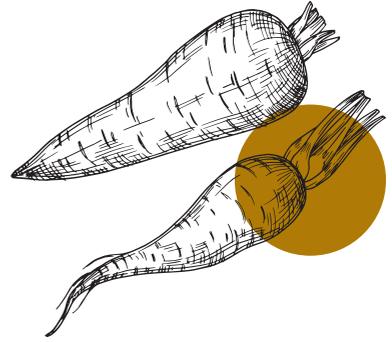
14

Marcos Fava Neves
e Allan Wayne Gray

FERRAMENTA *ENJOY* PARA MONTAR PLANOS ESTRATÉGICOS²



² Texto originalmente publicado na revista *GV Executivo* por M. Neves e A. Gray, "Planejamento e gestão estratégica com facilidade", v. 15, n. 5, 2020.



A maioria das empresas faz planejamento estratégico, mas falha em sua implementação. Contribuem para isso a falta de disciplina, a baixa motivação para realizar as atividades, as dificuldades em aglutinar pessoas, fazer reuniões e cumprir as etapas e, principalmente, a necessidade de entregar resultados na complexa rotina do dia a dia.

Trabalhando com planejamento e gestão estratégica desde o início da carreira, pudemos usar muitos e excelentes métodos existentes na literatura, além dos desenvolvidos internamente por empresas e não publicados, como também os nossos próprios instrumentos. Quando bem-feitos, os métodos costumam oferecer sessões para um entendimento inicial; em seguida, um diagnóstico da organização para identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, analisar os concorrentes e definir benchmarking; então, vem a fase de colocar os objetivos quantitativos, detalhar as estratégias e avaliar os investimentos necessários. Com o plano pronto, começam-se sua implementação e revisão permanente, na chamada gestão estratégica.

Em diversos de nossos projetos, chamavam a atenção quatro lacunas nos métodos de planejamento. A primeira é que parte desses métodos sugere em suas etapas utilizarmos as ferramentas clássicas e sofisticadas, como as grandes contribuições criadas por Michael Porter e Harry Ansoff, bem como a Matriz GE, a Matriz BCG e o modelo Canvas, entre outros importantes avanços da literatura de negócios. Entretanto, como são ferramentas que permitem análises amplas, quando terminávamos o preenchimento delas, os resultados (*outputs*) cabiam em mais de uma etapa de um plano estratégico, trazendo, muitas vezes, sobreposição de análises e dificuldade de colocar seus resultados em uma sequência mais racional.

A segunda lacuna é que a grande maioria dos métodos considera a empresa de maneira isolada. Falta vê-la como uma rede integrada de negócio,

fornecedores, canais, concorrentes, prestadores de serviços, enfim, todo o ecossistema de contratos e de negócios.

A terceira lacuna consiste na pouca atenção dada às ações coletivas. Estas podem ser entre empresas que atingem o mesmo mercado com produtos não concorrentes (por exemplo, ao compartilharem a distribuição) ou entre concorrentes, seja participando de esforços de propaganda coletiva para aumentar o tamanho do mercado, seja integrando ações de defesa da indústria, entre outras iniciativas.

Finalmente, a quarta lacuna é que, em parte dos métodos, a relevante discussão da importância das pessoas fica de fora. Falta incluir na equação a motivação, o desenvolvimento dos talentos necessários não apenas para gerir o plano como também para trazer resultados às organizações e o esforço para fazer do sofisticado processo de planejamento algo prazeroso.

Em nossa proposta, procuramos suprir essas quatro lacunas. Além disso, almejamos propor algo mais simples em termos de sequência, mais disciplinado no sentido de verificar onde cabe cada tipo de análise e mais prazeroso em sua realização. Sem perder a riqueza das análises trazidas pelos autores clássicos, procuramos enxergar a empresa como uma rede integrada e que se envolve em ações coletivas.

Batizada de *Enjoy*, a ferramenta tem os intuítos de simplificar o planejamento estratégico e aglutinar um grupo de pessoas para responderem, de maneira prazerosa e divertida, as cinco perguntas que o compõe. O primeiro é orientar a empresa a prestar atenção e realizar o que é demandado pelo mercado. Ou seja, ser muito criteriosa em entender quais problemas existem e como resolvê-los, e não oferecer apenas o que se sabe fazer e se imagina que o mercado deseja. O segundo envolve construir resultados para quem demanda os produtos ou serviços da empresa. Isto é, além de fazer o desejado, executá-lo de modo eficiente e correto, entregando resultados para quem usará o produto ou serviço. E o terceiro, não menos importante, abrange contribuir com o necessário processo de gerar oportunidades às pessoas, como consequência do crescimento da empresa e de sua rede de negócios, levando à criação de mais empregos, ao desenvolvimento e à inclusão social.

O método organiza-se em cinco perguntas principais (**Quadro 25**):

1. ONDE ESTAMOS? Partindo do desenho da rede integrada (ecossistema) da empresa para fazer as análises interna e externa.

2. PARA ONDE VAMOS? Definindo a filosofia orientadora e a proposta de valor para chegar a uma lista de objetivos e metas.

3. COMO CHEGAR LÁ? Abordando como fazer para atingir os objetivos, fortalecendo as possibilidades de ações coletivas e cooperativas.

4. QUAIS SÃO OS PROJETOS ESTRATÉGICOS? Evoluindo para a tentativa de aglutinar tudo o que surgiu até o momento de oportunidades.

5. COMO FAZER ACONTECER? Com as ações necessárias, em um processo que visa à descoberta, à formação e ao engajamento de talentos. Afinal, são as pessoas que fazem o diferencial nas organizações.

QUADRO 25. Ferramenta *Enjoy* de planejamento e gestão estratégica.

1. ONDE ESTAMOS?

BÁSICO

- Desenhar a rede completa da empresa ou seu ecossistema (com fornecedores, distribuidores e outros agentes) e entender sua história e suas questões políticas.

ANÁLISES EXTERNAS

- Analisar a evolução do mercado e as tendências econômicas;
- Entender o comportamento e as tendências do consumidor;
- Fazer a análise de concorrentes e de rivalidade no mercado;
- Analisar os mercados de fornecedores e compradores;
- Analisar o ambiente político-legal, suas regulações e evoluções;
- Entender o ambiente tecnológico e as ameaças de produtos e serviços substitutos;
- Analisar o meio ambiente e os riscos na área.

ANÁLISES INTERNAS

- Analisar a proposta de valor e os segmentos de mercado;
- Avaliar o grau de orientação para o mercado e os relacionamentos da empresa;
- Analisar a cultura organizacional e toda a área de recursos humanos;
- Avaliar a capacidade e os recursos financeiros da empresa;
- Avaliar os ativos produtivos, a infraestrutura e as operações;

- Analisar sua estrutura de custos e preços;
- Avaliar a cadeia de suprimentos (fornecedores);
- Avaliar as questões de tecnologia, alianças e P&D;
- Diagnosticar produtos, serviços, marcas e embalagens;
- Avaliar as comunicações da empresa;
- Analisar os canais de distribuição;
- Analisar as forças de vendas;
- Avaliar relações com governo, ONGs e *stakeholders*;
- Em todas as análises anteriores, também realizar comparativamente em relação aos principais concorrentes.

Output da primeira pergunta: lista final de oportunidades e atividades internas necessárias para compor projetos estratégicos.

2. PARA ONDE VAMOS?

- Definir uma nova filosofia orientadora e uma nova proposta de valor, se necessário;
- Estabelecer metas e objetivos quantitativos.

Output da segunda pergunta: lista final de objetivos para a empresa e nova proposta de valor (se necessário).

3. COMO CHEGAR LÁ?

- Propor as definições estratégicas básicas;
- Fazer a seleção dos segmentos de mercado;
- Buscar novos mercados (canais) para soluções atuais;
- Estabelecer estratégias financeiras: novos parceiros, oferta de ações e outras;
- Avaliar a diversificação de negócios;
- Verificar oportunidades de coordenação e integração vertical para a frente ou para trás na rede (rumo à cadeia de suprimentos ou aos canais) ou de desverticalização e foco;
- Analisar possibilidades de aquisições ou fusões;
- Verificar alternativas de venda ou aluguel de parte do negócio (unidades ou outros);

- Analisar estratégias de criação (inovação), captura (rentabilidade) e compartilhamento de valor (transferindo parte dos ganhos aos compradores);
- Levantar fortemente possibilidades de ações coletivas com outras empresas ou mesmo concorrentes.

Output da terceira pergunta: lista de possibilidades de estratégias ou projetos estratégicos.

4. QUAIS SÃO OS PROJETOS ESTRATÉGICOS?

- Detalhar a lista de projetos estratégicos com levantamento preliminar de orçamentos;
- Realizar a primeira priorização dos projetos estratégicos em ondas (mais prioritários primeiro, depois os de média prioridade, e assim por diante);
- Estruturar um comitê de gestão para o plano estratégico;
- Definição das equipes dos projetos (com talentos internos e terceirizados);
- Elaborar mais profundamente os projetos estratégicos;
- Mapear e prevenir possíveis problemas na organização dos projetos e na gestão do plano;
- Repensar a priorização dos projetos com base em restrições orçamentárias.

Output da quarta pergunta: projetos estratégicos prontos para iniciar.

5. COMO FAZER ACONTECER?

- Iniciar o gerenciamento de projetos e o trabalho dos comitês;
- Construir um clima de trabalho prazeroso e vencedor (*Enjoy*);
- Descobrir, criar, engajar e capacitar talentos;
- Repensar continuamente o plano.

Output da quinta pergunta: plano em execução com clima organizacional estimulante e prazeroso.

A contribuição do método é organizar o planejamento e a execução da estratégia em uma ordem simples e lógica que facilite o processo e possibilite que este seja seguido com disciplina, além de considerar a empresa como uma rede integrada que pode se envolver mais em ações coletivas com outras organizações.

No planejamento e na gestão estratégica, é preciso **construir resultados** para quem demanda os produtos ou serviços, e não oferecer apenas o que a empresa sabe fazer ou imagina que o mercado deseja. É preciso disciplina para ser orientado conforme a demanda. Fica aqui a nossa contribuição para auxiliá-los nesse processo.

Quanto mais as empresas do agronegócio desenvolverem bons processos de planejamento e gestão estratégica, mais competitivas serão, contribuindo com o alcance da estratégia “Brasil Fornecedor Mundial Sustentável de Alimentos, Bioenergia e outros Agroprodutos”.





Batizada de *Enjoy*, a ferramenta tem os intuitos de simplificar o planejamento estratégico e aglutinar um grupo de pessoas para responderem, de maneira prazerosa e divertida, as cinco perguntas que o compõe.

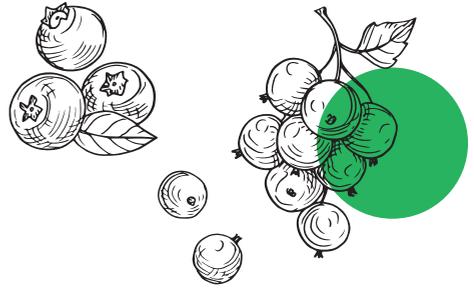
15

Marcos Fava Neves,
Rafael Bordonal
Kalaki, Jonny
Mateus Rodrigues
e Allan Wayne Gray

FERRAMENTA PARA MONTAR UM PLANO ESTRATÉGICO PARA CADEIAS DO AGRONEGÓCIO: *CHAINPLAN*³



³ Texto originalmente publicado na revista *Review of Business Management – RBGN* por M. Neves, R. Kalaki, J. Rodrigues e A. Gray, “Food and agribusiness chains strategic planning and management: the chainplan method (framework)”, v. 21, p. 628-646, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i4.4012>. Acesso em: 4 mar. 2021.



A crescente demanda global por alimentos resultante de fatores como o crescimento populacional, o desenvolvimento econômico das nações populosas, a distribuição de renda e a urbanização tem persistido nos últimos dez anos. Mudanças importantes ocorreram no setor do agronegócio para impulsionar a eficiência nas diversas redes mundiais de alimentos. Por outro lado, o aumento dramático da demanda global por biocombustíveis continua a aumentar a pressão sobre a produção de grãos e açúcar, o uso de terras agrícolas e outras áreas do agronegócio. Conseqüentemente, muitas cadeias do agronegócio não estão preparadas para esse crescimento contínuo. Para enfrentar essas mudanças no ambiente de negócios internacionais e aumentar as oportunidades para as cadeias agroindustriais de alimentos e biocombustíveis, é essencial um planejamento estratégico sistemático cuidadoso (NEVES, 2005).

Neves (2008) desenvolveu um método preliminar para o planejamento e a gestão estratégicas das cadeias de alimentos e do agronegócio com base em demandas de projetos a partir do início do ano 2000. De 2008 a 2018 (dez anos), diversas cadeias de alimentos e do agronegócio em vários países têm utilizado essa ferramenta, o que resultou em contribuições distintas à ferramenta preliminar, indicando a necessidade de melhorá-la e atualizá-la. Este capítulo descreve a ferramenta aprimorada de planejamento e gestão estratégicas das cadeias de alimentos e do agronegócio (*ChainPlan*), com base em diversas aplicações empíricas, na literatura mais recente sobre cadeias do agronegócio e nas contribuições práticas oferecidas pelo setor privado.

Há uma ausência na literatura atual de uma estrutura teórica comum em relação às cadeias de valor. Isso torna impossível fazer generalizações com base nas diferentes análises, de modo que permita uma comparação entre modelos (CLAY; FEENEY, 2019). A ferramenta *ChainPlan* procura preencher essa

lacuna, gerando um modelo replicável capaz de comparar as mais diversas cadeias de valor, a fim de permitir uma melhor compreensão dos indicadores necessários para medir e avaliar a competitividade e o desempenho nas cadeias do agronegócio.

O próximo tópico faz uma **análise da literatura** que contribuiu para o *ChainPlan*; o terceiro descreve a metodologia utilizada para construir a ferramenta *ChainPlan*; e o quarto apresenta a sequência de etapas do *ChainPlan* para construir um plano estratégico e, por fim, as implicações gerenciais.

ANÁLISE DA LITERATURA

SISTEMAS, CADEIAS, CLUSTERS E REDES DO AGRONEGÓCIO

No contexto do agronegócio, inúmeras teorias da literatura contribuem para a análise das cadeias de alimentos: sistemas do agronegócio, *clusters*, redes, cadeias de suprimento, relações interorganizacionais e *netchains*, economia de custo de transações, instituições, ações coletivas, entre outros. Davis e Goldberg (1957) iniciaram os estudos sobre o agronegócio desenvolvendo o conceito (o negócio que envolve a agricultura) e a teoria da Abordagem do Sistema de *Commodities* (*Commodity System Approach*, ou CSA). Nos anos 1980, Morvan (1985) e outros conceitos avançados de Davis e Goldberg (1957) desenvolveram a teoria do *Filière Agroalimentaire*.

Um sistema de agronegócio é uma análise macro de um fluxo de produtos alimentícios de fornecedores (insumos como sementes, produtos químicos, entre outros), agricultores, agroindústria e distribuição para os consumidores finais, compreendendo os seguintes elementos-chave para sua análise descritiva: agentes, relacionamento entre eles, setores, organizações de apoio e ambiente institucional (BATALHA, 2009; ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Enquanto a rede compreende relações verticais, laterais e horizontais entre entidades independentes, o sistema de produção enfatiza as relações verticais. Ménard (2002) explica que “uma rede é uma forma híbrida de governança, e o chamado sistema do agronegócio é um caso especial de rede”. Omta, Trienekens e Beers (2001) afirmam que “as redes são vistas como o número total

de agentes de um setor e/ou entre setores afins, que podem potencialmente trabalhar conjuntamente para agregar valor aos clientes”. O modelo teórico da rede da empresa, portanto, não tem puro interesse próprio como determinante do comportamento; a teoria de rede enfatiza as estruturas normativas e sociais nas quais as trocas são incorporadas (WATSON ET AL., 2015).

A análise de uma rede na qual uma empresa focal atua é importante em ambientes de negócio em rápida mutação que exigem redes flexíveis e associativas de empresas funcionalmente especializadas, fundidas por relacionamentos cooperativos que proporcionam acesso ao conhecimento e a recursos (WANG; GU; DONG, 2013).

A teoria de rede fornece uma excelente estrutura para entender como as mudanças em uma parte do ecossistema de canais afetam as outras partes, como a propagação de comportamentos entre empresas de um relacionamento de canal para um adjacente (WATSON ET AL., 2015).

Lazzarini, Chaddad e Cook (2001) integram os conceitos de rede e sistema em uma abordagem chamada *netchains*. A integração dessas abordagens possibilita interdependências organizacionais dentro da rede, diferentes mecanismos de coordenação (planos de gestão, padronização de processos e ajustes) e fontes de valor (otimização da operação e produção, redução do custo da transação, diversidade e coespecialização do conhecimento). Dentro da rede empresarial, a forma como o setor se relaciona com seus produtores e canais de distribuição revela o conceito de um subsistema do agronegócio estritamente coordenado proposto por Zylbersztajn e Farina (1999). Um subsistema deve oferecer um produto que atenda às expectativas do consumidor final. Assim, é essencial gerir as transações entre os elos do subsistema. Além disso, os produtores podem desenvolver alianças horizontais para aumentar o poder de barganha e explorar os ganhos de ações coletivas, que, em um subsistema, são um aspecto importante da coordenação (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999).

A forma com que as organizações ganham e usam sua dependência assimétrica de poder e equilíbrio determina as estruturas e o desempenho dos canais (ANTIA; ZHENG; FRAZIER, 2013). Como a teoria da troca social sugere, o poder refere-se à capacidade de influenciar os parceiros do canal a implementar ações que porventura não implementariam (DRAGANSKA; KLAPPER; VILLAS-BOAS, 2010). O poder não induz necessariamente o conflito; a natureza

e as fontes de poder podem agravar os efeitos negativos do conflito no desempenho do canal, aumentando a percepção de desequilíbrio (SAMAH; PALMATIER; DANT, 2011).

Em essência, a ideia de redes empresariais tem o nível das análises centralizado em uma empresa que forma sua rede de distribuidores, fornecedores e outros. Os sistemas e as cadeias do agronegócio referem-se aos grupos de empresas que atuam em determinados fluxos do negócio. Uma empresa de café constrói a própria rede, e todas essas redes, juntas, perfazem o sistema do agronegócio do café ou a cadeia do café. A ferramenta *ChainPlan* descrita aqui enfoca o nível da cadeia (ou sistema) para a cadeia avícola, de café, de suco de laranja etc. de determinada região.

ECONOMIA DE CUSTO DE TRANSAÇÕES E CONTRATOS

A literatura teórica sobre economia de custo de transação (Transaction Cost Economics, ou TCE) e contratos contribuiu para a construção da ferramenta *ChainPlan*. Coase (1937) afirma que uma empresa é um nexo de contratos. Williamson (1985) também afirma que uma empresa apresenta um mecanismo de governança (gestão) que varia de mercados com transações em bases comutativas (sistemas de precificação) para a integração vertical completa. Quando falhas de mercado criam custos excessivos, as empresas escolhem a integração vertical, em vez das transações de mercado, para comprar ou vender (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997). Com a integração vertical, a organização apresenta vários elementos na cadeia de valor. Diferentes perspectivas teóricas indicam vantagens distintas dessa estratégia, mas geralmente o benefício depende da redução dos custos associados às trocas por meio de canais (WATSON ET AL., 2015). De acordo com a TCE, uma empresa verticalmente integrada poderá reduzir os custos incorridos por gargalos na produção e aumentar a eficiência, particularmente na hipótese de uma falha do mercado (ARYA; MITTENDORE, 2011).

Hill (1990) afirma que, ao considerar as transações econômicas em um contexto mais amplo, é possível observar que a mão invisível do mercado favorece os atores cooperativos cujos comportamentos tendem à cooperação, e não ao oportunismo. Heide, Wathne e Rokkan (2007) propuseram-se a examinar os efeitos do monitoramento da relação entre empresas e se o oportunismo aumenta ou diminui quando se usa o monitoramento como

mecanismo de controle. Da mesma forma, a punição de um membro de uma rede de distribuição pode reduzir o oportunismo de intermediários que veem essa punição como tendo um efeito dissuasivo e como um processo de construção de confiança (WANG; GU; DONG, 2013).

A TCE reconhece a incerteza como distúrbios exógenos que afetam as transações (ZYLBERSZTAJN, 1996). De acordo com Farina, Azevedo e Saes (1997), a incerteza cria circunstâncias imprevistas, que os contratos entre as partes não conseguem prever.

Para Lusch e Brown (1996) e MacNeil (1974), os contratos são mecanismos que regulam as transações e são usados para reduzir riscos e incertezas em processos de troca. Nesse contexto, os acordos contratuais podem resolver alguns problemas de coordenação, mas criar outros.

Nos sistemas do agronegócio, a coordenação entre fornecedores de insumos, produtores e a indústria faz parte de uma coordenação vertical da produção, que pode ser melhorada com acordos contratuais que minimizam os custos de transação e de produção entre os agentes, do fornecedor de insumos ao consumidor final. Da mesma forma, se houver ganhos de ação conjunta entre os agentes do mesmo elo, pode haver uma melhor coordenação horizontal da produção, permitindo a formação de associações e cooperativas para desenvolver essas ações.

Para Zylbersztajn e Farina (1999), os mecanismos de incentivo são instrumentos que combinam o interesse próprio dos membros com os objetivos das organizações: ao buscar os próprios objetivos, quaisquer que sejam eles, o membro acaba ajudando a organização a atingi-los.

Chaddad e Rodriguez-Alcalá (2010) procuraram analisar as relações interorganizacionais em sistemas agroalimentícios com base na TCE e sua eficiência em relação a formas alternativas de organização, particularmente mercados e hierarquias (organização interna).

Pesquisas recentes baseadas na TCE, no entanto, expandiram o escopo de construções relacionadas, de modo que incluía não apenas o oportunismo (JAP ET AL., 2013; WANG; GU; DONG, 2013), mas também contextos (KIM ET AL., 2011), cultura (STEENKAMP; GEYSKENS, 2012) e ambientes de negócio on-line (CHINTAGUNTA; CHU; CEBOLLADA, 2012).

Ao longo dos últimos trinta anos, a economia de custo de transação e a teoria dos contratos provaram ser muito úteis para os sistemas/cadeias do

agronegócio. Essas teorias exercem uma forte influência sobre a ferramenta *ChainPlan* descrita aqui.

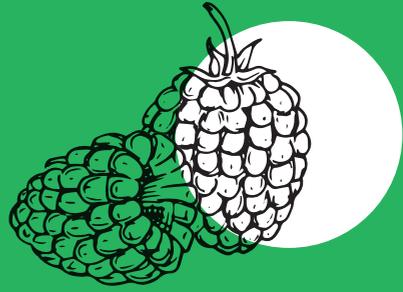
AÇÕES COLETIVAS EM SISTEMAS DO AGRONEGÓCIO

A teoria da ação coletiva é um componente importante da ferramenta *ChainPlan*. As ações coletivas são interações sociais que envolvem um grupo de pessoas que buscam interesses comuns, que exigem ações conjuntas realizadas coletivamente, e não individualmente (NASSAR; ZYLBERSZTAJN, 2004). Assim, as pessoas têm necessidades comuns que só podem ser atendidas por meio de ações conjuntas.

Olson (1999) foi o primeiro autor a estabelecer uma explicação econômica para a formação de grupos sociais. No que diz respeito à ação coletiva, o autor afirma que os grupos fornecem bens coletivos, e sua existência é prejudicada pela presença de aproveitadores. Cook e Iliopoulos (2016) também abordaram os aproveitadores em seu estudo e afirmam que essa tendência criou desafios significativos para uma colaboração conjunta contínua entre os membros. As pesquisas contemporâneas também examinam o papel dos sistemas de comunicação fundamentados na internet, que promovem a cooperação entre funcionários ou ajudam a construir o capital relacional em redes de distribuição entre empresas (SPRALLS; HUNT; WILCOX, 2011). Os sistemas de comunicação podem construir redes mais integradas com o aumento da confiança e da qualidade de comunicação, o que, por sua vez, ajuda a facilitar as ações coletivas e a impulsionar o desempenho da troca. Assim, ao examinar somente a parceria diádica de canal, pode-se não notar a influência da rede de ligações relacionais como um todo em que essa díade está inserida (WANG; GU; DONG, 2013).

Para Sacomano e Truzzi (2004), as relações dependem da confiança, da reciprocidade e da cooperação entre os membros. As organizações envolvidas podem ser influenciadas por ações coletivas em diversos aspectos, como mudanças no sistema, na estrutura e até mesmo na cultura organizacional. A confiança é vital para ações coletivas bem-sucedidas.

Buzzell e Ortmeyer (1995) afirmam ser essencial que os agentes que buscam obter sucesso em suas ações coletivas compartilhem recursos e que a alta administração se comprometa com as consequências e demandas da integração. Esses ativos satisfazem aos recursos, que são critérios valiosos,

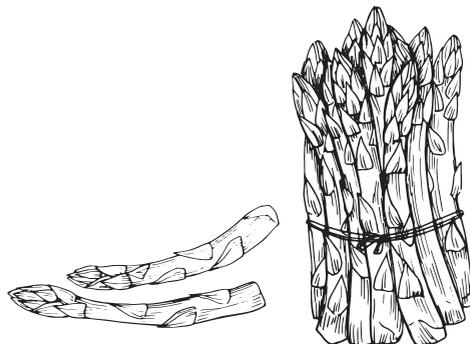


Inúmeras teorias da literatura contribuem para a análise das cadeias de alimentos: sistemas do agronegócio, clusters, redes, cadeias de suprimento, relações interorganizacionais e netchains, economia de custo de transações, instituições, ações coletivas.

raros e imperfeitamente imitáveis, e podem ser aproveitados para criar vantagens competitivas sustentáveis (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014). A teoria com base em recursos pode informar várias ações coletivas da cadeia, incluindo a adoção de um novo canal de vendas valioso, aquisições de informações raras por distribuidores (GUO; IYER, 2010), tecnologias de serviço inimitáveis da cadeia de suprimentos (RICHEY; TOKMAN; DALELA, 2010) e aumento das capacidades organizacionais por meio de líderes da categoria varejo (NIJS; MISRA; HANSEN, 2013). Os agentes de um sistema de agronegócio têm uma infinidade de oportunidades estratégicas para usar ações coletivas, a fim de criar correntes verticais com melhor desempenho.

Níveis baixos de conflito podem aumentar o desempenho, mas o conflito cada vez maior pode acelerar o fim do relacionamento e prejudicar o desempenho do canal. Em particular, prejudica as ações de cooperação e faz com que a parte prejudicada busque outros parceiros comerciais (WATSON *ET AL.*, 2015). Como era de esperar, a pesquisa sobre o conflito de canais, seus resultados, como ele surge e como pode ser mitigado é há muito tempo um objeto de interesse para a estratégia de canais de marketing (KRAFFT *ET AL.*, 2015). A velocidade ou o grau e a direção da mudança de um relacionamento têm um impacto forte e significativo no desempenho, além do impacto de qualquer nível estático de compromisso (PALMATIER *ET AL.*, 2013). Os agentes de um sistema do agronegócio devem estar cientes do potencial de conflitos entre os participantes da cadeia e ter um plano claro de gestão de conflito.

As ações coletivas estão presentes de diversas formas nas atividades dos sistemas do agronegócio, como associações, cooperativas, alianças, entre outras, e até mesmo a construção de um plano estratégico para todo um sistema/cadeia é um processo de ação coletiva. O *ChainPlan* é, em essência, uma ação coletiva.



MÉTODOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANOS DE COMERCIALIZAÇÃO

Há várias definições e conceitos de estratégia na literatura, algumas com visões complementares e outras com visões divergentes. Nesse sentido, Besanko, Dranove e Shanley (2000) afirmam que muitas definições têm frases comuns como “metas e políticas de longo prazo”, o que sugere que a estratégia está relacionada a decisões de uma empresa e às consequências de seu sucesso ou fracasso. É possível apontar outras contribuições nessa área provenientes do estudo de Andrews (1987), Ansoff (1965), Chandler (1962), Digman (1990), Henderson (1984), Mintzberg, Quinn e James (1988), Moore (1993) e Pearce e Robinson (2014).

Ao longo do tempo, vários autores propuseram métodos para o planejamento estratégico e de comercialização das organizações. Neste capítulo, foi feita uma análise de nove diferentes propostas metodológicas de planejamento estratégico para o desenvolvimento da ferramenta proposta. Os estudos incluem: Campomar (1982), Gilligan e Wilson (2002), Jain (2000), Kotler (2000), Lambin (2012), Las Casas (1999), Oliveira (2006), Pearce e Robinson (2014), Silva e Batalha (2009), Soriano, Torres e Rosaleñ (2010), Westwood (1995), Wood (2004) e Wright, Kroll e Parnell (2000). Como o *ChainPlan* é uma ferramenta de planejamento estratégico, essas teorias são fundamentais para ela. Incorporamos as contribuições desses autores à ferramenta *ChainPlan*.

METODOLOGIA UTILIZADA

Empregamos diversas metodologias de pesquisa para desenvolver a ferramenta *ChainPlan*. A teoria (análise da literatura) forneceu a base para a construção de uma estrutura preliminar de planejamento estratégico e gestão para sistemas/cadeias do agronegócio dez anos antes. Em seguida, a aplicação empírica da ferramenta inicial criou insights sobre as adições e subtrações necessárias ao método original. Esses insights, combinados com

a pesquisa contínua sobre os avanços nas teorias mostradas na análise da literatura, contribuíram para o desenvolvimento da ferramenta *ChainPlan*.

O ponto de partida para a construção de uma ferramenta de planejamento da cadeia surgiu de uma demanda, no início deste século, de construção de um plano para a cadeia de suco de laranja no Brasil, estabelecido pela Associação Brasileira dos Exportadores de Cítricos (Abecitrus). Após esse primeiro estudo empírico concluído com sucesso, surgiram demandas de outros agentes e organizações de diferentes sistemas/cadeias de alimentos e do agronegócio.

No total, nove cadeias testaram a ferramenta *ChainPlan* empiricamente, incluindo a cadeia da laranja (2004, 2007 e 2010), a cadeia do trigo (2005), a cadeia leiteira (2007), a cadeia da cana-de-açúcar (2009 e 2014), a cadeia da carne bovina (2011), a cadeia do algodão (2011, 2013 e 2017), a cadeia das flores (2014), a cadeia da carne suína (2015) e a cadeia de hortaliças (2017).

Em cada uma dessas aplicações, novos insights foram obtidos, e a ferramenta preliminar ganhou mais sofisticação. Além das cadeias brasileiras, a ferramenta foi aplicada na cadeia do trigo, no Uruguai (2007), e nas cadeias do leite, da soja e da carne bovina, na Argentina (2007, 2010 e 2014). Do mesmo modo, além dos criadores iniciais, outros aplicaram a ferramenta, também na África do Sul e em outros países. Os autores receberam feedback desses usuários internacionais e incorporaram seus insights para tornar a ferramenta mais robusta internacionalmente. A nova ferramenta *ChainPlan* apresentada a seguir é muito diferente da sequência original e agora é resultado de aplicações em várias empresas e ambientes diferentes. Ao longo do restante do capítulo, o termo cadeia será sinônimo de sistemas.

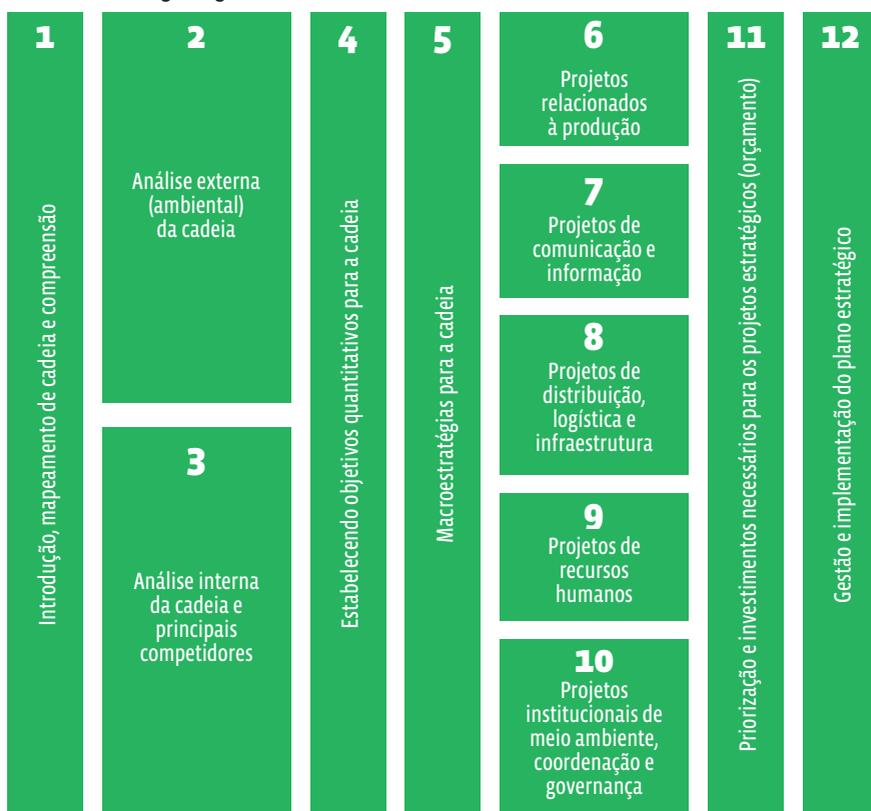


CHAINPLAN: FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE CADEIAS DE ALIMENTOS E DO AGRONEGÓCIO

O planejamento estratégico de uma cadeia começa com a iniciativa de alguns participantes de construir um plano. Pode advir de uma demanda de organizações setoriais existentes, juntamente com o governo, universidades e institutos de pesquisa dispostos a organizar um processo de planejamento e uma visão futura para a cadeia.

A ferramenta (estrutural) *ChainPlan* é composta de um processo de doze etapas, descrito a seguir (Figura 36).

FIGURA 36. *ChainPlan* – Etapas para o planejamento estratégico e gestão de cadeias de alimentos e do agronegócio.



Ferramenta para montar um plano estratégico para cadeias do agronegócio: *ChainPlan*

Em seguida, fornecemos sugestões de análise e propostas para cada uma das doze etapas da ferramenta *ChainPlan*. Essas sugestões levarão a projetos estratégicos serem executados pelos participantes da cadeia, para cumprir o plano estratégico resultante.

ETAPA 1 – INTRODUÇÃO, MAPEAMENTO E COMPREENSÃO DA CADEIA

A etapa 1 começa com o contato inicial com as partes da cadeia do agronegócio. Há vários passos nesta etapa:

- A.** Montagem da equipe que participará do processo de planejamento;
- B.** Identificação de planos previamente desenvolvidos para a cadeia e seu estudo. Alternativamente, entrevistas com os participantes para entender seu atual processo de planejamento da cadeia. No caso de um processo de planejamento sofisticado já existente, análise de como o *ChainPlan* poderá reforçar o modelo existente, devendo ser considerado um plano para a adaptação gradual ao sistema proposto;
- C.** Pesquisa sobre planos feitos para cadeias similares do agronegócio em outros países;
- D.** Pesquisa sobre organizações de pesquisa, materiais e publicações governamentais e do setor privado sobre temas importantes relacionados à cadeia;
- E.** Identificação dos principais especialistas da cadeia produtiva;
- F.** Uma primeira descrição (projeto) da cadeia com o uso de caixas, refletindo o fluxo de produtos que vão desde insumos até o consumidor final. Com essa primeira versão da descrição, realizar entrevistas mais aprofundadas com executivos de empresas que operam no setor e com outros especialistas (pesquisadores, líderes setoriais, entre outros), a fim de ajustar o projeto proposto. Uma cuidadosa análise bibliográfica também será efetuada, com relação a dissertações e teses recentes, além de artigos publicados em revistas e jornais acadêmicos, ou outras publicações gerais;
- G.** Medição do tamanho da cadeia, em busca de dados sobre todos os setores envolvidos, a fim de saber seu tamanho, sua contribuição para o PIB, para a geração de emprego e para a cobrança de impostos, entre outros. As entrevistas com especialistas contribuirão significativamente

para essas medições. Nessa fase, todos os dados obtidos são processados para se chegar a uma estimativa do tamanho da cadeia no ano anterior. Em seguida, os dados podem ser enviados para as empresas participantes, para que elas validem, comentem e contribuam.

ETAPA 2 – ANÁLISE EXTERNA (AMBIENTAL) DA CADEIA

De acordo com Lambin (2012), para obter sucesso de longo prazo, uma organização deve se concentrar na capacidade de prever as mudanças do mercado e de se adaptar a elas. Assim, analisar o ambiente externo das organizações é crítico. A segunda etapa do *ChainPlan* centra-se no desenvolvimento de uma compreensão aprofundada do macroambiente da cadeia. São sugeridas as seguintes análises:

- A.** Dados e tendências de mercado para os produtos da cadeia (produção, consumo, exportação, importação, comércio, preços, entre outros);
- B.** Construção de um sistema de informação sobre a cadeia, com dados quantitativos e qualitativos nacionais e internacionais;
- C.** Entendimento sobre os principais concorrentes e suas estratégias;
- D.** Entendimento sobre as barreiras comerciais (tarifárias e não tarifárias) e verificação das ações coletivas para reduzi-las;
- E.** Análise do comportamento do consumidor, processos e tendências da decisão de compra;
- F.** Elevação das ameaças e oportunidades decorrentes de variáveis não controláveis (possíveis mudanças nos ambientes político/jurídico, econômico e natural, sociocultural e tecnológico), tanto no mercado doméstico como no internacional, incluindo as referentes a trabalho, tecnologia, inovação, consumidores, entre outros;
- G.** Desenvolvimento de uma matriz de cenários combinando os fatores mais importantes da análise de oportunidades e ameaças, a fim de desenvolver uma série de possíveis resultados do setor ao longo dos próximos dez anos.



ETAPA 3 – ANÁLISE INTERNA DA CADEIA E DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES

Uma análise crítica da cadeia é um fator fundamental no processo de planejamento estratégico, uma vez que, entre outras vantagens, ela permite a identificação de pontos fortes e fracos e propõe ações para alavancar os pontos fortes e mitigar os pontos fracos. Para esta terceira etapa, sugerimos as seguintes atividades:

- A.** Identificação das principais regiões produtoras para o produto principal, incluindo particularidades e tendências;
- B.** Mapeamento dos contratos e formas de coordenação existentes;
- C.** Mapeamento, análise e entendimento de possíveis produtos substitutos;
- D.** Avaliação de políticas públicas e incentivos na cadeia;
- E.** Descrição das estruturas de governança existentes com as características das transações;
- F.** Análise da concorrência nas cadeias. Uso de ferramentas como análise de cinco forças de Porter, análise Diamante de Porter, pontos-chave do sucesso;
- G.** Análise da criação de valor, qualificação de recursos da cadeia;
- H.** Análise dos fatores críticos do sucesso da cadeia;
- I.** Seleção de fontes de referência entre cadeias de outros países (que podem ou não ser concorrentes);
- J.** Verificação de todos os pontos fortes e fracos da cadeia (considerando também os tópicos das etapas 6 a 10).

ETAPA 4 – DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS QUANTITATIVOS PARA A CADEIA

De acordo com Neves (2008), os objetivos propostos devem ser claros e quantificáveis, para que os agentes da cadeia possam monitorar os resultados obtidos. Assim, após a análise dos ambientes externo e interno, devem ser desenvolvidos os principais objetivos quantitativos para os próximos dez anos. Os objetivos sugeridos são: produção, consumo, exportação, importação, venda, PIB gerado, custos, geração de emprego, impostos cobrados, entre outros. O resultado dessa etapa será uma tabela com números para os próximos dez anos. O ideal é que a tabela inclua uma análise do pior e do melhor cenário esperado.

ETAPA 5 – MACROESTRATÉGIAS PARA A CADEIA

Nesta etapa, sugere-se preparar uma lista com as principais estratégias (ações) a serem empregadas para atingir os objetivos propostos na etapa 4 em termos de liderança, posicionamento, captura de valor e segmentação de mercado. Autores e teorias tradicionais podem contribuir, como as estratégias genéricas de Porter (1980), os conceitos de visão baseada em recursos de Wernerfelt (1984), Prahalad e Hamel (1990) sobre as competências essenciais, o conceito de BSC de Kaplan e Norton (1992), Lafley e Martin (2013) e outros autores que abordam estratégias gerais. Detalhes dessas estratégias gerais são abordados nas etapas 6 a 10.

ETAPA 6 – PROJETOS RELACIONADOS À PRODUÇÃO

A etapa 6 concentra-se nas estratégias relacionadas à produção de produtos. Para propor projetos relacionados à produção, são sugeridas as seguintes pesquisas:

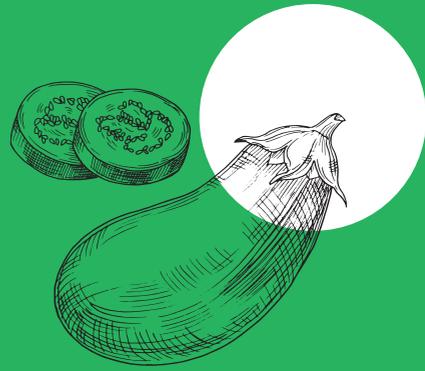
- A.** Análise dos processos produtivos e das capacidades de produção;
- B.** Mapeamento e planejamento dos riscos de produção (sanitários e outros);
- C.** Áreas para expansão da produção;
- D.** Conceitos de produção inteligente;
- E.** Conceitos de economia circular e sistemas de produção integrados;
- F.** Financiamento de investimentos (crédito público, papel dos mercados de capitais, fontes privadas como troca ou outras formas de financiamento) e linhas especiais para os pequenos agricultores;
- G.** Seguros (renda, questões ambientais e outros riscos) e políticas de preços (preços mínimos e outros debates);
- H.** Incentivos e políticas de irrigação;
- I.** Adoção de uma visão de melhoria contínua do produto;
- J.** Produtos e linhas de produto, bem como linhas de produto complementares para decisões de expansão, oportunidades de agregar valor;
- K.** Aumento das oportunidades de inovação na cadeia, estimulando as startups e outras formas de empreendimento;
- L.** Temas e ideias para pesquisa e desenvolvimento, parcerias com universidades, institutos de pesquisa e outras organizações (papel do setor público);
- M.** Análise de parcerias para soluções complementares;

- N.** Serviços que estão sendo e serão oferecidos;
- O.** Marcas, país de origem, rotulagem, logotipos e outros;
- P.** Sustentabilidade, fontes renováveis de energia e processos de certificação (carbono, água e outras “pegadas”), questões relacionadas ao clima, pagamento de serviços ambientais e questões relacionadas à biodiversidade;
- Q.** Análise de longo prazo e concorrência dos insumos (proteção de culturas, fertilizantes, cal, maquinaria, genética, equipamentos, softwares, entre outros);
- R.** Adaptação dos produtos às normas e ao ambiente institucional;
- S.** Embalagem (rótulos, materiais, design).

ETAPA 7 – PROJETOS DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

A etapa 7 concentra-se em planos estratégicos de comunicação e informação. Para propor projetos relacionados à informação e comunicação, algumas ações são sugeridas:

- A.** Construção de um sistema de informação da cadeia, estabelecendo informações que serão coletadas e distribuídas para melhorar a transparência da cadeia;
- B.** Construção dos sistemas de distribuição de informação, utilizando plataformas de mídia adequadas;
- C.** Conectividade e acesso aos serviços digitais;
- D.** Construção de um plano de comunicação da cadeia, identificando os públicos-alvo que receberão a comunicação (mensagens), desenvolvimento dos objetivos para a comunicação (conhecimento do produto, lembretes sobre os produtos, persuasão, entre outros), tentar atingir o posicionamento e a mensagem dos produtos gerados pela cadeia, definição do conteúdo da comunicação que será utilizado, ou seja, definição dos planos para propaganda, relações públicas e publicidade, promoção de vendas, entre outros;
- E.** Referência de filmes e materiais internacionais utilizados por outros sistemas do agronegócio;
- F.** Indicação da forma com que os resultados da comunicação serão medidos, para que o sistema possa aprender a usar as melhores ferramentas e obter retorno sobre o investimento; contar a história;
- G.** Identidade, marca e imagem da cadeia;



Para obter sucesso
de longo prazo, uma
organização deve
se concentrar na
capacidade de prever as
mudanças do mercado
e de se adaptar a elas.

- H. Criação de símbolos e certificações conjuntas;
- I. Criação de material de comunicação institucional para a cadeia (benefícios, contribuições, vantagens, pontos fortes);
- J. Criação de campanhas de comunicação específicas para o mercado externo, consumidores diretos, influenciadores, facilitadores e o público em geral;
- K. Comunicação dos benefícios da cadeia em termos de inclusão sustentável; geração de impostos e outras contribuições (impacto no PIB, geração de emprego);
- L. Programas de relacionamento com ONGs e outros influenciadores da cadeia (áreas médicas e nutricionais, mídia, jovens, entre outros);
- M. Consideração do papel das agências governamentais na promoção de atividades de comunicação.

ETAPA 8 – PROJETOS DE DISTRIBUIÇÃO, LOGÍSTICA E INFRAESTRUTURA

A etapa 8 concentra-se nos projetos de distribuição, logística e infraestrutura necessários para fortalecer a conexão física da cadeia entre os participantes. Para propor projetos relacionados à distribuição e logística, algumas ações são sugeridas:

- A. Análise da logística de toda a cadeia e possibilidades de melhoria (integração modal, estradas rurais, centros logísticos, entre outros);
- B. Análise das capacidades e necessidades de armazenamento;
- C. Análise dos canais de distribuição dos produtos e busca de novos canais, estabelecendo objetivos de distribuição como presença em mercados, tipo e número de pontos de venda, serviços a serem oferecidos, informações de mercado, promoção de produto e incentivos;
- D. Identificação dos possíveis desejos dos distribuidores internacionais e dos consumidores para atender aos serviços prestados;
- E. Articulação da busca de melhorias na infraestrutura;
- F. Conceitos de economia compartilhada (modelos como Uber) que poderiam ser utilizados pela cadeia;
- G. Criação de ações coletivas que possam ser realizadas nos mercados internacionais;
- H. Criação de sinergias com outras cadeias de alimentos;

- I. Concepção de estratégias internacionais para exportação, como franchising, joint ventures ou outras formas contratuais, ou mesmo a integração vertical;
- J. Consideração do papel crítico dos governos na logística (financiamento, gestão de dados, estruturas governamentais, privatização, parcerias público-privadas, entre outros) e na promoção da concorrência e de mercados livres para os serviços de transporte;
- K. Estímulo das agências governamentais favoráveis à promoção do acesso aos mercados internacionais (acordos, zonas comerciais, entre outros).

ETAPA 9 – PROJETOS DE ATIVOS HUMANOS

A visão baseada em recursos da estratégia traz um argumento convincente de que o sucesso estratégico está intrinsecamente correlacionado com o capital humano. Da mesma forma, o sucesso de uma cadeia depende do capital humano. Este é o foco da etapa 9 da ferramenta *ChainPlan*. Para propor projetos relacionados a recursos humanos, algumas ações são sugeridas:

- A. Exame de questões trabalhistas críticas, leis trabalhistas, programas de aposentadoria de trabalhador rural e melhorias potenciais;
- B. Análise das necessidades educacionais, incorporando uma visão holística das necessidades e ofertas educacionais em todas as esferas (municipal, estadual, federal);
- C. Projeção de estratégias de treinamento na produção, fabricação, qualidade, segurança, sustentabilidade e gestão para os participantes da cadeia do agronegócio, a fim de ganhar eficiência e aprimorar a inovação;
- D. Programas para escolas rurais;
- E. Desenvolvimento de uma plataforma educacional da cadeia, com temas, instituições, responsabilidades;
- F. Promoção dos serviços e programas de extensão;
- G. Estímulo do papel das universidades e das escolas técnicas;
- H. Programas de educação a distância;
- I. Impulso do papel das associações, cooperativas, federações e outras organizações;
- J. Criação de planos de comunicação para aumentar a conscientização das oportunidades de emprego na cadeia, atração e retenção de talentos no setor e criação de apoio público para o capital humano do setor.

ETAPA 10 – PROJETOS INSTITUCIONAIS DE MEIO AMBIENTE, COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA

O trabalho de Michael Porter na análise externa sugere que os operadores do setor não têm de aceitar passivamente o ambiente externo que enfrentam. Há oportunidades para agir a fim de impactar a mudança no ambiente setorial. Ele reconhece que essa estratégia é, muitas vezes, mais bem-sucedida quando há ação coletiva pelos participantes do setor. A etapa 10 do *ChainPlan* aborda as ações coletivas necessárias para criar o melhor ambiente externo possível para a cadeia. Para propor projetos relacionados a esse tema, são sugeridas as seguintes ações:

- A.** Projetos de crédito público e privado;
- B.** Papel do governo, das agências e de outras instituições públicas;
- C.** mapeamento e papel das cooperativas, associações e de outras organizações coletivas;
- D.** Impostos, políticas e incentivos;
- E.** Questões regulatórias (harmonização, recursos naturais, segurança, registro de produtos, meio ambiente, licenças, códigos florestais, recursos hídricos e sua proteção, armazenagem, aquisição de terreno, entre outros);
- F.** Tópicos relacionados à segurança e à criminalidade;
- G.** Posse de terra, direito fundiário e questões relacionadas às minorias;
- H.** Código de conduta da cadeia e mecanismos de resolução de controvérsias na cadeia;
- I.** Redução da burocracia;
- J.** Projetos para aumentar o consumo;
- K.** Questões sanitárias e de certificação;
- L.** Desenvolvimento de projeto para redução tributária no sistema do agronegócio;
- M.** Desenvolvimento de projetos para comércio e investimento;
- N.** Incentivos para a importação de equipamento;
- O.** Políticas e negociações comerciais;
- P.** Padronização de produtos e de nomes dos produtos;
- Q.** Modernização e transparência na legislação;
- R.** Sistemas de resolução de conflitos públicos e privados com propostas para coordenação e contratos;
- S.** Serviços públicos orientados pelas necessidades do setor privado.

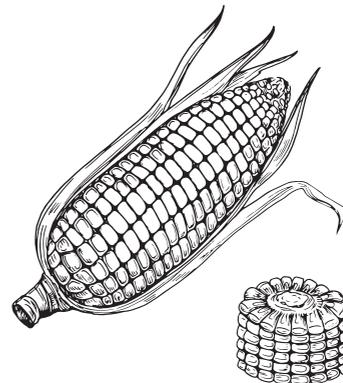
ETAPA 11 – PRIORIZAÇÃO E INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS PARA OS PROJETOS ESTRATÉGICOS (ORÇAMENTO)

Nesta fase, todos os projetos gerados nos estágios 6 a 10 precisam de descrições formais, incluindo análise e descrição de objetivos, ações, sugestões de implementação, indicadores de desempenho, inter-relações, equipes, prazos, orçamentos e formas de gestão.

Depois de serem detalhados, os projetos precisam ser priorizados. De acordo com Rodriguez (2016), a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização reside na priorização estratégica e operacional. A priorização aumenta a taxa de sucesso porque amplia o foco da equipe, constrói uma mentalidade de execução e indica o que é importante.

A priorização pode ser feita em um workshop da cadeia, com o intuito de obter uma decisão democrática, utilizando critérios de urgência (deve ser feito imediatamente; relacionado ao tempo), relevância (relacionado aos potenciais impactos positivos); relação (relacionado com a forma com que os projetos estão conectados aos impactos e a como os reforçam) e investimento (relacionado com a quantidade de recursos necessários). Os projetos que receberem as pontuações mais altas de relevância, urgência e relação, combinadas à menor necessidade de investimento, recebem maior prioridade.

Com o conjunto de projetos priorizados, devem ser elaborados os orçamentos para todos eles e o orçamento total do plano estratégico, a fim de decidir quais projetos devem ser executados. Sugere-se a execução em ondas dos projetos priorizados, de modo que permita que o mais urgente seja executado em primeiro lugar, ao mesmo tempo que se assegurem recursos para a onda de projetos seguinte.



ETAPA 12 – IMPLEMENTAÇÃO E GESTÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

O processo de planejamento estratégico efetivo é aquele adequado para a organização e para sua situação. Quando implementado corretamente, com liderança, motivação, bem como política e gestão certas, os resultados estratégicos são muito bem-sucedidos (KLAG; LANGLEY, 2014). A implementação é, no mínimo, tão importante quanto a construção do plano estratégico para a cadeia; em outras palavras, o sucesso vem quando a cadeia faz acontecer, e não quando desenvolve o plano. Para implementar um plano estratégico, alguns autores, como Backer (2003), David (2002), Grant (2010), Guerreiro e Souza (2015), Kaplan e Norton (1997, 2004, 2008), Mintzberg (1994), Rigby e Bilodeau (2015) e Thompson e Strickland (2000), propuseram algumas ações. Além destas e das aplicações anteriores dos métodos, sugerimos o seguinte para a implementação do plano estratégico:

- A. Desenvolvimento de uma estrutura de governança e de um processo de implementação;
- B. Avaliação e adaptação dos recursos;
- C. Envolvimento de diferentes níveis e agentes no processo de execução para obter o alinhamento entre os agentes da cadeia;
- D. Construção e motivação das equipes para os projetos estratégicos;
- E. Definição de metas e objetivos para as pessoas;
- F. Construção de um comitê para discutir questões específicas e resolver problemas;
- G. Buscar parcerias público-privadas;
- H. Comunicação do plano às diferentes organizações e aos agentes envolvidos;
- I. Revisão constante do plano *ChainPlan*.

Normalmente, as cadeias do agronegócio apresentam algumas associações horizontais (como associações de agricultores, indústrias de beneficiamento etc.), que desempenham papéis importantes no *ChainPlan*. É difícil encontrar uma organização vertical (unindo diferentes estágios da cadeia) que envolva todos os agentes. Uma organização vertical pode ajudar a implementar o *ChainPlan*, mas nem todas as aplicações existentes do *ChainPlan* resultaram no desenvolvimento de uma organização vertical. No entanto,

uma unidade de organização vertical poderia ajudar de muitas maneiras importantes, principalmente a:

- A. Organizar, coletar, armazenar e trocar informações;
- B. Organizar e planejar fóruns para discussão de estratégias;
- C. Criar flexibilidade para capturar e utilizar recursos que os agentes individuais da cadeia podem não conseguir;
- D. Atuar como voz unificada na cadeia do agronegócio e na representação das instituições;
- E. Obter uma agenda positiva para a cadeia;
- F. Construir e implementar planos.

Pesquisas recentes também abordam ações em relacionamentos verticais, como negociação multilateral entre intermediários do canal (GUO; IYER, 2013) ou agrupamento voltado ao varejo e seu efeito sobre os membros do canal de fornecimento (BHARGAVA, 2012), de modo que estes sejam úteis para um conceito moderno de estruturas verticais, de maneira que facilite uma governança mais robusta da cadeia. À medida que mais empresas migram para estruturas híbridas, para submeter ofertas aos usuários finais, a pesquisa segue esse exemplo e examina os canais verticais parcialmente integrados (KIM ET AL., 2011), que poderiam ser os mesmos agentes integrantes da cadeia em questão. Neves (2008) propôs uma sequência para a criação de uma organização vertical que se encaixa nas cadeias do agronegócio e poderia ajudar na implementação. A ferramenta apresenta seis fases para a criação de uma organização vertical: propor a ideia da organização vertical, estabelecer a organização formalmente, definir os mecanismos de financiamento da organização, formar o conselho e definir a estrutura operacional, aumentar permanentemente o número de associados e medir o desempenho.

SUPERANDO AS DIFICULDADES PARA IMPLEMENTAR O CHAINPLAN

Vários autores estudaram fatores que levaram à não implementação dos planos, como Beer e Eisenstat (2000), Charan e Colvin (1999), David (2002),

Giraldi e Campomar (2005), Klag e Langley (2014), Kaplan e Norton (1997, 2001, 2004, 2008), O'Regan e Ghobadian (2002) e Wessel (1993).

Dez anos de experiência na projeção de planos de cadeia e na facilitação da implementação resultaram em várias observações sobre a velocidade e o sucesso da implementação, incluindo:

- A.** Falta de compreensão do participante sobre os conceitos de planejamento e estratégia;
- B.** Não previsão de problemas e conflitos de prioridades;
- C.** Dificuldade de encontrar líderes voluntários motivados;
- D.** Capacidade de liderança inadequada entre os líderes;
- E.** Falta de disciplina/motivação de membros e organizações;
- F.** Questões políticas e culturais entre os participantes;
- G.** Pouca integração das equipes;
- H.** Diferentes agentes buscando os próprios objetivos;
- I.** Permitir que alguns acreditem serem donos do coletivo;
- J.** Falta de entendimento e clareza de metas e objetivos;
- K.** Falta de indicadores estabelecidos para monitoramento;
- L.** Falta de normas de implementação;
- M.** Não criar uma versão simplificada do plano detalhado informado de maneira executiva;
- N.** Abordar esses pontos com antecedência, talvez como parte da etapa 12, permite que o *ChainPlan* e seus projetos estratégicos progridam.

IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A ferramenta *ChainPlan* aborda o planejamento estratégico e a gestão de cadeias de alimentos e do agronegócio. Enfoca a preocupação geral com a direção da cadeia em questão no longo prazo, com o desenvolvimento de uma estrutura viável e sustentável, a direção geral necessária para se alinhar à sua organização e ao seu desenvolvimento, a definição de objetivos, ações coletivas e métricas de avaliação numa perspectiva geral.

A ferramenta *ChainPlan*, no entanto, traz algumas vantagens e oportunidades, desafios e dificuldades adicionais para os agentes que pretendem se

organizar, a fim de desenvolver e implementar o planejamento estratégico e o processo de gestão para uma cadeia.

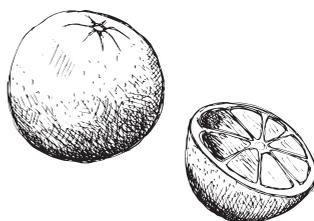
Como possíveis vantagens, ele descreve os valores e as filosofias dos líderes da cadeia, para orientar uma visão comum do futuro. A ferramenta também permite o compartilhamento de informação e experiência entre os agentes. O *ChainPlan* pode identificar oportunidades de ações coletivas para melhorar a situação do setor, melhorar a integração e a eficiência na cadeia de suprimentos e identificar oportunidades de atividades conjuntas de pesquisa, demonstrando, assim, a visão da *netchain* aplicada. O processo de facilitação pode servir de instrumento de coordenação, cooperação e integração na resolução de problemas comuns. Desenvolver um plano estratégico para a cadeia poderá criar mais flexibilidade em relação a mudanças inesperadas, uma cadeia coletiva mais rigorosa e profissional com relação a normas, orçamentos, divisão de responsabilidade e cronogramas. Finalmente, a ferramenta poderá levar a resultados sociais, ambientais e econômicos mais interessantes para a cadeia como um todo.

O *ChainPlan* é uma ferramenta teórica-empírica construída com base na literatura acadêmica e aperfeiçoado ao longo dos anos por meio de sua aplicação em diversas cadeias produtivas. Em cada aplicação da ferramenta, surgiram novos insights, que foram incorporados à versão apresentada neste capítulo. A ferramenta busca complementar a lacuna teórica no planejamento estratégico aplicado às cadeias do agronegócio e, principalmente, a falta de uma ferramenta para a aplicação do planejamento estratégico nesse contexto. Conforme discutido na análise da literatura deste capítulo, muitos autores propuseram um método para construir planos estratégicos nas organizações, mas, quando o assunto se volta às cadeias de planejamento do agronegócio, a discussão acadêmica gira em torno da coordenação e das análises das cadeias do agronegócio a serem aplicadas nesse setor. Nesse sentido, este capítulo busca preencher essa lacuna teórica e propor uma ferramenta de planejamento estratégico específico para as cadeias do agronegócio.

LIMITAÇÕES DA PESQUISA E DA FERRAMENTA

A ferramenta atualizada é uma simplificação dos processos envolvidos no planejamento estratégico e na gestão das organizações. Etapas importantes adicionais podem ter se perdido na ferramenta. Além disso, a lista de análise fornecida em cada etapa são sugestões baseadas nas experiências dos autores que executam essas etapas; outras análises poderiam certamente ser adicionadas a cada etapa. Apesar dos nossos esforços, a análise da literatura pode ter omitido métodos importantes de planejamento estratégico e gestão da cadeia. Enfim, a simplicidade com que tratamos muitos dos assuntos e a tendência à teoria construída com base na aplicação são outros fatores limitantes dessa ferramenta.

A ferramenta *ChainPlan* introduzida aqui fornece uma plataforma rica para estudos futuros. Por exemplo, há muitas oportunidades para o desenvolvimento e refinamento dos métodos de análise em várias etapas. Há a oportunidade de revisar os planos desenvolvidos anteriormente para mensurar rigorosamente os sucessos e as deficiências da implementação desses planos. Finalmente, a aplicação da ferramenta a outras cadeias em diferentes países e ambientes em todo o mundo oferece oportunidades para continuar a melhorá-la e, ao mesmo tempo, beneficiar as organizações e agentes dessas cadeias. Um bom ponto de partida para atingir o posicionamento “Brasil Fornecedor Mundial Sustentável de Alimentos, Bioenergia e outros Agroprodutos” é a construção de planos estratégicos para cada uma das cadeias produtivas do agro brasileiro, utilizando a ferramenta *ChainPlan*. Com isso, por cadeia produtiva, as demais ferramentas podem ser utilizadas para aproveitar as oportunidades existentes, conquistar mercados e, com isso, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e a consequente criação de oportunidades para as pessoas. Agradecemos a sua leitura, e que essa obra possa ajudar o nosso país a conquistar essa merecida posição!

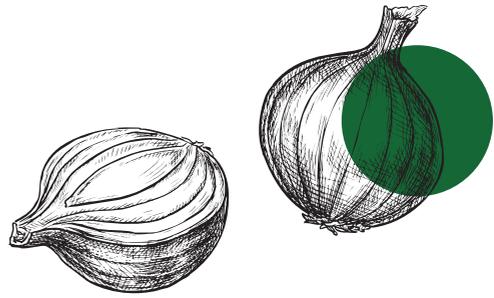




*A ferramenta ChainPlan
introduzida aqui fornece
uma plataforma rica
para estudos futuros.*

ENCERRAMENTO





Caro leitor, você chegou ao final desta obra, feita com muito orgulho e alegria. Um time de especialistas do Brasil e do exterior se juntou para colocar métodos e ferramentas que, se bem utilizadas, ajudarão o Brasil a se consolidar nesta bonita posição de fornecedor mundial sustentável de alimentos, bioenergia e outros agroprodutos. Essa evolução é capaz de gerar desenvolvimento e criar oportunidades por todo nosso país.

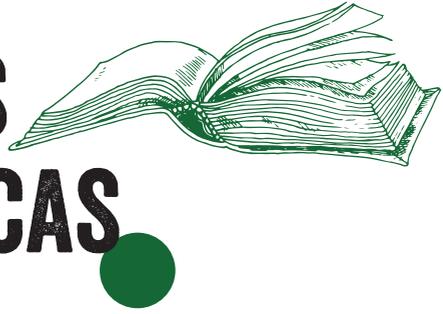
Espero que tenha gostado e todos os autores estão à disposição caso você tenha sugestões, críticas, dúvidas ou mesmo exemplos para contar.

Vamos todos juntos nessa missão. Obrigado pelo carinho, pelo seu tempo e pela sua atenção, e fique à vontade para disponibilizar esta obra ao maior número possível de pessoas, este é o nosso objetivo central.

A educação é o pilar para a construção de uma sociedade mais justa, mais humana, mais criativa, mais empreendedora e mais honesta. Registro um agradecimento especial aos autores — que abriram mão dos direitos autorais —; a todos que ajudaram, principalmente ao Vinícius Cambaúva, que centralizou as revisões; e aos seres humanos que constituem o maravilhoso Instituto Credicitrus, pois o apoio dado para financiar a revisão, a edição, o design e outros serviços sempre competentes da Editora Gente, tornou esta obra gratuita e, portanto, acessível a todos.

Marcos Fava Neves

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



- ABATE, G. T.; FRANCESCONI, G. N.; GETNET, K. Impact of agricultural cooperatives on smallholders' technical efficiency: evidence from Ethiopia. **SSRN Electronic Journal**, v. 85, n. 2, p. 257-286, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2225791>. Acesso em: 4 mar. 2021.
- ABPA – Associação Brasileira de Proteína Animal. **Relatório Anual 2020**. Disponível em: https://abpabr.org/wpcontent/uploads/2020/05/abpa_relatorio_anual_2020_portugues_web.pdf. Acesso em: 26 ago. 2020.
- ADAMS, D. C.; SALOIS, M. J. Local versus organic: a turn in consumer preferences and willingness-to-pay. **Renewable Agriculture and Food Systems**, v. 25, n. 4, p. 331-341, 2010.
- AL-KANDI, I.; ASUTAY, M.; DIXON, R. Factors influencing the strategy implementation process and its outcomes: evidence from Saudi Arabian banks. **Journal of Global Strategic Management**, n. 14, p. 4-15, 2013.
- ALTMAN, M. Cooperative organizations as an engine of equitable rural economic development. **Journal of Co-Operative Organization and Management**, v. 3, n. 1, p. 14-23, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2015.02.001>. Acesso em: 4 mar. 2021.
- ANDERSON, C. H.; VINCZE, J. W. **Strategic Marketing Management**. Houghton Mifflin Company, 2000.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. 3. ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1987.
- ANGUS A.; WESTBROOK, G. **Top 100 consumer trends 2019**. Euromonitor International, 2019.
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: an analytic approach to business police for growth and expansion**. Nova York: McGraw- Hill, 1965.
- ANTIA, K. D.; ZHENG, X.; FRAZIER, G. Conflict management and outcomes in franchise relationships: the role of regulation. **Journal of Marketing Research**, v. 50, n. 5, p. 577-589, 2013.
- ARYA, A.; MITTENDORF, B. Supply chains and segment profitability: how input pricing creates a latent cross-segment subsidy. **The Accounting Review**, v. 86, n. 3, p. 805-824, 2011.

- ASIOLI, D. *ET AL.* Making sense of the “clean label” trends: a review of consumer food choice behavior and discussion of industry implications. **Food Research International**, v. 99, p. 58-71, 2017.
- BACKER, G. A. Strategic planning and financial performance in the food processing sector. **Review of Agricultural Economics**, v. 25, n. 2, p. 470-482, 2003.
- BAJAN, B.; MRÓWCZYŃSKA-KAMIŃSKA, A. Carbon footprint and environmental performance of agribusiness production in selected countries around the world. **Journal of Cleaner Production**, v. 276, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123389>. Acesso em: 4 mar. 2021.
- BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BATAT, W. *ET AL.* The experiential pleasure of food: a savoring journey to food well being. **Journal of Business Research**, v. 100, p. 392-399, 2018.
- BEEDLE, M.; SCWABER, K. **Agile software development with scrum**. Boston, MA: Pearson, 2001.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. The silent killers of strategy implementation and learning. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 4, p. 29-40, 2000.
- BELCH, G. E.; BELCH, M. A. **Propaganda e promoção**. 7. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- BELK, R. W. Situational variables and consumer behavior. **Journal of Consumer Research**, v. 2, n. 3, p. 157-164, 1975.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. **Economics of strategy**. Nova York: John Wiley and Sons, 2000.
- BHARGAVA, H. K. Retailer-driven product bundling in a distribution channel. **Marketing Science**, v. 31, n. 6, p. 1014-1021, 2012.
- BONIFACE P. **Tasting tourism: travelling for food and drink**. Londres: Routledge, 2016.
- BRANDENBURGER, A.; NALEBUFF, B. **Co-opetition**. Nova Jersey: Doubleday, 1997.
- BRASIL. **Código Civil**. Código Civil Brasileiro e legislação correlata. 2. ed. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008.
- BREČIĆ, R.; MESIĆ, Z.; ČERJAK, M. Importance of intrinsic and extrinsic quality food characteristics by different consumer segments. **British Food Journal**, v. 119, n. 4, p. 845-862, 2016.
- BROWN, M.; ELLIS, S. **Hacking growth: how today's fastest-growing companies drive breakout success**. Nova York: Crown Business, 2017.
- BUZZELL, R. D.; ORTMAYER, G. Channel partnership streamline distribution. **Sloan Management Review**, v. 36, n. 3, p. 85-96, 1995.
- CAMPOMAR, M. C. **Contribuições ao estudo de planejamento e confecção de planos em marketing**: uma aplicação em concessionárias de automóveis (Masters Dissertation). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, SP, Brasil, 1982.

- CANVAS BRASIL. **Mapa da Empatia**, 2012. Disponível em: <http://canva-brasil.blogspot.com/2012/04/mapa-da-empatia.html>. Acesso em: 10 ago. 2020.
- CASTILLO, X. A.; LOBATO, M. O.; OSORIO, L. A. R. Debates on sustainable development: towards a holistic view of reality. **Environment, Development and Sustainability**, v. 7, p. 501-518, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10668-004-5539-0>. Acesso em: 4 mar. 2021.
- CASTRO, L. T.; NEVES, M. F.; SCARE, R. F. Eficiência de representação de associações de produtores de cana-de-açúcar no Brasil. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 17, n. 3, p. 383-397, 2015.
- CECHIN, A. ET AL. Quality in cooperatives versus investor-owned firms: evidence from broiler production in Paraná, Brazil. **Managerial and Decision Economics**, v. 34 (dezembro), p. 230-243, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/mde.2586>. Acesso em: 4 mar. 2021.
- CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Índices de Exportação do Agronegócio**, 2019. Disponível em: [https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Cepea_ExportAgro_2019_\(1\).pdf](https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Cepea_ExportAgro_2019_(1).pdf). Acesso em: 27 ago. 2020.
- CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **PIB do Agronegócio Brasileiro**, 2021. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Acesso em: 16 mar. 2021.
- CHADDAD, F.; RODRIGUEZ-ALCALÁ, M. E. Inter-organizational relationships in agrifood systems: a transaction cost economics approach. In: FISCHER, C.; HARTMANN, M. (eds.). **Agrifood Chain Relationships**. Oxford, UK: Cab International, 2010. Cap. 2, p. 45-60.
- CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and structure**: chapters in the history of the American industry enterprise. Massachusetts: MIT Press, 1962.
- CHARAN, R.; COLVIN, G. Why CEOs fail. **Fortune**, 21 jun. 1999. Disponível em: http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/06/21/261696/index.ht. Acesso em: 15 jul. 2020.
- CHESBROUGH, H. **Open Innovation**: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press, 2006.
- CHIAVARI, J.; LOPES, C. L. **Legislação florestal e de uso da terra**: uma comparação internacional. Iniciativa para o Uso da Terra (INPUT), out. 2017.
- CHINTAGUNTA, P. K.; CHU, J.; CEBOLLADA, J. Quantifying transaction costs in online/off-line grocery channel choice. **Marketing Science**, v. 31, n. 1, p. 96-114, 2012.
- CLAY, P. M.; FEENEY, R. Analyzing agribusiness value chains: a literature review. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 22, n. 1, p. 31-46, 2019.

- CLIMATE BONDS Initiative. **Destravando o potencial de investimentos**: verdes para agricultura no Brasil. Subcomitê de Agricultura do Brasil, 2020.
- CLOUTIER, A. Competitive intelligence process integrative model based on a scoping review of the literature. **International Journal Of Strategic Management**, v. 13, n. 1, p. 57-72, 2012.
- CNA. Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil. **CNA debate potencial de investimentos verdes para o agro brasileiro**, 2010. Disponível em: <https://www.cnabrasil.org.br/noticias/cna-debate-potencial-de-investimentos-verdes-para-o-agro-brasileiro>. Acesso em: 4 mar. 2021.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.
- CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento. **Série Histórica das Safras**. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/info-agro/safras/serie-historica-das-safras>. Acesso em: 26 ago. 2020.
- CONEJERO, M. A. **Planejamento e gestão estratégica de associações de interesse privado do agronegócio**: uma contribuição empírica, 2011. 325 p. Tese (Doutorado) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, Brasil.
- CONSULTING, Euax. **O que é PMO?**, 2018. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2018/09/pmo-escritorio-de-projetos/>. Acesso em: 25 ago. 2020.
- COOK, M. L.; ILIOPOULOS, C. Generic solutions to coordination and organizational costs: Informing cooperative longevity. **Journal of Chain and Network Science**, v. 16, n. 1, p. 19-27, 2016.
- DAVID, F. R. **Strategic management**: concepts and cases. 9th ed. Nova Jersey: Prentice Hall, 2002.
- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957.
- DE-MAGISTRIS, T.; GRACIA, A. Do consumers care about European food labels? An empirical evaluation using best-worst method. **British Food Journal**, v. 119, n. 12, p. 2698-2711, 2017.
- DIGMAN, L. A. **Strategic management**: concepts, decisions, cases. 2nd ed. Boston: BPI Irwin, 1990.
- DRAGANSKA, M.; KLAPPER, D.; VILLAS-BOAS, S. B. A larger slice or a larger pie? An empirical investigation of bargaining power in the distribution channel. **Marketing Science**, v. 29, n. 1, p. 57-74, 2010.
- DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate social responsibility. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, p. 130-141, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/aic>. Acesso em: 4 mar. 2021.
- ELKINGTON, J. Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21st-century business. **Environmental Quality Management**, v. 8, n. 1,

- p. 37-51, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>. Acesso em: 4 mar. 2021.
- EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Novo fundo internacional financiará fazendas de ILPF conforme índices certificados de sustentabilidade**, 2020. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/56080184/novo-fundo-internacional-financiara-fazendas-de-ilpf-conforme-indices-certificados-de-sustentabilidade>. Acesso em: 4 mar. 2021.
- EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Visão 2030: o futuro da agricultura brasileira**. Brasília: Embrapa, 2018.
- ERICKSEN, P. J. Conceptualizing food systems for global environmental change research. **Global Environmental Change**, v. 18, n. 1, p. 234-245, 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2007.09.002>. Acesso em: 4 mar. 2021.
- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.
- FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. **Informativo DEAGRO – janeiro de 2020**, 2020. Disponível em: <https://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/balanca-comercial/attachment/file-20200113204724-bca2019/>. Acesso em: 3 set. 2020.
- FIGGE, F.; HAHN, T. Sustainable value added: measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency. **Ecological Economics**, v. 48, p. 173-187, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2003.08.005>. Acesso em: 4 mar. 2021.
- FUNK, T. F.; TARTE, F. C. The farmer decision process in purchasing broiler feed. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 60, n. 4, p. 678, 1978.
- GIAMPIETRI, E.; DEL GIUDICE, T.; FINCO, A. Exploring consumers' attitude towards purchasing in short food supply chains. **Quality – Access to Success**, v. 16, p. 135-141, 2015.
- GILLIGAN, C.; WILSON, R. M. S. **Strategic marketing planning**. Linacre House: Butterworth- Heinemann, 2002.
- GIRALDI, J. M. E.; CAMPOMAR, M. C. Implementação eficaz de planos de marketing. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, v. 1, n. 3, p. 37-54, 2005.
- GODFRAY, H. C. J. *ET AL.* The future of the global food system. **Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences**, v. 365, n. 1554, p. 2769-2777, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1098/rstb.2010.0180>. Acesso em: 4 mar. 2021
- GORDON, G.; NICHOLSON, N. **Family wars: stories and insights from famous family business feuds**. Londres: Kogan Page, 2010.
- GOTHELF, J.; SEIDEN, J. **Lean UX: designing great products with agile teams**. 2. ed. Newton, MA: O'Reilly Media, 2016.

- GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis**. 7th ed. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2010.
- GUERREIRO, R.; SOUZA, R. P. Um estudo sobre percepções de importância de atividades do processo de gestão e barreiras à implementação do planejamento estratégico. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 11, n. 1, p. 88-104, jan./mar., 2015.
- GUO, L.; IYER, G. Information acquisition and sharing in a vertical relationship. **Marketing Science**, v. 29, n. 3, p. 483-506, 2010.
- GUO, L.; IYER, G. Multilateral bargaining and downstream competition. **Marketing Science**, v. 32, n. 3, p. 411-430, 2013.
- HEDIN, DI. **Megatrends in global food**: Which mountains to climb. Euromonitor International, 2019.
- HEIDE, M.; OLSEN, S. O. The use of food quality and prestige-based benefits for consumer segmentation. **British Food Journal**, v. 120, n. 10, p. 2349-2363, 2018.
- HEIDE, J. B.; WATHNE, K. H.; ROKKAN, A. I. Interfirm Monitoring, Social Contracts, and Relationship Outcomes. **Journal of Marketing Research**, v. 44, n. 3, p. 425-433, 2007.
- HENDERSON, B. D. **The logic of business strategy**. Cambridge: Ballinger, 1984.
- HERRING, J. P. Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs. **Competitive Intelligence Review**, v. 10, n. 2, p. 4-14, 1999.
- HILL, C. W. L. Cooperation, opportunism and the invisible hand: implications for transaction cost theory. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 3, p. 500-513, 1990.
- HUCHET-BOURDON, M.; KORINEK, J. To what extent do exchange rates and their volatility affect trade? **OECD Trade Policy Papers**, n. 119, OECD Publishing, 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/5kg3slm7b8hg-en>. Acesso em: 4 mar. 2021.
- HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **B2B**: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Agricultura e indústria no Brasil**: inovação e competitividade. Multimídia, Brasília, 2017.
- JAEGER, S. R. *ET AL*. Future directions in sensory and consumer science: four perspectives and audience voting. **Food Quality and Preference**, v. 56, part B, p. 301-309, março 2017.
- JAIN, S. C. **Marketing planning & strategy**. 6th ed. Cincinnati: Thomson Learning, 2000.
- JAP, S. D. *ET AL*. Low-Stakes opportunism. **Journal of Marketing Research**, v. 50, n. 1, p. 216-227, 2013.

- JENSEN-AUVERMANN, T.; ADAMS, I.; DOLUSCHITZ, R. Trust – Factors that have an impact on the interrelations between members and employees in rural cooperatives. **Journal of Cooperative Organization and Management**, v. 6, p. 100-110, 2018.
- JOHNSTON, W. J.; LEWIN, J. E. Organizational buying behavior: toward an integrative framework. **Journal of Business Research**, v. 35, n. 1, p. 1-15, 1996.
- KALAKI, R. B. **Implementação de planos estratégicos em associações de interesse privado do agronegócio**: principais desafios e uma proposta de método, 2018. Tese (Doutorado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2018.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Balanced scorecard: Measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 70-79, 1992.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A execução premium**: a obtenção da vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 323 p.
- KLAGE, M.; LANGLEY, A. Critical junctures in strategic planning: understanding failure to enable success. **Organizational Dynamics**, v. 43, p. 274-283, 2014.
- KEARNEY, J. Food consumption trends and drivers. **Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences**, v. 365, n. 1554, p. 2793-2807, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1098/rstb.2010.0149>. Acesso em: 4 mar. 2021.
- KIM, S. K. *ET AL.* Understanding governance decisions in a partially integrated channel: A contingent alignment framework. **Journal of Marketing Research**, v. 48, n. 3, p. 603-616, 2011.
- KOOL, M.; MEULENBERG, M. T. G.; BROENS, D. F. Extensive of farmers' buying processes. **Agribusiness**, v. 13, n. 3, p. 301-318, 1997.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOZLENKOVA, I. V.; SAMAHA, S. A.; PALMATIER, R. W. Resource-based theory in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, n. 1, p. 1-21, 2014.
- KRAFFT, M. *ET AL.* The evolution of marketing channel research domains and

- methodologies: an integrative review and future directions. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 4, p. 569-585, 2015.
- KUMAR, N.; KAPOOR, S. Do labels influence purchase decisions of food products? Study of young consumers of an emerging market. **British Food Journal**, v. 119, n. 2, p. 218-229, 2017.
- LAFLEY, A. G.; MARTIN, R. L. **Playing to win**: how strategy really works. Boston: Harvard Business Press, 2013.
- LABAKI, R. Beyond the awaking of a “sleeping beauty”: toward business models inclusive of the emotional dimension in entrepreneurship. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 3, n. 3, p. 265-276, 2013.
- LAMBIN, J. J. **Market-driven management**: strategic and operational marketing. 3rd ed. Londres: Palgrave Macmillan, 2012.
- LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. Integrating supply and network analysis: the study of netchains. **Journal on Chain and Network Science**, v. 1, n. 1, p. 7-22, 2001.
- LENA, M.; EIDE, D. Storytelling and meal experience concepts. **European Planning Studies**, v. 25, n. 7, p. 1184-1199, 2017.
- LIGNANI, J. B. *ET AL.* Changes in food consumption among the Programa Bolsa Família participant families in Brazil. **Public Health Nutrition**, v. 14, n. 5, p. 785-792, 6 dez. 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1017/s136898001000279x>. Acesso em: 4 mar. 2021.
- LIPNACK, J.; STAMPS, J. **The TeamNet factor**: bringing the power of boundary crossing into the heart of your business. Nova York: Wiley, 1993.
- LUSCH, R. F.; BROWN, J. R. Interdependency, contracting and relational behavior in marketing channels. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 19-38, 1996.
- MACHADO FILHO, C. P.; CALEMAN, S. M. de Q.; CUNHA, C. F. da. Governance in agribusiness organizations: challenges in the management of rural family firms. **Revista de Administração**, v. 52, n. 1, p. 81-92, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.09.004>. Acesso em: 4 mar. 2021.
- MANNING L. Food integrity. **British Food Journal**, v. 119, n. 1, p. 2-6, 2016.
- MANNING, L.; BAINES, R. N. Quality assurance: a study of the primary poultry producers’ perspective. **British Food Journal**, v. 109, n. 4, p. 291-304, 2007.
- MASCARAQUE, M. Disrupted or distracted? Understanding insurgent brands and new business models in food. **Euromonitor International**, 2019.
- MCCARTHY, B.; LIU, H.; CHEN, T. Innovations in the agro-food system: adoption of certified organic food and green food by Chinese consumers. **British Food Journal**, v. 118, n. 6, p. 1334-1349, 2016.

- MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.
- MACNEIL, I. R. The many futures of contracts. **Southern California Law Review**, v. 47, n. 3, p. 691-816, 1974.
- MÉNARD, C. **The economics of hybrid organizations**. University of Paris (Pantheon-Sorbonne), MIT, Paris, 2002.
- MDIC – Ministério da Economia. **Estatísticas de Comércio Exterior**, 2021. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/>. Acesso em: 19 jan. 2021.
- MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, jan.-fev., 1994.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; JAMES, R. M. **The strategy process**: concepts, contexts and cases. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988.
- MIRANDA, E. E. Meio ambiente: a salvação pela lavoura. **Cienc. Cult.**, São Paulo, v. 69, n. 4, p. 38-44, out. 2017.
- MIRANDA, E. E. Áreas cultivadas no Brasil e no mundo. **Agroanalysis**, v. 28, p. 25-27, 2018.
- MIZUMOTO, F. M. Os 3Cs que ajudam na sucessão de negócios familiares. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, Globo, 2018. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Opiniao-Empreendedora/noticia/2018/09/05-3cs-que-ajudam-na-sucessao-de-negocios-familiares.html>. Acesso em: 4 mar. 2021.
- MIZUMOTO, F. M. Returning to the founding family after 25 years: the case of Sucos Lima. In: **Family firms in Latin America**. Londres: Routledge, 2019. p. 124-134.
- MIZUMOTO, F. M.; SAES, M. S. M. Strategy in family businesses: the analysis of human capital and social capital. In: **Handbook of research on family business**. 2. ed. Cheltenham: Edward-Elgar, 2013. p. 236-264.
- MME – Ministério de Minas e Energia. **Resenha energética brasileira**: Ano-base 2019. Ministério de Minas e Energia, maio 2020.
- MONDAY PORTUGUÊS. **Metodologia ágil x em cascata**: qual tipo de gerente você é?, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/2ldNXiS>. Acesso em: 25 ago. 2020.
- MOORE, J. L. **Writers on strategy and strategic management**. Londres: Penguin Books, 1993.
- MORVAN, Y. **Fondements d'économie industrielle**. Paris: Economica, 1985.
- MUNCK, L.; DIAS, B. G.; SOUZA, R. B. Sustentabilidade organizacional: uma análise a partir da institucionalização de práticas ecoeficientes. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 1, n. 3, p. 285-295, 2008.
- MUNCK, L.; SOUZA, R. B. Competence management and corporate sustainability:

- searching for an analytic path. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v. 3, n. 6, p. 254-288, 2009.
- NACITI, V. Corporate governance and board of directors: the effect of a board composition on firm sustainability performance. **Journal of Cleaner Production**, v. 237, p. 117727, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117727>. Acesso em: 4 mar. 2021.
- NASSAR, A. M. **Eficiência das associações de interesse privado nos agronegócios brasileiros**, 2001. 236 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- NASSAR, A. M.; ZYLBERSZTAJN, D. Associações de interesse no agronegócio brasileiro: análise de estratégias coletivas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 39, n. 2, p. 141-152, 2004.
- NEVES, M. F. **Demand driven strategic planning**. Londres: Routledge, 2013.
- NEVES, M. F. **Doutor Agro**. São Paulo: Editora Gente, 2016.
- NEVES, M. F. Método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESis). **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 43, n. 4, p. 331-343, 2008.
- NEVES, M. F. **Planejamento e gestão estratégica de marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.
- NEVES, M. F. **The future of food business: the facts, the impacts and the acts**. 2. ed. Toh Tuck, Singapore: World Scientific Publishing, 2014.
- NEVES, M. F. *ET AL.* Sugar Cane Growers Situation in 2016. *In: 27th ANNUAL IFAMA WORLD CONFERENCE: Technology, Investment, and People: Business Solutions for Food Security, June 18-21th, 2017, Miami, Florida, USA. Proceedings..* Washington D.C. (USA): International Food and Agribusiness Management Association (IFAMA), 2017.
- NEVES, M. F.; MARQUES, V. N. A importância do agronegócio para o desenvolvimento do Brasil. *In: Direito do Agronegócio: teoria e prática*. São Paulo: LTr, 2019. p. 15-28.
- NIJS, V. R.; MISRA, K.; HANSEN, K. Outsourcing retail pricing to a category captain: The role of information firewalls. **Marketing Science**, v. 33, n. 1, p. 66-81, 2013.
- OCB. **O que é cooperativismo?**, 2017. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>. Acesso em: 4 mar. 2021.
- OCDE-FAO. **OECD-FAO Agricultural Outlook 2015**. OECD Publishing, Paris/ Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/19991142>. Acesso em: 4 mar. 2021.
- OCDE-FAO. **OECD-FAO Agricultural Outlook 2019-2028**. OECD Publishing, Paris/ Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome, 2019.

- Disponível em: https://doi.org/10.1787/agr_outlook-2019-en. Acesso em: 4 mar. 2021.
- OCDE-FAO. OECD-FAO **Agricultural Outlook 2020-2029**. Paris: OECD Publishing, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/1112c23b-en>. Acesso em: 26 ago. 2020.
- OLAKITAN ATANDA, J. Developing a social sustainability assessment framework. **Sustainable Cities and Society**, v. 44, p. 237-252, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.scs.2018.09.023>. Acesso em: 4 mar. 2021.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. São Paulo: EDUSP, 1999.
- OMTA, S. W. F.; TRIENEKENS, J. H.; BEERS, G. Chain and network science: a research framework. **Journal on Chain and Network Science**, v. 1, n. 1, p. 1-6, 2001.
- O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. Formal strategic planning: the key to effective business process management? **Business Process Management Journal**, v. 8, n. 5, 2002.
- PALMATIER, R. W. *ET AL*. Relationship velocity: toward a theory of relationship dynamics. **Journal of Marketing**, v. 77, n. 1, p. 13-30, 2013.
- PEARCE, J. A.; ROBINSON, R. B. **Strategic management**: strategy formulation and implementation control. 14. ed. Nova York: Mcgraw Hill Education, 2014.
- PLANET RETAIL. **Store of the future**. Londres: Planet Retail Limited, 2017.
- PRADO, L. S.; GUISSONI, L. A.; FARINHA, R. L. Transformações digitais no agro-negócio. **Agroanalysis**, v. 40, n. 8, p. 34-35, 2020a.
- PRADO, L. S.; GUISSONI, L. A.; FARINHA, R. L. A digitalização da decisão do Agricultor. **Agroanalysis**, v. 40, n. 9, p. 31-33, 2020b.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Boston: Harvard Business Review, 1990.
- PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. Nova York: Free Press, 1980.
- REGATTIERI, A.; GAMBERI, M.; MAZINI, R. Traceability of food products: general framework and experimental evidence. **Journal of Food Engineering**, v. 81, n. 2, p. 347-356, 2007.
- RICHEY JR., R. G.; TOKMAN, M.; DALELA, V. Examining collaborative supply chain service technologies: a study of intensity, relationships and resources. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 1, p. 71-89, 2010.
- RIGBY, D.; BILODEAU, B. Management tools & trend 2015. **Bain & Company**, 2015. Disponível em: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2015>. Acesso em: 4 mar. 2021.

- RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J. B. Transaction cost analysis: past, present and future applications. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 4, p. 30-54, 1997.
- RODRIGUEZ, A. N. **How to prioritize your company's projects**. Boston: Harvard Business Review, 2016.
- SAES, M. S. Intituições e organizações. *In*: **Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- S&P DOWN JONES. **ESG Scores, 2020**. Disponível em: <https://www.spglobal.com/spdji/en/landing/investment-themes/esg-scores/>. Acesso em: 4 mar. 2021.
- SACOMANO, M., N.; TRUZZI, O. M. S. Configurações estruturais e relacionais da rede de fornecedores: uma resenha compreensiva. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 39, n. 3, p. 255-263, 2004.
- SAMAHA, S. A.; PALMATIER, R. W.; DANT, R. P. Poisoning relationships: perceive unfairness in channels of distribution. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 3, p. 99-117, 2011.
- SCHIFFMAN, L. G.; WISENBLIT, J. L. **Consumer behavior**. Boston, MA: Pearson, 2015.
- SILVA, A. L., da.; BATALHA, M. O. Marketing estratégico aplicado ao agronegócio. *In*: BATALHA, M. O. (ed.). **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. v. 1, p. 113-183.
- SORIANO, R. L.; TORRES, M. J. M.; ROSALEÑ, R. C. Methodology for sustainability strategic planning and management. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 2, p. 249-268, 2010.
- SPRALLS, S. A.; HUNT, S. D.; WILCOX, J. B. Extranet use and building relationship capital in interfirm distribution networks: fte role of extranet capability. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 1, p. 59-74, 2011.
- STEENKAMP, J-B. E. M.; GEYSKENS, I. Transaction cost economics and the roles of national culture: a test of hypotheses based on ingelhart and hofstede. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, 2, p. 252-70, 2012.
- STEFANIKOVAA, L.; MASAROVAA, G. The need of complex competitive intelligence. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 110, p. 669-677, 2013.
- STOCKHOLM RESILIENCE CENTRE. **How food connects all the SDGs**, 2016. Disponível em: <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-how-food-connects-all-the-sdgs.html>. Acesso em: 4 mar. 2021.
- TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, p. 199-208, 1996.
- TEIXEIRA, T. S.; PIECHOTA, G. **Unlocking the customer value chain**: how decoupling drives consumer disruption. [S. l.]: Currency, 2019. 345 p.
- THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

- UNIÃO EUROPEIA. **Comunicação da Comissão sobre a promoção do papel das associações e das fundações na Europa**, 1997. Disponível em: <https://infoeuropa.euocid.pt/registo/000010644/>. Acesso em: 18 ago. 2020.
- UNICA. União da Indústria de Cana-de-Açúcar. **Uso do Etanol Evita 515 Milhões de Toneladas de CO₂ na atmosfera**, 2020. Disponível em: <https://unica.com.br/noticias/uso-do-etanol-evita-515-milhoes-de-toneladas-de-co2-na-atmosfera/>. Acesso em: 4 mar. 2021
- UNITED NATIONS. **ONU anuncia Pacto Global de Mídia para conscientizar sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**, 2018. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/onu-anuncia-pacto-global-de-midia-para-conscientizar-sobre-os-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>. Acesso em: 4 mar. 2021.
- UNITED NATIONS. **ONU destaca importância das cooperativas para a criação de empregos no mundo**, 2016. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/onu-destaca-importancia-das-cooperativas-para-a-criacao-de-empregos-no-mundo/>. Acesso em: 4 mar. 2021.
- UNITED NATIONS. **World Population Prospects**, 2019. Disponível em: <https://population.un.org/wpp/Publications/>. Acesso em: 27 ago. 2020.
- USDA – United States Department of Agriculture. **Foreign Agricultural Service. Livestock and Poultry: World Markets and Trade**. Washington: USDA: FAS, 2020. Disponível em: https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/livestock_poultry.pdf. Acesso em: 26 ago. 2020.
- USDA – United States Department Of Agriculture. **PSD Online – Custom Query**, 2021. Foreign Agricultural Service. Disponível em: <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/app/index.html#/app/advQuery>. Acesso em: 19 jan. 2021.
- VILLALONGA, B.; AMIT, R. How do family ownership, control and management affect firm value? **Journal of Financial Economics**, v. 80, n. 2, p. 385-417, 2006.
- WANG, D. T.; GU, F. F.; DONG, M. C. Observer effects of punishment in a distribution network. **Journal of Market Research**, v. 50, n. 5, p. 627-643, 2013.
- WATSON, G. F. ETAL. The evolution of marketing channels: trends and research directions. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 4, p. 546-568, 2015.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- WESSEL, J. R. The strategic human resource management process in practice. **Planning Review**, v. 21, n. 5, p. 37-39, 1993.
- WESTWOOD, J. **Plano de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. Nova York: Free Press, 1985.
- WOO, E.; KIM, Y. G. Consumer attitudes and buying behavior for green food products from the aspect of green. **British Food Journal**, v. 121, n. 2, p. 320-332, 2018.

- WOOD, M. B. **Marketing planning**: principles into practice. Harlow: Prentice Hall, 2004.
- WORLD BANK. **Rural Population (% of total population)**, 2020. Disponível em: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.RUR.TOTL.ZS>. Acesso em: 25 jun. 2020.
- WORLD ECONOMIC FORUM. **Relatório Global de Riscos 2020**. Genebra, Suíça, 2020.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. K.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.
- YOUN, H.; KIM, J. Effects of ingredients, names and stories about food origins on perceived authenticity and purchase intentions. **International Journal of Hospitality Management**, v. 63, p. 11-21, 2017.
- ZHAO, Y.; ZHANG, J. Consumer health information seeking in social media: a literature review. **Health Info Libr Journal**, v. 34, p. 268-283, 2017.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Entre o mercado e a hierarquia**: análise de casos de quebra contratual no agribusiness. Estudos temáticos. São Paulo: PENSA, 1996.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições, 1995. 238p. Tese (Livre-Docência) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. Strictly coordinated food-systems: exploring the limits of the coasian firm. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 2, n. 2, p. 249-265, 1999.
- ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (ed.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F.; CALEMAN, S. M. Q. **Gestão de sistemas de agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015.

