

*José Luiz Tejon
Coriolano Xavier*

MARKETING & AGRONEGÓCIO

A nova gestão – diálogo com a sociedade

José Luiz Tejon
Coriolano Xavier

MARKETING & AGRONEGÓCIO

A nova gestão – diálogo com a sociedade

© 2009 by José Luiz Tejon e Coriolano Xavier

*Neste livro, homenageamos líderes
marcantes na nossa vida e no
agronegócio, em especial
o sr. Shunji Nishimura e sua família, da Jacto S.A.;
o engenheiro agrônomo José Maria Jorge Sebastião (in memorian);
o também engenheiro
agrônomo Ney Bittencourt de Araújo (in
memorian), da Agroceres;
o ex-ministro Roberto
Rodrigues, e todos os colegas com os
quais temos convivido
durante todos esses belos anos.*

Sumário

| | |
|--|----------|
| Apresentação | XI |
| Prefácio | XIII |
| Introdução | XV |
| Parte 1 – Visão geral | 1 |
| Capítulo 1 – Marketing na gestão do agronegócio | 3 |
| Duas mãos | 4 |
| Qualidade da informação..... | 4 |
| Criatividade estratégica..... | 5 |
| Visão totalizante..... | 8 |
| Análise sistêmica de marketing em agronegócio | 9 |
| Os 4As como matriz de dimensionamento estratégico do marketing | 19 |
| Capítulo 2 – Planejamento de marketing | 25 |
| Os Ps do marketing | 30 |
| A gerência de produto em agronegócio | 35 |
| <i>Trade marketing</i> : mais valor e precisão na gestão comercial | 39 |
| Marketing de serviços | 45 |
| Capítulo 3 – Comunicação e serviço de marketing | 51 |
| Espetáculo e comunicação: um casamento pós-moderno | 51 |
| Uma análise das múltiplas arenas de ativação de marketing no agronegócio moderno..... | 53 |
| Comunicação em marketing rural..... | 59 |
| O desafio criativo do marketing rural | 63 |
| Capítulo 4 – Gestão de vendas | 73 |
| Planejamento de territórios..... | 73 |
| Distribuição de insumos e bens de produção agropecuários: uma enorme revolução..... | 75 |
| Roteiro sugestivo para um plano individual de clientes | 77 |
| Produtividade de vendas e marketing direto | 79 |
| Uma última palavra | 82 |
| Capítulo 5 – Visão estratégica da gestão financeira | 83 |
| Ambiente do mercado e objetivos | 84 |

| | |
|--|------------|
| O agronegócio e suas necessidades | 86 |
| Análises de resultados de empresas | 87 |
| Métodos de avaliação de negócios | 93 |
| Controles e indicadores fundamentais para sobrevivência e crescimento | 98 |
| Serviços bancários: pôr ou não os ovos no mesmo cesto?..... | 102 |
| Concessão de crédito e controle das contas a receber..... | 103 |
| Controle de contas a pagar, fornecedores e empréstimos bancários | 105 |
| Fluxo de caixa: a ferramenta de ouro do controle e da sobrevivência das empresas | 106 |
| Finanças saudáveis, endividamento e riscos..... | 108 |
| Excelência na gestão é perseguir ganhos | 109 |
| Apêndice – Os fundos de investimento e o agronegócio | 110 |
| Parte 2 – Marketing antes da porteira..... | 121 |
| Capítulo 6 – O novo marketing rural | 123 |
| Perfil comportamental e hábitos de mídia do produtor rural brasileiro | 124 |
| Marketing de máquinas e bens de produção..... | 146 |
| Marketing de insumos | 150 |
| Marketing de revenda: a rede de revenda rural | 155 |
| Parte 3 – Marketing dentro da porteira | 159 |
| Capítulo 7 – Estratégias e ações de marketing: visão a partir dos produtores rurais | 161 |
| Desafios do marketing do produtor rural | 161 |
| O plano de marketing da produção agropecuária | 164 |
| Valores de competitividade para as cooperativas | 165 |
| Estratégia empresarial no agronegócio | 169 |
| Competição e associações de produtores | 172 |
| Apêndice – Em se plantando, horti dá..... | 180 |
| Parte 4 – Marketing no pós-porteira..... | 193 |
| Capítulo 8 – Estratégias e ações de marketing: visão a partir do consumidor..... | 195 |
| Tendências no consumo de alimentos | 195 |
| A nova era dos transgênicos e orgânicos | 199 |
| Biodiversidade | 207 |
| Os princípios condutores em bioética..... | 209 |
| Parte 5 – Metamarketing do agronegócio..... | 211 |
| Capítulo 9 – <i>Agriwar versus</i> diálogo com a sociedade | 213 |
| Marketing é a percepção da satisfação do cliente com sustentabilidade..... | 220 |

| | |
|--|------------|
| Marketing e pobreza rural | 230 |
| Marketing e agricultura | 233 |
| Marketing e sustentabilidade..... | 235 |
| Canal de distribuição na nova era | 240 |
| Comunicação e <i>design</i> : os grandes impactos de percepção..... | 241 |
| Liderança nos tempos de <i>agriwar</i> : a arte e a ação | 241 |
| Parte 6 – Marketing e agronegócio na prática | 245 |
| Caso 1 – Política de marketing da carne suína brasileira: um novo olhar | 247 |
| Caso 2 – Fazenda Amway Nutrilite no Brasil: sustentabilidade no agronegócio | 253 |
| Caso 3 – Salton | 261 |
| Caso 4 – Duas iniciativas à promoção das frutas brasileiras | 267 |
| Caso 5 – Arroz Tio João | 271 |
| Caso 6 – O <i>made in Italy</i> | 274 |
| Caso 7 – O melhor vinho da Europa | 282 |
| Caso 8 – Mercado da cachaça, competitividade e marketing: entre a padronização e a diferenciação na definição da qualidade da bebida | 286 |
| Caso 9 – Etanol como uma nova matriz energética | 296 |
| Referências | 305 |
| Índice..... | 307 |
| Sobre os autores..... | 317 |

Apresentação

O novo tabuleiro da baiana

Uma das imagens mais marcantes do Brasil foi imortalizada por Carmen Miranda, que, com um cacho infinito de banana na cabeça, cantava o que o tabuleiro da baiana tem. Entre outras coisas, essa imagem retratava o papel tradicionalmente ocupado pelo Brasil no mercado internacional — um país que, além de bananas, contava com enormes riquezas naturais convertidas, mercadologicamente, em *commodities*.

O fato novo e promissor é que hoje o tabuleiro não tem somente *commodities*, mas também produtos que, ao seguir o caminho da diferenciação no universo do agronegócio, são convertidos em marcas capazes de impulsionar o Brasil como competidor internacional na guerra agrícola que Tejon e Coriolano esmiúçam nesta obra.

Atrevo-me a sugerir que estamos diante de um processo de descomoditização dos produtos agrícolas, oposto ao de comoditização dos bens de consumo duráveis e semiduráveis.

Se prestarmos atenção, veremos que bens como carros, celulares e aparelhos de TV são atualmente muito semelhantes. Afinal, indústrias de marcas consagradas recebem componentes dos mesmos fornecedores e compartilham tecnologias, diferenciando seus produtos muitas vezes por alguns acessórios a mais.

Com os produtos agrícolas e agropecuários, contudo, o processo é inverso. Na quitanda, a uva rubi produzida por um diligente agricultor de Mogi das Cruzes vende mais do que a chilena, mesmo sendo mais cara e não contando com embalagem sofisticada. E vende mais porque o produto é indiscutivelmente melhor. Não tem marca formal, mas ocupa seu espaço justamente por não ser *commodity*. As condições de cultivo, o clima e as técnicas utilizadas formam um conjunto praticamente inimitável.

O interessante é que esse fenômeno não ocorre apenas na quitanda. Embora a plantação em escala forneça produtos similares, a diferenciação viceja também nas grandes redes varejistas. Além das tradicionais apalpadelas, hortifrutigranjeiros estão passando a ser escolhidos por suas marcas — marcas que, plantadas, cultivadas e colhidas com cuidados especiais, são inimitáveis; marcas que, associadas à cultura local, podem constituir-se em alavancas para o desenvolvimento de

comunidades e regiões, com produtos agrícolas reconhecidos e competitivos tanto no mercado nacional como no internacional.

O potencial é grande, mas, como mostram os autores deste livro, a briga não é fácil. A guerra não se dá apenas no campo concreto do cultivo. Ela acontece também na percepção dos consumidores, que é disputada palmo a palmo. Para se ter uma idéia, no imaginário do consumidor global, o melhor café não se planta no Brasil, mas sim na Colômbia, como bem exemplifica o agricultor que, puxando um burrico carregado com sacas de “café da Colômbia”, surge no meio de um *blockbuster* hollywoodiano.

De fato, imagens que oscilam do arcaico ao tecnológico garantem a pureza da origem e a assepsia dos produtos na mente do consumidor. Em outras palavras, no tabuleiro não está em jogo apenas a qualidade do produto, mas também uma comunicação que dê conta dos diversos públicos, envolvendo desde os fornecedores até os consumidores finais, passando pelos formadores de opinião na mídia.

No âmbito do consumo, os aspectos simbólicos são enriquecidos com uma gama de produtos e serviços associados. Compra-se o queijo, a faca, a tábua e a orientação dos especialistas — que, por sinal, indicam também o vinho e a cachaça. Uma rede que extrapola a mídia e reverbera nos *blogs* em que consumidores trocam idéias e constroem gostos.

Todo esse processo, que podemos chamar de descomoditização, tem seus fatores, atores e tendências abordados com profundo conhecimento e clareza nesta obra. Da visão geral do marketing rural ao detalhamento do antes e do dentro da porteira, chegando até o consumo, os conceitos são apresentados de forma consistente e lastreados por exemplos que dão contornos reais ao que está no papel.

Além disso, os autores abordam o desafio da pobreza no campo, a questão da sustentabilidade e a percepção de que a guerra em cada torrão de terra é agora uma guerra global, em que marcas e origens demarcadas disputam espaço em um mercado que deve dar conta não apenas da qualidade, mas também de fatores sociais e ambientais. Um quadro surpreendente, no qual um movimento revolucionário, como o MST, vale-se do marketing para comercializar produtos com sua grife no mercado global.

Deixo agora o leitor com esta obra de referência para operar no pujante universo do agronegócio, responsável pela movimentação de R\$ 642 bilhões em 2007 — valor que equivale a cerca de 25 por cento do PIB brasileiro, segundo dados do Cepea-USP/Cna.

Por meio deste texto, o leitor certamente obterá uma ampla visão de um mercado em que a simbiose produto–natureza–homem, associada a estratégias mercadológicas, pode gerar marcas fortes e inimitáveis, capazes de abrir e ampliar fronteiras competitivas. Afinal, no novo tabuleiro, tradição agrícola, tecnologia e marketing vão definir o que é que a baiana tem.

Luiz Celso Piratininga

Presidente da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)

Prefácio

Estamos no meio de uma guerra feroz pelo domínio dos mercados agrícolas mundiais, e nessa guerra o Brasil é um dos principais protagonistas. Já ocupamos a posição de segundo maior exportador mundial de produtos agropecuários e, se soubermos conduzir essa guerra, assumiremos a liderança absoluta do *ranking* nos próximos anos. Afinal, nenhum outro país do mundo possui a combinação de terras férteis, clima propício, tecnologia e capacidade empresarial que os brasileiros possuem e que resultou na criação do agronegócio mais pujante do mundo tropical.

Este magnífico livro de José Luiz Tejon e Coriolano Xavier se desenvolve em duas vertentes — falando do marketing da porteira para trás e da porteira para frente. Ele reúne uma riqueza de informações, conceitos e experiências que jamais se viu reunida em um livro sobre agronegócio publicado no Brasil.

De fato, além de esmiuçar as práticas de marketing, essenciais para agregar valor a nossos produtos, o livro preocupa-se com as grandes causas estratégicas que determinarão o desenvolvimento futuro do agronegócio no Brasil e no mundo — como o fato de que hoje é preciso ser competitivo em um mundo cada vez mais fechado ao livre trânsito de produtos agropecuários. Como alternativa, a obra sugere, implicitamente, que as respostas aos problemas atuais só poderão ser encontradas por meio da união de esforços entre produtores, exportadores e poder público.

Por tudo isso, o livro é indispensável para quem deseja atualizar e ampliar seus conhecimentos em relação ao setor do agronegócio. Só posso cumprimentar os autores por essa valiosa contribuição em um setor ainda carente de boas análises e informações.

Francisco Gracioso

Conferencista e consultor de empresas

Introdução

Quatro novos sustentáculos movimentaram e mudaram o agronegócio nos últimos dez anos, e eles continuarão como uma forte tendência para o futuro. Esses sustentáculos, que veremos detalhadamente a seguir, são: (1) marketing de origem, (2) guerra de percepções, (3) novo mercado real e (4) criatividade e investimentos de fundos.

1. *Marketing de origem.* Nos últimos tempos, a origem das matérias-primas passou a ter uma grande importância. A qualidade, o processo, a mão-de-obra, o meio ambiente, as sementes, os insumos, a mecanização, a tecnologia, o fundamento genético, os contratos e as relações entre os agentes ao longo da cadeia tomaram proporções elevadas na agregação de valor e na percepção dos consumidores finais em relação aos produtos derivados do campo. Por si só, o marketing de origem não seria uma novidade tão grande assim, como mostra o caso “*O made in Italy*”, encontrado na Parte 6 deste livro. O que mudou, de fato, é que mesmo aqueles produtos que não chegam aos olhos dos consumidores com marcas e que, no passado, perdiam totalmente sua identificação de origem, no agronegócio do século XXI passaram a ter relevância e a constar das preocupações da agroindústria, do varejo e dos serviços de alimentação, moda, energia, ração, borracha e demais derivados rurais.

2. *Guerra de percepções.* O segundo sustentáculo diz respeito à guerra de percepções, à batalha por corações, mentes e mercados que domina o novo agronegócio. Travamos uma guerra de marketing no agronegócio global, com um arsenal de informações baseado não apenas em assessoria de imprensa, publicidade e propaganda, mas também em Internet, *blogs* e mídias sociais interativas. Além disso, um quarto elo eclodiu com grande força na gestão do sistema do agronegócio: o além-porteira, ou pós-pós porteira, das fazendas. Esse elo inclui o poder da mídia, das ONGs, de entidades de defesa dos consumidores, de associações dos direitos humanos e de proteção ambiental. Inclui também os debates democráticos das disputas eleitorais, em que é possível ver os partidos políticos defendendo a causa do agronegócio com uma força muito maior do que no passado.

Seja como for, são as micros e as macrotendências, a segmentação de mercados e os nichos que caracterizarão cada vez mais o novo agronegócio globalizado, trazendo o melhor do marketing para percorrer a cadeia do princípio ao fim, em vez de apenas o fim, como temos visto historicamente. “Quem não quer a guerra faz o comércio” — é essa frase marcante do poeta português Luis de Camões que define esses novos tempos. Em outras palavras, viveremos entre “tapas e beijos”, ou seja, permaneceremos preparados para a *agriwar*, para a guerra de percepções, mas, ao mesmo tempo, teremos muito diálogo na sociedade. A grande questão é: quanto maior for o diálogo saudável na sociedade, a comunicação interativa entre a sociedade e o agronegócio, mais a eficácia da guerra será atrapalhada. Assim, as lideranças de todos os elos da cadeia produtiva do agronegócio deverão empreender um grande esforço para que ocorra o diálogo. E nesse diálogo deve ficar claro que agronegócio não é o negócio rural do grande contra o pequeno, mas simplesmente o negócio, seja do micro, pequeno, médio ou grande agente produtor, quer ele esteja antes, dentro, depois ou além das porteiras das fazendas.

3. *Novo mercado real*. O terceiro sustentáculo diz respeito ao novo mercado real que está sendo criado para os derivados oriundos do agronegócio com função energética. A *energy bill* dos Estados Unidos, ao dimensionar a demanda do etanol para os próximos dez anos, simplesmente dobra o total da oferta do produto existente no mundo inteiro até a primeira década do século XXI. Uma vez que 75 por cento da pobreza do planeta ainda está nas áreas rurais pobres, esse novo cenário pode permitir a integração de micros e pequenos produtores em um esforço de auto-suficiência energética regional, no mundo inteiro, possibilitando que esses agricultores, além de serem inseridos na produção, passem a obter renda real e se transformem em consumidores ativos, em vez de dependentes de programas de ajuda, como são hoje. Por fim, vale assinalar que o novo mercado alterou a visão clássica da avaliação do agronegócio, pois interferiu — e certamente ainda interferirá — em todas as cadeias paralelas de sistemas fortes já estabelecidos. Nesse sentido, novamente o diálogo na sociedade *versus* o *agriwar* será imperativo nesse terceiro sustentáculo do agronegócio no século XXI.

4. *Investimentos de fundos*. O quarto sustentáculo do novo agronegócio não é tão real assim. Ele trata do ingresso de investimentos de fundos que outrora trabalhavam com outros produtos e que agora buscam maior consistência e solidez nos ativos do agronegócio. Nesse ponto, vale salientar que, entre o fim de 2008 e o início de 2009, o mundo começou a assistir a uma das maiores crises financeiras de sua história, com o final de uma “utopia capitalista”. De fato, graças a alavancagens sobre derivativos “insensatos”, grandes organizações financeiras se viram em uma péssima situação, impulsionada principalmente pelo segmento da construção civil dos Estados Unidos. Isso nos faz lembrar do número de vezes que o mercado de

futuros da bolsa de Chicago atuou em diversos produtos agropecuários, chegando a movimentar 17 safras mundiais de soja no universo virtual, no papel. Claro que isso, além de aquecer a demanda mundial por alimentos, fibras e energia, alterou para cima os preços históricos das *commodities*. Com a recessão inevitável, os efeitos nos preços dos produtos agropecuários e nas linhas de crédito trarão de volta ajustes duros ao longo de toda a cadeia do agronegócio. Porém, o setor nunca mais será o mesmo — incorporaremos mecanismos mais seguros no futuro, bem como assistiremos a uma evolução do mundo virtual em relação às realidades das safras do mundo inteiro.

Esses quatro novos sustentáculos que movimentam o agronegócio globalizado constituem os aspectos que permeiam o conteúdo da nova direção, liderança e gestão do setor. E o mais interessante: esse ambiente exige compreensão no quid respeito aos fatores incontroláveis e ao talento para a incorporação estratégica transformada em ações controláveis dentro das organizações e das cadeias de valor. Ele exige também a grande mudança na gestão de todo o setor: o marketing. Em poucas palavras, as mentes, os corações e o acesso aos mercados devem ser parte integrante do DNA dos produtos, das pesquisas dos geneticistas, dos processos industriais, da logística, da infra-estrutura, da distribuição, da embalagem, do varejo, dos serviços e da informação comunicacional e interativa. Nesse contexto, o marketing passa a ser o fator decisivo e a condição primordial de sucesso nesse que é, cada vez mais, o maior negócio do mundo: o agronegócio.

De fato, podemos dizer que agronegócio sem marketing é apenas *agro*, sem *negócio*, ao passo que marketing sem a consciência evolutiva do diálogo na sociedade se transforma em *agriwar*, com muito menos *agri* do que *war* — ou seja, com mais barreiras psicológicas justificando cercas sociológicas, políticas e protecionistas.

Seja como for, a questão é que, ao tratar de marketing e agronegócio, evocamos o *agriwar* e o diálogo na sociedade — as duas condições essenciais para o empreendedorismo e a nova gestão, seja em uma pequena cidade do país, seja em uma perspectiva global.

Agradecimentos

Várias pessoas e empresas contribuíram de maneira decisiva para a elaboração deste livro. Algumas, contudo, tiveram uma participação especial e, por isso, merecem ser homenageadas. Esses amigos são:

- Francisco Gracioso, que, além de prefaciar esta obra, sempre nos incentivou, desde o primeiro livro, a ampliar os estudos na área de marketing do agronegócio.

- Professor Luiz Celso Piratininga, que brindou este livro com sua apresentação valorizadora.
- Professor Carlos Monteiro (*in memoriam*), que apoiou não apenas o projeto deste livro, mas também a constituição do Núcleo de Estudos do Agronegócio da ESPM.
- Professor Richard Lucht, que, além de apoiar continuamente o Núcleo de Estudos do Agronegócio da ESPM, apresentou o projeto deste livro a nossos editores.
- Luiz Antônio N. Sallada e Antonio Avante Filho, que participaram deste projeto com entusiasmo, gerando conteúdo importante e de qualidade para o livro.
- Marco Perez (*in memoriam*) e Midori Ney, que gentilmente nos cederam a pesquisa “Perfil do consumidor de insumos agropecuários”, da ABMR&A, a qual agregou nova dimensão ao conteúdo do livro.
- ABMR&A, que nos forneceu documentos e materiais para pesquisa.
- Professora Maria Flávia de Figueiredo Tavares, que, além de contribuir com a análise de dados, trabalhou na preparação do conteúdo.
- Ana Purchio, que, como jornalista, realizou um trabalho investigativo relacionado a vários temas do livro.
- Professores Victor Megido e Roberto Panzarani, bem como as pesquisadoras Rosa Maria Granito e Pamela Cordoni, da Itália, que elaboraram para o livro o *case* “O *made in Italy*”. Não podemos deixar de citar a jornalista Maria Cristina Falasca, que traduziu o *case*.
- Tatiana Badan Fischer, que nos apoiou na prospecção de dados e fontes.
- Marialba Ferreira, que sempre nos apoiou na organização de fontes, dados e materiais.
- Plurivalor, empresa portuguesa que nos possibilitou ter acesso ao estudo de caso da Vinícola Ermelinda Freitas.
- Cesar Roberto Leite da Silva e Marie Anne Najm Chalita, por brindarem este livro com um excelente *case* sobre o mercado da cachaça.
- Marcelo Prado, que contribuiu não apenas em termos de conteúdo, mas também discutindo criticamente vários temas.
- Edmea Sanchez, que nos apoiou com a logística de materiais, além de trabalhar como interface com a editora.
- Carlito Cunha, que desenvolveu várias ilustrações ao longo do livro, em apoio ao conteúdo.
- Adriana Taguchi, Fernanda Misseroni, Alexandre Rosa, Augusto Tarozzo, Janete Ticiano e Américo Daniel, que cederam material para ilustrar o livro.

PARTE 1

Visão geral

Marketing na gestão do agronegócio

Para fazer marketing em agronegócio é preciso ter o foco ampliado. É preciso abrir o pensamento estratégico e as análises de todo o perfil da cadeia produtiva na qual se está inserido para, então, aumentar a criatividade e a inovação no planejamento realizado — bem como sua substância para o longo prazo e sua força tático-operacional no presente.

Como, por exemplo, fazer marketing estratégico em uma agroindústria de carne de frango sem conversar com o geneticista, que é quem está desenhando hoje o perfil de produto que estará nas gôndolas dos supermercados daqui a cinco ou dez anos? Ou seja, esse geneticista também participa, em alguma medida, de uma parcela do lucro e da competitividade agroindustrial do setor, no médio e no longo prazos.

Outro exemplo: como planejar negócios em uma integração de carne suína e de aves sem conversar com a indústria de nutrição animal (e também genética) sobre melhorias em conversão alimentar? Afinal, 70 a 80 por cento do custo de criação desses animais está no alimento, e estamos vivendo uma fase de alimentação animal mais cara, uma fase que veio para ficar, patrocinada pela expansão mundial da demanda de grãos — em razão do crescimento mais acelerado das economias de média e baixa renda — e pela nova equação alimento *versus* energia, que marca o agronegócio mundial neste início de século.

Como ter mais sucesso no mercado de ketchup sem conversar também com o geneticista, cujas modernas ferramentas de biotecnologia podem descobrir genes capazes de aumentar o teor de açúcar em cultivares de tomate e assim acirrar a competitividade da agroindústria do segmento? Como melhorar a apresentação e a qualidade dos perecíveis nos pontos-de-venda sem também conversar com as empresas de logística e a indústria do frio?

Como ser líder mundial em café de alta qualidade sem se integrar profundamente com o universo produtor das fazendas e, assim, ajudar a desenvolver práticas modernas de manejo e incentivar o uso de tecnologia, criando padrões mínimos de qualidade

de produto (de forma compartilhada) e fidelizando os melhores fornecedores do mercado — como nos mostra de maneira exemplar a Illycaffè.

Duas mãos

No sentido inverso, o raciocínio estratégico é o mesmo. Como estudar a genética de aves e porcos — e o marketing dessa genética — sem conversar com a ponta da cadeia produtiva (agroindústrias, varejo e serviços de alimentação) para saber quais são as percepções atuais, de médio e longo prazos, em beneficiamento, comercialização e consumo das carnes? Genética sem miopia é isso.

Empresas como a Ross Breeders (hoje Aviagen) e a Pig Improvement Company (PIC) foram, nas últimas décadas, exemplos fortes dessa atitude de profundidade em marketing. A PIC chegou a ter um “conselho de consumidores” (nos Estados Unidos), envolvendo representantes e/ou informações das três instâncias da ponta da cadeia produtiva, com a função de estudar e discutir livremente a evolução dos mercados.

Como, por exemplo, fazer o marketing de marcas de hortifrutigranjeiros sem conversar com os supermercados para saber sua visão sobre qualidade, apresentação, embalagem, porções, produtos orgânicos e promoções ao consumidor? Já há pessoas fazendo isso com sucesso, inclusive alavancando a cultura “marqueteira” do produtor rural na região de Vargem Grande do Sul, próxima a São Paulo.

Como fazer marketing abrangente e profundo de tecnologias formicidas na agricultura sem antes conversar com as empresas reflorestadoras (responsáveis por 30 por cento do consumo) e com elas compartilhar as pressões sofridas hoje no mercado internacional relacionadas à rastreabilidade e à origem de seus insumos por conta da sustentabilidade?

Qualidade da informação

Todo planejamento de marketing precisa ser *bem informado*. Isso é condição e razão direta para que se obtenha sucesso nos resultados. No agronegócio, contudo, essa necessidade aumenta, pois, ao elaborarmos um plano de marketing, devemos atentar tanto para o amplo conjunto de variáveis relacionadas ao mercado em que atuamos e aos concorrentes diretos, quanto para a multiplicidade de enfoques dados que vêm com a visão estratégica da cadeia produtiva. Tudo isso multiplica bastante os eixos de informação e de análise ideais para um planejamento bem estruturado e com excelência em sua base informativa.

Ter informações sobre a *renda do produtor*, por exemplo, é fator essencial para qualquer planejamento de marketing na indústria de insumos. E hoje, para ter um bom grau de confiabilidade nas informações sobre esse fator, não basta apenas

fazer projeções de produção e preços futuros e, a partir delas, realizar análises cruzadas de dados e influências.

Vamos supor, por mera hipótese, um mercado internacional de soja passando por momento de demanda aquecida e preços recordes em sua história. Com esse cenário, a posição de destaque do Brasil como produtor e exportador sugeriria automaticamente a perspectiva de ganhos excepcionais pelos produtores brasileiros. No entanto, o que se observa na atual complexidade do agronegócio é que a alta no preço da soja depende não só dos resultados na atividade agrícola, mas também de variáveis relacionadas ao ambiente econômico e à combinação de decisões tomadas pelo agricultor na época do plantio — e sua evolução até o momento da colheita.

Estamos falando não só de preços pagos ao produtor, mas também de cotação do dólar, política cambial e taxas de juros. No campo dos juros, estamos falando de taxa Selic, crédito rural oficial e taxas praticadas em operações de venda de insumos com prazo-safra por empresas do setor ou agroindustriais. E também estamos falando do preço dos insumos agropecuários em geral, nacionais ou importados.

O preço pago ao produtor é outro exemplo: é um fator que também se desdobra e que pode ser calculado como uma média ponderada entre os preços contratados em vendas antecipadas e os preços obtidos em vendas realizadas após a colheita. Isso porque, em cenários de elevação dos preços durante a safra, quanto maior a parcela de vendas efetivadas depois da colheita, maior a possibilidade de capturar os movimentos de alta nas cotações e assim aumentar a renda do produtor.

E, para não haver dúvidas sobre a importância desse tipo de análise em profundidade, cabe destacar outro exemplo: o site do Centro de Inteligência da Soja (CISOja) estimava, na safra 2007-2008, que, no Mato Grosso, cerca de 70 por cento da safra seria comercializada antecipadamente por US\$ 10, mas no final da safra o valor chegou ao patamar de US\$ 20 ou mais.

Criatividade estratégica

O planejamento precisa ousar e ser *criativo*. A Agrocerec Ross lançou no Brasil uma genética de frango voltada ao consumo da ave em partes (peito, coxa e sobrecoxa) quando o país ainda consumia o frango inteiro. Esse lançamento foi um sucesso de grande impacto e, como estava previsto no planejamento da empresa, em dez anos ela dominou 45 por cento do mercado.

A mesma Agrocerec realizou, em parceria com a SLC (hoje John Deere Brasil), na década de 1980, uma inovadora promoção de vendas com grandes prêmios e sorteio transmitido pela TV para todo o Brasil.

A Arysta LifeScience posicionou-se como um “jeito novo” em produtos e serviços no mercado de cana para abrir espaço na já congestionada oferta de proteção fitossanitária ao setor. Acertou logo de início com um posicionamento dife-

renciado de seu herbicida Dinamic, que inclusive mudou parâmetros de manejo da cultura (veja o Quadro 1.1).

A Atta-Kill surpreendeu com o micro porta-iscas de papel (*versus* o tradicional, feito de plástico), quando percebeu que agregaria valor ao seu produto com a degradação rápida em um momento em que o mundo valoriza cada vez mais a sustentabilidade (veja o Quadro 1.2).

A Cooperativa Cocamar apostou em óleos comestíveis leves e lançou suas marcas nesse segmento quando a onda de valorização da saúde em consumo alimentar apenas começava.

A Reserva Matá-Porã descomoditiizou seu morango hidropônico lançando marca própria e *design* diferenciado no setor — e depois avançou na diferenciação com o lançamento de polpas frescas pré-preparadas para sucos e doces (veja o Quadro 1.3).

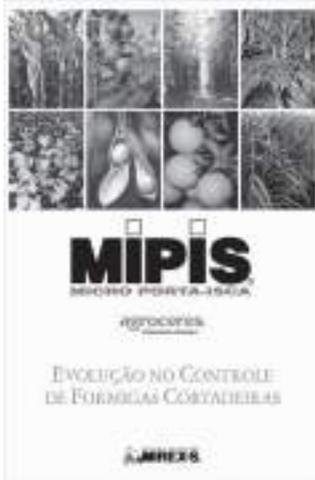
A Associação dos Produtores Rurais da Região de Vargem Grande Paulista criou nova denominação e nova identidade visual (uma marca!), como base para uma plataforma de comunicação com o mercado, dentro de uma estratégia de marketing de origem para a região (veja o Quadro 1.4).

A Oesp Mídia, do Grupo Estado, criou um diretório de negócios especializado na cadeia de alimentos e serviços de alimentação — Guia Oesp Alimentação —, antecipando-se ao *boom* que esse setor vem experimentando em anos recentes. Depois inovou novamente ao divulgar o produto também em revistas e suplementos de culinária, ampliando assim a penetração do Guia entre profissionais e consumidores de alta renda — já que a culinária passou a ter valor cultural e de lazer (veja o Quadro 1.5).

QuADRO 1.1 - Produto inovador e posicionamento agressivo no mercado de cana.



QuADRO 1.2 - Micro porta-isca degradável, de papel.



Reproduzido com autorização.

QuADRO 1.3 - Marca própria descomoditizando o morango do produtor.



Reproduzido com autorização.

QuADRO 1.4 - Logomarca da Associação dos Produtores Rurais da Região de Vargem Grande Paulista.



Reproduzido com autorização.

QuADRO 1.5 - Guia Oesp Alimentação.



Reproduzido com autorização.

A Rádio Eldorado, também do Grupo Estado, emissora de elite com programação de alto valor cultural, inovou ao criar um boletim de notícias de valorização do agronegócio (visando os consumidores de alta renda e o *target* dos influenciadores e decisores de política econômica que moram na cidade de São Paulo). O programa fixou-se com sucesso.

A rede Rubaiyat de churrascarias, quando lançou o Baby Pork em seu cardápio, nos anos 1990, vinculou a nova opção de carne a uma genética diferenciada de suínos *ultralight* (Agrocere PIC), fazendo uma divulgação *double brand*, no melhor sentido das agregadoras estratégias de marketing de origem.

Visão totalizante

Foco ampliado, abrangência/excelência informativa e criatividade. Essa não é uma receita infalível (seria perigoso falar nisso), mas é uma base importante e comprovada para compor um planejamento de marketing com alto potencial de resultados no agronegócio — desde que também seja associada a ferramentas de controle e adaptação que respondam ao dinamismo atual dos mercados.

Os roteiros, modelos e ferramentas de análise e planejamento que apresentaremos a seguir incluem todas as funções e abordagens acadêmicas e tradicionais de

marketing. Também exploram os enfoques particulares de marketing no agronegócio — seja o marketing rural, o marketing do produtor ou o chamado marketing pós-porteira, envolvendo processamento, distribuição e valorização dos alimentos.

Análise sistêmica de marketing em agronegócio

No agronegócio, o grau de profundidade e eficácia de um planejamento de negócios está diretamente relacionado à qualidade e abrangência da análise mercadológica prévia que se faz da cadeia produtiva na qual está inserido o produto ou serviço para o qual se quer planejar. Não importa em que ponto da cadeia você esteja atuando. É dessa visão ampla, completa e detalhada que vem o estado da arte do planejamento. Ou seja: no agronegócio, o planejamento precisa partir de uma análise sistêmica da cadeia produtiva e de seus vários ambientes competitivos.

Para alcançar essa visão perfeitamente integrada e sistêmica do planejamento de marketing, podemos considerar dez fatores para enfoque de análise, os quais permitem estabelecer uma perspectiva ascendente ou descendente de qualquer cadeia produtiva — da ponta final do consumo às decisões de tecnologia e política agrícola antes da porteira (ou antes da produção rural propriamente dita).

A seguir, apresentaremos um modelo para a formatação de um planejamento sistêmico de marketing para o agronegócio (veja o Quadro 1.6), que deve ser adaptado e incrementado conforme cada situação em particular. Também apresentaremos um *check list* para cada um dos dez fatores que compõem o modelo, de modo a facilitar seu desenvolvimento e conteúdo. É relevante salientar que, não importa onde esteja sua atividade no agronegócio, a visão e o planejamento sistêmico atuarão decisivamente para tornar sua empresa, seus produtos e serviços estrategicamente mais seguros e imunes à miopia gerencial.

Check list por fator

Fator 1

Segmentação do consumidor final

- Qual o tamanho (em moeda e volume) do consumo do produto final da cadeia na qual está o mercado em que atua ou pretende atuar?
- Como você pode segmentar o mercado total para esse produto? Por exemplo:
 - geografia, hábitos e frequência de compras;
 - renda, sexo, idade e educação;
 - valores e estilos de vida;
 - consciência ambiental etc.

QuADRO 1.6 - Modelo de planejamento sistêmico de marketing para o agronegócio.

| Avaliação | Adaptação | Adaptação | Adaptação | Adaptação |
|---|---|--|--|---|
| Fator 10 | Fator 9 | Fator 8 | Fator 7 | Fator 6 |
| Sistema de informação | Política agrícola | Fatores de produção | Segmentação dos produtores rurais | Produtos agropecuários |
| 1. Banco de dados 2. Controles 3. Estatística 4. <i>Feedback</i> | 1. Crédito <ul style="list-style-type: none"> - norma - custo - finalidade (custeio, comercialização, investimento) 2. preços mínimos <ul style="list-style-type: none"> - orientação - EGF/AGF - operacional 3. preços e renda <ul style="list-style-type: none"> - contas nacionais - efeito—preço - safra e renda bruta 4. Custo/relação de troca <ul style="list-style-type: none"> - índice de paridade global por produto 5. tributação <ul style="list-style-type: none"> - impostos e taxas 6. Capitalização <ul style="list-style-type: none"> - renda líquida - autofinanciamento 7. Institucional <ul style="list-style-type: none"> - acordos - cotas 8. pública e privada | 1. terra <ul style="list-style-type: none"> - preço - arrendamento - etc. 2. máquinas <ul style="list-style-type: none"> - tratores - colheitadeiras etc. 3. Equipamentos 4. Sementes 5. Fertilizantes 6. Corretivos 7. defensivos 8. medicamentos 9. Rações 10. mão-de-obra 11. Serviços 12. dinheiro | <hr/> A <hr/> 1. Integrados <ul style="list-style-type: none"> - ascendentes no agronegócio 2. Alta especialização em <i>commodities</i> <ul style="list-style-type: none"> - alta produtividade <hr/> b <hr/> 1. Integrados <ul style="list-style-type: none"> - estabilizados no agronegócio 2. Semi-especializados em <i>commodities</i> <ul style="list-style-type: none"> - média - tecnologia e diversificação <hr/> C <hr/> 1. Integrados <ul style="list-style-type: none"> - descendentes no agronegócio 2. média <ul style="list-style-type: none"> - especialização em <i>commodities</i> - média tecnologia - monocultura <hr/> D <hr/> 1. Amadores rurais 2. Sobreviventes rurais | <ul style="list-style-type: none"> - Soja - Cana-de-açúcar - milho - Café - Arroz - Feijão - Algodão - Cacau - trigo - laranja - Bovino/corte - Frangos - Suínos - ovos - outros |
| | Visão social/gerenciamento governamental por produto. | Agentes de mudanças tecnológicas/ tecnologia, preços, promoção e propaganda, serviços, vendas segmentadas. | | produtos ascendentes, estabilizados e descendentes. |

| Adaptação Fator 5 | Análise Fator 4 | Análise Fator 3 | Ativação Fator 2 | Análise Fator 1 |
|--|--|--|---|---|
| Infra-estrutura | Quantificação/ qualificação de mercados rurais | Macroeconomia | Marketing da alimentação | Segmentação do consumidor final |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. transporte 2. Armazenagem 3. Eletrificação 4. Comercialização <ul style="list-style-type: none"> - classifica ção - mercado futuro - leilões 5. Inspeção 6. Informação | <p style="text-align: center;">A</p> <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 1. oferta e demanda <ul style="list-style-type: none"> - estoque - comércio exterior 2. preços <ul style="list-style-type: none"> - produtor - atacado - consumidor - margens 3. Externo/interno <ul style="list-style-type: none"> - contas - nacionais - efeito—preço - safra e renda bruta 4. Conjuntura 5. Estrutura 6. Quantificação <ul style="list-style-type: none"> - qualificação - mercados rurais <p style="text-align: center;">b</p> <hr/> <p style="text-align: center;">C</p> <hr/> <p style="text-align: center;">D</p> <hr/> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Atividade econômica 2. Setor externo 3. política econômica 4. preços e salários 5. mercado financeiro 6. Economia mundial <p style="text-align: center;">ReSuLTADOS</p> <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fluxo de ativos 2. poder de compra 3. Custo de estoque 4. demanda global 5. demanda setorial | <ol style="list-style-type: none"> 1. Indústria 2. Comércio 3. Serviço 4. Franquias 5. mídia | <p style="text-align: center;">A</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Renda - Cultura - hábitos de consumo - Idade - Sexo - Religião - Educação - Consciência ambiental e outros valores (padrões sociológicos, políticos, psicológicos, descrições psicográficas dos consumidores etc.) <p style="text-align: center;">b</p> <hr/> <p style="text-align: center;">C</p> <hr/> <p style="text-align: center;">D</p> <hr/> |
| <p>desenvolvimento de forma heterogênea por rentabilidade de produto ou segmentação de mercado ou ainda por razões político-sociais.</p> | <p>Níveis de rentabilidade e facilidade diferentes.</p> | <p>macrosegmentação. Agentes de mudanças comportamentais e de renda. Ações de marketing industrial e de varejo/ serviços.</p> | <p>Influência dos canais de distribuição e da mídia.</p> | <p>Atitudes segmentadas de consumo A-B-C...N.</p> |

- Determine se o consumo da categoria de produto é ascendente, estagnado ou descendente (nos últimos três anos).
- Defina (nessa categoria) qual a participação de mercado do produto final ao qual você está vinculado na cadeia produtiva do setor.
- Faça uma projeção sobre os hábitos de alimentação/consumo relacionados a esse mercado (nos próximos cinco a dez anos).
- Tente projetar também uma forma de segmentação que ultrapasse os dados demográficos (renda, educação, idade etc.) e inclua valores e estilos de vida.
- Avalie o que pode contribuir para elevar o consumo da categoria ou, ao contrário, torná-la declinante.

Fator 2

Marketing da alimentação

Analise o sistema de distribuição do produto final em suas cadeias agroalimentares e as tendências para os próximos dez anos.

Analise o desenvolvimento de todo o segmento de serviços de alimentação (restaurantes, redes de *fast food*, *franchising*, *catering*, cozinhas industriais), lançamentos de produtos, verbas e planos de comunicação para o produto final da cadeia agroalimentar. Avalie se o nível de investimentos na ativação de marketing de seu sistema de agronegócio é competitivo, dinâmico e superior ao da concorrência. Exemplos: carne de frango *versus* carne vermelha; carne suína *versus* carne de frango; sucos *versus* bebidas lácteas.

Estabeleça uma comparação e avalie os três principais concorrentes do produto final de sua cadeia agroalimentar. Exemplo: suco de laranja *versus* refrigerante *versus* chá. Veja quais são suas principais ações de marketing.

Defina um mercado potencial para o desenvolvimento do produto final de sua cadeia agroalimentar, caso sejam feitos investimentos em conscientização e hábitos de consumo. Exemplo: campanhas pró-consumo de laranja, ovos, café, leite, carne suína etc.

Faça um levantamento de eventual pressão de influência sobre a opinião pública e os meios políticos, analisando ações de mídia que promovam ou combatam o produto final de sua cadeia competitiva no agronegócio. Exemplo: críticas a produtos oriundos da engenharia genética, valorização de alimentos de baixa caloria, pressões contra o consumo de carne vermelha, barreiras sanitárias no mercado internacional etc.

O Quadro 1.7, a seguir, ajuda na análise sobre o comportamento da atenção dada pela mídia para categorias de produtos. Veja, por exemplo, onde se encontra a categoria de seu produto; se ela mostra alto ou baixo potencial de interesse para a mídia ou para o público.

QuADRO 1.7 - Nível de atratividade da mídia/opinião pública no agronegócio.

| | | INTERESSE DO PÚBLICO | |
|--------------------|-------|---|---|
| | | Alto | Baixo |
| INTERESSE DA MÍDIA | Alto | <ul style="list-style-type: none"> ▫ Colesterol/hipertensão/obesidade ▫ Alimento e saúde ▫ Nutrição e boa forma ▫ Medicamentos revolucionários ▫ Adoçantes não calóricos ▫ Poluição/ecologia ▫ Segurança alimentar | <ul style="list-style-type: none"> ▫ Tecnologia genética ▫ Tecnologia da informação no varejo ▫ Regulamentação publicitária ▫ Concentração agroindustrial ▫ Concentração do varejo |
| | Baixo | <ul style="list-style-type: none"> ▫ <i>Shopping</i> de preços dos produtos | <ul style="list-style-type: none"> ▫ Melhoria de processos ▫ Novos equipamentos ▫ Certificações de qualidade |

* principalmente de circulação urbana.

Fator 3

Macroeconomia

Faça uma abordagem dos fatores macroeconômicos que influenciam toda a sociedade:

- Renda *per capita* nos segmentos de mercado.
- Relação da massa salarial.
- Política tributária.
- Crescimento do PIB.
- Concorrência mundial de blocos e países/alianças.
- Efeito da inflação na decisão de plantio e investimentos em tecnologia.

Fator 4

Quantificação/qualificação de mercados rurais

- Reúna dados estatísticos de oferta e demanda dos produtos agropecuários e compare-os com os de seu produto em relação à matéria-prima — *commodities* ou semiprocessados.
- Avalie estoques mundiais, previsões de safras e subsídios/proteções alfandegárias.
- Veja o que está acontecendo com o nível de preços ao produtor rural, ao atacadista, ao consumidor. Entenda as margens e a relação de produtividade/custos ideais para a produção agropecuária.

- Observe níveis de concentração da produção e indicadores de produtividade no Brasil e no mundo.
- Avalie as pressões/restrições para exportar e verifique se o preço das *commodities* é estimulador ou não para os próximos plantios.

Fator 5

Infra-estrutura

- Verifique se os custos das *commodities* são competitivos em nível FOB (no porto) com os principais mercados internacionais ou se existem graves problemas de custos da porteira para fora da fazenda.
- Avalie a capacidade de armazenagem e a sazonalidade da oferta/preços da *commodity* do produto final de sua cadeia agroalimentar.
- Estude os mecanismos e a modernidade ou não da comercialização do produto. Verifique se o produto analisado está integrado a um sistema de mercado futuro, à transparência internacional de preços, à bolsa de *commodities* etc. ou se é produto de comercialização centralizada, sem transparência de preços.
- Verifique ameaças e oportunidades que existem para o produto no que tange à inspeção e legislação sanitárias. Por exemplo, a febre aftosa na carne vermelha pode ser uma oportunidade de negócios para os detentores de tecnologia da vacina antiaftosa a curto e médio prazos; um risco, a longo prazo, pela perspectiva de erradicação da doença; uma oportunidade para os países livres da aftosa garantirem mercados exigentes, e um risco para países que convivem com a doença, como o Brasil, de ter suas exportações proibidas.

Fator 6

Produtos agropecuários

- Levante o *mix* de produtos agropecuários das últimas safras e avalie seu crescimento/diminuição em relação ao PIB agropecuário.
- Faça o mesmo exercício por região e segmento a produção por nível tecnológico — por município ou mesmo por unidade de produção.
- Estabeleça três cenários de *mix* de produtos para a próxima safra nacional e internacional.

Fator 7

Segmentação dos produtores rurais

- Determine como estão segmentados os produtores rurais de sua cadeia agroalimentar. Procure definir percentuais e a tendência da concentração.

- Avalie sua cadeia agroalimentar desde a ponta, do consumo final até os produtores. Verifique se seu negócio é ascendente/estagnado/descendente, da perspectiva da cadeia competitiva do agronegócio. Por exemplo: consumo mundial de café declinante *versus* consumo de suco de laranja.
- Verifique quais são os níveis de sofisticação nas relações entre produtores e agroindústrias/varejo. Como são os acordos, os contratos, as cotas e a remuneração? Qual a participação dos produtores em ganhos qualitativos da indústria e no resultado final do produto acabado?
- Basicamente, podemos segmentar os produtores rurais em uma conceituação de *demanda derivada*, em 4 tipos e 12 grupos, que podem ser descritos conforme o Quadro 1.8. Outro aspecto: a subsegmentação para todos os grupos é recomendável.

QuADRO 1.8 - Segmentação de produtores por demanda derivada.

TIPO A

Grupo 1 - *Integrados ascendentes.* Por exemplo, cafeicultores que fornecem produtos de alta qualidade sob contrato com processador de marca e acesso ao mercado consumidor final.

Produto final ascendente no consumo, superando seus concorrentes diretos e indiretos (outras bebidas e outras marcas de café); excelente equilíbrio nos três elos da cadeia de agronegócio: (1) tecnologia de produção e recursos; (2) escala e competência de produção rural; (3) distribuição e marca com poder na mente dos consumidores e canais de vendas. Um sistema de agronegócio ascendente e transparente em todos os seus elos, com distribuição de renda que assegura a atratividade dos agentes no complexo agropecuário e mecanismos que impedem a exploração predatória de um agente pelo outro.

Grupo 2 - *Não integrados.* têm pequena ou nula ligação direta com a agroindústria e os sistemas de distribuição. São unidades agrícolas com alta especialização em *commodities*, alta tecnologia, estruturas de armazenagem e acesso ao ponto de distribuição bem viabilizado (*superfarmer*).

Grupo 3 - *Agricultores de precisão.* Unidade agrícola com alta especialização em *commodities* que já utiliza os conhecimentos da agricultura de precisão (*precision farming*), operando com montagem e análise de bancos de dados monitorados. (Para mais informações sobre agricultura de precisão, veja a seção “Cenários do século XXI”, na página seguinte.)

TIPO b

Grupo 1 - *Integrados* (ou atuando sob regime de contrato) em uma rede sistêmica de agronegócio, mas ligados a um mercado consumidor estagnado na ponta final ou que opera desequilibrado em algum ponto da Matriz Estratégica do Agronegócio (antes, dentro e pós-porteira). Um exemplo dessa categoria de segmentação é a cultura ou cadeia da laranja, cujo mercado final, na verdade, cresce tanto interna quanto externamente. Contudo, a forte atratividade histórica do negócio ou cadeia provocou o ingresso de diversos novos produtores no ramo, ocasionando um desequilíbrio incontrolável de oferta e queda nos preços. Com isso, a atividade só continuou viável para produtores com capacidade competitiva em escala, tecnologia, produtividade e gestão extraordinária de custos, o que provocou a saída de agricultores com menos vocação ou sem capital para resistir e reinvestir em mais tecnologia.

Grupo 2 - *Produtores ligados a uma rede sistêmica de agronegócio em um dos agentes* (do antes oudo pós-porteira) que contribuem para sua destruição. Um exemplo clássico foi a indústria do algodão nos anos 1990, que, para baixar custos de matéria-prima a curto prazo, optou por importar algodão barato, levando a atividade produtora de dentro da porteira a enormes dificuldades e à diminuição da produção. Nesses casos, a médio e longo prazos, ocorre a necessidade

de mudar e reorganizar a dinâmica inter-sistêmica da cadeia produtiva. Com o algodão foi assim e, na virada do século, a indústria passou a investir em tecnologia agrônômica e a dar suporte ao setor produtivo para sua recuperação. Foi desse modo que o Brasil voltou a crescer.

Grupo 3 - *Agricultores de média tecnologia*, que compõem a classe média agropecuária. Representam o grande volume de produtores. Com o tempo, se enquadrarão em agropecuária de nichos e especialidades, com valor agregado, caminharão para uma agricultura de custos/especialização e de precisão ou, simplesmente, desaparecerão.

TIPO C

Grupo 1 - *Integrados descendentes*. São agricultores ligados a mercados em queda de demanda, na ponta do consumo final.

Grupo 2 - *Agricultores de média tecnologia*. Especialistas em monocultura descendente e “não integrados”.

Grupo 3 - *Agricultores recém-assentados* pelos programas de reforma agrária, com associativismo bem implementado, podendo ou não incorporar programas de agregação de valor ao produto agropecuário. As chances e possibilidades de sobrevivência e crescimento desse segmento são superiores às de outros grupos novos de agricultores em que não existem o associativismo e a incorporação de outros elos da cadeia produtiva – próprios ou terceiros contratados.

TIPO D

Grupo 1 - *Amadores rurais*. pessoas que têm a atividade rural como lazer e *hobby*. Muitas vezes, fazem investimentos substanciais em suas propriedades e dedicam-se à criação de animais com alto valor agregado de *status*.

Grupo 2 - *Sobreviventes rurais*. Pessoas que vivem à margem do mercado, tanto em tecnologia como no consumo de insumos e na oferta de bens produzidos. praticam agricultura de subsistência.

Grupo 3 - *Agricultura do terceiro milênio*. Turismo rural, artesanato de pequena escala e alto valor percebido pelo consumidor final (mel, cachaça, criações etc., produtos ecológicos, cerveja, hortaliças, frutas etc.)

CENÁRIOS DO SÉCULO XXI – Agricultura de precisão

Agricultura de precisão é a alocação ótima de recursos financeiros, ambientais e técnicos, entre outros. Ela ajusta as práticas agrônômicas e as taxas de aplicação de acordo com as variações das propriedades do solo e as necessidades da cultura dentro do talhão. o resultado é o aumento na eficiência do sistema de produção e a redução do impacto ambiental.

A agricultura de precisão é envolvida pelo Geographic Information System (GIS), tecnologia que permite a manipulação e a análise de dados georreferenciados. o GIS para agricultura de precisão contém funções para filtrar dados de produtividade, definir zonas de manejo, criar roteiros de análise de solo, analisar relações entre produtividade e dados monitorados e gerar mapas de aplicação.

o mapeamento da área é feito pelos *receivers* eletrônicos via satélite – Global positioning System (GPS) –, que determinam precisamente latitude, longitude e altitude, com margem mínima de erro (até dez metros). Outro *receiver*, o

Differential Global Positioning System (DPS), praticamente elimina esse erro induzido no GPS (o erro aqui é milimétrico).

No Brasil, o índice de adoção da agricultura de precisão é crescente, mas ainda não é grande. Além disso, existe uma percepção (entre os produtores) de que adotá-la implica custo elevado, embora os adotantes mostrem um interesse cada vez maior pela tecnologia, pois já perceberam que ela não é exatamente cara, em razão da sua relação custo/benefício.

A adoção enfrenta dificuldades pelo fator custo mais elevado e pela necessidade de um suporte técnico intensivo por parte das indústrias fornecedoras.

Nessa área tecnológica, uma tendência é a prestação de serviços por empresas de consultoria e assistência técnica agrícola, oferecendo serviços como medição de área, análise de solo, aplicação a taxas variáveis, colheita monitorada e análise de resultados.

Fator 8

Fatores de produção

A tecnologia dos insumos e bens de produção é determinante no sucesso da cadeia competitiva agroalimentar. Assim:

- Verifique o investimento tecnológico que está sendo feito em pesquisa e desenvolvimento genético de plantas e animais (em sua categoria de produto).
- Conheça a qualidade e os objetivos da pesquisa internacional.
- Avalie a importância de ganhos de produtividade e redução nos preços da tonelada, da arroba ou do quilo da matéria-prima conseguidos por meio da engenharia genética.
- Faça uma autocrítica sobre quais são os elos já estabelecidos com a tecnologia de ponta no setor de insumos e bens de produção. Se você ainda não está na atividade de negócios em questão, descubra o que a concorrência anda fazendo ou buscando em associação com os fornecedores de tecnologia. Se, ao contrário, esse é o seu segmento de especialização, avalie o que você está fazendo para estabelecer vínculos com o setor de processamento industrial e com o comércio.

Fator 9

Política agrícola

- Verifique as principais decisões de política agrícola governamental que têm determinado o sucesso ou o insucesso de sua cadeia agroalimentar.
- Verifique as políticas agrícolas das integrações e das grandes agropecuárias, envolvendo não apenas as metas de produção, mas também o tipo de relacionamento com os produtores. Conheça os estilos e práticas da sua categoria.
- Avalie como o mercado futuro (bolsa de valores) e os insumos a prazo de safra podem afetar sua política de vendas.

Fator 10

Sistema de informação

- Avalie seu programa de informação na cadeia competitiva de agronegócio como um todo.
- Veja de quantos índices de desempenho sistêmico você já dispõe.
- Monte um banco de dados da sua cadeia agroalimentar: do consumidor à tecnologia inicial de produção.

- Avalie, considerando cada ação realizada na cadeia competitiva do seu produto, quais ameaças e oportunidades existem para você. Exemplo: o lançamento de uma embalagem pode diminuir o preço do produto final, o que, associado a uma campanha de lançamento, pode promover um aumento da demanda de determinado produto agropecuário. O desenvolvimento das *baked potatoes*, por exemplo, influi bastante no segmento de batata diferenciada, gerando, por assim dizer, uma cadeia ascendente de negócios. Exemplo: um quilo de batata comum custa entre 0,40 e 0,50 dólares, enquanto a *baked potato* vale 3 dólares cada uma.
- Avalie qual tem sido sua capacidade de comunicação e informação em toda a cadeia sistêmica de agronegócio.

Viagem ao futuro

É fundamental percorrer os dez fatores do modelo de Análise Sistêmica e importantíssimo detectar em que momento está a cadeia do complexo de agronegócio do produto analisado. Estabelecer quatro cenários futuros é considerado a medida ideal.

Os pontos fracos da cadeia podem estar em qualquer um de seus elos. No *antes da porteira*, com problemas de tecnologia agrônômica, genética, insumos, bens de produção etc.; *dentro da porteira*, com aspectos de baixa competitividade natural (o exemplo do tradicional café do Paraná ou das áreas montanhosas substituídas pelos planos do cerrado com condições de clima e altitude favoráveis ao café no Brasil central); ou no *pós-porteira*, na decadência tecnológica da indústria e distribuição, em atitudes predatórias de curto prazo ou em aspectos estruturais do custo Brasil.

A verdade é que se faz pouca coisa com a fotografia do presente. Ela vale apenas como um *flash* do momento. O que é vital no processo de análise para planejamento é a viagem ao *futuro* e o olhar abrangente sobre os segmentos e seus movimentos dentro do todo. Por exemplo, o arroz Tio João, do Grupo Josapar, do Rio Grande do Sul, é um dos mais fascinantes casos de cadeia de valor e de diferenciação de *commodity*. É líder do mercado, preferência nacional e um caso completamente distinto na cultura do arroz (para mais informações, veja a Parte 6 deste livro, que tem um caso dedicado ao arroz Tio João).

Compreender aquilo a que o consumidor, psicologicamente, pode dar valor é essencial para a análise cada vez mais segmentada da economia. É importante alertar também para os ciclos de oferta, demanda e preços das *commodities*. Os preços sobem, *commodity* vira onda internacional, há euforia, todos os agentes do complexo ganham um bom dinheiro e o setor acaba sendo tomado por uma forte atratividade, chamando novos concorrentes ao ramo.

Quando há mais agricultores plantando, mais plantas industriais em atividade e mais produtos, o resultado tende a ser uma reversão do cenário positivo anterior, com o início de um ciclo de baixa. A oferta supera a demanda, agentes se destroem ao longo da cadeia e há uma depuração do setor, com uma reorganização em patamares tecnológicos e de gestão mais elevados do que os anteriores. Essa é uma seleção natural, que vai deixando apenas os mais bem preparados, os capazes e, talvez, os com alguma sorte.

A grande diferença do planejamento hoje em dia (comparado ao de 10 ou 20 anos atrás) é a *velocidade*. Tudo muda e mudará muito mais rapidamente do que antes. Se o planejador não estiver pintando o quadro do futuro, ao final do clique de sua fotografia do presente, ela já irá para o acervo do museu empresarial. Será passado. Hoje o futuro torna-se presente com uma velocidade estonteante e o presente não existe... É passado.

Os 4As como matriz de dimensionamento estratégico do marketing

Geralmente se confunde marketing com propaganda, estudos do mercado ou vendas (veja o Quadro 1.9). Marketing é, na verdade, uma filosofia de gestão, e podemos dividi-lo, para facilitar a fixação do conceito, em dois campos: *hard marketing* e *easy marketing*.

O *hard marketing* deve ser entendido como o campo dos fatores não controláveis, de resolução estrutural de longo prazo — o *difícil*. É representado por governo, legislações, opinião pública, ambientalismo, valores, tecnologia etc. Já o *easy marketing* pode ser identificado como o *fácil*, o campo do controlável. É aquilo que

QuADRO 1.9 - Marketing e vendas, conceitualmente.



se pode fazer hoje, aprimorar amanhã, para ter resultados já. Os dois campos — o *hard marketing* (pesado, estrutural, lento) e o *easy marketing* (leve, controlável, já) — pressupõem uma metodologia e a identificação dos fatores importantes de sucesso no tempo e espaço, pois o *easy marketing* sempre deve trabalhar para criar melhores condições estratégicas para o *hard marketing*, e vice-versa.

Para uma melhor compreensão do caráter estratégico dos enfoques e da gestão de marketing na condução dos negócios, podemos recorrer ao poder integrador da Matriz dos 4As, que encerra toda uma metodologia de gestão mercadológica desenvolvida por Raimar Richers, da Fundação Getulio Vargas (veja o Quadro 1.10). Ela é uma matriz didática, que permite a visualização e a compreensão da missão ampla e estratégica do marketing, e é composta de quatro áreas de estudo/ação bem definidas, chamadas de 4As do marketing: *Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação*.

O confronto entre o *hard* e o *easy marketing* é mais bem visualizado por meio da abrangência da Matriz dos 4As, que ajuda a definir melhor os papéis e escopos das várias funções ou disciplinas envolvidas na gestão de marketing. Por exemplo: geralmente, entendemos marketing como a parte da ativação de *easy marketing*.

As usinas do setor sucroalcooleiro são um exemplo histórico interessante para as distinções entre *hard* e *easy marketing* à luz da Matriz dos 4As. Os resíduos da industrialização da cana-de-açúcar passaram a esbarrar, nos anos 1990, em fortes barreiras de preocupação ambiental — por pressão tanto da mídia e da sociedade



como de órgãos oficiais ligados à proteção do meio ambiente. Esses resíduos são o vinhoto (ou vinhaça), que é o mais temido dos efluentes da industrialização, as águas industriais e o bagaço, além de outros menos importantes, como cinzas da caldeira, torta de filtro, lavagem dos gases das chaminés, terras superficiais retiradas pelos tanques de decantação etc. E a estratégia de adaptação foi a criação de programas especiais para aproveitamento desses subprodutos, delineando inclusive ações de marketing pró-imagem para as usinas e o setor.

Produzida à razão de 13 litros por litro de álcool, a vinhaça é rica em potássio e pode ser misturada à ração animal ou aplicada diretamente à lavoura, substituindo fertilizantes com economia. O bagaço, que, após a extração do caldo de cana, tem função vital, sobra em grande quantidade, mas, queimado nas caldeiras, gera energia para o funcionamento da usina. O problema das águas industriais também foi equacionado (água de lavagem de cana, águas amoniacais, água das colunas barométricas, água de lavagem industrial) e os outros resíduos são utilizados como fertilizantes.

Dessa forma, essas adaptações provenientes da *Análise* do panorama externo tornam-se um ponto forte de atuação das usinas, pois, além de obter retorno econômico-financeiro com a reutilização dos resíduos, o setor é colocado em sintonia mais próxima com os valores de responsabilidade social de nossos tempos. Por outro lado, o exemplo também mostra como o *hard marketing* pode influenciar e interagir com o *easy marketing*, com dividendos para a imagem e resultados dos negócios.

É comum profissionais de marketing serem chamados para cuidar de um cliente empresarial que, muitas vezes, está exigindo até reanálise e revisão de escopo do negócio. Por exemplo, uma companhia adaptada a uma realidade estratégica de anos passados, com concepções de produtos e processos de qualidade dificilmente percebidos pelo cliente, e mecanismos de controle, custos e avaliações inadequados. Esses profissionais (contratados para recuperar o cliente empresarial) têm a responsabilidade de comandar/pilotar a ativação de marketing em meio a agudos problemas estruturais ou de visão estratégica de negócios. Ou seja, é comum empresas, ao contratarem um executivo e entregarem a ele as áreas de ativação, acreditarem que estão fazendo marketing.

Sem contar que podem existir outros problemas organizacionais, como é o caso, por exemplo, da própria área de vendas. Aliás, ela é a mais sagrada das áreas, pelos compromissos das cotas que tem e pela missão moderna de relacionamento que assumiu com o mercado. Também é porta de entrada e saída das percepções do mercado sobre a qualidade da oferta.

Efetivamente, o *easy marketing* trata do diagnóstico operacional nos fatores controláveis (e de ação no dia-a-dia da empresa) para melhorar e aprimorar as práticas de promoção, propaganda, assistência técnica, treinamento, relações com a comunidade etc. E utiliza-se de uma ferramenta rápida da área de *Análise* (a pesquisa de mercado), que contribui para a evolução da *Ativação* do marketing.

Um especialista em treinamento de vendas do Japão disse que os norte-americanos jamais poderiam atribuir à agressividade da área de vendas dos japoneses os sucessos constantes que eles obtêm na competição com as companhias norte-americanas e outras. Na verdade, o moderno conceito de venda japonês é associado a relacionamento e serviço. A corporação toda vende. Entende-se que o ato da venda é uma tarefa sagrada e integrada no espírito de negócios total da empresa.

Em nossa perspectiva, cada vez mais a área de vendas será tratada como uma turbina informativa, tanto na condução da informação da empresa para o cliente quanto em sua reversão — do cliente para a empresa. É como decolar e aterrissar o avião. Uma grande turbina informativa, processadora de informações, inteligente e incorporada no planejamento total de marketing como uma de suas principais fontes fidedignas de informação.

Na verdade, o modelo dos 4As ilustra um planejamento estratégico de marketing. Cada “caixinha” do composto é alvo de detalhamento. Inicia-se pela *Análise* do ambiente empresarial, avaliando política, relações econômicas e financeiras, valores e mudanças dos consumidores e canais, restrições legais, planejamento estratégico de fornecedores-chave e determinação de objetivos e metas para o composto empresarial.

O A de *Adaptação* é o “terno”, ou os ternos, que veste os objetivos e as metas (estratégicas e qualificadas) da empresa conforme os segmentos de mercado em que ela se transforma — a moderna empresa *taylor made*. O que compõe esse terno são os recursos financeiros e administrativos levantados, os programas de informática, o *mix* de produtos, os programas produtivos, os recursos e ações tecnológicas, as embalagens, as instalações físicas, os recursos humanos, as políticas de preços, de relacionamento com fornecedores, administrativas etc.

O A de *Ativação* significa a operacionalização ativada do negócio. Dar percepção ao “terno”, comunicar, prestar serviços, atuar na ponta do *iceberg*, tendo compromissos formais com participação de mercado, participação na mente do consumidor, resultados, custos de vendas e contribuição para o planejamento e *Análise* da companhia.

O A de *Avaliação* refere-se aos instrumentos de mensuração do projeto todo, passando pelas ferramentas clássicas, como balanços, controles de rentabilidade de produtos, clientes, propaganda, sazonalidade das vendas e implicações nos custos financeiros do negócio etc.

Dessa forma, o planejamento de marketing é algo completamente integrado ao planejamento estratégico. Um não vive sem o outro. Juntos, eles constroem a imagem percebida e a qualidade total percebida da empresa (produto, serviço, marca). A qualidade só existe quando os mecanismos de *Ativação* do marketing ampliam o valor da oferta aos olhos do mercado e o cliente/consumidor constata,

compara, percebe e elege a empresa como de sua preferência. Quando a qualidade da oferta não consegue ultrapassar as paredes da empresa, existe um grave risco de diminuição do retorno sobre os investimentos em longo prazo, pois o caixa está no mercado, e não dentro da empresa.

Planejamento de marketing

É importante saber o que envolve um planejamento de marketing, sua estrutura e sua dinâmica, para que seja possível elaborar um plano condizente com uma área de atuação, bem como com suas características.

Um plano de marketing deve ser sintético, objetivo e, principalmente, um documento de estratégia aplicada ao negócio. Deve ter extensões para planos de produto, vendas e comunicação — além de diferentes pressupostos de cenário, para oferecer melhores parâmetros de adaptação ao longo do período.

Não existem modelos absolutos para o planejamento de marketing. O ideal é que se tenha um plano sintonizado com as técnicas consagradas de marketing, voltado à busca de *insights* inovadores e adaptado à cultura da empresa, seja ela qual for.

A seguir, apresentaremos um roteiro para a construção de um plano de marketing, com todos os passos propostos pela literatura clássica do assunto — dos diagnósticos de mercado/produto aos mecanismos de controle e avaliação das estratégias e ações definidas.

Veja primeiro o Quadro 2.1, com a estrutura e o perfil de conteúdo de um planejamento de marketing. Depois, veja o Quadro 2.2, que sugere um roteiro do que deve ser feito em cada uma das etapas, ponto a ponto.

QuADRO 2.1 - etapas e enfoques sugestivos para a construção de um plano de marketing.

- Sumário
- Sumário executivo
- objetivos corporativos
- Situação do mercado (como está, para onde vai)
- Evolução e tendências de macroambientes
- Análise interna de marketing
- diagnóstico da concorrência
- Síntese da competitividade por segmentação
- Síntese de ameaças e oportunidades
- objetivos gerais de marketing
- Resultados esperados
- Estratégias de marketing

- portfólio de oferta;
- posicionamento, *pricing*;
- determinação do *mix* de marketing.
- planos de ação
 - plano de produto;
 - plano de vendas e distribuição;
 - plano de comunicação.
- Sintonia fina
 - orçamento e controles;
 - integração com planejamento estratégico.

QuADRO 2.2 - Roteiro e método para o desenvolvimento de um plano de marketing.

Sumário

Deverá conter uma relação dos principais blocos de informação, enfoques de análise, conjunto de estratégias e programas de ação.

Sumário executivo

É uma síntese das conclusões de análise, objetivo, metas e ações propostas no plano. Eventualmente, pode-se dividi-lo em blocos distintos para curto, médio e longo prazos, mas sempre deixando claro o elo entre as estratégias e metas de curto e longo prazos.

Objetivos corporativos

São os grandes alvos da organização: cobertura/presença no mercado, *corebusiness*, crescimento, retorno sobre investimentos, lucratividade etc.

Situação do mercado (onde está, para onde vai)

Esta etapa do plano de marketing deve conter:

- Análise do ambiente econômico, político, legal, comportamental e das tendências do agronegócio, assim como do ambiente competitivo da empresa.
- Levantamento de dados sobre o mercado do produto/serviço/empresa, reunindo informações sobre seu tamanho, taxas históricas e projeções de crescimento, ciclo de vida, competidores, macrotendências econômicas, demográficas e tecnológicas.

Não se deve esquecer que tal abordagem deve ser feita preferencialmente sob um guarda-chuva integrado da cadeia produtiva à qual o mercado analisado pertence.

evolução e tendências de macroambientes

Nesta etapa, deve-se:

- Identificar as ameaças e oportunidades advindas de variáveis incontroláveis, como mudanças no ambiente político, econômico, legal, sociocultural e tecnológico.
- Analisar o comportamento dos consumidores e dos agentes de distribuição (distribuidores, revendas, cooperativas, *tradings*, lojas de auto-serviço), de acordo com o produto/serviço/empresa.

Análise interna de marketing

Nesta etapa, deve-se:

- Levantar os pontos fortes e fracos da empresa – produtos e linha (comparativamente à qualidade/imagem percebida da oferta concorrente e sempre pelo filtro das segmentações).
- Avaliar todos os serviços que estão sendo oferecidos aos clientes (também comparativamente à qualidade percebida para os serviços da concorrência e sempre pelo filtro das segmentações).
- Verificar participações de mercado e detalhar aspectos de qualidade percebida de produto/oferta, imagem percebida de marcas, índices de satisfação comparada de clientes (*versus* concorrentes e com o filtro das segmentações).
- Consolidar dados sobre volumes comercializados, geografia de vendas, perfil de giro, sazonalidades comerciais, *pricing* comparado (*versus* concorrentes e por segmento).
- Analisar a situação dos produtos/serviços na receita e na contribuição para o lucro da empresa (lucro econômico), de uma perspectiva dos últimos três a cinco anos.
- Fazer uma análise estratégica de portfólio de produtos (por exemplo, matriz BCG), identificando suas principais forças, gargalos e potenciais.
- Utilizar, sempre que possível, pesquisas de mercado para obter maior qualidade/profundidade nos dados e análises de marketing.
- Analisar a equipe de vendas e os canais de distribuição do produto/serviço/linha/empresa.
- levantar oportunidades de lançamento de produtos.
- Identificar ações e sinergias que possam ser exploradas (em parceria) para promover o crescimento do produto (linhas complementares) ou a expansão do mercado.

Diagnóstico da concorrência

Nesta etapa, deve-se:

- Descrever/avaliar os principais concorrentes nacionais e internacionais, diretos e indiretos.
- Identificar os principais pontos fortes e fracos desses concorrentes.
- Relacionar fatos importantes e recentes da concorrência – como participação de mercado, *share of voice* no setor, lançamentos de produtos e serviços.
- Relacionar também ações de marketing, de estrutura de canais, de equipe de vendas e estratégias comerciais da concorrência.
- *Insight* sobre linha de produtos concorrentes, seu *market share* – geral e individualizado por produtos, ciclo de vida, imagem percebida.
- Selecionar, entre os concorrentes, aqueles com as melhores avaliações em áreas importantes do atendimento ao mercado para serem usados como *benchmark*.

Esse mesmo tipo de análise e seleção também pode ser feito com empresas não concorrentes.

Síntese da competitividade por segmentação

Neste ponto, deve-se:

- Apresentar um resumo estratégico das forças e fraquezas de marketing da empresa, pelo filtro das segmentações – geográfica, de mercados, de tipificações ou de valor para os clientes etc. Essa síntese será extraída das análises feitas nas duas etapas anteriores.

Síntese de ameaças e oportunidades

Nesta etapa, deve-se:

- Sintetizar os principais problemas e oportunidades encontrados nas análises feitas nas etapas anteriores – e que, portanto, serão privilegiados no planejamento.

- ⇒ Sinalizar como as dificuldades serão enfrentadas (em pinceladas) e as ações que podem ser tomadas para tirar proveito das oportunidades, formando um painel estratégico com as perspectivas positivas do planejamento.

Objetivos gerais de marketing

Esta é a parte de quantificação do plano, em que os principais objetivos devem ser definidos e quantificados. Deve-se apontar, por exemplo:

- ⇒ Metas de vendas por produto/serviço, segmento de consumo, regiões e territórios comerciais, segmento de canais ou cada canal.
- ⇒ Participação de mercado projetada por produto/serviço, segmento de consumo, região/território e canal.
- ⇒ Alvos de cobertura comercial (geográfica e em número de canais) e entrada em novos mercados.
- ⇒ Participação nos investimentos em serviços de marketing do setor, como propaganda, promoção, *merchandising* etc.
- ⇒ Índices de participação na mente dos consumidores, como *recall* e *share of mind*, imagem percebida de marcas, *goodwill* corporativo etc.

É desejável que se estabeleçam os alvos mencionados anteriormente com um bom nível de detalhamento para que possam ser acompanhados com mais facilidade ao longo do período e também constatados na avaliação final do planejamento.

Resultados esperados

Esta também é uma etapa de quantificação de alvos, uma espécie de desdobramento da etapa anterior, porém elaborada pelo ângulo e na sintonia fina das finanças. Estamos falando, por exemplo, de índices como giro dos inventários, giro de contas a receber, fluxo de caixa, margem bruta, Raji e Roae, entre outras ferramentas de mensuração de resultado financeiro. Essas mensurações podem ser feitas por produto/serviço, linha ou empresa. As metas relativas a esses índices podem ser acompanhadas em todo o período, como um termômetro contínuo e preventivo do sucesso do planejamento. Sobre esse assunto, veja também o Capítulo 5, “Visão estratégica da gestão financeira”.

estratégias de marketing

Nesta etapa, deve-se:

- ⇒ Apresentar as principais estratégias definidas para atingir os objetivos de marketing, sob o enfoque da segmentação de mercados, da seleção de mercados-alvo, da diferenciação e do posicionamento de linha/produto/serviço.
- ⇒ Além da segmentação de mercado, construir as estratégias já estabelecendo o *mix* de marketing para cada segmento, ou seja, o portfólio de oferta (produto/serviço), os posicionamentos, a política de preços, a força de vendas, a estrutura de canais e a comunicação mercadológica.
- ⇒ Sinalizar o que será feito para alcançar os objetivos de marketing, buscando sempre uma otimização/*upgrade* de eficácia nos padrões da empresa em diferenciação de oferta (produto/serviço); distribuição; competitividade em *pricing* (preço e condições comerciais); propaganda e promoção; sistema de avaliação do plano; e auditoria anual de marketing.
- ⇒ Contemplar aspectos de recursos humanos, treinamento, tecnologia, produção, finanças (entre outros), sempre de maneira sintética e respondendo à questão: “O que será feito?”
- ⇒ Apresentar um panorama dos planos de ação que darão corpo às estratégias e que estarão detalhados na etapa seguinte.

Planos de ação

para usar uma síntese e facilitar a percepção do todo, podemos dizer que os programas de implementação mostram como será realizada a estratégia, ou seja: *o que* será feito exatamente (em detalhes), *quando*, *onde* e *quem* fará.

Sob esse guarda-chuva, temos, então, uma boa diversidade de campos de ação para serem planejados e gerenciados:

- Produto, tecnologia, produção, gestão do produto e ações para seu desenvolvimento no mercado.
- Vendas, canais, distribuição, programas de incentivo a canais e pós-venda (incluída aí a assistência técnica).
- programas de melhoria de custos e qualidade.
- Comunicação mercadológica – propaganda, promoção, programas de incentivos ao cliente/consumidor, relações institucionais e Web marketing.
- Recursos humanos, motivação e treinamento.
- Sistemas de informação de marketing, organização e tecnologia de informação.
- Avaliação e controle – controladoria de marketing, administração de vendas, pesquisas de mercado etc.

Todos esses campos de ação – desenvolvidos, integrados e orçados – darão origem a planos específicos de produto, vendas, distribuição e comunicação.

Plano de produto

- posicionamento.
- decisões com relação à tecnologia.
- decisões relativas a marcas.
- decisões relativas a embalagens.
- desenvolvimento do produto nos clientes/mercados.
- preço e condições comerciais.
- pacotes de oferta.
- lançamento de produtos.
- Serviços oferecidos.
- metas de imagem e ações promocionais.

O enfoque pode ser no produto ou em uma linha de produtos, bem como em serviços complementares para agregação ao valor percebido da oferta. Serviços ou linha de serviços, isoladamente, também se encaixam no raciocínio tático-operacional embutido nos aspectos e fatores citados.

Plano de vendas e distribuição

- Decisões de canais, tipo e número de pontos-de-venda.
- Metas comerciais (produto e valor) por região, território e canal.
- Políticas comerciais, serviços e incentivos ao canal.
- Objetivos de distribuição, estrutura e gestão de logística.
- Definição de força de vendas (tamanho e perfil de equipe, metas de cobertura e frequência de oferta comercial).
- Cotas de vendas e outros indicadores de desempenho.
- Remuneração da equipe, recrutamento, seleção e programas de treinamento.

Apresentamos aqui apenas um panorama geral do planejamento de vendas. para uma visão mais abrangente do planejamento comercial, veja o Capítulo 4, “Gestão de vendas”.

Plano de comunicação

- Definições de público-alvo.
- Objetivos de comunicação (conhecimento e imagem de marca, percepção de produto etc.)
- Conceito estratégico da mensagem e campanha.
- decisões sobre *mix* de comunicação, mídia e investimentos.
- Instrumentos de avaliação de resultados.

Sintonia fina

o orçamento de todas as variáveis e ações previstas é pressuposto de qualidade total em qualquer plano de marketing. Sem isso, o resultado fica difuso e a eficácia do planejamento, sem transparência integral. Análises de fluxo de caixa, retorno sobre vendas e lucro (só para citar alguns filtros de avaliação financeira) fazem parte do jogo e são tão fundamentais quanto a criatividade mercadológica.

Desde o início da execução do planejamento, precisam estar definidas as ferramentas e os parâmetros para seu controle e avaliação, seja com respeito à auditoria de marketing, seja com respeito à performance (quantitativa e qualitativa) de vendas.

Outro ponto decisivo para a pertinência e a eficácia das ações de marketing: o planejamento estratégico da empresa deve ser um horizonte constante. É preciso sincronizar, estabelecer cronogramas, controlar e avaliar a eficácia da ligação entre o planejamento estratégico e o plano de marketing o tempo todo. Esse processo não pára e está sempre sujeito a refinamento, aprimoramento, ajustes de rota e contínuas mudanças.

Os Ps do marketing

As ferramentas clássicas de operação de um executivo de marketing são de uso universal e adaptadas a qualquer ramo de atividade. É muito importante a visualização e compreensão dos Ps do marketing para que se tenha um raciocínio sistêmico e integrado. Geralmente, a empresa com o melhor gerenciamento dos Ps de marketing tem mais chances de ser bem-sucedida a curto, médio e longo prazos. Os clássicos 4Ps são os instrumentos básicos da administração mercadológica em qualquer negócio do mundo. Então, como arranjá-los? Qual deles precisa ter mais ênfase?

É principalmente pelo tempo que se mede a competência de um empresário, de uma organização. Excelentes resultados de curto prazo podem ser obtidos pela exploração de uma vantagem momentânea de produto, ponto-de-venda, preço ou promoção. No tempo, em longo prazo, qualquer exploração particular de apenas um dos fatores competitivos da empresa será castigada. Ou seja, o sucesso deriva de uma harmonização administrativa e gerencial dos elementos que formam o arcabouço e os alicerces do negócio no tempo.

Os Ps dividem-se em 4Ps táticos: *Produto*, *Preço*, *Place* (*Ponto-de-venda*) e *Promoção*. Neste último estão as ações de venda, a comunicação interpessoal de todas as formas, a propaganda, a publicidade, a promoção, o *merchandising*, o marketing direto, o Web marketing etc. Esses campos devem tomar a mesma porção do tempo e da atenção dos executivos da empresa, pois uma vantagem competitiva no P

de *Produto* pode, por exemplo, ser eliminada pelo concorrente nos outros demais Ps (veja o Quadro 2.3). Uma vantagem em *Preço* pode ser desperdiçada, não percebida pelo cliente, pela falta de trabalho nos canais. Uma ação promocional competente pode ser destruída por produtos que não cumprem o que prometem (o que é muito usual no chamado marketing político). Dessa forma, não podemos dizer que fazemos marketing quando deixamos de administrar todos os 4Ps de forma integrada, pois eles são as grandes ferramentas operacionais do marketing.

Os 4Ps estratégicos do marketing

Os 4Ps estratégicos são: Pesquisa, *Partioning* (Segmentação), Priorização (*targeting*) e Posicionamento. A *Pesquisa* é a ferramenta básica e inicial para os projetos de marketing. O *Partioning* é a segmentação, característica inalienável de qualquer projeto atual de marketing. A *Priorização* é a definição de clientes-chave e públicos-alvo prioritários, por ordem de importância absoluta e relativa para o negócio. O *Posicionamento* é o lugar que a marca e/ou produto ocupam na mente do consumidor, na comparação com seus concorrentes diretos e indiretos.

O posicionamento é fundamental para que a tecnologia ou o produto/serviço seja percebido. O mundo é uma enorme torre de Babel. Os Estados Unidos investem, por ano, cerca de US\$ 150 bilhões em propaganda. Para se ter uma idéia, isso é muito mais do que seu governo gasta com educação e meio ambiente, cerca de US\$ 30 bilhões no total. No entanto, as pessoas não conseguem perceber todos os apelos de comunicação existentes hoje. Portanto, a parte da mente do consumidor em que você deseja estar, e quem são seus concorrentes naquele lugar, passa a ser a razão mais importante do sucesso.

QuADRO 2.3 - Os 4Ps táticos.



Suponha que você atue na área de insumos agrícolas e que sua marca seja associada a uma imagem de baixo preço e produto comum. Imagine que você tem um concorrente associado a alto valor agregado de tecnologia e preço mais alto. Se seu negócio está na fase efetiva de maior tecnologia embutida no produto e desnatamento do mercado, em um segmento de alta produtividade rural, uma associação infeliz de marca “popularizada” pode diminuir muito o retorno sobre os investimentos em produtos que são lançados. Hoje, quem fala com todo mundo não consegue falar com ninguém.

Os 2Ps do marketing de serviços

Os 2Ps do marketing de serviços são: *Physical environment* (ambiente físico, processo, pessoas) e *Presentation* (apresentação).

Serviço é aquilo que alguém faz para outro. É intangível e cada vez mais representa a maior parte dos negócios do mundo. Além disso, não há produto que hoje em dia não venha acompanhado de algum apoio — mínimo que seja — de serviço. E, se o produto possui alto valor agregado de tecnologia, a tendência é que venha embalado em uma forte política de serviços.

Os 2Ps do megamarketing

Política e *Public opinion* (opinião pública) constituem os 2Ps do megamarketing. Ambas determinam cada vez mais os rumos estratégicos dos negócios e também dos grandes investimentos em tecnologia. O anúncio apresentado no Quadro 2.4 mostra a enorme provocação feita à opinião pública norte-americana, conclamada em uma campanha de diversas páginas do *New York Times* a diminuir, por exemplo, o consumo da carne vermelha em 50 por cento. Os produtores de carne vermelha responderam com campanhas e fatos técnicos. Os produtores de suínos aproveitaram para posicionar-se como “a outra carne branca”. Em síntese, a opinião pública pressiona partidos políticos e decisões de deputados, senadores e presidentes do mundo inteiro. A Colômbia promove seu café na mídia norte-americana e dá um show publicitário no intuito de adicionar valor e percepção à sua *commodity*. O *lobby* de massa, ou do segmento, com sua manobra da opinião pública, ganha importância vital: a informação, a luta pela consciência do consumidor, sua preferência e seu estilo de vida.

Dentro dessa perspectiva do megamarketing, outro caso emblemático é o da bioenergia e do etanol em particular, que hoje sofrem pressões de opinião pública em todos os quadrantes do mundo — em nome da segurança alimentar, do aproveitamento ético de terras cultiváveis e outras bandeiras mais, todas elas alimentadas pelo conceito do direito inalienável da humanidade à alimentação.

QuADRO 2.4 - Influenciando a opinião pública.

O ObJeTIVO: uma redução de 50% no consumo de carne bovina até 2002

Do ponto de vista global, uma das mais graves ameaças à ecologia da Terra assim como à saúde humana é o superconsumo da carne bovina. Agora, pela primeira vez na história, grupos ecológicos unem-se a grupos de proteção aos animais, direitos humanos, de combate à fome e de defesa da saúde e da família de agricultores para lançar a primeira campanha mundial para reduzir a população bovina e o consumo de carne. Por favor, una-se a nós. Isso irá melhorar a sua saúde e a do planeta também. Aqui estão oito razões para você aderir:

1. Saúde pessoal

o departamento de Saúde dos Estados Unidos informa que 70 por cento das mortes estão relacionadas a problemas de dieta. Especialmente ao excesso de consumo de carne e outras gorduras. os norte-americanos comem cerca de 25 por cento de toda carne bovina consumida no mundo, um hábito ligado às doenças do coração e ao câncer. países estrangeiros que adotaram a mesma dieta norte-americana aceleraram seus índices de mortes pelas mesmas causas. Paralelamente ao fumo, comer carne é um dos maiores riscos a sua saúde pessoal.

2. Sofrimento animal

Nos Estados Unidos, mais de 100 mil bois são sacrificados todos os dias, não por famílias de fazendeiros, mas por indústrias agropecuárias – corporações gigantes que enxergam os animais como um con-

junto de partes para desmonte industrial. o tratamento dado aos animais é um dos maiores horrores de nosso tempo. os animais são marcados, tirados os seus chifres e castrados sem anestésicos. São alimentados com fortes doses de drogas e hormônios. Recebem ração contaminada por herbicidas e inseticidas que mantêm resíduos até a carne pronta em sua mesa de jantar. Novilhas são especialmente brutalizadas, afastadas de suas mães assim que nascem, forçadas a viver em minúsculos criatórios de confinamento, para produzir uma carne macia, disponível nos restaurantes.

Depois de engordados, os bois são jogados em caminhões e transportados sem espaço para se mover. Alguns morrem no transporte, outros quebram pernas, costelas. Através de grande sofrimento são então levados ao matadouro.

3. Destruição de florestas tropicais e equatoriais

Quando você comeu o seu último hambúrguer, houve uma grande chance de ele ter vindo de onde, antes, havia uma floresta tropical. Desde 1960, cerca de 25 por cento das florestas da América Central foram queimadas para o plantio de pastagens e produção de bois. Atividade similar ocorre na Amazônia.

4. Aquecimento da temperatura mundial

o número de cabeças de gado no planeta atinge cerca de 1,3 bilhão de animais. Este é um dos principais fatores no crescimento de três gases: dióxido de carbono, metano e óxido nítrico. A devastação das florestas tem

liberado bilhões de toneladas de dióxido de carbono para a atmosfera.

Os bovinos, como outros animais ruminantes, produzem uma imensidão de gás metano, como resultado de seu processo digestivo. os cientistas atribuem aos bovinos, nos próximos anos, cerca de 12 por cento do total de metano produzido no planeta.

Ainda, para engordar os animais é necessário fertilizantes petroquímicos que emitem óxido nítrico. o NO_2 sozinho responde por 6 por cento do aquecimento mundial do planeta. Reduzindo o consumo de carne bovina, você contribuirá para reduzir a catástrofe planetária.

5. Poluição e escassez de água

Um dos últimos males conhecidos sobre a produção de gado é o efeito sobre a água. Nos Estados Unidos, os bois produzem cerca de 1 bilhão de toneladas de lixo orgânico. A maior parte disso encontra seu depósito nos rios e lagos. Este “lixo” das fazendas revela-se uma das principais causas atuais da poluição das águas. A produção de gado também precisa de considerável abastecimento de água. Na realidade, cerca da metade da água nos Estados Unidos vai para a produção comercial de animais. Na Califórnia, a população é convocada a racionar água.

A produção de alguns quilos de carne equivale a oito meses de banhos diários de um cidadão. Se os norte-americanos cortarem o consumo de carne bovina pela metade, uma enorme quantidade de água e terra ficará livre e pode-

rá ser destinada para a produção de alimentos mais práticos, menos exigentes e mais saudáveis.

6. Desertificação

A superpopulação bovina é uma das principais causas da desertificação do planeta, da diminuição das terras agricultáveis e de mudanças climáticas.

Mais de 1,3 bilhão de animais são criados nas pastagens do planeta. Sem plantas para ancorar o solo, absorver a água e reciclar os nutrientes, a terra torna-se vulnerável aos ventos e à erosão. No oeste dos Estados Unidos, calcula-se que 430 milhões de acres estão perdendo a sua produtividade em torno de 26 a 50 por cento.

7. Fome mundial

poucas pessoas têm consciência dos efeitos diretos do consumo da carne sobre a fome mundial. O primeiro efeito, como descrito, vem da diminuição das terras agricultáveis e da desertificação. mas há mais. perto de 1 bilhão de pessoas no mundo passam fome. mais de 40 milhões morrem por ano sem comida. A maioria crianças. Apesar disso, mais de

$\frac{1}{3}$ da produção de grãos não é usada para alimentar pessoas, e sim animais. Somente nos Estados Unidos, 70 por cento de todos os grãos produzidos no país são utilizados para a alimentação dos rebanhos.

8. Preservação da família dos agricultores

A presente ênfase em grandes corporações agroindustriais tem devastado as pequenas famílias de fazendeiros. Um exemplo é a ação das grandes companhias de agronegócio, que viabilizam, através de seus *lobbies* em Washington, subsídios para seu suprimento de grãos, enquanto levam os pequenos produtores ao prejuízo. A agricultura familiar é a espinha dorsal dos Estados Unidos e deve ser preservada da voracidade dos grandes conglomerados. os consumidores devem consumir carne somente de produtores que criem os animais de forma humana, sob uma agricultura orgânica.

Finalmente, a política governamental deve reorientar seus objetivos para que os fazendeiros

produzam alimentos para as pessoas, mais do que alimentos para as grandes corporações agroindustriais.

A coalizão contra a carne bovina é formada por uma série de entidades ambientalistas internacionais. temos três objetivos específicos:

1. Reduzir o consumo individual de carne bovina em 50 por cento.
 2. Substituir a dieta baseada em carne por grãos, frutas e vegetais.
 3. para aqueles que mantiverem carne bovina na dieta, exigirem carne de produtores que exerçam uma produção humanizada e orgânica.
- Associe-se à coalizão contra a carne. todos os membros irão receber uma *newsletter* para contínua atualização. por favor use o cupom.

obrigado

COALIZÃO CONTRA A CARNE BOVINA

Jeremy Rifkin, presidente
Howard Lyman, diretor executivo

Fonte: Anúncio de uma página publicado no *New York Times* de 23 de abril de 1992.

Os fundamentos, pesos e medidas nesse jogo de opiniões variam muito, pois refletem interesses concorrentes, estratégias geopolíticas e percepções ideológicas. Mas, de tudo isso, fica uma lição para o agronegócio brasileiro, líder tecnológico mundial em bioenergia e com um potencial imenso a explorar nesse segmento: o Brasil tem ainda um imenso desafio de marketing (global, aliás) para consolidar seu conceito, liderança e imagem de vanguarda no contexto energético do século XXI.

Essa tarefa não é só do governo, de organizações institucionais do setor e de agroindústrias do complexo bioenergético. Esse é um papel também das poderosas empresas e marcas do antes da porteira que, ao fazerem o marketing da bioenergia brasileira, não apenas defendem seus mercados, mas também aproveitam oportunidades praticamente únicas de construção de imagem e *goodwill* (portanto, de alavancagem de *market share*) — como bem mostra o programa Bioenergy

Alliance, desenvolvido para projetar a bioenergia brasileira no exterior, inclusive com a realização de ações além-fronteiras. Esse é um exemplo de visão estratégica, senso de oportunidade e criatividade em marketing (para mais informações, veja a seção “Cenários do século XXI”, a seguir).

A gerência de produto em agronegócio

Após a apresentação das etapas de um plano de marketing, é importante que atentemos para o aspecto administrativo do agronegócio. Dois instrumentos básicos de avaliação estratégica são utilizados na arte de gerenciar produtos: a *análise de portfólio de produtos* e o *ciclo de vida dos produtos*.

Análise de portfólio de produtos

A *análise de portfólio* consiste em administrar cada *box* de produtos/serviços de uma organização.

Geralmente, 80 por cento das vendas e dos lucros advêm de 20 por cento dos produtos. Conforme o nível competitivo do setor, há uma velocidade maior ou menor de renovação do portfólio de produtos de uma empresa. O fluxo de caixa po-

CENÁRIOS DO SÉCULO XXI — Cliente globalizado, marketing globalizado

Na defesa e reforço de seu *awareness* no setor sucroalcooleiro, a FMC Química do Brasil (fabricante de defensivos agrícolas) cruzou fronteiras para formatar e realizar uma agressiva ação de marketing institucional voltada para as maiores usinas e grupos empresariais brasileiros desse mercado.

Bioenergy Alliance (aliança da bioenergia) foi o conceito e nome de um *workshop* organizado pela empresa, com duração de uma semana, realizado em abril de 2008, em painéis apresentados nos Estados Unidos, México e Guatemala, com o objetivo de discutir oportunidades de investimento e comércio entre os dois países líderes do etanol (Brasil e Estados Unidos), assim como a expansão de negócios do setor sucroalcooleiro brasileiro para o México e países da América Central.

O Bioenergy Alliance reuniu os principais empresários e autoridades do etanol das Américas. Contou com a presença da União dos produtores de Cana-de-Açúcar do Brasil (Unica), do Ministério da Agricultura, do Ministério das Relações Exte-

riores, da Fiesp e da Petrobras, além da participação do Banco Interamericano de desenvolvimento (BID), da Comissão Interamericana de Etanol e da Pemex, a estatal mexicana do petróleo.

Seu foco foi exclusivamente em negócios: dinamizar as ações do mercado de etanol, inclusive defendendo a sua caracterização definitiva como *commodity*, passo fundamental para o produto conquistar novos mercados.

Esse é o marketing institucional de última geração, com a marca (um insumo de produção) em perfeita sintonia com as visões e os anseios do mercado – e assumindo uma atitude de vanguarda ao valorizar e contribuir para a expansão dos negócios de seus clientes em mercados do exterior. Um bom exemplo de criatividade em marketing para operações *business to business*, realizado por meio de ação com alto potencial de envolvimento emocional (relevância para o cliente e identidade com seus valores) e forte poder agregador para a percepção da marca.

sitivo está nos produtos de boa participação de mercado. Eles são as *vacas leiteiras*. A taxa de crescimento do segmento de mercado pode ser considerada já baixa. Por ter atingido seu ciclo de *maturidade*, o reinvestimento em tecnologia ocorre nos produtos que estão no *forno*. Também são batizados de *crianças-problema*, que podem virar prodígios ou fracassos.

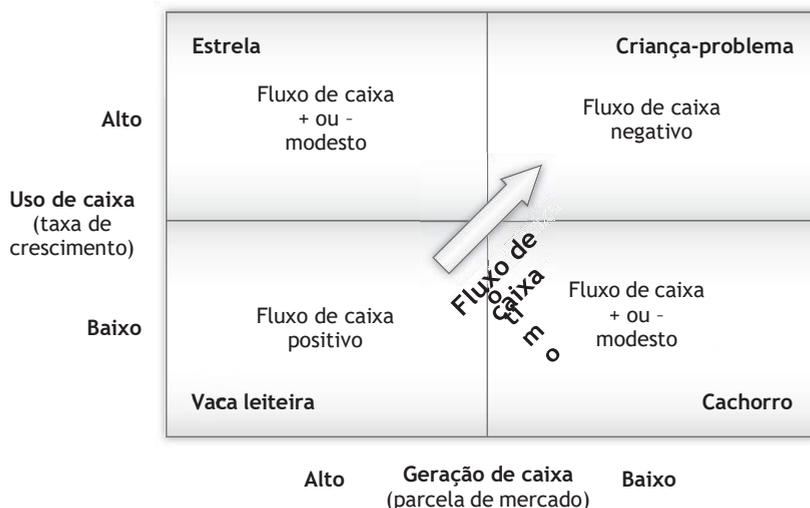
É necessária uma dinâmica forte de investimentos em novos produtos, pois apenas uma pequena parcela deles transforma-se em produtos *estrela*. Esses produtos contribuirão inicialmente com um fluxo de caixa modesto, exigirão recursos, estarão em segmentos de mercado com taxa de crescimento alto e tenderão a transformar-se em *vacas leiteiras* (veja o Quadro 2.5).

Na década de 1980, as empresas industriais em geral dependiam, em média, de 20 por cento do lançamento de produtos para aumentar o lucro. Na década de 1990, essa dependência passou para mais de 30 por cento e continuou acelerando neste início de século, havendo segmentos em que essa relação atinge de 40 a 50 por cento.

Marketing e inovação são as duas únicas funções básicas de um negócio. O restante é custo. Nessa corrida para novos produtos reside a chave das companhias que avançarão século adentro com êxito ou que fracassarão. Dessa forma, não basta reinvestir em tecnologia e definir percentuais altos em pesquisa e desenvolvimento. Deve haver muita seleção e informação de marketing na base tecnológica para não pegar o trem errado.

Os novos produtos estrela que fracassaram foram associados, em um estudo da Wharton School of Business, com as seguintes razões: 32 por cento por inadequação de pesquisa e desenvolvimento; 23 por cento porque eram simplesmente más idéias; 14 por cento porque seus custos eram maiores do que os previstos nos estudos; 13

QuADRO 2.5 - Matriz bCG para a gestão de portfólio de produtos.



por cento pela má qualidade da estratégia do plano de marketing; 10 por cento por causa do cronograma, e 8 por cento pela atuação da concorrência. No agronegócio, o projeto de marketing — com suas variáveis de posicionamento, segmentação, seleção de canais, custo e valor agregado — precisa nascer embutido na concepção dos novos produtos. Isso traz cada vez mais o pesquisador para o *front* do mercado e fortalece os elos do agronegócio como uma cadeia sistêmica, integrada e competitiva.

No Brasil, por exemplo, a introdução do uso do plástico nos tanques dos pulverizadores, pela Jacto, nos anos 1970, foi fator competitivo importante na conquista da participação de mercado do segmento de aplicação de defensivos.

Outro exemplo foi a introdução de uma nova genética de frango (com diferenciais sensíveis em rendimento de cortes nobres), que revirou o perfil de *market share* desse segmento e alçou a Agrocerec Ross (hoje Aviagen do Brasil) à liderança do mercado em menos de dez anos, no período de 1980 a 1990. Na mesma época, o desenvolvimento de uma isca formicida não clorada e de degradação rápida no solo mudou o mapa competitivo do mercado de formicidas e colocou no topo do pódio a marca Mirex-S, líder até hoje.

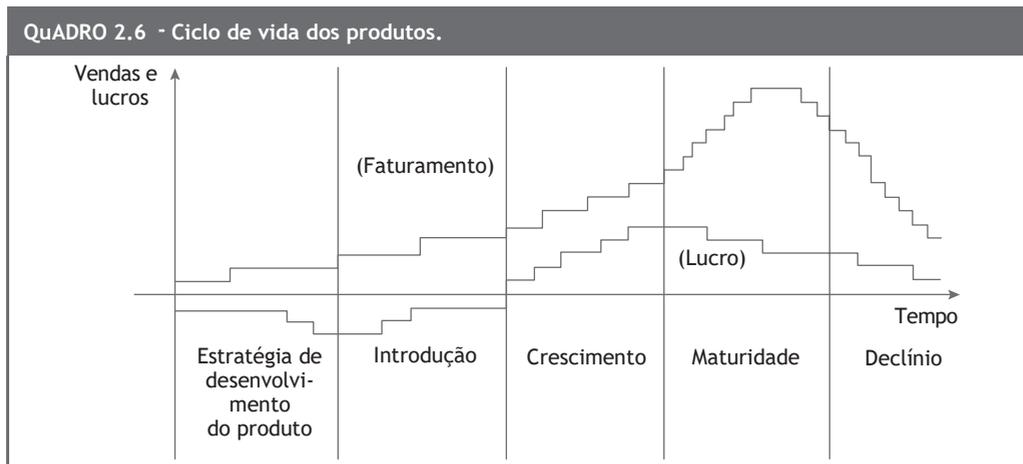
Uma mudança no perfil do setor de rações provocou um declínio da importância relativa da produção comercial (feita pelas indústrias) de 49 por cento, em 1980, para 25 por cento, em 1988. Paralelamente, trouxe o aumento da presença das integrações/cooperativas e granjas na formulação de rações, cuja participação passou de 51 por cento para 75 por cento no mesmo período. Outro fator que causou mudanças no perfil da oferta foi o surgimento de novas apresentações de produto nas categorias de premix e suplementos.

Concluindo, são muito importantes a administração de produtos e o lançamento das estrelas no mundo de hoje. No entanto, os produtos de baixa participação no mercado e de pequena participação no caixa da companhia, muitas vezes considerados prejuízo — os chamados *cachorros* —, merecem atenção.

Ciclo de vida dos produtos

O *ciclo de vida dos produtos* (Quadro 2.6) é outro ponto de análise conjugado ao portfólio. A avaliação de seus quadrantes evolutivos, comparando-os à concorrência e considerando a mudança de valores e estilos de vida, desejos e necessidades dos consumidores, compõe a massa estratégica mais importante da gerência de produtos. O Quadro 2.7 exemplifica modelos de ação definidos a partir dos vários estágios do ciclo de vida de um produto.

O Quadro 2.8 permite uma avaliação do estágio da cultura e da estrutura de marketing da organização. Geralmente as empresas não estão inteiramente colocadas em um único ciclo, mas sim em movimento, evoluindo pelos ciclos. Muitas ve-



QuADRO 2.7 - Ciclo de vida dos produtos – características e ações planejadas.

| | 1º estágio Marketing empresarial | 2º estágio Marketing de oportunidade | 3º estágio Marketing que reage | 4º estágio Marketing diversificado |
|------------------------------------|--|--|---|--|
| estratégia de marketing | Nicho de mercado | penetração de mercado | desenvolvimento de produto e de mercado | desenvolvimento de novos negócios |
| Organização de marketing | Informal e flexível | Gerência de vendas | Gerência de produto e de mercado | Níveis divisional e corporativo |
| Objetivos de marketing | Credibilidade do mercado | Volume de vendas | Satisfação do consumidor | Ciclo de vida e portfólio de produto |
| Fatores críticos de sucesso | Uma pequena ajuda dos amigos | Economias em produção | Coordenação funcional | Empreendimento e inovação |

Fonte: Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM).

zes, sua engenharia ou pesquisa de produtos pode exigir uma sofisticação de quarto estágio, quando, estruturalmente, a empresa ainda age no segundo estágio.

O P do *Produto*, nas organizações que já estão no terceiro estágio de marketing, exige um processo de administração do produto (ou linha de produtos) com base em gerência de produtos. Essa gerência deve coordenar a linha de sua responsabilidade, zelando por seus indicadores, participação de mercado, lucratividade e *share of mind*. Um gerente de produto em agronegócio tem deveres e obrigações de acompanhamento do fluxo de seu produto da ponta do consumo final até a base genética da matéria-prima/vegetal.

O Quadro 2.9 apresenta um panorama da gerência de produto em agronegócio como um todo, relacionando os pontos que merecem atenção e sua importância antes, dentro e depois da porteira.

| QuADRO 2.8 - A evolução da função de marketing. | | | | |
|---|-------------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| | Introdução | Crescimento | Maturidade | Declínio |
| Características | | | | |
| Vendas | Baixas | Rápido crescimento | Baixo crescimento | declinando |
| Lucros | Negligenciáveis | Altos níveis | declinando | Baixos ou zero |
| Fluxo de caixa | Negativo | moderado | Alto | Baixo |
| Consumidores | Inovadores | mercado de massa | mercado de massa | Retardatários |
| Concorrência | pouca | Crescente | Acentuada | decrecente |
| Ações planejadas | | | | |
| estratégia básica | Expandir mercado | Aumentar a penetração de mercado | defender a participação de mercado | Aumentar a produtividade |
| Despesas de marketing | Altas | Altas mas declinando em % | declinando | Baixas |
| Ênfase a ser dada | Conhecimento do produto | preferência de marca | lealdade à marca | Seletividade |
| Distribuição | Diversificada | Intensa | Intensa | Seletiva |
| Preço | Alto | Baixo | mais baixo | Aumentando |
| Produto | Básico | melhorado | diferenciado | Racionalizado |

Trade marketing: mais valor e precisão na gestão comercial

Muito se tem falado sobre as metodologias de *trade marketing* e a revolução que elas podem promover na cultura tradicional de gestão comercial. O assunto virou moda até certo ponto, principalmente na mídia especializada e entre estudantes e acadêmicos voltados à administração de negócios. E, de fato, para quem está de olho no futuro do século XXI, o *trade marketing* tende a ser uma das ferramentas de maior precisão e previsibilidade de resultados no desenvolvimento e na gestão de vendas.

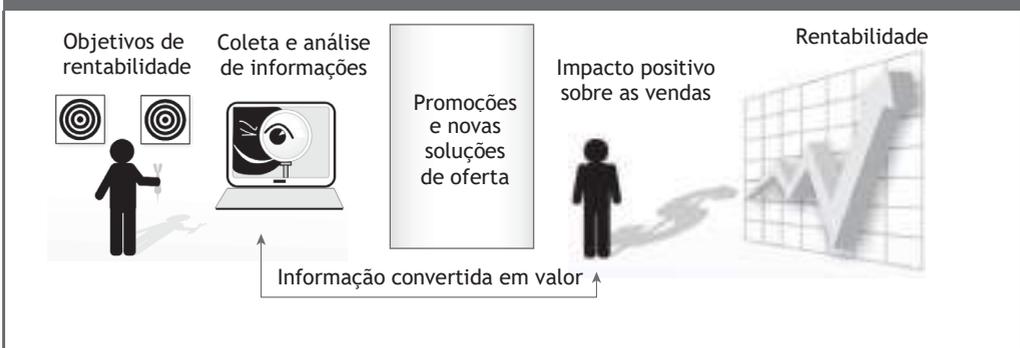
Simplificando, *trade marketing* é uma área de competência que planeja, desenha e implementa ações comerciais entre a indústria e seus canais de distribuição — ou entre os canais e seus clientes —, com o objetivo de promover impactos agregadores em *giro dos produtos, mix de compras, ticket médio e experiência de compra*. Ele faz isso com metodologias definidas de análise, profundidade analítica, seleção clara de objetivos e previsibilidade razoável de resultados.

Mas é preciso lembrar que o *trade marketing* é filho da era da tecnologia da informação e se faz por meio da caracterização detalhada e completa dos comportamentos de compra, das categorias de produtos, da inter-relação entre categorias, do perfil dos compradores e do ponto-de-venda. Portanto, não se faz *trade marketing* sem *banco de dados transacional* (detalhe de cada compra), sem *banco de dados de clientes* e sem *banco de dados de produtos*. *Trade marketing*, enfim, pressupõe uma estrutura de *database marketing* (veja o Quadro 2.10).

QuADRO 2.9 - Gerência de produto em agronegócio.



QuADRO 2.10 - Trade marketing e rentabilidade.



Fonte: mCA – marketing e Comunicação.

De uma perspectiva esquemática, as ferramentas de *trade marketing* podem auxiliar bastante a construir novos padrões de qualidade (informação) e eficácia na gestão comercial e de mercado do agronegócio, particularmente no marketing de insumos para a produção dentro da porteira. Segue uma relação com as principais ações que podem ser tomadas com ajuda do *trade marketing*:

- *clustering* e caracterização de clientes;
- segmentação de clientes e produtos;
- previsões de vendas;
- previsão de evasão de clientes (padrões de fuga para a concorrência);
- retenção de clientes (ou gestão de lealdade);
- recuperação de clientes de maior valor;
- planos de oferta por categorias (clientes e/ou produtos);
- formulação de promoções focadas no cliente — por segmento ou personalizadas (*taylor made*);
- promoções baseadas em associações de produtos e categorias (vendas cruzadas);
- promoções integradas fornecedor–canal;
- programas de marketing *one to one*;
- gestão de categorias de produtos e fornecedores (do ponto de vista do canal);
- melhoria e gestão do *mix* de oferta (pela indústria e pelo canal);
- planejamento de ações de marketing direto;
- mensuração dos resultados de campanhas promocionais com/via canal.

Com os enfoques das metodologias de *trade marketing*, amplia-se o espectro de enfoques estratégicos da gestão comercial clássica, que passa a pensar muito mais em fidelidade de cliente, segmentações por valor, *clustering* de clientes, margem de contribuição, pressão e diferenciações de oferta, ofertas especiais, pressão de marca no canal etc.

Outro traço muito importante do *trade marketing* é sua vocação e potencial para a aproximação e o estabelecimento de uma parceria entre fornecedor e canal — do diagnóstico de mercado, passando pela formulação conjunta da solução comercial, até chegar à realização integrada da campanha ou ação pro-posta. Em tempos em que a competitividade aguda dos mercados exige cadavez mais sinergia nas respostas de gestão mercadológica, o *trade marketing* é sinônimo de modernidade. Com ele, além das tarefas pontuais mencionadas, podemos extrapolar para um conjunto de benefícios de mão dupla (indústria e canal), como:

- aumento do valor desembolsado pelos clientes finais (frequência, *mix* e valor de compra);

- melhor gestão de lealdade, com melhoria nas taxas de retenção de clientes finais;
- aumento dos investimentos em marketing — tanto da indústria como do canal, sob um enfoque ganha-ganha e uma perspectiva de maior eficácia de resultados;
- direcionamento objetivo e mais preciso dos recursos aplicados: promoções focalizadas, vendas cruzadas, recuperação de clientes, campanhas *one to one* etc.;
- abertura para o uso de novas tecnologias e mídias promocionais: e-mail marketing, *mobile marketing* (celular), *palms*, telemarketing, quiosques interativos (PDV) e *hotlinks* na Internet.

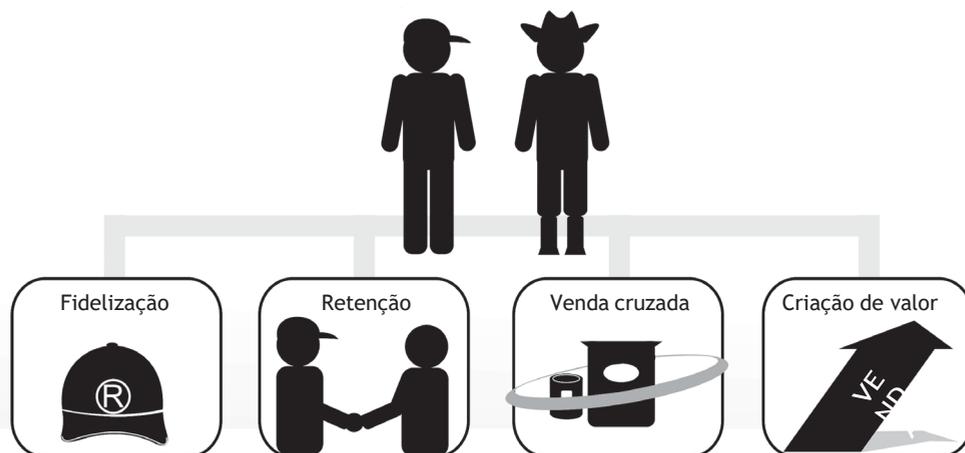
exemplos e soluções

Vamos conhecer agora algumas simulações de ações que podem ser tomadas por meio de estratégias de *trade marketing*, tanto para o relacionamento indústria/canal como também para o circuito canal/clientes. São exemplos emblemáticos, que podem auxiliar o leitor a identificar — na sua realidade empresarial — usos potenciais e vantajosos dessa nova esfera de gestão comercial (veja o Quadro 2.11).

Fidelização e vendas incrementais

Um fabricante de produtos para nutrição animal e um atacadista com atuação nacional desenvolvem ação integrada para aumentar vendas do produto (maior *ticket* médio e maior frequência de compra nos clientes do atacadista) e

QuADRO 2.11 - Quatro impactos básicos do *trade marketing*.



também para gerar vendas incrementais nos clientes visitados (vantagem para o atacadista). Para a estruturação dessa ação, algumas etapas de preparação são necessárias (veja o Quadro 2.12):

- identificação dos melhores clientes do produto, que são analisados e selecionados pelo filtro do conceito de fidelidade (frequência e valor de compra);
- identificação da lista-padrão de compras desses mesmos clientes (lembrar que se trata de uma operação via atacado, cujas vendas são tradicionalmente feitas com listas de produtos por cliente);
- criação de promoções personalizadas, desenhadas a partir da análise do perfil de compra geral de cada um dos clientes (listas de compras).

As ofertas especiais são definidas levando-se em conta a história efetiva de compra do cliente (considerando os vetores de produto e de valor), e não apenas as estratégias e os desejos do fabricante e do atacadista.

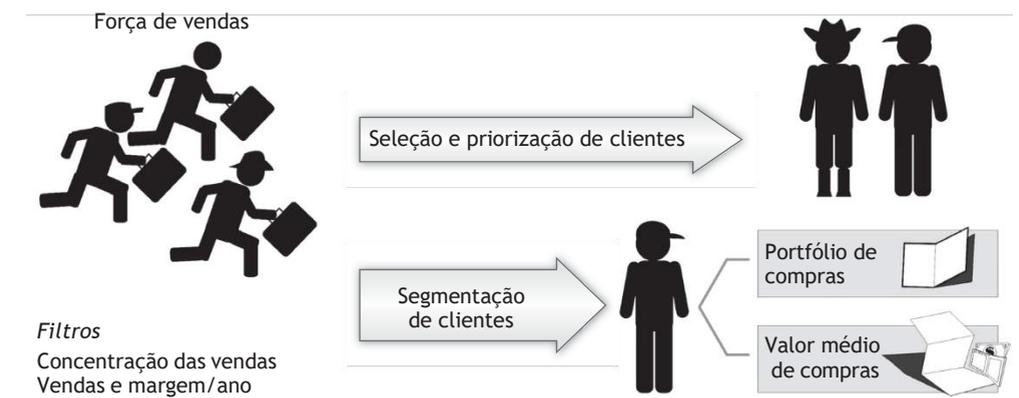
Nessa análise para a construção da oferta especial, são considerados aspectos como:

- produtos presentes com frequência nas listas de compra do cliente;
- produtos associados à lista-padrão de compra do cliente, mas na verdade nunca incluídos nela (para quem compra formicidas, por exemplo, esses produtos podem ser sementes de hortaliças e flores ou produtos *pet*).

Essas ofertas são colocadas no sistema informatizado de geração de pedidos e, quando o vendedor do atacado visita seu cliente (geralmente um pequeno canal) e abre seu *palm* no link específico daquele cliente, lá aparece uma oferta especialmente criada para ele. Uma oferta personalizada.

Os índices de resposta a essas promoções especiais são em geral altos, e os benefícios dividem-se entre os dois parceiros da ação comercial especial.

Quadro 2.12 - Trade marketing no apoio à gestão de vendas.



Os benefícios com o produto-alvo da promoção são:

- aumento nas vendas (volume e valor);
- fortalecimento do posicionamento da marca no mercado;
- alavancagem de produtos associados (que inclusive podem ser do próprio fabricante, se ele tiver um portfólio diversificado).

Os benefícios do aumento da venda de produtos que o cliente compra pouco ou nunca compra, mas que estão associados à sua lista freqüente de compras, podem ser:

- vendas incrementais (beneficiando diretamente o atacadista);
- melhor experiência de compra (um fator de fidelidade).

Conceitualmente, temos aqui um exemplo de gestão comercial de alta sinergia, pois envolve produtos freqüentes e efetivamente associados aos clientes, segundo suas listas de compras padrão. Paralelamente, temos um aumento de vendas, um melhor posicionamento da marca no mercado e vendas incrementais (e sempre com produtos que estejam realmente relacionados ao cliente). O mesmo raciocínio, em se tratando de uma operação de distribuição via atacado, poderia ser aplicado a outros segmentos do agronegócio, como produtos veterinários e fertilizantes, por exemplo.

merchandising *no PDV*

Outra ferramenta do *trade marketing* é o *merchandising* dirigido em PDV. Um canal, por exemplo, identifica claramente os produtos de maior margem de contribuição para a loja a partir de análise detalhada de um banco de dados transacional (detalhe de cada venda), enfatizando valor e freqüência de vendas. É possível inclusive segmentar essa análise, incluindo nela apenas os produtos que efetivamente são expostos no ambiente da loja — e não em depósitos ou armazéns.

Com esses dados, pode-se estabelecer uma seleção de produtos cuja venda precisa aumentar (pela sua margem de contribuição) e trabalhar a exposição e pressão de oferta dentro da loja desses produtos por meio de posicionamento com visibilidade especial — como as pontas de gôndola. Em estabelecimentos de atacado de balcão, esse tipo de estratégia pode representar bons incrementos de venda, comparado a outros posicionamentos de miolo de gôndola ou prateleira.

Nas revendas de insumos, não temos notícias de medições dessa natureza, mas pode-se dizer que os princípios de impacto sensorial que lastreiam esse *upgrade* de vendas por meio do *merchandising* também valem, em tese, para o comércio de insumos e outros bens usados nas propriedades rurais. Deve-se sempre lembrar, no entanto, que não é o *merchandising* em si a essência da questão, mas sim a estratégia analítica de vendas e a identificação dos produtos que geram melhor margem de contribuição e que merecem ser alavancados na loja.

Vendas cruzadas

As vendas cruzadas têm como objetivo aumentar o *mix* de produtos e o valor médio (*ticket* médio) de compra em ofertas especiais.

A ação principal dessa metodologia é desenhar ofertas promocionais com produtos/serviços claramente associados ao produto-alvo da compra, elevando o potencial de atração da oferta. Por exemplo, na compra de um sistema de gestão zootécnica de granjas suinícolas, oferecer um desconto atraente para um captador de dados volante (uma espécie de *palm*), que permite operar o sistema de qualquer ponto da granja. Ou, então, na compra de determinada quantidade de isca formicida tradicional, oferecer um desconto-incentivo na aquisição de modernos micro porta-iscas embalados em saco tipo aplicador, acelerando a introdução do novo produto (de maior valor agregado).

Esse tipo de ação mostra grande potencial de resultados para canais, a partir de análises de giro e margem de contribuição dos produtos existentes em seu portfólio. Parcerias com os fornecedores, em geral, ajudam bastante a garantir o sucesso dessas promoções.

Fabricantes também podem fazer esse tipo de promoção em parceria com canais ou diretamente pelo marketing direto — mala-direta clássica, cupons e Web marketing.

Os resultados desse conceito de oferta especial podem ser medidos pelo aumento de vendas (volume e/ou valor) e pelo aumento na frequência de compras — tanto do produto principal como do produto associado (cruzado).

Segmentação

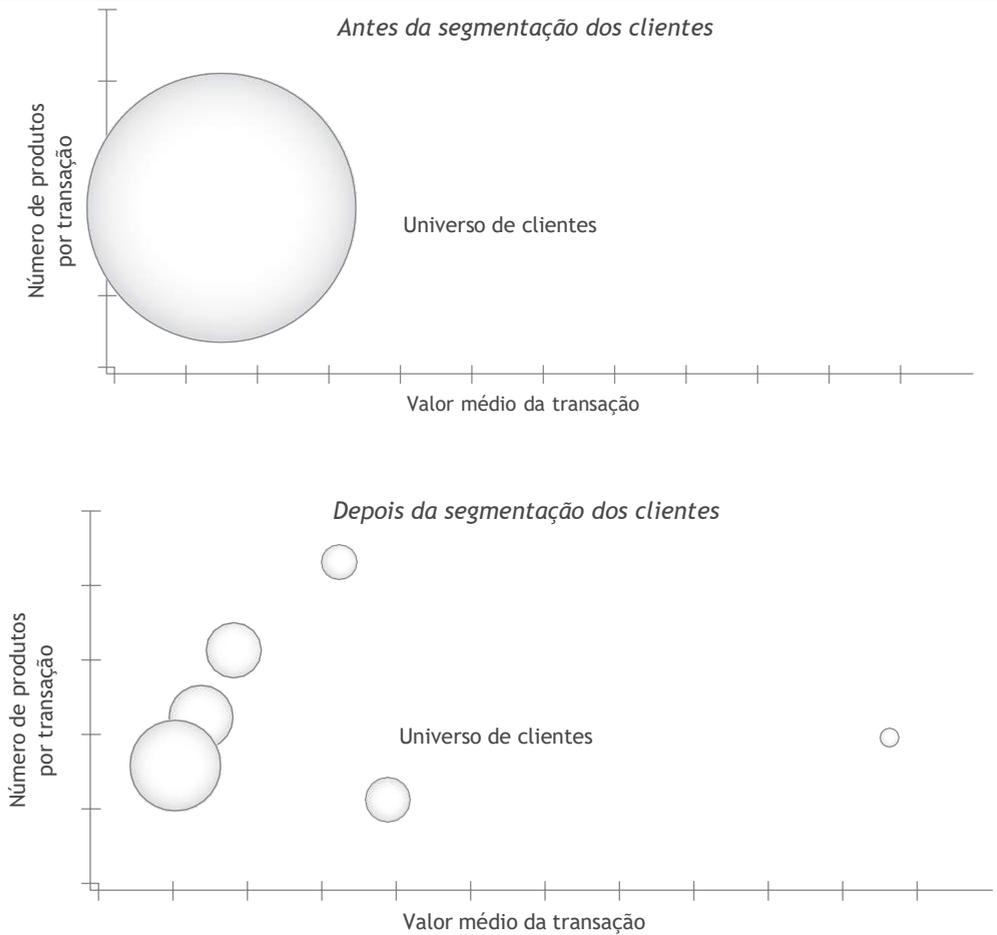
A segmentação de clientes é um conceito que já ocupou bom espaço no agromercado. Contudo, nunca é demais recordar o real poder dessa ferramenta para assentar as tomadas de decisões em marketing em geral — no *trade marketing* ela é vital. Antes de segmentar, todos os clientes são iguais. Após a segmentação, podemos priorizar alvos e formular estratégias e metas para cada *target* do mundo de clientes (veja o Quadro 2.13).

Marketing de serviços

O agronegócio é informação. É comunicação, interatividade, conhecimento. O fornecimento de serviços cresce consideravelmente nesse campo — não apenas os clássicos, como palestras, feiras e eventos. De fato, podemos afirmar que a informação é um serviço essencial, e esta se traduz em formação, educação e aprendizagem.

Também se desenvolveu muito a assessoria particular agrônômica e veterinária e aumentou a contratação de mão-de-obra especializada para o planejamento e a

QuADRO 2.13 - Segmentação, foco e rentabilidade – esquema simulado.



Fonte: mCA – marketing e Comunicação.

gestão rural, além da demanda por fornecedores de *softwares* voltados à direção das propriedades e à gerência dos equipamentos.

Pneus com *chip* para controle da frota, por exemplo, já são disponibilizados por indústrias como a Goodyear, permitindo a busca da eficiência e da eficácia na compra e manutenção de pneus, o que é significativo quando observamos o orçamento de uma usina de açúcar e álcool, por exemplo.

Serviços como informativos sobre as safras e movimentos que levam a discussão do biocombustível a outros mercados e que estimulam a formação de profissionais no setor sucroalcooleiro, como a FMC faz (veja a seção “Cenários do século XXI”, na página 35), são exemplos do *boom* de ofertas do setor de serviços dentro do marketing antes da porteira. E, por serem tão importantes, esses serviços merecem uma atenção especial.

Na área da comunicação, também podemos citar alguns exemplos: canais de televisão abertos que apresentam programações especializadas e TVs dedicadas ao agronegócio, como Canal Rural e Canal do Boi. Os sites de relacionamento, como o www.peabirus.com.br, em que podemos ver comunidades do agronegócio interagindo ativamente, também são exemplos de ferramentas de comunicação, assim como as rádios, que vão da instauração especializada no setor, como a Rede Eldorado de Rádio, uma emissora voltada à classe A de centros urbanos, até rádios locais que estabelecem um dia-a-dia com a sociedade do agronegócio da região. Além desses exemplos, podemos citar revistas, jornais, o *below the line* e ações fora das mídias clássicas, como folhetos, materiais e catálogos.

Os serviços também crescem na área educacional. Exemplos como o Instituto Universal do Marketing no Agronegócio (I-UMA, do Rio Grande do Sul) e o Núcleo de Estudos do Agronegócio da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) de São Paulo são projetos educacionais com foco exclusivo no tratamento do marketing para o agronegócio. Fora esses exemplos, vêm proliferando imensamente os MBAs e cursos de especialização nas principais universidades do país, como o Pensa, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), um programa dedicado à administração geral do agronegócio.

Dessa forma, as consultorias, as mídias, a Internet, as escolas e as propostas educativas cresceram extraordinariamente no campo.

Serviços como o de logística, de aplicação de defensivos e de gestão operacional das propriedades, indo do cuidado com o solo até a colheita e a pós-colheita, já têm alguns poucos, mas promissores, casos em desenvolvimento. As consultorias para a agricultura de precisão já existem e prestam serviços em nichos de excelência. Também estão sendo criadas consultorias para recursos humanos.

É infinita a oferta dos serviços voltados à produção agropecuária, tanto para as indústrias de insumos quanto para os revendedores. As cooperativas, relacionadas aos produtores, também vêm se especializando, com focos diferenciados para agricultores de grande porte e para a agricultura familiar ou de assentamentos. Estão sendo oferecidos também serviços impulsionados pelas organizações do pós-porteira das fazendas, como supermercados, redes de *fast food*, varejo, frigoríficos, agroindústrias e restaurantes, as quais passam a demandar sistemas, processos e fórmulas especiais de produção, organização e embalagem para a recepção em suas instalações urbanas. Há ainda os serviços financeiros, como o da BM&F, e o seguro. Serviço está em tudo e é tudo nas estratégias de marketing do agronegócio.

Quais são, então, as principais visões focadas para o planejamento de marketing, na ótica do serviço? Serviços existem em centenas e milhares, e é impossível uma fórmula que generalize seu planejamento. Mas podemos provocar e estimular

o pensamento criativo dos profissionais e dos estudiosos para a discussão de alguns eixos e pontos importantes para a venda do serviço.

1. O serviço é intangível e, portanto, dependente da ação humana.

Para medirmos os serviços, necessitamos das pessoas, fisicamente falando, estimuladas permanentemente pelos meios virtuais, em que a interatividade faz toda a diferença.

Uma avaliação básica no marketing de serviços é a existência ou não de pessoas habilitadas para a multiplicação do serviço. Para os negócios na área de serviços, os 4Ps do marketing se transformam em 4Cs: *Cliente*, *Conveniência*, *Custo* e *Comunicação*. Conveniência e custo são dois Cs fundamentais no diagnóstico de marketing do serviço, pois envolvem exatamente a disponibilização e a viabilização econômico-financeira da atividade *in loco*. Uma franquia de ensino de marketing rural, por exemplo, necessitará de bases locais de bom e fácil acesso — a *conveniência* — e um padrão de *custo* competitivo, tanto na visão do investidor como na do cliente.

2. Serviços são escolhas.

Uma vez que serviços são escolhas, é necessário avaliar regionalmente qual é a estrutura de oferta de serviços existentes. O que já disputa direta e indiretamente o *share of wallet* do produtor rural ou de seus colaboradores envolvidos na agropecuária? Uma recomendação é levantar a realidade da economia por meios secundários, como o IBGE ou secretarias de informações e economia, identificando a participação da agricultura, da indústria, do comércio e dos serviços de cada município.

Um exemplo do que é essencial para o êxito da mídia impressa é a qualidade representativa dos leitores de uma revista ou jornal. Os anunciantes esperam que seus anúncios sejam lidos por produtores com alta capacidade de compra. As tiragens não podem ser universais, por razões de equilíbrio econômico-financeiro. Dessa forma, para o êxito desse tipo de serviço, deve-se ter uma rede de captadores de assinantes atuando nas principais áreas produtoras, além de meios de captação a distância, via marketing direto, a partir de um *database marketing* captado localmente.

3. O C de cliente, no mix de marketing de serviços, pressupõe quantificar e qualificar os segmentos que já demandam serviços.

Qual a realidade no uso dos serviços financeiros, por exemplo? Quantos produtores utilizam escritórios de planejamento rural? Quais terceirizam parte de suas atividades operacionais pré e pós-colheita? Qual a parcela de assinaturas de revistas e jornais na região? Quantos acessam Internet, pagam por informações especializadas, contratam consultorias de *software* e outras?

Conhecer o volume financeiro relacionado aos serviços do agronegócio que circula em cada local é uma parte trabalhosa, mas decisiva, no planejamento do marketing de serviços do antes da porteira. Isso selecionará seu *target*, ou seja, determinará exatamente a parte do alvo a ser atingida. A dispersão na oferta do serviço tende a inviabilizar o processo, pois encarece substancialmente a aquisição por parte do cliente e o relacionamento permanente que o serviço exige. A venda do serviço começa na assinatura do contrato.

4. O C de *comunicação* no *mix* de marketing de serviços representa a canalização dos recursos da ativação de marketing.

Identificado o universo da demanda de serviços em uma área, qualificada essa demanda, compreendido o potencial de seu serviço e eleito um *target*, imaginamos que as contas dos Cs anteriores já tenham sido feitas, bem como as estimativas de vendas e o *timing* desse ciclo de venda. Existem serviços que, para serem vendidos, consomem muito tempo — meses e até anos. Outros precisam ser vendidos imediatamente, com alto giro e produtividade comercial, para serem viáveis.

A comunicação é a tática para entrar em contato com o público-alvo, que vai de forças comerciais humanas até a gestão de relacionamento pelas mídias sociais e virtuais, como a Internet, por meio dos sites de comunidades. A utilização de recursos humanos regionais costuma ser vital para o sucesso dos negócios na área de serviços. A interação humana e a confiança são ingredientes e insumos exigidos para o sucesso do marketing de serviços.

5. Com a identificação do *cliente*, a estruturação da *conveniência*, os pés no chão dos *custos* (tanto para quem compra quanto para quem vende) e a articulação da *comunicação*, compreendendo a própria venda pessoal nesse esforço, temos um *mix* de marketing básico.

O *potencial* para os serviços costuma ser muitas vezes maior do que a sua demanda atual. No marketing de serviços, o *potencial* representa sempre um poder de negócios para ser acessado muito superior às realidades já demandadas.

Apreciar o *potencial* do mercado é a conta hipotética feita com o condicional “se”: ou seja, se todas as pessoas físicas ou jurídicas em determinado segmento de poder de compra — porte, tamanho, área geográfica e adequação ao serviço — aderissem ao valor médio por compra.

Essa análise revela a distância que separaria a demanda existente do que o futuro permite; também prepararia o planejamento de marketing para uma maior ou menor velocidade de penetração, dependendo dos recursos de marketing existentes e da assertividade e pertinência do serviço para aquela região estudada.

Fatos novos, viabilizados pela tecnologia, por novas mídias, pela Internet, pela interatividade, pela educação a distância, por parabólicas, telefonia e televisão,

permitem ampliar a conveniência de grande parte dos serviços — disponibilidade no tempo, hora e momento exatos em que o cliente deseja (24 × 7, ou seja, 24 horas, operando 7 dias por semana).

Uma integração de múltiplos meios, de bases físicas a componentes virtuais, forma o que é desejado para uma estratégia de serviços. Por exemplo, programas educativos pela televisão apoiados pela Internet e complementados com palestras e distribuição de livros, apostilas e jogos para exercícios com estudos de caso.

Ao abordarmos o assunto do marketing de insumos, máquinas e bens de produção e serviços, concluímos que os fundamentos gerais são válidos para esses três ângulos de estudo e projeto. Aspectos e detalhes de cada atividade foram analisados. Os serviços são de extrema volatilidade e necessitam das embalagens para que possam ser medidos e enquadrados em seu *mix* de marketing, os 4Cs: Cliente, Conveniência, Custo e Comunicação.

Os insumos devem ser produzidos, distribuídos, vendidos e aplicados na safra em questão. As sobras representam prejuízo, custos de remanejamento e, quando fora de controle, podem gerar uma guerra de preços e um mercado paralelo tenebroso para os fornecedores. As máquinas e os bens de produção sofrem muito nas crises do agronegócio, mas vivem no oásis nas horas boas, com apoio de créditos para investimento e renovação de máquinas.

Máquinas acabadas e estocadas nos pátios, tanto da indústria quanto da rede de revenda, são um problema. A qualidade do planejamento de vendas é essencial, e atuar com a mentalidade de “tirar a máquina da revenda *versus* colocar o produto no revendedor” é o que move as modernas ações de marketing do ramo. Para máquinas e equipamentos, o mercado externo — a exportação — deve sempre fazer parte das estratégias de marketing, pois significa um antídoto seguro aos momentos mais difíceis dos mercados internos.

Comunicação e serviço de marketing

espetáculo e comunicação: um casamento pós-moderno

O termo pós-moderno refere-se claramente ao movimento artístico Pós-Modernismo, que surgiu após a Segunda Guerra Mundial, mas os estudiosos do assunto ampliam essa relação original, agregando-lhe aspectos culturais, econômicos e sociais.

A chamada sociedade pós-moderna, que se configurou na segunda metade do século XX, trouxe novos contornos para alguns aspectos culturais e socioeconômicos essenciais. Nela podemos identificar algumas características, como organização social e economia baseadas na informação e no conhecimento, interação maior entre indivíduo e coletividade, hedonismo crescente nas pessoas e, no marketing, a segmentação radical de *targets*.

Ao analisarmos o fundamento histórico da sociedade pós-moderna ponto a ponto, conseguimos entender que o hedonismo, ou a busca frenética pelo prazer e bem-estar percebido, conduz naturalmente a uma hipervalorização (muitas vezes inconsciente) do espetáculo em nossa dimensão existencial — fato este percebido pelos estrategistas empresariais e transformado em poderosa ferramenta persuasiva por meio das tecnologias de marketing.

A interação crescente indivíduo/sociedade, associada à segmentação radical dos costumes/cultura, fez aflorar nas cidades o fenômeno das tribos urbanas, a negação de valores estabelecidos e a busca compulsiva por identidade pessoal.

O turbilhão de informações e conhecimento a que o homem é submetido hoje trouxe também uma comoditização e vulgarização desses conhecimentos, jogando a eficácia de persuasão cada vez mais para o terreno dos apelos emocionais e das pirotecnias de marketing ou comunicação.

A velocidade do conhecimento também traz como subproduto a rapidez nas mudanças, outro aspecto típico da sociedade pós-moderna. Mudanças sempre aconteceram em toda a história da huma-

nidade, continuamente. É a evolução do homem em seu domínio sobre o ambiente. Mas nunca na história elas atingiram a velocidade atual, o que torna difícil até mesmo a sedimentação dos conhecimentos. E, desse modo, indiretamente a velocidade das mudanças exalta o papel da emoção e do espetáculo, seja no mundo dos negócios, seja na dimensão existencial.

É nesse contexto que acontece o marketing atual, apoiado cada vez mais no mundo do entretenimento que surgiu para atender ao hedonismo. As empresas logo perceberam o potencial de comunicação e de consumo existente nessa nova sociedade e começaram a atrair seus consumidores promovendo a atratividade. Elas utilizam a música, oferecendo megashows; o esporte, sob a forma dos grandes espetáculos de futebol, automobilismo, tênis e outros esportes; a moda, com os lançamentos das grifes internacionais mostrados nas passarelas; as grandes feiras e eventos, do Agrishow de Ribeirão Preto até o Salão do Automóvel de Paris; o mundo digital, com a Internet, os *blogs*, o *e-commerce* e a vida paralela do Second Life; o grande varejo, cada vez mais concentrado e poderoso, transformando shopping centers e hipermercados em modernas catedrais do consumo. O que todas essas ferramentas têm em comum? Elas atraem e divertem, mas também persuadem e vendem.

O filósofo norte-americano Marshall MacLuhan dizia: “Mídia é a mensagem”. Hoje, podemos dizer que o espetáculo é a mensagem. Espetáculo é emoção e, como tal, pode ser explicado em termos subjetivos. O efeito quase hipnótico que o espetáculo exerce sobre nós tem origem na estrutura psíquica do ser humano. O espetáculo é obra da imaginação, e seu objetivo principal é fazer sonhar e fugir por um momento da realidade árida.

Dos contos de fada às novelas de hoje, passando pelos efeitos pirotécnicos dos megashows, tudo é calculado para apelar às nossas emoções e, assim, nos persuadir com mais facilidade. Não é de admirar, portanto, que o espetáculo tenha sido rapidamente aproveitado pelas empresas para ajudá-las na tarefa de convencer o consumidor e induzi-lo a comprar.

Estamos, portanto, vivendo uma nova realidade. As empresas, que antes dividiam sua verba de comunicação entre os cinco veículos da mídia tradicional, hoje podem incluir nesse *mix* o patrocínio de atletas e clubes, promoções em grandes shows, presença em grandes feiras e eventos, incursões pelo mundo digital, participação em desfiles de moda etc. Tudo depende do tipo de negócio e do momento que o mercado atravessa. É verdade que a propaganda (que já classificamos como espetáculo) continua sendo uma poderosa arma de comunicação com o mercado, mas agora está voltada principalmente para jogadores de futebol ou guitarristas de música pop. Quando patrocinam as camisas do Kaká ou do Ronaldinho, a Adidas e a Nike estão dizendo a milhões de fãs do futebol que sua marca possui as mesmas qualidades de vigor, coragem e talento dos seus patrocinados. É na-

tural que essas marcas sejam, então, preferidas por milhões de consumidores que desejam emular seus ídolos.

Varejo

No fundo, o ambiente e o clima dos grandes centros de varejo, sejam eles shopping centers, hipermercados, *showrooms* de concessionárias de veículos ou lojas da Rua 25 de Março (famosa rua de comércio popular da cidade de São Paulo), são concebidos para sugerir grandes espetáculos. Os supermercadistas, por exemplo, já descobriram que os clientes tendem a gastar mais quando a atmosfera do supermercado é lúdica e induz à descontração.

Mas como ficará a propaganda no limiar deste século ao lado das novas arenas da comunicação com o mercado? A resposta é muito simples: ela deve também se transformar em espetáculo para continuar a atrair e persuadir as pessoas.

Recentemente, o diretor de marketing da Brastemp justificou a mudança de agência dizendo que “era preciso deixar de falar só da marca e valorizar os produtos”. Em outras palavras, precisamos de idéias que valorizem intrinsecamente os produtos. Aliás, a falta de boas idéias desse tipo foi a falha principal dos comerciais brasileiros, comparados aos estrangeiros, no Festival de Cannes de 2007.

Acreditamos que nos próximos anos esse será o grande desafio da propaganda pós-moderna. Sem deixar de ser espetáculo, deverá também voltar às origens e preocupar-se em informar, educar e persuadir, causando mudança nas atitudes, e não apenas impacto e badalação. Ela hoje tem um grande diferencial: a mídia onipotente que amplifica tudo e atinge, instantaneamente, milhões de pessoas. Um megashow no Estádio do Morumbi, em São Paulo, assistido por 80 mil pessoas, atinge na verdade muitos milhões de jovens em todo o país.

Uma análise das múltiplas arenas de ativação de marketing no agronegócio moderno

Diziam os mais antigos do marketing rural que, para ser bem-sucedido na área, você precisaria ser também um artista. Teria de saber cantar, declamar versos, tocar uma viola ou ser um mestre cozinheiro — no mínimo, um grande churrasqueiro. Sem essas habilidades não seria possível encantar os clientes, agricultores e revendedores.

O marketing no agronegócio tem características únicas. Nele, o aspecto educacional é muito forte. Um agrônomo ou veterinário precisa saber falar em público, pois palestras e seminários são uma constante nessa atividade. A assistência técnica é outro aspecto marcante do marketing nesse setor — o treinamento opera-

cional, o ensinar a fazer, o ensinar a usar. O dia-a-dia do campo faz do marketing rural um *mix* de tecnologia com música, gastronomia e muita conversa.

As feiras e exposições têm sofrido grandes mudanças nos últimos anos. Em quase toda cidade brasileira há uma feira ou uma exposição agropecuária. Na década de 1970, esses eventos eram mais técnicos, com mostra de animais e concursos de produtividade. Da década de 1990 em diante, os organizadores passaram a se preocupar mais em envolver a sociedade urbana do interior, atribuindo às feiras uma característica popular, muitas vezes gastronômica. Assim, promoção política, shows de artistas, venda de artesanato e de produtos industrializados viraram moda.

Quando se leva em conta a popularização das feiras agropecuárias, duas vertentes distintas se destacam. De um lado estão os megaeventos espetaculares e, de outro, os eventos focados na excelência. Como exemplos de megaeventos, que vendem um estilo *country* de ser, temos a Festa do Peão de Boiadeiro, em Barretos, São Paulo. Esse é um tipo de negócio que passou a fazer parte do *business* das agências de turismo, atraindo à região turistas do país todo e até estrangeiros. O Brasil adotou e tropicalizou o *cowboy* e passou a fazer sucesso além das fronteiras com esse espetáculo do interior moderno.

O agronegócio também tomou a avenida no Carnaval do Rio de Janeiro e de São Paulo, trazendo para a maior festa popular brasileira desfiles cujos temas eram a soja e o campo. Isso ocorreu no ápice do *boom* agrícola, no início deste século.

O espetáculo refinado

Os eventos que focam na excelência de conteúdo levam às últimas conseqüências a venda tecnológica de produtos e serviços, sempre buscando altíssima qualidade de informação temperada com envolvimento emocional forte e consistente.

Esse tipo de evento ganhou vida e força sob o guarda-chuva de marcas poderosas do setor de insumos para a agropecuária. De popular eles não têm nada, pois se concentram nos *targets* de maior investimento e *top* tecnológico de cada setor e, em relação a seu conteúdo, não raro lançam mão de profissionais e instituições que são referência no agronegócio internacional, ecoando a globalização que se instalou na cadeia produtiva de alimentos/energia/fibras dos anos 1990 para cá.

Um exemplo desse refinado espetáculo no marketing rural é o Seminário Internacional de Suinocultura, promovido pela Agrocere, que já alcançou sua oitava edição e se tornou referência no calendário de eventos do setor. O seminário reúne 600 empresários e gestores da cadeia da carne suína — da granja ao frigorífico. São pessoas com alto envolvimento tecnológico e que representam cerca de 800 mil matrizes em produção/ano — ou cerca de 18 milhões de suínos/ano, no melhor padrão internacional de eficácia, sanidade e qualidade de carne.

Para esses *vips* da suinocultura industrial brasileira são apresentados, durante dois dias, temas de vanguarda tecnológica, estratégias de negócios e assuntos ligados a gestão e liderança. Construir conhecimento para ajudar os importantes agentes da suinocultura nacional a desenhar estratégias para seus negócios e abrir novos horizontes de crescimento — esse é o objetivo do seminário, que inclui apresentações de especialistas consagrados do Brasil e do exterior. Tudo isso associado a uma marca líder em genética suína, sem, no entanto, esquecer o envolvimento emocional, pois os eventos são sempre realizados em instalações de altíssimo apelo estético e sensorial, no melhor padrão internacional.

O Seminário Internacional de Suinocultura (veja o Quadro 3.1) é um exemplo da fusão e sinergia entre a cultura do espetáculo, as ferramentas de *branding* e os aspectos educacionais do marketing rural. E a prova concreta da sua força é o fato de que já superou 15 anos de existência (suas edições são bianuais) e disputa crescente interesse e prestígio no mercado, apoiado na excelência de conteúdo e no apelo do espetáculo.

QuADRO 3.1 - Excelência de conteúdo e apelo do espetáculo: sinergia perfeita.



O show é da tecnologia

Na virada dos anos 1980 para os 1990, o Brasil descobriu e começou a ver com consciência o agronegócio — responsável por cerca de R\$ 580 bilhões em receita na economia brasileira —, aplicando a visão e a gestão da cadeia no antes da porteira (insumos e equipamentos), no dentro da porteira (produção rural propriamente dita) e no pós-porteira (processamento, agregação de valor e distribuição de alimentos, fibras e energia).

Com base nessa visão empresarial moderna, a Associação Brasileira de Agronegócio (Abag) criou e desenvolveu a Feira Internacional da Tecnologia Agrícola em Ação (Agrishow) com outras entidades, incluindo a Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (Abimaq), a Associação Nacional para a Difusão de Adubos (Anda) e a Sociedade Rural Brasileira (SRB).

A Agrishow tem um formato diferenciado. É uma feira de tecnologia, produtos e serviços para o campo. Um local de encontro das lideranças de todo o país, um espaço formador de opinião e da “moda” tecnológica da agricultura brasileira. Nela a técnica é premiada e a liderança em busca de alta tecnologia e de visão conjuntural é determinante.

No modelo de espetáculo da Agrishow, o show é da tecnologia e tudo gira em torno das máquinas, dos insumos modernos, da genética, dos serviços e da mídia voltada aos líderes do ramo. Os holofotes são apontados para o trator e as colheitadeiras, que ficam no centro do palco. Os pulverizadores, as plantadeiras e as máquinas agrícolas são as estrelas da festa. Os campos de demonstração, revelando o que há de mais avançado em adubação, controle fitossanitário e engenharia genética, são também grandes atrações.

A arte na Agrishow é a qualidade das palestras, a capacidade de recepção do estande, o *design* de todo o material de suporte e o apoio promocional. Em um evento do tipo Agrishow, ela é usada para mostrar os aspectos invisíveis da tecnologia.

A 14ª edição da Agrishow, realizada em 2007 em Ribeirão Preto, São Paulo, movimentou R\$ 710 milhões, o que significou um crescimento de 42 por cento em relação ao ano anterior.

A versão baiana da Agrishow, realizada na cidade de Luís Eduardo Magalhães, em um parque de 200 hectares, reuniu mais de 26 mil pessoas. A Agrishow do semi-árido é outro sucesso; é a maior feira de agricultura familiar do Brasil. Realizada no Vale do São Francisco, movimentou em 2007 cerca de 60 municípios de cinco estados nordestinos e teve mais de 28 mil participantes. Em Rio Verde, Goiás, a Agrishow Comigo reuniu, no Centro-Oeste brasileiro, 215 expositores e mais de 41 mil pessoas. Em Rondonópolis, no Mato Grosso, é realizado o evento Agrishow Cerrado, com a participação de megaprodutores e de produtores da agricultura familiar, compondo mais um espetáculo do agronegócio.

O show do agronegócio nunca pára

Nas décadas de 1970 e 1980, as companhias do antes da porteira destinavam uma parte substancial de sua verba para a propaganda propriamente dita. Durante os anos 1990 e a virada do século, cada vez mais os recursos de ativação de marketing foram sendo aplicados em eventos, leilões, feiras e exposições. Cresceu a importância do *database marketing*, do marketing direto e da comunicação dirigida, bem como do *one to one*.

Os produtores rurais se segmentaram em dezenas de nichos e fica praticamente impossível calibrar uma mensagem única e montar um pacote de mídias único para falar com tamanha diversidade. Por isso, as palestras e os eventos próprios das empresas assumiram proporções imensas nas estratégias de relacionamento com o homem do campo, a rede de revenda e os técnicos formadores de opinião.

A Agroceres é uma saga mercadológica de mais de 60 anos. Ainda hoje a marca é *top of mind* nas pesquisas realizadas entre produtores rurais, e sua história revela praticamente um *case* em espetáculo de ativação de marketing. Ao longo de seis décadas, a marca Agroceres foi construída por estratégias que integraram difusão extensionista no campo, *showplots*, veiculação de massa eletrônica e impressa (com ações educativas, comunitárias e de prestação de serviços), comunicação de mídia dirigida e uma série incansável de eventos próprios.

No campo, o Concurso Agroceres de Produtividade de Milho, por exemplo, premiava os produtores que obtivessem melhor performance no Brasil com megashows de artistas da música sertaneja, nos quais a sociedade urbana era convidada a aplaudir os destaques rurais. E isso ocorria depois de centenas de dias de campo realizados por todo o Brasil, lado a lado com a extensão rural, colhendo e avaliando as lavouras inscritas no concurso.

Na mesma época, organizações como Manah, Massey Ferguson e Monsanto também utilizavam esse tipo de estratégia. No campo das vendas diretas, porteira a porteira, a Tortuga e a Ultrafértil inovavam, sendo marcantes e diferenciadas. No segmento das máquinas agrícolas, a Jacto varria o Brasil de norte a sul com palestras, demonstrações de equipamentos e realização de espetáculos significativos para lançar a primeira colheitadeira de café no país. Na área veterinária, a Ivomec construía um *brand* fortíssimo e a nacional Valleé — líder no segmento de vacinas bovinas — divulgava, com Almir Sater, um *jingle* premiado, associando sua marca e ações de campo ao show desse sensacional artista.

Quando fazemos uma retrospectiva dos anos 1960 até hoje, percebemos que um elemento constante é o show. Esse espetáculo é dado pelo agrônomo, pelo veterinário e pelo zootecnista quando falam em público e dão seu show de interpretação e de fé cênica em sua tecnologia. Esse show está no vendedor da revenda que faz churrasco, canta e conta “causos” enquanto fala de seus produtos;

nos espetáculos que fazem parte da agenda fixa de feiras e exposições rurais de praticamente todos os municípios do Brasil; nos eventos organizados pelas empresas; nos encontros no Hotel Hilton em São Paulo, onde a Basf reúne os maiores fazendeiros do país com doutores da pesquisa nas áreas da genética e da tecnologia.

Esse show também passa por uma fazenda biodinâmica (a Nutriorgânica, em Ubajara, Ceará, com todos os funcionários criando um espetáculo de realizações e de festas regionais), segue por uma imensa usina de açúcar e álcool em Imperatriz, no Maranhão (o Grupo Maity), continua em uma tradicional edição da Expointer (Exposição Internacional de Animais, Máquinas, Implementos e Produtos Agropecuários no Rio Grande do Sul, com sua forte reputação em animais de raça) e passa ainda pelas várias edições regionais do Agrishow.

O show também pode ser visto em exemplos menos espetaculares do ponto de vista de tamanho. Por exemplo, em um encontro exclusivamente técnico na Escola Superior de Agronomia Luis de Queiroz (Esalq), em Piracicaba, a Fertion — uma empresa inovadora, ainda pequena — cria, por meio da distribuição de um brinde diferenciado (dados que relembram Einstein: “Não jogue dados com o solo”), um impacto emocional, atraente e ético que ajuda a ampliar sua percepção de marca por um público seletivo e exigente. Esse é um miniespetáculo que fez parte do III Simpósio de Tecnologia de Produção de Cana-de-Açúcar.

O espetáculo invisível

Existe também o espetáculo, o show que, apesar de invisível para a maioria das pessoas, é um espetáculo sensacional que muda a pintura do agronegócio nacional. Um exemplo disso é Norman Borlaug, Prêmio Nobel da Paz em 1970. Borlaug é considerado o responsável pelo progresso e pela moderna revolução agrícola, que permitiu ao mundo produzir por volta de 370 quilos de grãos *per capita* por ano — o que representa cerca de um quilo por habitante por dia e gera, também diariamente, quatro mil calorias, se divididas proporcional e igualmente entre todos os seres humanos. E, na escala seguinte de importância, o fato de Fernando Cardoso Penteadado, fundador da Manah e criador do *slogam* “Com Manah adubando dá”, tê-lo trazido ao Brasil.

O show vende

No movimento publicitário brasileiro, calculamos que 25 por cento da verba dedicada à propaganda é direcionada para o agronegócio, considerando-o como uma cadeia produtiva que nasce na genética, no insumo e na máquina, passa pelo

campo e chega à indústria de alimentos, bebidas, rações e fibras e, também, ao varejo e aos serviços destinados ao setor, já no meio urbano.

Nas ações de marketing das empresas e entidades do antes da porteira das fazendas, todos os dias são empregadas técnicas sofisticadas de marketing, incluindo pesquisas, estruturas de logística, distribuição, vendas, posicionamento de produtos, assistência técnica e comunicação, em busca do relacionamento com o produtor rural e de sua confiança.

Dessas ações, o espetáculo, os eventos, as palestras, as feiras e exposições são considerados a principal arma estratégica e tática na busca pelo sucesso nos negócios rurais. O marketing direto fundamentado em *database marketing*, a interatividade com a mídia digital e virtual e a integração disso tudo com as demais ações de mídia clássica e dirigida e as operações de ponto-de-venda formam o arcabouço da gestão dos planos de comunicação do setor.

A parte dos recursos destinada ao que poderíamos considerar o espetáculo vivo e teatral, incluindo palestras, reuniões, shows, feiras, eventos e materiais destinados para esse fim, além das despesas com viagens, locomoção e recursos humanos dedicados, representa cerca de 60 por cento da média das verbas para ativação de marketing. Podem representar de 80 a 90 por cento da verba em organizações que não investem na comunicação institucional e de marca na mídia clássica e de 25 a 35 por cento em empresas que realizam ações de percepção mais amplas, envolvendo, além da comunidade rural, os influenciadores e líderes de opinião urbanos, como no caso de corporações com verbas mais pesadas destinadas à propaganda propriamente dita.

O show vende. O espetáculo no agronegócio não é o show pelo show. É o show como veículo para chegar à razão pelo coração. O campo tem alma, tem vida; o agronegócio é biodinâmico, e a observação e o sentimento de cada produtor rural fazem a diferença em cada propriedade do país e do mundo. A razão orienta, mas a emoção movimenta.

O espetáculo está no *design*, nos sentidos humanos. E o *design* já nasce no código genético humano e na dança do encadeamento das células. Isso é vida: humana, animal e vegetal. O agronegócio é um espetáculo biodinâmico. O geneticista que “desenha” um tomate, uma planta de milho, um melão, o novo arroz, o suíno, o frango ou o boi é como um artista: ele está também preocupado com o belo, com a atratividade estética do produto final, com seu espetáculo na mesa do consumidor.

Comunicação em marketing rural

O marketing do agronegócio e sua forma de comunicação com o mercado têm sofrido mudanças aceleradas. Um dos fatores essenciais dessa evolução é a seg-

mentação dos mercados, detectada originalmente nos mercados urbanos e mais tarde na área rural, onde amadureceu durante os anos 1980. De lá até hoje, o chamado marketing de massa estilhou-se sob as benesses da capacidade da informática em determinar o que deve ou não ser vendido em determinado município, loja ou mesmo fazenda. A segmentação redesenhou o marketing estratégico e a ativação de marketing por meio do *database marketing*, que tem a capacidade de isolar um público-alvo ou até mesmo um indivíduo, com suas características e poder de compra, expectativas, hábitos, percepções sobre produtos e outras informações úteis para a formulação de uma abordagem de venda.

Não foi só isso. A bordo dessa nova visão fragmentada do mercado, surgiram múltiplas versões de uma mesma marca e abriu-se o leque de produtos de uma mesma categoria para atender às necessidades específicas dos consumidores. Também proliferaram as alternativas de mídia, tanto com a segmentação de canais tradicionais de veiculação quanto com o aparecimento de novos meios de comunicação.

Essa renovação do marketing aconteceu primeiro nos mercados urbanos. Por exemplo, a Procter & Gamble (uma gigante mundial em produtos alimentícios e de higiene/limpeza) vendeu por um longo tempo nos Estados Unidos um único tipo do seu detergente líder na época (Tide). Nos anos 1990, a empresa desenvolveu dez tipos desse mesmo produto, condicionando-os em 39 unidades diferentes. Um monstro sagrado como a Coca-Cola cedeu à pressão do consumo ao lançar as versões *classic* (ou regular), *diet*, *light* e *cherry*, em várias opções de embalagem. O marketing bancário descobriu a conveniência como fator diferenciador e propulsor de negócios e redefiniu o conceito de tempo, espaço e de operações bancárias por meio da tecnologia da informação — deu um repouso à velha e tradicional agência em nome de postos 24 horas, cartões magnéticos, gerentes pessoais, serviços de atendimento “em domicílio”, telemarketing ativo/receptivo e *home banking* (via Internet).

Na mídia, a fragmentação seguiu o mesmo ritmo. Nos Estados Unidos, por exemplo, foram lançadas mais de 200 revistas de esporte, 120 sobre turismo, quase 100 dedicadas a ofertas de automóveis e, por obra de radical espírito segmentador, cerca de dez revistas que revelam as minúcias do gerenciamento de cemitérios. Há 30 anos, existiam 530 canais de TV. No início da década de 2000 havia dez mil, a maioria transmitida via cabo.

Voltando para o mercado rural brasileiro, encontramos o mesmo movimento transformador. Só as principais empresas do mercado de sementes de milho e soja, por exemplo, sustentam um portfólio de 100 cultivares, posicionados nicho a nicho, sob a batuta da segmentação. Uma verdadeira batalha de xadrez, em seu marketing em geral e na comunicação em particular, cuja força transformadora atingiu em cheio o ciclo de vida dos produtos desse mercado, reduzindo-o de 10–12 anos para 5–6 anos em pouco mais de uma década.

A força transformadora se faz presente também em outros domínios que não o da genética vegetal. No mercado da genética animal, por exemplo, no segmento da suinocultura, as tradicionais raças puras (Landrace, Large White e Duroc) cederam espaço ao mundo das siglas no campo das matrizes e reprodutores híbridos: foram instituídos sofisticados sistemas genéticos, que operam com linhagens internacionais, e múltiplos programas de cruzamento e avaliação de mérito genético controlados por computador, gerando animais de alta performance, customizados para cada realidade de produção. Na esteira dessa modernidade genética, a suinocultura industrial aposentou o antigo porco-banha e elegeu o suíno *light* e o *ultralight* como matérias-primas preferenciais.

Os equipamentos de produção também entraram na mesma onda — os tratores saíram de uns poucos modelos básicos e adotaram o marketing de várias versões de marca. No campo dos defensivos, substâncias químicas pesadas foram substituídas por pressão social e por força de lei, dando lugar a produtos de maior respeito ambiental em degradação e toxicidade. Na nutrição animal, um portfólio competitivo de produtos precisa oferecer cerca de cem formulações diferentes (além dos serviços e formulações *taylor made*), pois seu caminho foi cruzado por expressões e conceitos complicados como conversão alimentar, digestibilidade, velocidade de crescimento, palatabilidade e potencial genético de plantel.

Na mídia, a TV invadiu praticamente qualquer teto nas décadas de 1980 e 1990, tornando-se o veículo de maior cobertura geográfica — o que, à primeira vista, pode ser considerado um fator de massificação. Contudo, a TV também se regionalizou com a mesma rapidez, e hoje a principal emissora do país (Globo) opera com cerca de cem exibidoras, segmentando fortemente a geografia desse veículo. O rádio foi na mesma esteira de foco regional/local (em parte por obra e graça de nosso caciquismo político), e hoje o país conta com cerca de 3 mil emissoras e praticamente um aparelho receptor em cada casa brasileira

Na TV, consolidou-se a presença de programação informativa rural, primeiro com programas nacionais (*Globo Rural* à frente). A segmentação regional do conceito prosseguiu e exibidoras locais (filiadas a grandes redes) também inauguraram programas jornalísticos rurais regionais (São Paulo, Paraná e Rio Grandedo Sul têm bons exemplos), ampliando as alternativas de mídia especializada no setor. Há pouco mais de dez anos, o mercado ganhou sua primeira emissora exclusiva para assuntos do agronegócio (Canal Rural), e hoje uma atenção também deve ser dada à expansão da TV por assinatura, com penetração ainda limitadano meio rural brasileiro, mas começando a fortalecer seu conceito no campo.

Na mídia impressa, houve certa diminuição do número de títulos entre as chamadas “revistas especializadas no rural”. Por outro lado, evoluiu a penetração dos cadernos ou suplementos de grandes jornais regionais, como é o caso da *Folha de*

Londrina, do Zero Hora, do O Popular e do Estado de Minas. E ainda assistimos à ascensão de páginas/editoriais especializadas em agronegócio (*O Estado de S. Paulo* e *Valor Econômico*, por exemplo) ou de jornais regionais independentes, como o *Jornal do Campo*, com circulação no Triângulo Mineiro e no Alto Paranaíba, ambas áreas de agropecuária tecnologicamente ascendente.

Paralelamente a isso, reproduziram-se os jornais de cooperativas, que se contam nos dedos há duas décadas e hoje se aproximam do patamar de cem títulos. O *trade* entrou no mundo da mídia, com veículos próprios (impressos), abrindo uma nova equação de planejamento promocional, em que a mensagem publicitária das grandes marcas de insumo, o canal e a venda local formam um único ente. As cooperativas chegaram a avançar na mídia eletrônica com programas próprios, de produção independente. E o marketing direto lastreado por *database* segue rota ascendente e vem substituindo forças pessoais de venda na pressão promocional sobre o produtor e no atendimento de canais.

A pressão vem de cima

O agronegócio é uma cadeia de demanda derivada. O que acontece na cabeça do consumidor das cidades é importante tanto para a indústria de alimentos como para a fazenda e o setor de insumos — para este último, não só no sentido de *input* para o desenvolvimento de produtos (em que é primordial, é claro), mas também no terreno da comunicação e formação de imagem com maior valor agregado.

Já nos anos 1990, por exemplo, a Batavo exaltava a base natural e de qualidade da matéria-prima de seus produtos pela TV. A grife Rubaiyat, no setor de restaurantes (São Paulo), construiu um *case* de sucesso com o frango Label Rouge (um insumo) e repetiu a receita na culinária de suínos (o Baby Pork), apoiando sua mensagem publicitária também no diferencial do insumo (genética Agrocere—PIC). Isso não é uma inovação brasileira: os países desenvolvidos já o fazem há mais tempo (veja também no Capítulo 7 a seção “Marketing de origem”). E, ainda que os exemplos dessa interação entre os elos do agronegócio sejam raros no campo da comunicação publicitária, provavelmente essa será uma área de hegemonia dentro das preocupações de marketing do setor.

A multiplicação de marcas ou a tendência das marcas para a multiplicidade de produtos; a fragmentação dos mercados até a individualização dos clientes; o aumento das opções de veículos de divulgação e sua regionalização; a crescente necessidade de integração das várias ferramentas de comunicação mercadológica — propaganda, promoção, *merchandising*, marketing direto, *product placement*, *design*, *publicity*, relações públicas, assessoria de imprensa e Web marketing; a necessidade de selecionar o melhor *mix* entre uma enorme variedade de opções váli-

das e interessantes; a disponibilidade para criar mensagens persuasivas de venda, aplicando os mesmos altos padrões para um comercial de TV (a ser exibido em horário nobre) ou para uma peça de ponto-de-venda — tudo isso pode deixar qualquer um confuso, mas esse turbilhão é o marketing rural, que às vezes fica com a difícil tarefa de fazer com que alguns recursos saiam da televisão ou da revista e se convertam em uma “cartilha” para bater na porta da fazenda e fidelizar clientes, pois essa pode ser a melhor forma de alavancar negócios em determinado mercado, em certo momento, em uma situação competitiva específica.

De olho no futuro do século XXI, o marketing rural deve articular-se e estruturar-se para desenvolver estratégias completas de comunicação integrada sob o signo criativo do espetáculo. Esse será o caminho para gerenciar e construir o valor das marcas em todos os mercados, pois o desafio — ou a obrigação — será levar a marca para onde quer que o cliente deseje que ela vá.

O desafio criativo do marketing rural

A rigor, os princípios e as técnicas de propaganda, promoção, *merchandising*, incentivo, marketing direto e de outras ferramentas de comunicação mercadológica são universais, seja para produtos de consumo, serviços urbanos e bens industriais, seja para a divulgação de mercado para os insumos e bens de produção da agropecuária. O que muda, fundamentalmente, são particularidades e nuances específicas desse mercado, que tornam a comunicação de marketing rural um desafio à parte, pois se trata de um setor mais diferenciado que o imobiliário, o financeiro e o farmacêutico, tradicionalmente considerados especializados.

Em comunicação rural, é preciso partir de visões objetivas, fundamentadas em pesquisa, que procurem qualificar o amplo leque de consumidores típicos de insumos, entendendo as diferentes forças que atuam sobre suas atitudes e seus comportamentos como produtores rurais. Mais ainda: o conhecimento desse consumidor não se esgota nos diagnósticos apoiados em segmentações geográficas e demográficas ou em classificações por porte econômico, renda, nível tecnológico, expectativas de benefícios de produto.

Como acontece em qualquer mercado de alta competitividade (portanto, submetido a um bombardeio de mensagens de venda), a excelência da comunicação mercadológica no marketing rural também está associada à percepção de categorias segmentadoras endógenas, que traduzem o comportamento do consumidor como *persona* (indivíduo/personalidade), no nível de sua dimensão psicológica. Ou seja, também se apóia em metodologias que alimentam o raciocínio planejador e criativo da comunicação com informações sobre os aspectos motivacionais embutidos nas percepções de marcas/produtos e nas decisões de compra, como crenças, tabus, desejos, valores subjetivos, emoções etc.

Hoje em dia, a qualidade total na comunicação rural, naturalmente, não existe sem profundidade na identificação do perfil socioeconômico dos produtores — e de suas relações de influências ascendentes e descendentes na cadeia agroindustrial. No entanto, a boa comunicação também precisa de um mergulho na dimensão emocional desses consumidores, em seu coração, o que pode exigir, por exemplo, até mesmo segmentações psicográficas que permitam classificar públicos-alvo por estilo de vida, estilo de compra, expressão de identidade, necessidades subjetivas etc.

O consumidor de insumos modernos é um profissional da produção, ou seja, um empresário, um administrador e um homem de negócios — um *farmer*, no sentido norte-americano da palavra. Mas esse perfil não é o denominador comum do mercado, pois ele convive com estratos de maior ou menor nível tecnológico, embora todos estejam sob uma pressão evolutiva do mercado, o que, muitas vezes, pode lhes custar a sobrevivência econômica.

Comunicar-se com o mercado rural é, por assim dizer, comunicar-se com a diversidade por excelência. É comunicar-se com diversas segmentações comportamentais, que hoje têm em comum o fato de estarem sob forte pressão histórica de modernização e competitividade. Além disso, esse é, em geral, um universo que vivencia experiências ambíguas entre o tradicional e o novo, o apego à cultura campestre e a atração da urbanidade, a emoção tradicional da comunidade e os prazeres materiais da sociedade de consumo. E, por atuar nessa riqueza de variáveis e vender fatores de produção, a propaganda de marketing rural precisa (talvez com mais ênfase do que em outros setores) associar seus objetivos de eficácia a valores e posicionamentos de seriedade e confiabilidade. Também necessita de um forte vínculo com a realidade do produtor para promover uma identificação positiva de produto, marca ou instituição. E, finalmente, para atender aos particulares traços de caráter e de identidade do produtor rural, a comunicação rural precisa ser, sobretudo, uma comunicação ética.

Falar com a diversidade — esse é um grande desafio da comunicação de marketing rural, mas não o único. Além das segmentações do mercado, comportamentais ou de padrões de referência, a comunicação de marketing rural também lida com segmentações intrínsecas aos produtos que vende. Na verdade, estamos falando de insumos e bens de produção, cujos conteúdo e forma de comunicação podem variar de acordo com seu estágio de assimilação nos mercados e sistemas de produção.

Por exemplo: promover um equipamento de irrigação é bem diferente de promover um novo modelo de colheitadeira, embora ambos os produtos sejam símbolos da modernidade agrícola. Anunciar um agroquímico desenvolvido com moléculas de nova geração exige uma estratégia diferente da que seria usada para anunciar um agroquímico de tecnologia *commodity*, embora ambos os produtos destinem-se ao mesmo mercado (cultura) e tenham eficácia controladora similar. Vender genética de suínos, produtos de nutrição animal e produtos veterinários

para suinocultores independentes ou para suinocultores ligados a sistemas de integração também exige visões de marketing diferenciadas. Vender genética avícola para grandes integrações (com foco na industrialização da carne) e para a segmentada avicultura paulista (muito voltada a cortes especiais em carne fresca) são tarefas que requerem diferentes abordagens de marketing. E tudo isso não apenas em seu aspecto criativo (o que é esperado), mas também — e principalmente — na seleção de públicos-alvo influenciadores (além dos consumidores), na estratégia de posicionamento da marca/produto, na escolha das ferramentas do *mix* de comunicação e na estratégia de linguagem adotada.

Bombardeio mental e influência em cadeia

Outro aspecto a considerar é que estamos em plena Era da Informação e os impactos das mensagens comerciais no mercado assumem, hoje em dia, características de um bombardeio cerrado e ininterrupto. É preciso não esquecer que, em comunicação de marketing, disputamos um espaço na mente dos consumidores para posicionar e fixar produtos ou serviços. E, atualmente, esse é um território que está sob ação intensa das empresas, transformando a grande competitividade existente em uma competitividade ampliada na “mente do mercado”. Produtores, especificadores e canais vivem hoje sob um turbilhão de conceitos, *slogans* e atributos de empresas e produtos, o que reduz dramaticamente a elasticidade da diferenciação das mensagens e multiplica o desafio criativo para as estratégias de comunicação.

A decisão sobre estratégias de campanhas para insumos ainda passa, naturalmente, pela análise detalhada dos mercados, pela competitividade do segmento, por estratégias empresariais, pela imagem de marca, pela participação de mercado, pela inovação de produto, pela análise de concorrência etc. No Quadro 3.2, por exemplo, há um esquema auxiliar para definir focos de abordagem de comunicação com o mercado rural em meio a essa multiplicidade de fatores. Não é uma panacéia, tampouco um gabarito para selecionar matematicamente abordagens de comunicação, mas um roteiro de raciocínio e planejamento com indicadores sobre tipos de linguagem, de acordo com o público-alvo e a fase de assimilação do produto ou serviço nos mercados. Ou seja, é uma matriz auxiliar que permite simular a adequação das linguagens promocionais voltadas para o dentro da porteira.

Nessa engenharia de planejamento, é importante levar em conta os grandes segmentos verticais do complexo agroindustrial e os círculos de influência atuantes sobre o produtor rural. No conjunto, eles formam um sistema de induções e comportamentos interativos, cuja compreensão é vital para criar programas de comunicação eficazes. Pelo filtro dos círculos de influências verifica-se, por exemplo, que há quatro campos de influência comportamentais, dois deles fortemente

QuADRO 3.2 - Matriz de públicos *versus* fases de assimilação *versus* linguagens.

| QuADRO 3.2 - Matriz de públicos <i>versus</i> fases de assimilação <i>versus</i> linguagens. | | | | |
|--|-----------------|---|---|----------------|
| A – Linguagem técnica (exclusivamente) | | | | |
| B – linguagem persuasiva | | | | |
| C – linguagens simples e técnico-didática | | | | |
| d – linguagens simples e persuasivo-didática | | | | |
| Perfil de assimilação do produto/ serviço no mercado | Fase produto | Fase assistência técnica e uso adequado | Fase valorização e/ou adoção de técnica | Fase imagem |
| produtores de alta tecnologia | A/B | A/B | A/B | A/B |
| produtores de média tecnologia | B | B | B | B |
| produtores de baixa tecnologia | d | d | d | d |
| Gestores de fazenda | A/C/d | A/C/d | A/C/d | B |
| operadores/trabalhadores | | d | | B |
| Gestores de revendas | A/B | | A/B | B |
| Vendedores/canal | A/B | | A/B | B |
| Gestores de cooperativas | | | B | B |
| Agrônomos, veterinários e técnicos | A | A | A | B |
| Gerentes de carteiras agrícolas | | | B | B |
| Aparelho de governo | | | | B |
| Instituições de ensino voltadas ao agronegócio | | A | B | B |
| Sociedade | | | | B |
| Veículos de comunicação | A | A | B | B |
| público interno: coordenadores e representantes | A/B | A/B | A/B | B |
| Assistência técnica | C/d | C/d | C/d | B |

Fonte: Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM).

entrelaçados entre si — o da indústria de insumos e fatores de produção e o setor produtivo propriamente dito (a fazenda) —, com seqüências verticalizantes para fora da porteira, como agroindústrias, integrações, cooperativas e atacadistas, ou mesmo as determinantes impostas pelo mercado internacional. O terceiro campo altamente influenciador é o governo, com políticas estimuladoras e controladoras de tecnologia e produção. Por fim, o quarto e mais sutil dos campos, porém não menos importante, é o sociológico e comportamental dos grandes centros urbanos. Ele altera hábitos e atitudes, cria moda e influencia decisões de negócios em todo o sistema agroindustrial.

Esse conjunto de interações e influências é dinâmico e age com pressão contínua sobre os padrões mentais de referência do produto, moldando em medida variável as atitudes e decisões das pessoas em relação aos insumos e serviços que lhes são ofertados. Por exemplo: há não muito tempo, um suíno era avaliado pelo porte e pelos atributos zootécnicos, como conversão alimentar, cresci-

mento e resistência. A moda das carnes magras, adicionada à busca por melhor rendimento industrial nos frigoríficos, valorizou nesse mercado os conceitos de rendimento de carcaça, volume de cortes nobres e qualidade de carne, pois o mercado já paga *add value* aos criadores com animais de melhor conformação. Tempos atrás, posicionava-se uma matriz ou um reprodutor suíno no mercado por meio de seus benefícios zootécnicos. Por conseqüência, esses novos aspectos são hoje pontos de ênfase no marketing e na comunicação da genética suína.

À medida que os agentes agroindustriais ou de distribuição se aproximam dos produtores, provocam mudanças e evolução sensíveis, que são vitais para a análise e o planejamento dos processos de comunicação rural. É concreta, por exemplo, a influência dos postos de compra de produtos hortícolas de redes de supermercados e companhias de congelados. O produtor recebe um pouco mais, não gasta com embalagem e tem, por outro lado, uma exigência de qualidade e tipologia de produto mais acentuada. Isto é, uma situação em que o padrão para o desenvolvimento de produtos deixa de ser exclusivamente agrônômico e passa a ter enfoques de produto de consumo. E a comunicação mercadológica, qual um ato reflexo, também começa a mudar, assim como o próprio homem — alvo de sua persuasão.

Harmonizar é o desafio

Um exemplo das influências ascendentes dentro da cadeia de agronegócio pode ser a sensível diferença de percepção e *feedback* de um produtor ligado a um grande frigorífico (em regime de integração) ou a uma cooperativa forte e agroindustrializada, ou que atue na ponta da distribuição para o mercado final. São organizações cuja força transformadora de comportamento — entre os produtores a elas vinculados — está mudando rumos na comunicação de marketing rural. Ou seja: a comunicação que funciona em Castro (PR) pode não funcionar em Ponta Grossa, a 40 quilômetros de distância, porque as razões e motivações dos produtores são diferentes e os estímulos (econômicos e emocionais) também.

É, portanto, fundamental perceber que o processo de comunicação de marketing rural começa a ser cada vez mais diferenciado pela ação dos agentes de demanda envolvidos em seus mercados-alvo. Onde existe uma pressão integrada dos círculos de influência do agronegócio, as relações racionais de comunicação, mais dirigidas e voltadas ao *business to business* (empresa a empresa ou negócios a negócios), tomam espaço. Onde os sistemas produtivos são mais dependentes de ações diretas de governos e/ou de estruturas cartoriais que não se renovam, a mentalidade dos mercados é mais conservadora e o processo de comunicação é mais tradicional (nas linguagens e nos meios) e mais emocional.

Assim, a comunicação de marketing rural — sob uma visão estratégica de médio e longo prazos — também precisa estar engajada nas tendências setoriais do insumo comunicado e da marca comunicada. Paralelamente, quando estiver sob uma visão tática de curto prazo, deverá envolver-se com programas *business to business* ou de forte pressão promocional de produto, conforme o estágio evolutivo de seus mercados-alvo. E, ainda, não serão incomuns situações em que uma mesma marca ou produto precise adaptar-se a diferentes mercados em um só tempo de comunicação.

Integração é a palavra-chave

Atualmente, o marketing rural bem-sucedido é aquele com forte integração entre marketing de produto, marketing de serviços e marketing de comunicação. A universalização das tecnologias e da informação, com a internacionalização da economia, a comoditização de produtos e o crescimento da competitividade, demanda, cada vez mais, estratégias de serviços, fidelização e relacionamento contínuo para conservar posições de participação de mercado ou, mesmo, para ganhar pontos em relação aos concorrentes.

Em marketing, está acabando a era da guerra de terra arrasada ou do aniquilamento de concorrentes. Nas disputas mercadológicas, ganha quem pratica a guerra de ocupação mais lenta, porém mais firme no domínio dos territórios, a exemplada instituição da *pax romana*, quando, por trás das legiões de Roma, vinha todoum instrumental de dominação, carregado de valores materiais ou culturais, imposto aos dominados, estabilizando a territorialidade do império.

Chegamos ao fim da era do produto. Os clientes, hoje bem evoluídos, querem parcerias e serviços. Querem soluções que agreguem valor a seu negócio. E isso, no nível das mensagens de promoção, significa aumento da comunicação interpessoal e de *after marketing* e pró-diferenciação de imagem. Significa também que a comunicação rural dos novos tempos será movida pela abertura de frentes de públicos-alvo, de tecnologias de linguagem e persuasão e de canais. Veja a seguir uma síntese dos fatores estratégicos que estão moldando as atividades de comunicação em marketing rural:

1. A desmassificação dos mercados construiu uma comunicação mais atomizada, decorrente da regionalização e da segmentação de públicos (consumidores e influenciadores) e de produtos. Paralelamente, reacendeu a importância de programas de imagem de marca, como guarda-chuvas de credibilidade e de uniformidade de conceito para múltiplos segmentos e múltiplos produtos.

A construção de uma imagem de marca é uma atividade de engenharia criativa e de planejamento que tem como finalidade gerar um conjunto organizado de percepções em relação à marca, de modo a torná-la única (e não apenas diferenciada), com um sentido de valor. Nesse mundo em fragmentação e em crescente turbilhão competitivo, essa é uma prioridade estratégica das empresas que querem ir longe no século XXI. Para o profissional de marketing ou comunicação, o desafio se traduz em dois focos estratégicos: tornar o sistema imunológico de uma marca forte e menos vulnerável à ação dos concorrentes do mesmo ambiente mercadológico e ampliar a área original de competência e autoridade da marca.

2. A evolução tecnológica do campo, a informatização e o maior acesso a informações fazem com que os produtores qualifiquem suas decisões e opções de compra de modo cada vez melhor. E isso tanto nos valores racionais de compra como nos valores emocionais e simbólicos. Na linguagem publicitária, personagens pioneiros como Chico Fumaça e caricaturas bucólicas do agricultor deram lugar a figuras de empresário rural, decodificados com a chancela da Rede Globo e estilos de inspiração *country*.

Há bem pouco tempo, ao se falar com o mercado rural, a audiência era do tipo alterocentrada, pois o produtor estava tutelado pelos mesmos jornais, TVs e programações, comprava nos mesmos canais distribuidores e vivenciava os mesmos hábitos de consumo e estilos de vida. Naturalmente, isso tudo não se foi, até porque é parte da sociedade moderna, voltada à homogeneização de símbolos e percepções. Mas essa mesma modernidade aprofunda a informação, não só no nível existencial, como também no campo da cidadania econômico-profissional: hoje, o produtor discute conceitos como a meia-vida de um herbicida, a degradação de uma isca formicida, o arranque de um pinto de corte ou o nível energético de uma ração. Os mercados e os consumidores do mundo rural tornaram-se mais egocentros, e ao marketing rural cabe um crescente empenho em adaptar sua comunicação às particularidades e preferências (ou percepções) dos fragmentos de mercado.

3. A época é de proliferação qualitativa dos canais de mídia. Além da regionalização definitiva dos meios tradicionais (TV, rádio e veículos impressos), nasceu a mídia do distribuidor, com veículos estruturados e profissionalizados, como Cocamar, Coopercitrus, Grupo ABCW e Cooxupé, só para citar alguns exemplos. Cresceu a mídia local, surgiram os serviços de informação via satélite, o Canal Rural na TV a cabo, e agora explode a Internet. Paralelamente, ferramentas antes encaradas como coadjuvantes ou “quebra-galhos” assumiram o caráter de verdadeiras mídias, como o *merchandising*, programas de incentivos, eventos de relações públicas e as cada vez mais qualificadas feiras e exposições de conceito nacional.

4. Na esteira da segmentação, a tendência é de maiores investimentos em comunicação para manter a competitividade e a eficácia nos múltiplos mercados do marketing rural, o que leva o profissional da área a enfrentar outro desafio: aumentar a competência de seu planejamento, pois, ao mesmo tempo em que crescem as demandas por investimentos, diminuem as margens das empresas — pressionadas pela competitividade existente nos mercados.
5. A comunicação será cada vez mais multidisciplinar, envolvendo propaganda, promoção de vendas, marketing direto, marketing de incentivos, relações públicas, telemarketing, feiras, convenções, congressos, programas de *lobby* etc. E o mais importante: tais instrumentos de comunicação e relacionamento com os mercados deverão estar completamente integrados, desenvolvendo sinergias que, além de promover resultados em negócios, contribuam para construir a solidez das marcas.
6. Diversas formas de marketing direto e marketing de resposta em tempo real continuarão ganhando espaço com a evolução qualitativa dos *database marketing*. O conceito de relacionamento contínuo não é apenas moda: é uma estratégia que veio para ficar, pois é a resposta eficaz aos ambientes competitivos modernos e à fidelização de clientes. Paralelamente, as iniciativas promocionais táticas tenderão a ser mais intensas, para sustentar ou avançar participações de mercado e criar barreiras à entrada ou expansão de concorrentes nos territórios de venda (veja o Quadro 3.3).
7. Por fim, a qualidade do planejamento estratégico da comunicação e das mensagens deverá perseguir o mesmo padrão de excelência hoje exigido das áreas científicas.

Pode-se dizer que a excelência em planejamento estratégico ainda não se horizontalizou integralmente no mundo da comunicação publicitária. Pelo menos, não com a mesma intensidade com que invadiu as fábricas e os escritórios das empresas (ou marcas) que pagam as contas. Mas os profissionais de comunicação — de agências, veículos ou das próprias empresas anunciantes — precisarão despertar para essa questão de excelência, pois há uma onda de mudanças nas expectativas dos clientes (externos e internos) apontando para essa direção.

A chave dessa conquista está nos princípios de gestão associados ao conceito de qualidade total e na consciência e aplicação de um pensamento poderoso: você não determina a qualidade de nada do que faz — seu cliente é quem determina. Em princípios práticos e considerando a volatilidade e o dinamismo atuais do mercado rural, isso quer dizer o seguinte:

- não é apenas a capacidade criativa que define a qualidade da comunicação e do marketing;

QuADRO 3.3 - Pressão tática em PDV na linha de frente do processo de oferta.



Reproduzido com autorização.

- não são as exigências de um anunciante ou chefe que definem a qualidade;
- não são apenas os padrões profissionais consagrados que definem a qualidade;
- é o mercado, o cliente, que define a qualidade de tudo o que se faz para ofertar um produto ou serviço;
- em princípio, pode-se influenciar os pontos de vista do cliente sobre o que é qualidade, mas, no final das contas, é ele quem decide.

Gestão de vendas

Planejamento de territórios

No mercado rural, o homem de vendas é o efetivo *gerente* de um território ou subsegmento. Muitas vezes, em casos de *vendas institucionais*, alocam-se *gerentes de contas* responsáveis por um cliente individualmente ou por pequenos grupos de clientes empresariais. Nessa hipótese, a metodologia é de planejamento verticalizado dos clientes, como integrações, usinas, cooperativas e agroindústrias.

No caso da administração de território geográfico, este deve ter o menor tamanho possível — em uma avaliação de rentabilidade — de modo a permitir cobertura comercial integral, alta qualidade de oferta e um efetivo processo de administração territorial. O homem de vendas rurais caminha para ser um *administrador territorial* — é o último recurso humano da empresa no contato mais próximo com o consumidor. Ele deve, ao mesmo tempo, levar os programas empresariais ao mercado e ser preparado para dar *feedback* aos diversos setores da empresa, em ação coordenada com os gerentes de vendas e de produtos. O administrador territorial deve ser desenvolvido para realizar o planejamento estratégico de seu território, inclusive internalizando variáveis estratégicas de marketing (informações) fundamentais para o sucesso dos negócios. E o somatório dos planejamentos territoriais deve constituir-se em legítima base de informações e de sensibilidade para a formulação de ações estratégicas da companhia.

Naturalmente, o diferencial interpessoal do ato de vendas continuará sendo essencial no campo da psicologia humana. Contudo, o processo evolutivo do marketing rural — no campo dos insumos, serviços e bens de produção — passa necessariamente por uma revisão e um acelerado progresso da postura dos setores de vendas e, também, das empresas que fazem a distribuição e revenda dos produtos para o consumidor/usuário.

A seguir, apresentamos os passos de uma *metodologia para administração territorial em vendas rurais*, que permite radiografar e gerenciar mercados regionais, consolidando aspectos de produto,

penetração, rede distribuidora, concorrência, dimensões e potenciais de demanda, programas de ação etc. O roteiro é composto por nove campos básicos de análise situacional e de planejamento de ações, que podem ser adaptados às características de vários tipos de negócios. São eles:

1. dados localizadores do território de negócios;
2. informações mercadológicas;
3. análise da concorrência;
4. informações qualitativas, baseadas em pesquisas de mercado e observações de campo;
5. diagnóstico qualitativo;
6. diagnóstico quantitativo (números atuais, históricos, giro, participação de mercado etc.);
7. síntese estratégica para o território, com recomendações sobre os 4Ps de marketing, para curto, médio e longo prazos;
8. plano detalhado de ação territorial para um intervalo de tempo determinado;
9. sistema de avaliação e controle, para curto e médio prazos.

Em complementação, indicamos com mais detalhes os principais tipos de análise e abordagem de planejamento envolvidos no roteiro apresentado anteriormente.

1. Dados localizadores abrangentes:

- microrregiões homogêneas, cidades polarizadoras, população, principais indicadores econômicos (rurais e de agronegócio);
- exemplos de fontes para levantamento de dados: IBGE, extensão rural, institutos de economia agrícola, cooperativas/integrações, associação de produtores/sindicatos rurais, entidades corporativas empresariais.

2. Informações mercadológicas:

- área, produção, produtividade, utilização de terras (histórico e tendência);
- idem para cultura (ou criações) concorrentes;
- volume de vendas, volume colocado, sobras, vendas efetivas;
- potencial de mercado, demanda atual, participação (percentual na região, no estado e no Brasil);
- área plantada, número de propriedades rurais, estratificação (módulos em hectares);
- classificação tecnológica dos produtores (A, B, C, D) — porcentagem atual e tendência;
- destino da produção (exemplo, milho): suínos, aves, silagem, venda dos grãos, milho verde.

3. Concorrência:

- marcas, volume, participação, sobras (percentual por segmentos A, B, C, D);
- comportamento da participação de mercado (histórico);
- vendas por tipo de produto, embalagem, linha;
- matriz de produtos concorrentes: estrelas, crianças-problema, vacas leiteiras, cachorros;
- análise de força competitiva: investimentos técnicos, vendedores, supervisores, mídia, instalações, eventos, promoção (número de visitas, demonstrações de produto, dias de campo, palestras etc.);
- análise de políticas comerciais: preços, condições, distribuição, velocidade de giro, políticas de incentivo ao consumidor e ao canal.

4. Informações qualitativas:

- pesquisas de consumidores: conhecimento da marca, conhecimento do produto, dados sobre percepção de marca/produto/canais.

5. Diagnóstico qualitativo (análise das percepções).

6. Diagnóstico geral quantitativo (análise dos números).

7. Síntese estratégica (recomendações ou linhas estratégicas para planos de ações em curto, médio e longo prazos).

8. Planos de ação territorial:

- previsão de demanda (volume — R\$);
- previsão de oferta (volume — R\$);
- crescer o potencial: novos mercados, novos usos, estimular categorias de produto, outras alternativas;
- crescer sobre a concorrência: nos pontos-de-venda atuais e/ou em novos pontos-de-venda, novos produtos, aumentar conhecimento de marca/produto, estratégia de preço, agregar diferenciais em serviços, outras alternativas.

9. Avaliação e controle: vendas e participação de mercado (previsão/real); desempenho por canal (pedido, autorizado, vendido — empresa e concorrentes — recolhido):

- receita, despesa e margem do distrito (previsão/real);
- despesas de marketing/vendas.

Distribuição de insumos e bens de produção agropecuários: uma enorme revolução

Distribuição rural é um dos aspectos do marketing que passou e vem passando por extraordinárias mudanças neste início de século, em razão de estudos novos

de segmentação de mercado de produtores rurais, que podem estar, por exemplo, agrupados em classificações como as seguintes:

1. *Superfarmers* de alta tecnologia — agricultores de precisão/custos intensivos.
2. *Superfarmers* em ascensão tecnológica — estão se estruturando para saltos produtivos/custos intensivos.
3. Agricultores grandes e médios com tecnologia intermediária — seguidores/conservadores.
4. Agricultores grandes e médios com tecnologia de baixo desembolso — compram preço.
5. Agricultores de todos os portes, integrados ou sob contrato, com *add value products*.
6. Agricultores pequenos e médios, integrados ou sob contrato, sem *add value products*, mas beneficiários de programas subsidiados de financiamentos e acesso à tecnologia.
7. Agricultores cooperados responsáveis pelo principal volume de produção das cooperativas.
8. Agricultores de nichos e especializações, com acesso a renda/participação no resultado final da venda de seu produto ao consumidor.
9. Agricultores/criadores por *hobby/status*.
10. Agricultores de baixa tecnologia e médio/grande porte, que têm na terra o conceito de reserva de valor.
11. Agricultores de baixa tecnologia e pequeno porte, com programas especiais de suporte oficial.
12. Agricultores de baixa tecnologia e pequeno porte, sem assistência — sobreviventes rurais.

Contamos nesta classificação 12 segmentações que, se forem relacionadas a estruturas de distribuição para insumos e serviços de tecnologia, abrem um universo diversificado de perfis de canais:

1. Tradicional — distribuição de massa; distribuidores/revendas e cooperativas, tudo na mesma política.
2. Mista — canais intermediários, para revendedores, e diretos, para proprietários de porte.
3. Auto-serviço — *shopping centers* rurais, para generalidades e agricultores não profissionais.

4. *Agricenters full service* — redes especializadas em vender o serviço parcial ou total de administração e operação de todas as fases, do plantio à colheita.
5. Administração de grandes clientes — integrações e cooperativas.
6. Direta — indústria/produtor.
7. Semidireta — indústria para rede completa de revendedores de micro a grandes intermediários.
8. Distribuidores exclusivos — seleção de distribuidores exclusivos que revendem para cooperativas, grandes produtores, revendedores, integrações etc.
9. *Farm dealers* — produtores selecionados como distribuidores.
10. *Franchising* — utilizável em sementes, com multiplicação de material genético local, e com pequenos produtores de sementes, responsáveis pelas vendas e demais operações regionais.

São dez alternativas listadas, que, compostas com as segmentações dos agricultores e consideradas as forças e os aspectos regionais, evidenciam que a política de distribuição é um marketing híbrido.

Roteiro sugestivo para um plano individual de clientes

Para clientes de demanda múltipla, com alto valor real/potencial (como cooperativas, integrações, agroindústria, usinas e grandes distribuidores), a modernidade comercial aponta para as estratégias de planejamento verticalizado do cliente e de relacionamento contínuo, com os seguintes objetivos: agregar valor a tecnologias (produtos e serviços), desenvolver *know-how* associado, aumentar a penetração no cliente, promover a fidelização e aumentar a qualidade total percebida da empresa. Ou seja, uma busca pela excelência comercial mediante a individualização do cliente, desenvolvida como base em uma metodologia de gerência de contas, a exemplo do que as áreas de serviço urbanas estão praticando de modo crescente. Ou, ainda, um esforço contínuo para aumentar a qualidade da oferta nesse estrato de clientes com forte foco de prestação de serviço e, também, no conceito de parceria, até porque a alta competitividade e a concentração de negócios exercem pressão sobre clientes e fornecedores, indistintamente, gerando, hoje, uma prontidão receptiva recíproca na proposta de parceria.

Além da metodologia de gerenciamento de conta, o planejamento individual e verticalizado de clientes pressupõe um sistema de *database* dinâmico e bem estruturado, que obrigue, por exemplo, ao seguinte tipo de informações sobre os clientes-alvo em um programa dessa natureza:

- histórico de vendas, valor estimado de sua demanda global (por produtos/segmentos de produtos), valor real do cliente para a empresa (por produto e linhas);
- dados comerciais gerais — outros fornecedores, compras estimadas, serviços agregados, políticas comerciais etc. (dos segmentos de atuação da empresa e também de outros segmentos);
- dados corporativos — atividades dos clientes, suas características, mercados, resultados, direções estratégicas, como é o seu negócio (áreas de atuação/interfaces derivadas ou laços de influência dentro da cadeia do agronegócio) etc.;
- mapeamento de decisões e sua personalização/customização;
- histórico de relacionamento — relatório de visitas, respostas e ofertas e outras ações, objeções e ofertas/produtos/serviços, ações promocionais etc.

A seguir, apresentamos um guia facilitador dessa abordagem verticalizada e individual para clientes de demanda múltipla. É um roteiro para auxiliar na montagem de uma *matriz para planejamento individual de clientes*, que engloba os vários passos para um plano individual de negócios por cliente, o qual — em sua versão prática, para uso na gestão diária de negócios — deverá considerar inclusive a organização de processos ágeis para realimentação e atualização de informações.

1. Dados cadastrais do cliente — razão social, endereços, telefones, fax etc.; incluir todas as bases físicas.
2. Produtos/serviços do cliente.
3. Insumos e serviços comprados pelo cliente.
4. Demanda real/potencial do cliente — produtos, volumes, R\$.
5. Vendas da empresa no cliente — por produtos/linhas/volumes/R\$.
6. Vendas da concorrência no cliente — por produtos/linhas/volumes/R\$.
7. Mapa de decisores no cliente — pessoas-chave com respectivos nome, cargo, perfil funcional e decisório, entre outros dados pessoais.
8. Análise da força competitiva da empresa em relação a seus concorrentes — analisar itens como:
 - visitas de vendas, assistência técnica, visitas executivas, qualidade de produtos, novos produtos, desenvolvimento de produtos (estações demonstrativas, palestras), oferta de serviços, promoções em parcerias, programas de comunicação (no e com o cliente), preços, condições comerciais, distribuição, programas de incentivos (no cliente e ao consumidor), velocidade de giro etc.

9. Imagem do produto/marca da empresa em relação a seus concorrentes — essa avaliação envolve saber se:
- a empresa é mais moderna, tem mais produtos, tem produtos novos ou tem produto melhor ou pior;
 - a assistência técnica é melhor ou pior, as condições comerciais são melhores ou piores e a negociação é mais ágil ou lenta;
 - a cobrança é mais simples ou burocratizada, o processo de fazer encomendas é mais fácil e a entrega é mais rápida ou mais lenta;
 - as reclamações são atendidas com maior ou menor atenção, a qualidade é maior ou menor, assim como a simpatia no atendimento, o grau de confiança que inspira e a qualidade da propaganda.
10. Plano de ação da empresa:
- aumentar vendas (volume/penetração — produtos/metapas); manter margens (produtos, metas); aumentar rentabilidade no cliente (metapas); ampliar número de linhas comercializadas (metapas); introduzir novos produtos (metapas); aumentar força competitiva (selecionar aspectos); melhorar percepção de produto/marca (selecionar aspectos); aumentar potencial de consumo de produtos oferecidos ao cliente (categorias/metapas).
11. Ações da empresa — quais objetivos responsáveis, épocas/prazos de realização, custo.
12. Avaliação e controle da empresa por ações — resultados, realização e custos (real/previsto).

Produtividade de vendas e marketing direto

Nas modernas áreas comerciais, o marketing direto (MD) é ferramenta indispensável como suporte para melhorar a produtividade da força de vendas. Esse enfoque do MD é especialmente voltado a abordagens comerciais *business to business* e procura criar alternativas de eficácia à crescente competitividade entre as empresas (em face da concentração de negócios em grandes clientes) e à “tecnificação/comoditização” de produtos e serviços. Também procura criar alternativas ao aumento dos custos de venda nesse segmento (do pessoal aos transportes, custeio de serviços, materiais de apoio etc.).

As três funções básicas do MD, como apoio à produtividade de vendas, podem ser assim desenhadas:

1. Identificação de *prospects*, filtrando consumidores potenciais na massa do mercado, de modo rápido, econômico e controlado.

2. Qualificação mais profunda de *prospects*, principalmente por meio de telemarketing, que é a técnica de MD que está sendo mais utilizada nesse campo. Essa ferramenta pode ser tão precisa e eficaz quanto entrevistas pessoais — e experiências bem estruturadas do mercado indicam que é mais veloz e de custo mais baixo.
3. Aprimoramento dos sistemas do gestor de vendas, mediante *database* auxiliar para planejamento e controle do trabalho de vendas, construídos a partir da realização das duas funções citadas. Tal tipo de *database* pode englobar ou relacionar aspectos como:
 - dimensionamento do valor real de *prospects* e clientes (B2B);
 - relação custo/benefício de ações ou clientes;
 - novos padrões para medir desempenho de vendedores;
 - tarefas e informações preparatórias de venda, estruturadas e controladas;
 - administração de tempo da equipe comercial (maior foco na oferta e na negociação).

Além dessas três funções básicas, o MD pode atuar como pré-venda, queimando etapas para fechamento de negócios. Por exemplo: mapeamento de decisores em *prospects* e clientes, apresentação/informações sobre produtos, superação de objeções a produtos (já existentes ou identificadas nas primeiras abordagens de MD), geração de interesse de compra, estímulo a consultas ou solicitação de visitas etc. Em síntese, o MD como suporte à força de vendas está relacionado ao objetivo de aumentar a agressividade comercial e a qualidade da oferta, além de contribuir em aspectos de custo. (Sobre a interação entre *database* e gestão de vendas, veja também a seção “*Trade marketing*: mais valor e precisão na gestão comercial”, no Capítulo 2.)

O MD também pode funcionar como canal de distribuição, substituindo sistemas tradicionais de distribuição, com ofertas ao consumidor por mala direta ou outras mídias, para gerar pedidos via telemarketing. Ou, ainda, como alternativas, por meio de sistema de vendas por telemarketing dirigido a pontos-de-venda marginais (pequenos), não cobertos pela força de vendas em razão do custo. Nessa alternativa, a operação com *database* pode identificar o que tais canais consomem, sua frequência e valor de compra etc., formando grupos de revendas para serem geridos por telemarketing, tal qual uma gerência de contas. Trata-se, enfim, de uma alternativa para enfrentar o atual processo de concentração e compactação de canais, a um custo vantajoso, mantendo penetração de vendas. É, no entanto, ferramenta ainda pouco usada no mercado de insumos agropecuários.

Também se utiliza o marketing direto:

- para dirigir lançamento de produtos a nichos identificados como multiplicadores de opinião ou com alto potencial de interesse específico, de modo a acelerar sua experimentação;

- para ações dirigidas a usuários da concorrência (no local), com o objetivo de atraí-los e quebrar objeções à marca, mediante produtos novos ou ofertas de serviços;
- como solução emergencial, quando crises interrompem ou neutralizam parcialmente os efeitos de uma estratégia de marketing — um esforço adicional (atrelado ou não a uma oferta especial), que não compromete e até ajuda a estratégia de médio/longo prazo.

Finalmente, o MD também pode ser uma arma eficaz do próprio *trade* para gerar volume de clientes que garanta melhor giro, por meio de vendas casadas, descontos-surpresa, concursos, ofertas de serviços etc. Ou, ainda, para antecipar o tempo natural de maturação de um ponto-de-venda, quando se trata de novas filiais, ou mesmo no caso de mudança de bandeira (por exemplo, um canal identificado com uma marca forte e que passa a revender a um concorrente).

Para facilitar a identificação dos potenciais de uso do MD no dia-a-dia das operações comerciais da empresa, a seguir apresentamos três quadros-síntese com os campos de eficácia de MD para uma maior excelência na atuação de vendas:

1. MD na fidelização:

- abre um novo canal de relacionamento;
- faz o cliente sentir-se mais bem atendido;
- ajuda a diminuir o risco de *turnover* de clientes;
- permite expandir negócios na base atual de clientes;
- reduz riscos de entrega/uso do produto pela facilidade de *follow up*;
- cria barreiras à concorrência na mente dos clientes.

2. MD na prospecção de clientes:

- define pessoas-chave no processo decisório dos *prospects*— quem influencia, quem decide, quem tem poder e autoridade etc.;
- define perfil e tendência das necessidades associadas à decisão de compra;
- qualifica o mercado/*prospect* — busca a informação no detalhe, com perguntas certas e roteirizadas, como se fosse uma pesquisa; nesse aspecto, opõe-se à “sondagem tradicional”, que usa pouca metodologia e transita mais sobre aspectos gerais;
- hierarquiza predisposições de *prospects*/clientes, podendo identificá-los como *quentes*, *mornos* ou *frios* — para cada grupo, determina um tipo de atividade: da “ação já” ao “esquecimento”, por meio de ferramentas do próprio MD;
- pode, via telemarketing, por exemplo, ser orientado para medir predisposição — é o que a força de vendas quer e precisa.

3. MD como canal de distribuição:

- fornece apoio a canais tradicionais, para estimular giro, maturar clientela, introduzir produtos e serviços;
- otimiza o aproveitamento das pirâmides de clientes criadas pela curva ABC, onde os famosos 70 por cento da base sempre representam 30 por cento dos negócios — MD, via telemarketing, pode reincorporar a base 70-30, desenvolvê-la e aumentar a penetração de vendas.

Uma última palavra

É sempre bom ter em mente que, com o crescente aumento da competitividade e segmentação nos mercados do agronegócio, as grandes guerras de marketing passaram a acontecer em campos de batalha cada vez mais reduzidos, sejam estes territórios de vendas, grupos homogêneos de clientes ou mesmo grupos corporativos individuais — como, aliás, mostra a tendência em setores como o da genética ou o da cadeia sucroalcooleira, entre outros.

Nessa realidade de gestão “fragmentadora” do mercado, o planejamento microscópico de vendas passa a ser uma arma de excelência competitiva. Ao mergulhar em um estrato de mercado, ela aumenta o potencial quantitativo e qualitativo dos *inputs* gerados, melhorando a qualidade da oferta, antecipando expectativas, descobrindo oportunidades para agregar valor e/ou fidelizar clientes, criando barreiras a concorrentes etc.

Com a segmentação, o mercado se fragmentou. Com a competitividade global e exacerbada, ele se atomizou. Nesse cenário, gerenciar vendas é enxergar, compreender e manipular essa miniaturização dos campos de batalha de marketing.

Visão estratégica da gestão financeira*

Luiz Antônio N. Sallada

Com o tempo, a cultura de marketing acabou criando um dogma na cabeça de muitos profissionais do setor: finanças é atributo de contadores, economistas e administradores de empresa. O mundo enigmático dos números não é para os planejadores e ativadores de marketing, que precisam concentrar toda a sua energia na formulação de estratégias e táticas para conquistar o mercado.

A competitividade acirrada e global dos mercados mostrou, no entanto, que não é bem assim. Evidenciou que o profissional de marketing precisa, sim, se preocupar com os números da empresa e entendê-los, não só para acompanhar rentabilidade e custos de seus produtos, mas também para definir políticas de investimento (em marketing) viáveis à realidade de caixa do negócio, políticas de *pricing* mais bem integradas às outras realidades de receita da empresa, fluxo de caixa no negócio etc.

Por exemplo: para períodos sazonalmente fracos em termos de receitas (portanto, de fluxo de caixa mais sensível), deve-se reduzir a concentração de pagamentos, diz o ensinamento clássico. Ou então montar estratégias anticiclo — como promoções, produtos/serviços complementares etc. —, essas sim atribuições da inteligência de marketing por excelência, o que só aí já justificaria uma integração mais forte entre mercadologia e finanças.

A proposta não é fazer homens de marketing tornarem-se homens de finanças. Nunca. Mas o aumento do repertório de gestão financeira nas áreas de marketing, bem como uma maior sinergia entre os dois mundos, dentro do universo empresarial, certamente traria ganhos para todos os lados, principalmente para o acionista.

* Este capítulo foi elaborado por Luiz Antonio N. Sallada, vice-presidente do Grupo Agroceres e da Associação Paulista dos Produtores de Sementes (APPS).

Ambiente do mercado e objetivos

Em um país com altas taxas de juros, o que pode determinar por si só o sucesso ou o insucesso de um empreendimento, ter uma clara conceituação de metodologia de determinação de custos financeiros e de alternativas de investimentos é de suma importância.

Se somarmos a isso os custos tributários e trabalhistas e uma economia ainda nos primeiros passos para uma razoável estabilidade econômica, com uma inflação ainda dando mostras de que o “fogo do dragão” não está totalmente apagado, então daremos conta de que é preciso ter muito cuidado e obter análises muito bem fundamentadas no campo das finanças.

Essas análises têm de ser feitas antes de investir, depois de investir e até no desinvestir, para atingirmos o que qualquer investidor espera: os ganhos, os lucros, enfim, a rentabilidade. Devemos ter claro que *agregar valor* é o objetivo maior quando tomamos uma decisão de aplicar recursos em algum negócio, lançar um produto, decolar um plano ambicioso de marketing, trocar uma máquina, oferecer serviços ou realizar qualquer atividade de investimento.

Investir por quê?

A primeira questão é: por que investir? Ora, investir para ganhar. Portanto, nenhum ativo pode estar ligado a um negócio sem ter algum tipo de remuneração. Não existe terra herdada, imóvel sem custo, contas a receber sem remuneração, estoques sem custo de reposição etc.

O lançamento de um produto e sua respectiva campanha promocional têm de ser avaliados com base no retorno previsto, no ganho que esse produto gerará. O custo da campanha se paga com a rentabilidade do novo produto, ou ele está interligado com outros produtos da linha que, na soma, agregam valor ao negócio. Essas contas têm de ser feitas, sob a pena de estarmos gastando dinheiro e não investindo em um novo produto, linha ou negócio.

Tempo é dinheiro

Outro ponto fundamental é o valor do dinheiro no tempo. Se perguntarmos a qualquer um se quer ganhar R\$ 1.000 hoje ou daqui a um ano, a resposta é óbvia. Mas a escolha não seria automática se tivéssemos uma alternativa A, de investir R\$ 100 e receber R\$ 200 em dois anos, e uma alternativa B, de investir R\$ 100 e receber R\$ 400 em cinco anos, pois existe uma defasagem das alternativas no tempo.

Desse modo, não se pode simplesmente escolher a alternativa B porque R\$ 400 é maior que R\$ 200. Para fazer a comparação, temos de igualar o tempo de vida

ou de utilização das alternativas. Sem contar que não podemos nos esquecer de que os R\$ 200 podem ser reaplicados a uma taxa qualquer por mais três anos. Só dessa forma é que será pertinente a comparação entre as duas alternativas. Esse é um exemplo simples, mas que ilustra qual a visão estratégico-financeira que devemos ter ao tomar uma decisão sobre investimento.

Custo ou risco de oportunidade e os juros

Dinheiro é bem escasso e, como tal, sua posse pode proporcionar oportunidades: dinheiro disponível é, sem dúvida, sinônimo de chance e de poder. Quando alguém perde uma boa oportunidade de obter lucro, diz-se que esse alguém sofreu um *custo de oportunidade*.

Pessoas e instituições que têm dinheiro disponível sabem que correrão riscos ao se desfazer dele, riscos de perder boas oportunidades ou, mais precisamente, *riscos de oportunidade*. A quantia que se deixa de ganhar, nem sempre fácil de medir, é o custo de oportunidade. E juro é a quantia que se paga como compensação ao capitalista pelos riscos de oportunidade que ele possa ter.

Análise de cenário: planejar é preciso

A decisão de investir depende de um precedente básico: ter recursos. Se a decisão é investir para aplicar recursos próprios, é preciso medir o retorno do investimento para saber se a rentabilidade gerada naquele negócio será melhor do que o recurso aplicado, por exemplo, em renda fixa. Ou seja, a decisão de investimento será sempre entre duas alternativas, pelo menos.

Por outro lado, se necessitarmos buscar recursos de terceiros ou de outros investidores, é preciso ter em mente que o retorno terá de ser maior que o juro que seria pago pelo dinheiro desses investidores. Ou, então, maior do que outras eventuais alternativas de remuneração que eles tenham no mercado. É assim que funciona.

Levando isso em conta, a primeira coisa a fazer é ter bem clara a idéia do negócio pretendido. Depois disso, e antes de qualquer outra coisa, é preciso preparar um projeto com informações sobre natureza e tamanho do mercado, concorrência, preços de venda, investimentos necessários, forma de distribuição, canais de distribuição, equipes comerciais e administrativas, custos de produção etc.

Tudo isso deve ser feito em uma visão atual e em uma projeção futura, para que se possam vislumbrar os resultados de médio e longo prazos do negócio idealizado, lembrando sempre que, aqui, negócio significa qualquer aplicação de recursos em investimentos: novo *business*, nova linha de produto, novo produto, novo mercado, novo posicionamento, novo maquinário, nova estrutura etc.

Com isso em mãos, o próximo passo é analisar o retorno previsto para aquele negócio e compará-lo com alternativas de ganho em outros mercados (o mais usual é comparar com o mercado financeiro) e verificar se, de fato, estamos em um bom caminho com o investimento que pretendemos fazer. Quanto melhores forem as informações, maiores serão as chances de nossa decisão estar certa.

Com todos esses dados de retorno, podemos então projetar o *fluxo de caixa* do negócio para um período que possamos imaginar de crescimento até atingir uma estabilidade. Calculamos o *valor presente líquido* e a respectiva *taxa de retorno*, o que nos mostrará se o fluxo gerado trará ganhos acima do custo de mercado.

Por fim, um alerta: mesmo fazendo uma excelente análise, com muitas informações, não há garantia de que o retorno projetado acontecerá. Contudo, se não tivermos uma bússola a nos guiar, a chance de ele não acontecer aumenta bastante. Como garantia ou fator de segurança, convém sempre colocar na taxa de retorno algo como uma taxa de risco, principalmente se estivermos lidando com algum mercado ou negócio novo.

O agronegócio e suas necessidades

Nosso segmento é o agronegócio e ele tem características próprias e muito peculiares, como tempo para formação dos inventários, preparação da terra, insumos, plantio e tempo até a colheita, safra, entressafra, matrizes para plantel, crescimento de plantel, nutrição etc. Além disso, há o prazo para o recebimento das vendas — ante o prazo entre plantio e colheita — ou o tempo de formação de plantel e venda de animais, as pragas, as doenças e o clima, que pode ser adverso.

Enfim, temos muitos fatores que exigem tempo. Portanto, eles também exigem maior capital de giro, pois, como vimos, tempo é dinheiro. Precisamos ter claro o tempo de formação dos nossos inventários e em quanto tempo eles estarão no mercado, medindo, assim, o período médio de inventário. Com isso, podemos calcular o custo do nosso inventário, fora os custos de produção em si.

Outro ponto importante: quanto tempo decorre da entrega dos produtos ao recebimento das vendas. Isso também é fundamental para termos uma informação precisa sobre qual o prazo médio de recebimento de vendas, que nada mais é do que medir quanto tempo o capital fica na mão do cliente até chegar a nossas mãos.

Os *inventários*, mais o *contas a receber*, somados aos *investimentos em ativo imobilizado*, são os *ativos empregados* de um negócio. E tais ativos consolidados têm de ser remunerados de acordo com os valores investidos. Ou seja: se temos um ativo empregado de R\$ 1.000, devemos pagar o custo desse valor aplicado; caso contrário, ele perderá valor ou não agregará valor ao capital investido. A isso ainda podemos somar um *capital de giro* (para situações adversas de clima, por exemplo), que deve ser pensado e reservado em ano de boas produções e de boa lucratividade, como uma poupança.

Análises de resultados de empresas

Um fator importante no dia-a-dia é avaliar como estão os negócios em períodos de tempo: semanais, mensais, trimestrais ou anuais. E, para isso, podemos lançar mão dos dados extraídos da contabilidade para nos apoiar e dar suporte a decisões de melhorias no nosso objetivo de rentabilidade. Vários índices podem nos auxiliar a conhecer a saúde econômico-financeira dos negócios. Listaremos a seguir alguns dos mais importantes, que podem ser obtidos rapidamente.

Capital de giro

Capital de giro é a diferença entre o Ativo e o Passivo Circulante, ou seja: se vendermos os ativos e pagarmos os passivos, quanto restará para realizar novas operações? O capital de giro oferece uma perspectiva do crescimento ou da necessidade de busca de recursos.

Liquidez geral

A liquidez geral indica a capacidade de saldar os compromissos a curto e longo prazos. A fórmula para esse cálculo é:

$$\frac{\text{Ativo Total} - \text{Imobilizado}}{\text{Passivo de Curto e Longo Prazos}}$$

Sempre que o índice for maior que 1,00, o negócio tem condições de saldar todos os seus compromissos a curto e longo prazos — e ainda ter recursos para continuar as operações. Faremos mais comentários sobre esse assunto ao abordarmos o tema análise de crédito.

Giro de contas a receber

O giro de contas a receber indica quanto tempo teremos para receber as vendas feitas a prazo no período. Esse índice é expresso em número de dias, e sua fórmula é a seguinte:

$$\frac{\text{Contas a Receber} \times \text{Prazo Médio de Vendas do período em análise}}{\text{Vendas Líquidas do período em análise}}$$

Quanto menor for o número de dias, melhor será a situação de recebimento. O número de dias revelado por esse índice deixa claro por quanto tempo estamos financiando as vendas aos clientes e, conseqüentemente, qual a nossa maior

necessidade de capital de giro para financiar vendas. Também ajuda na definição de metas para diminuição dos prazos de vendas, *mix* de prazos de produtos para reduzir prazo médio, possíveis negociações para recebimentos de curto prazo etc. Por outro lado, se esse índice estiver mostrando um crescimento do prazo de contas a receber, ele se tornará também uma ferramenta eficaz para analisar sinais de deterioração das condições de mercado, de inadimplência ou até de ineficiência de cobrança e de liberação de crédito.

Giro dos inventários

A velocidade do giro dos estoques, em relação às vendas, também é um indicativo da situação do negócio. Essa velocidade corresponde ao prazo para a conversão dos estoques em vendas. É calculada assim:

$$\frac{\text{Inventários}}{\text{Custos das Vendas no período em análise}}$$

O resultado corresponde ao tempo necessário para esgotar os estoques na velocidade em que as vendas vêm acontecendo. Quanto maior for o tempo, maior será a necessidade de capital de giro para manter estoques em casa. Então, podemos avaliar o comportamento de crescimento dos estoques, analisar compras *versus* as reais necessidades, bem como a estocagem de produtos sazonais para posterior distribuição e venda.

Margem bruta

A margem bruta é o mais rápido, simples e eficiente índice para termos idéia da saúde das operações, das vendas e de seus custos. É calculada assim:

$$\frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Vendas Líquidas}}$$

onde Lucro Bruto é a diferença entre o valor da venda e o custo do produto, gerando o ganho operacional na sua forma básica.

Custo do produto é tudo o que pode ser alocado ao custo de produção no caso de industrialização, processamento, beneficiamento. Ou, então, equivale ao *custo de compra*, quando o caso for de uma revenda. Para definição e análise do valor do produto ou serviço, um controle mais importante que se deve ter é o do custo do produto (e ele precisa ser completo, transparente e preciso).

A *margem bruta* é indicada por um valor percentual: quanto maior for a margem, maior será a chance de lucro na última linha do balanço. É lógico que cada

negócio e produto tem sua margem característica, pois o limitante do preço é quanto o mercado está disposto a pagar pelo produto/serviço. Do mesmo modo, considerando as características de cada negócio, temos alguns que exigem maiores despesas operacionais (como as comerciais) ou maiores despesas fixas (como as administrativas). E a maneira de sabermos se há lucro (margem) suficiente para cobrir esse composto de despesas (que não estão diretamente ligadas ao custo do produto/serviço) é calculando a margem bruta.

Algumas empresas e certos analistas agregam ao custo dos produtos/serviços os custos comerciais diretos (como frete, comissão, despesas diretas de venda) para obter um lucro bruto já deduzido dos custos comerciais variáveis e daí ter em mãos um índice/percentual que indique o *resultado antes dos custos fixos*. Aliás, seria interessante sempre fazer os dois cálculos. Chamaríamos de Margem Bruta I aquele que deduz o valor do custo intrínseco do produto e indica quanto estamos agregando ao produto/serviço. E chamaríamos de Margem Bruta II aquele que deduz os custos comerciais, dando um índice que indique o custo comercial direto e quanto ele está deduzindo do resultado.

É interessante e preferível ter essas análises em séries históricas, pois assim podemos avaliar não só a evolução das margens em si, mas também saber se há produtos sem margem adequada, sem geração satisfatória de resultado, se algum precisa sair da linha etc. Podemos ainda estabelecer discussões sobre possíveis mudanças de rumo nos negócios.

Lajida

Lajida é o lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização. Esse termo é muito utilizado por analistas financeiros na análise de balanços contábeis de empresas de capital aberto (em inglês, *Ebitda: earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization*).

Para chegar ao Ebitda de uma empresa, é preciso utilizar a seguinte conta: lucro bruto menos as despesas operacionais, excluindo-se destas a depreciação e as amortizações do período. Desse modo, é possível avaliar o lucro referente apenas ao negócio, descontando qualquer ganho financeiro (derivativos, aluguéis ou outras rendas que a empresa possa ter gerado no período).

Em linhas gerais, o Ebitda representa a geração operacional de caixa da companhia, ou seja: quanto a empresa gera de recursos apenas em suas atividades operacionais, sem considerar os efeitos financeiros e de impostos. Difere do Ebit, conhecido como o lucro na atividade, no que se refere à depreciação e à amortização — o Ebit considera esses efeitos contábeis.

A utilização do Ebitda ganha importância porque analisar apenas o resultado final da empresa (lucro ou prejuízo) tem sido insuficiente para avaliar seu real

desempenho em dado período, já que, muitas vezes, é influenciado por fatores difíceis de mensurar. O cálculo do Ebitda se resume ao Lucro Operacional Líquido antes dos impostos mais os juros, a depreciação e a amortização.

Resultado operacional

O resultado operacional ou Raji (resultado antes de juros e impostos) é o indicador da rentabilidade da operação de forma ampla, que agrega todos os custos diretos e indiretos e as despesas gerais. É calculado assim:

$$\text{Lucro Bruto} - \text{Despesas Operacionais Totais}$$

Por Despesas Operacionais Totais entendem-se todas as despesas que não fazem parte da formação do custo do produto, como: Despesas Comerciais, Despesas de Marketing, Despesas Administrativas e Despesas com Pesquisa, as mais usuais.

Esse indicador mostra se, de fato, estamos obtendo resultado positivo na operação e se existe ganho suficiente para pagar as despesas financeiras, os impostos sobre lucros e — o mais importante — gerar resultado para os investidores. Em algumas empresas, esse indicador é chamado de Ebit, sigla em inglês que significa *earnings before interests and taxes*. Na verdade, esse é o indicador mais utilizado como medida do sucesso das operações, apontando se os responsáveis pela gestão estão mesmo trazendo resultados para a empresa/negócio.

Roae

O Roae (retorno sobre ativos empregados) é um indicador de que a empresa dispõe para medir/avaliar se os negócios totais ou por linha são rentáveis ou deficitários. Sua idéia básica é: quando você compra mercadorias, vende a prazo ou investe no imobilizado, consome o capital que está à sua disposição. Portanto, é preciso saber se ele está sendo remunerado a taxas superiores àquelas que se obteriam em aplicações financeiras, ou algo semelhante. Os ativos empregados, principalmente estoques e ativos fixos, têm sua remuneração quando acontece a venda do produto. Assim, dependendo do valor da venda e das despesas operacionais realizadas, será possível perceber, por meio do Roae, se o negócio/produto traz retorno ao capital empregado ou não. Ele é calculado assim:

$$\frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Ativo Empregado Médio}}$$

onde Resultado Operacional é a diferença entre o Lucro Bruto e as Despesas Operacionais. Ativo Empregado Médio é a soma do Contas a Receber (médio), Inventários (médio) e Ativo Fixo ou Imobilizado (médio).

A média é obtida pela divisão dos saldos dos ativos em análise pelo período em análise. Se quisermos um cálculo anual, calculamos pela média dos últimos 12 meses. A taxa percentual obtida no cálculo deve ser comparada à taxa paga pelo mercado (por um fundo de renda fixa, por exemplo), verificando-se se o resultado obtido no negócio é superior ao que se ganharia no mercado financeiro. Esse indicador é de fundamental importância para os gestores, pois mostra se os negócios estão gerando ganho de capital aos acionistas em volume suficiente para que continuem investindo no negócio, ou mesmo aumentando esse investimento.

Ponto de equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio (também chamado de *breakeven point*) é um indicador de largo uso e que dá ao gestor uma noção exata do momento em que os custos e as despesas empatam com as receitas. Sobre esse momento, quando a operação está sem ganho ou perda, dizemos que está em equilíbrio; e é a partir desse ponto, ou no incremento das receitas, que o negócio passa a ser lucrativo. Ele é calculado assim:

$$\frac{\text{Despesas Fixas}}{\text{Margem Bruta ou Margem de Contribuição}}$$

onde Despesas Fixas são todas as despesas operacionais ligadas diretamente ao negócio e que não são variáveis de acordo com vendas maiores ou menores. Ou seja, não variam de acordo com a quantidade vendida. São gastos como Despesas Comerciais menos Fretes e Comissões, Despesas de Marketing, Despesas Administrativas e Despesas de Pesquisa. Margem Bruta ou Margem de Contribuição é a diferença entre o valor de venda e os custos dos produtos e despesas comerciais variáveis (como Fretes e Comissões), gerando o Lucro Bruto II, que, por sua vez, dividido pelas Vendas, gera a Margem Bruta II.

Se quisermos fazer uma análise mais detalhada para ter uma idéia das unidades de vendas necessárias para começarmos a obter lucros ou ganhos, usaremos o seguinte cálculo:

$$\frac{\text{Despesas Fixas}}{\text{Lucro Bruto II unitário}}$$

onde Lucro Bruto II unitário é o valor do Lucro Bruto dividido pela Quantidade de Vendas do período em análise.

Com a simples divisão desses números, apuramos a quantidade vendida, que nos dá o Ponto de Equilíbrio, ou seja, o ponto em que, a partir da unidade seguinte vendida, passa-se a ter lucro.

Lucro econômico

O Lucro Econômico é definido como o Lucro Operacional deduzido o Imposto de Renda, quando ultrapassar os encargos financeiros do capital. É obtido diminuindo-se do lucro contábil o capital financeiro multiplicado pelo custo do capital. O Lucro Econômico é reputado como o melhor indicador de desempenho de um negócio, pois mostra se de fato estamos agregando valor ao capital investido ou não. Para um investidor, é a maneira de saber se o capital está gerando valor acima do custo de oportunidade de mercado. A forma de calcular o Lucro Econômico é simples:

Raji ou Ebit – Impostos sobre Lucros e o Custo do Capital

O Custo do Capital é calculado multiplicando-se o Capital Empregado pela taxa de juros média obtida pela empresa em seus empréstimos, ponderada com o custo dos juros no mercado (que seria o mínimo requerido pelos acionistas pelo capital investido).

Capital Empregado é a soma de Contas a Receber, Inventários e Investimentos em Ativo Imobilizado menos Contas a Pagar mais ou menos Resultado do Exercício.

Para melhorar um Lucro Econômico (e, por conseqüência, gerar resultados e agregar valor aos negócios), a receita clássica é aumentar vendas e diminuir custos e despesas. Esse é o básico, mas também se pode reduzir o Capital Empregado, com providências como:

- otimizar a utilização dos ativos fixos (edifícios, máquinas, equipamentos), propondo apenas investimentos em ativos que possam gerar retorno acima do custo de capital da empresa;
- diminuir os estoques por meio de um melhor planejamento e controle da produção;
- melhorar a previsão de vendas;
- acelerar o processo de produção e suprimento;
- trabalhar com estoques no conceito *just-in-time*, e não *just-in-case*;
- negociar o prazo de recebimento de seus clientes;
- cobrar no mínimo o suficiente para compensar o custo de capital;
- rever o sempre existente risco de crédito, que varia de cliente para cliente;
- negociar prazos de pagamento com os fornecedores, só pagando à vista se o desconto compensar o custo de capital.

Ter Lucro Econômico quer dizer que a empresa está recebendo mais do que ganharia se aplicasse seus recursos em outros negócios. Assim, o Lucro Econômico faz que novos investimentos aconteçam e levem a curva de oferta para a direita de seu ponto original, gerando valor agregado, que é o que buscamos, em última instância.

Métodos de avaliação de negócios

Com a crescente competitividade e um mercado inundado por fusões, aquisições e privatizações, as metodologias de avaliação de empresas se destacam entre as mais consagradas ferramentas de análise financeira. A compra e a venda de negócios em geral têm como consequência o processo de avaliação. No entanto, podemos dizer que avaliar empresas já faz parte da rotina, até como forma de monitorar a eficácia das decisões da gestão em gerar riqueza para os acionistas.

Ao avaliar uma empresa, procura-se alcançar o valor justo de mercado, ou seja, aquele valor que representa, de modo equilibrado, as potencialidades de determinado negócio. Temos de observar que o preço do negócio somente será definido a partir dos anseios dos compradores e das expectativas do vendedor no processo de negociação. Não existe um valor correto para um negócio. O valor deve ser determinado para um propósito específico, considerando-se as perspectivas e percepções das partes envolvidas na transação.

O processo de avaliação envolve uma série de decisões subjetivas que influenciam o valor. A percepção das pessoas de um negócio pode ser variada. Eventualmente, alguns podem perceber no negócio sérias restrições, já outros podem inferir a possibilidade de implementar ajustes estratégicos e assegurar bons retornos. Na verdade, a identificação do valor de uma empresa vem mais do sujeito que a avalia que do negócio que está sendo apreciado.

Existem vários métodos para calcular o valor de um negócio, mas não há uma fórmula mágica. É desejável obter um valor científico e perfeito, mas nenhum método parece ter alcançado essa meta. Podemos classificar métodos que são mais ou menos formais, de acordo com as premissas implícitas de avaliação, e que acabam se revelando tecnicamente mais adequados, conforme o escopo do processo.

Apesar de não esgotar o assunto, os métodos de avaliação oferecem um importante instrumento de apoio para os profissionais envolvidos no processo, dando inclusive um suporte consistente às suas decisões estratégicas. Em síntese, pode-se dizer, dessa questão, que:

- avaliar uma empresa é uma arte;
- diferentes compradores resultam em diferentes valores;
- o resultado da avaliação presta-se como indicador da eficácia da gestão;
- é com a negociação que se define o preço de compra/venda de um negócio.

O preço de venda de uma empresa é determinado pela negociação. Os métodos de avaliação apenas auxiliam os vendedores e compradores para a decisão do pre-

ço, gerando tão-somente informações. O valor de uma empresa depende primordialmente dos benefícios líquidos que se poderá extrair no presente e no futuro — e aí temos de saber se a empresa está em situação de estagnação, de queda de valor ou em crescimento, ganhando valor.

O vendedor deve considerar fatores como dívidas assumidas, contratos de trabalhadores e administradores, obrigações tributárias. O comprador também deve verificar o custo total, incluindo dívidas assumidas, estrutura organizacional e de pessoal — e fatores que influenciem seus resultados futuros.

A maioria das atividades de avaliação inicia-se com as demonstrações contábeis. Preparados de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade e influenciados pela legislação tributária, os relatórios contábeis são, no entanto, incapazes de refletir o valor econômico de um empreendimento. As demonstrações contábeis precisam ser ajustadas para chegar à posição econômico-financeira da empresa. E tais ajustes envolvem, geralmente, aspectos como depreciação, estoques, ativos intangíveis e outros itens patrimoniais.

Estes são alguns fatores que dificultam a utilização das demonstrações contábeis como um indicador do valor econômico de uma empresa:

- Os relatórios contábeis normalmente são baseados em custos históricos, não atribuindo aos ativos os valores correntes.
- A contabilização de acordo com o princípio de competência (dentro do conceito de realização de receitas e confrontação de despesas) torna a contabilidade desbalanceada em relação ao conceito de valor do dinheiro no tempo e do risco associado.
- Existe uma série de operações que não são registradas nas demonstrações contábeis tradicionais, mas que são muito relevantes para a identificação do valor de uma empresa; além do arrendamento mercantil, posições em derivativos e garantias oferecidas são exemplos de itens que, em geral, não estão evidenciados.
- Os ativos intangíveis também não constam das demonstrações contábeis, como é o caso do *goodwill* (potencialidade da empresa para gerar lucros).

São muitos os modelos de avaliação de empresas. Eles variam de acordo com o propósito da avaliação e com as características da empresa a ser avaliada. De modo geral, os modelos de avaliação de empresa se resumem em três categorias principais:

- técnicas comparativas de mercado;
- valor baseado em ativos (passivos) contábeis ajustados;
- técnicas baseadas em desconto de fluxos futuros.

Cada uma dessas categorias se subdivide em vários métodos. A seguir, analisaremos alguns deles.

Valor contábil patrimonial

É o mais usado dos métodos de avaliação e pode ser aplicado a empreendimentos existentes e a empreendimentos novos. Trata-se de um método muito importante para empresas cujo patrimônio contábil é maior que o necessário para suas operações normais. O valor patrimonial contábil é basicamente igual ao valor do *não-exigível* da empresa (com as reservas corretas).

Valor patrimonial real

Nesse método, os valores dos ativos e passivos — prédios, máquinas, equipamentos, veículos, estoques, contas a receber, contas a pagar, empréstimos, dívidas e outras obrigações — são integralmente computados, quer pelo valor da reposição correspondente ao estado em que se encontram, quer pelo valor atualizado.

Multiplicador de lucro

Baseado na capacidade de gerar lucros de um negócio, esse método de avaliação considera parâmetros estabelecidos, como as cotações na Bolsa de Valores para a relação preço/lucro (P/L) das ações. Para desenvolver esse enfoque de avaliação, é preferível que se encontre uma empresa ou um segmento de mercado cujas operações se assemelhem à que estiver sendo avaliada. Não havendo isso, pode-se buscar uma média para todas as ações.

Esse índice é utilizado para multiplicar o lucro anual atual corrente ou a média dos lucros anuais passados ou futuros do negócio avaliado. Ele proporciona uma medida normalizada para comparar o preço de ações, indicando o que o mercado paga para cada unidade monetária de benefício de determinada ação. Na interpretação de alguns analistas, um P/L alto indica expectativas de crescimento de benefícios da empresa.

O P/L também é interpretado como o tempo em que se recupera o investimento inicial, mantendo-se inalterados os níveis de benefícios. O inverso do P/L, ou seja, L/P, é uma medida de rendimento do título de uma empresa. Na realidade, apesar de aceito pelo mercado, observa-se uma série de incoerências nesse indicador, entre as quais podemos citar algumas principais:

- considera o lucro contábil com suas distorções;

- ignora o valor do dinheiro no tempo e os riscos;
- considera implícita a idéia de eficiência de mercado.

Método de avaliação por multiplicação de fluxo de caixa

Os múltiplos de fluxo de caixa têm substituído os múltiplos de lucros na avaliação de empresas. O Lajida, ou Ebitda, é determinado e multiplicado, obtendo-se o valor estimado de uma empresa. O cálculo é realizado para o fluxo de caixa histórico e projetado para a empresa analisada.

Método de avaliação pelo lucro econômico

Pode-se chegar ao valor da empresa a partir do lucro econômico da seguinte forma: Valor de Mercado = Valor presente dos Lucros Econômicos futuros + Capital Empregado. Nesse caso, calcula-se o valor dos lucros econômicos projetados, e esse lucro econômico é algo próximo ao lucro operacional do negócio menos o ônus do capital empregado.

Método do valor presente do fluxo de caixa descontado

Baseado na capacidade de gerar caixa (dinheiro), esse método é utilizado para avaliar um negócio a partir do valor presente do dinheiro gerado por ele. Requer que se defina a taxa de desconto, que é a expectativa de remuneração de capital do investidor, com base em outras alternativas de investimento existentes no mercado. Normalmente, essa taxa de desconto agrega uma taxa de risco, além do valor do mercado.

O prazo durante o qual se computa a geração de caixa é, em geral, aquele necessário ao repagamento (*payback*) do capital (ou o inverso da taxa de desconto). Por exemplo: cinco anos com a taxa de desconto de 20 por cento ao ano e sete anos com a taxa de desconto de 14,3 por cento ao ano. Por período de projeção entende-se a quantidade de anos para os quais se pode projetar os fluxos de caixa, com razoabilidade. Geralmente, define-se o período de projeção de acordo com a natureza do negócio e o grau de previsibilidade das variáveis relevantes. Entre os pontos importantes para identificar o período de projeção, destacamos: preços dos produtos, volume de vendas, custos de matérias-primas, despesas operacionais e variáveis macroeconômicas, como juros e taxa de câmbio.

Para realizar a projeção, é fundamental a identificação dos componentes relevantes e o desenvolvimento das hipóteses e perspectivas que servirão de base para a projeção de cenários para a empresa. Em termos práticos, a maioria das

avaliações trabalha com um período de projeção que oscila entre cinco e dez anos, dependendo fundamentalmente do grau de previsibilidade das variáveis no futuro. Ao final desse período, estima-se o *valor residual* do negócio, cujo valor presente é agregado ao da geração de caixa.

O valor residual também é chamado de *valor de perpetuidade*, e sua estimativa parte do fluxo de caixa livre do último período de projeção, aumentado pela expectativa de crescimento para os anos futuros. A perpetuidade é um elemento dos mais relevantes na avaliação de uma empresa. Em determinadas empresas, pode ser explicado pelo valor presente da perpetuidade, cuja variação dependa da espécie do negócio. Paradoxalmente, na definição do valor da perpetuidade, verificam-se aproximações grosseiras, estimando-se taxas de crescimento irrealistas, por vezes muito pessimistas ou excessivamente otimistas.

Pelo que se observa, o valor da perpetuidade pode ser explicado pela expectativa da taxa de crescimento após o período de projeção. Modelos mais sofisticados podem trabalhar com a hipótese de taxas de crescimento distintas, crescentes ou decrescentes, por intervalos de períodos. Chegando-se ao fluxo de caixa, é possível estimar o valor do negócio a partir do somatório do valor presente dos fluxos de caixa, mais o valor de perpetuidade descontado pelo custo médio ponderado do capital.

Taxa interna de retorno (TIR)

Esse método tem por objetivo calcular a taxa de desconto que zera o valor presente do fluxo de caixa operacional projetado no futuro. Isto é, uma vez fixado o prazo para avaliação, é calculada a taxa de desconto que iguala o valor presente de caixa, gerada na operação com a entrada de caixa para investimentos e capital de giro, ao longo do prazo. Um novo negócio será viável quando a TIR for superior ao custo do dinheiro, e, quanto maior a diferença, mais recomendável a alavancagem.

Goodwill ou fundo de comércio

Qualquer que seja o método utilizado, é inevitável que as negociações e discussões sobre o valor do negócio (para compra ou venda) se concentrem no valor do intangível, identificado como *goodwill*, fundo do comércio, ou mesmo luvas.

Geralmente, entende-se esse intangível como a mais-valia do negócio não refletida na sua contabilidade — e decorrente de um ou vários dos seguintes fatores:

- marcas e patentes (*franchises*);
- tecnologia de produtos e processos;

- participação de seus produtos no mercado (*market share*);
- organização de distribuição, rede de distribuição;
- contratos de fornecimento (quer de produtos, quer de insumos) e acesso privilegiado a suprimento de matérias-primas.

Existem no mercado algumas práticas para a avaliação do *goodwill*. As mais comuns são listadas a seguir.

- *Padaria*: derivada do intenso comércio de padarias, em que se vende basicamente o ponto; o valor do fundo de comércio é, em geral, igual a um ano de vendas do estabelecimento — regra sujeita a substanciais variações.
- *Estática*: praticada por empresas de auditoria; além do valor patrimonial real, definido como ativos tangíveis líquidos, é acrescentado um ativo intangível igual a quatro ou cinco vezes a média do lucro líquido dos últimos três ou quatro anos completos.
- *Going concern (avaliação dinâmica)*: proporciona uma medida conceituadamente justificável do *goodwill*, em que o valor desse intangível é computado pela diferença entre o valor presente do fluxo de caixa descontado e o valor patrimonial real. Isso quer dizer que todos aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) que a empresa utiliza em suas operações geram lucros e geram caixa, cujo valor é superior ao valor estático de seus ativos tangíveis líquidos, e é justamente essa capacidade superior de geração de resultados o que representa o fundo de comércio ou o *goodwill* da operação.
- *Consciência das atribuições*: é importante identificar com clareza que parte desses lucros ou caixa a ser gerado virá da empresa original e que parte deve ser atribuída aos esforços e contribuições do novo proprietário.

Preço do vendedor

Esse método, também chamado de *asking price*, baseia-se na avaliação intuitiva dos donos do empreendimento no caso de venda. Muitas vezes, prevalece sobre todos os outros métodos científicos de avaliação.

Controles e indicadores fundamentais para sobrevivência e crescimento

O conceito fundamental de administração indica o seguinte ciclo:

Planejar → Dirigir → Controlar → Avaliar

Dentro desse ciclo temos todo o processo decisório e de gestão dos negócios. Por melhor que seja o planejamento, ou por mais bem preparados que estejam

os gestores da empresa, são as ações de *controlar* e *avaliar* que fazem a roda girar e fornecem o *feedback* necessário para a tomada de decisões: correção de rumos, mudança de processos, revisão de estrutura e outras providências estratégicas para haver negócios bem conduzidos e gestão eficiente. Analisaremos a seguir alguns controles e indicadores importantes para avaliação dos negócios.

Orçamento e controle orçamentário

Esse é o mais completo e importante instrumento de gestão, controle e análise dos negócios. A elaboração do sistema de orçamento mostra à empresa se o planejado está no caminho correto.

Um passo importante é desenvolver o processo de planejamento financeiro, dentro de uma inter-relação entre os planejamentos estratégico e financeiro:

- desenvolver todas as etapas que envolvem o processo, elaborar a demonstração de resultado projetada, o orçamento de caixa e o Balanço Patrimonial projetado;
- conhecer os principais pontos de gestão de uma empresa, controlar e acompanhar o Orçamento Empresarial.

Durante a elaboração e o conhecimento do sistema orçamentário, busca-se identificar as etapas que compõem o Orçamento Empresarial que, em sua essência, são:

- reconhecer e colocar em prática, com dados, o Planejamento Estratégico;
- ter as ferramentas das peças orçamentárias, que são os números da empresa projetados em balanço, a demonstração de resultados, o fluxo de caixa, as vendas, as despesas, os investimentos etc.;
- controlar e acompanhar o Orçamento Empresarial na comparação com o Realizado.

Etapas para a elaboração do Orçamento Empresarial

Planejamento estratégico

- Pontos principais do plano estratégico de longo prazo.
- Uso da técnica do PDCA — planejar, dirigir, controlar e avaliar.
- Missão e visão da empresa.
- Estabelecimento de cenários e estratégias.
- Definição de objetivos e metas.
- Análise SWOT — pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades.
- Busca pelo estabelecimento da vantagem competitiva.
- Identificação das forças concorrentes e entrantes.

Fases do Orçamento empresarial

- Visão do administrador financeiro — busca de lucro e de geração de caixa.
- Elaboração do plano financeiro — definição do norte a seguir.
- Definição do cenário econômico.
- A fase do pré-planejamento.

O plano operacional e o financeiro

- Etapa operacional do plano financeiro — previsão de vendas, previsão de compras, preparação do orçamento de despesas e do orçamento de capital.
- Etapa financeira — projeção de resultados, projeção de caixa e Balanço Patrimonial.
- Método da porcentagem sobre vendas — separação dos custos fixos e variáveis.
- Discussão das incertezas — foco no Ebitda.
- Análise dos indicadores de análise financeira — liquidez e endividamento.
- Análise dos indicadores de análise econômica — lucratividade e rentabilidade.
- Análise dos indicadores de atividade.
- Análise de sensibilidade no tocante às decisões de investimentos e financiamentos.
- Análise da geração de valor — Valor Econômico Adicionado.

Controle e acompanhamento do Orçamento empresarial

- Controle orçamentário — previsto *versus* realizado.
- Sistema de informações gerenciais.
- Acompanhamento e realimentação do Orçamento Empresarial.
- Atitude dos gestores diante das variações do orçamento.

Controle e análise de custos

Antes de tudo, um custo precisa ser administrado. Isso é princípio essencial e básico. Para uma empresa ser competitiva, ela precisa estabelecer um controle de custos, visando uma redução dos desperdícios de matérias-primas, insumos e energia, dos retrabalhos etc., precisa rever e melhorar seus processos, equipamentos e, muitas vezes, os projetos dos produtos. Quando a empresa tem um controle de custos eficiente, o custo agregado em cada etapa do processo é conhecido, tornando possível localizar com mais facilidade onde se deve concentrar esforços para sua redução.

Segundo os preceitos do Controle de Qualidade Total, exercer o controle da qualidade de forma ampla na empresa é fazer que itens de controle referentes à qualidade, ao custo, ao atendimento, à moral e à segurança sejam gerenciados de maneira descentralizada, com participação de todos, obedecendo aos padrões e bloqueando as causas fundamentais das falhas. Desse modo, fica praticamente impossível exercer um controle de qualidade de forma efetiva sem um bom conhecimento e controle dos custos.

Em geral, os custos determinados mediante técnicas de custeio possibilitam uma avaliação dos seus efeitos sobre os lucros e sobre os preços a serem praticados, permitindo à empresa decidir sobre a continuidade, descontinuidade ou modificação de produtos. Ou seja, o preço é analisado a partir de custos, sem deixar de olhar o espelho do mercado. Podemos afirmar ainda que, se o mercado não paga o preço estipulado, é porque o mesmo produto ou similar existe a preços mais vantajosos. Portanto, seu concorrente deve estar trabalhando com custos mais baixos.

Quando se fala em controle de custo, não se deve esquecer do seguinte fato: os sistemas por si só não se controlam. Qualquer sistema de controle de custo deve ter como objetivo alimentar a administração com informações. A frequência de tal informação dependerá da importância relativa entre a informação e o custo para obtê-la. É um erro supor que um sistema de controle de custos resolverá os problemas, pois as soluções são alcançadas após a interpretação das informações.

Também é necessário ter uma boa base de comparação. Por exemplo, não é suficiente dizer que a folha de pagamento deste mês foi menor que a do mês anterior. Entretanto, se dissermos que a folha de pagamento deste mês foi menor para uma mesma quantidade de unidades produzidas, então teremos uma base de comparação, indicando uma melhoria.

Para que se tenha um controle de custos que forneça todas as informações requeridas, é necessário estabelecer certos padrões para serem usados como base de comparação e como unidade de medida.

O sistema de custo-padrão é baseado no princípio de exceção: isto é, os padrões são estabelecidos para cada gasto que esteja dentro do esperado. Durante o curso das operações, os gastos reais são comparados com os padrões e as diferenças são expressas como variações. Com isso, a operação normal do sistema não requer um relatório bem elaborado. O custo e as indicações de variações, com uma pequena análise, já são suficientes para indicar a tendência. Caso essas indicações revelem resultados anormais, podem ser feitos estudos especiais para determinar as causas.

Os padrões são estabelecidos para cada tipo de gasto: *materiais diretos* — valor e quantidade; *mão-de-obra direta* — quantidade por unidade produzida; *despesas*

indiretas — histórico ou orçamento. No fim de cada período, os gastos são comparados com os padrões e a diferença entre eles é chamada de variação, que pode ser favorável ou desfavorável. Os *custos-padrão* por unidade devem ser estabelecidos para cada produto, mostrando a *quantidade-padrão de material* (a um preço-padrão), a *mão-de-obra-padrão* e as *despesas indiretas* (por meio de critério de rateio), resultando no *custo-padrão total* por unidade de produto acabado.

As empresas do agronegócio não diferem das outras em relação a preocupações, necessidades e modelos de apuração de custo. O que as diferencia são os produtos e suas peculiaridades, cujo controle de custos deve obedecer a fases específicas para determinação de valores.

Em uma cultura como o milho, por exemplo, tem de ser levado em conta o período de safra para fechar o ciclo. Outro exemplo é a criação de suínos, que deve ser controlada por fases (maternidade, creche, cria etc.) Ou seja, o custo dos produtos deve ser monitorado respeitando-se as características específicas da atividade, para controlar melhor os valores financeiros e físicos envolvidos.

Serviços bancários: pôr ou não os ovos no mesmo cesto?

Dividir os ovos é importante no caso de aplicações. O que se imagina é que, caso o banco onde você aplicou venha a enfrentar problemas, seus recursos serão comprometidos. É claro que os mecanismos de proteção ao mercado financeiro (por meio do Banco Central) reduzem esse risco, mas o cuidado sempre deve existir. Quando uma taxa muito acima do mercado é oferecida, por exemplo, ela deve ser avaliada com precaução, analisando quem a oferece e verificando se a instituição financeira tem credibilidade e solidez.

Já quanto ao dia-a-dia das atividades operacionais financeiras, tudo isso é relativo, pois ser cliente de mais de um banco pode, às vezes, aumentar os custos bancários e de serviços. Se estiver bem atendido e os custos do serviço forem bons, não existe razão estratégica maior para descentralizar as atividades bancárias. Por outro lado, um segundo banco pode ser uma segurança em caso de necessidade — por algum problema com o primeiro —, além de fornecer uma boa margem de comparação e de barganha para negociação de custos dos serviços utilizados ou mesmo da qualidade desses serviços.

Uma receita prudente é ter um banco para o dia-a-dia e para transações de forma geral, mas ter uma segunda casa bancária para uso de algum serviço específico. No mercado existem bancos com especialidades bem claras, como cobrança e contas a pagar, que são rotinas diárias importantes e que necessitam de alto controle, e com elas não se deve correr riscos. No caso das aplicações, seria oportuno dividir, não por aspectos de risco, mas para comparar e brigar por taxas, lembrando

do sempre que existem bancos com especialidades nos produtos oferecidos e com rentabilidade às vezes bem diversas.

O segredo começa com um bom cadastro

Negociações com bancos, muitas vezes, incomodam os empresários. Mas, no fundo, esse é um caminho de conhecimento e confiança de lado a lado, que se ajusta à medida que os negócios são realizados e as obrigações contratuais são cumpridas com pontualidade e, se houver algum problema, por meio de diálogo com o gestor da conta, de modo a encontrar alternativas antecipadamente. A negociação tem de ser sempre possível e factível para que de fato haja uma parceria.

Todo esse espírito de ganha-ganha começa com um *bom cadastro*, que é a base para o limite de crédito e para as linhas de financiamento que podem ser utilizadas. Nele devem constar a apresentação da empresa, documentos e informações dos sócios, histórico da empresa e dos negócios e experiência dos administradores em captação e aplicação de recursos financeiros. O cadastro, enfim, deve conter tudo o que a empresa pode mostrar de positivo para legitimar o início da relação bancária. Depois disso é que vem o relacionamento diário, que faz que as partes possam ir aprimorando seus negócios.

Conciliação bancária

Uma ferramenta importante para o controle das transações com bancos é a chamada conciliação bancária, que ajuda a evitar erros, fraudes e custos excessivos. Ela é uma ferramenta simples de controle administrativo e contábil, que monitora detalhadamente os saldos bancários em dinheiro mantidos em contas correntes de instituições financeiras. O objetivo maior da conciliação é corresponder os saldos das contas contábeis de *disponibilidades bancárias/bancos* com o demonstrado no respectivo extrato da conta corrente. Sempre haverá divergências (como a dos cheques a compensar), que deverão constar de um relatório, no qual também serão informados erros e ocorrências anormais para que sejam investigados e corrigidos, de preferência com urgência.

Concessão de crédito e controle das contas a receber

Todo o processo de vendas se inicia por algo a princípio simples, mas de um valor fundamental para a empresa e sua sobrevivência: a análise e a concessão de crédito para os clientes. Sabe-se, por ela, qual o nível de risco que a empresa está disposta a correr para transformar as vendas realizadas em vendas de fato reali-

zadas. Analisar um crédito, portanto, significa avaliar os riscos envolvidos em um negócio e a capacidade de o cliente liquidar a dívida nas condições contratadas. Os dados elementares para avaliar um risco de curto prazo são:

- ficha cadastral do beneficiário, com informações garantidoras da operação;
- análise econômico-financeira dos demonstrativos contábeis do proponente;
- tradição do cliente em operações passadas.

Ao analisar uma operação de crédito, deve-se considerar três elementos fundamentais: segurança, liquidez e rentabilidade.

O credor, ao conceder crédito, aceita correr um risco por confiar no cliente. Esse risco é reduzido à medida que o cliente mereça sua confiança. Para saber se o cliente a merece ou não, deve-se analisar seu caráter e sua capacidade por meio da ficha cadastral e sua capacidade de capital por meio dos demonstrativos contábeis. A garantia adicional ao crédito poderá aumentar a segurança da operação. Ela é a probabilidade de o cliente ter condições de atender aos fatores determinantes de crédito — caráter, capacidade de pagamento, condição curricular e econômica, além do colateral e da qualidade do conglomerado. Isso significa que o credor aceita correr o risco inerente ao seu negócio, desde que o cliente satisfaça a condição de segurança.

O controle das Contas a Receber deve fornecer informações para a tomada de decisão sobre um dos ativos mais importantes de que a empresa dispõe: os créditos sobre as Duplicatas a Receber. Esses créditos são originários de vendas a prazo de produtos/serviços e que precisam ser organizados e controlados para fornecer importantes informações, como:

- valores a receber que entrarão no caixa da empresa por períodos de vencimento — por exemplo, 30, 60 e 90 dias, prazo de safra;
- clientes que pagam em dia, montante das contas já vencidas e os respectivos períodos de atraso, providências tomadas para a cobrança e recebimento dos valores em atraso;
- quem são os principais clientes, qual o grau de concentração das vendas e qual é a qualidade e a regularidade dos clientes;
- áreas de crédito, acompanhamento da pontualidade de pagamentos para análise de limite de crédito;
- índices operacionais, tendências, idade dos saldos a receber, liquidez;
- elaboração do fluxo de caixa.

Alguns procedimentos são importantes para dar suporte aos controles do setor de Contas a Receber:

- recebimentos por via bancária;
- quitação dos documentos após o recebimento;

- análise do esforço da empresa para recebimento de duplicatas em atraso;
- conciliação constante das duplicatas com a contabilidade;
- formalização de procedimentos para concessão de descontos por meio de pessoas independentes da custódia das duplicatas;
- carta de fiança para funcionários que trabalham com valores;
- separação de funções das pessoas que mantêm a custódia das duplicatas, da contabilidade e da expedição;
- baixa das duplicatas incobráveis somente por pessoa autorizada e independente do departamento de cobrança.

Existem vários índices utilizados para medir a saúde financeira dos clientes. A seguir, listamos os mais comuns:

- *Liquidez geral*: mostra se a empresa tem a capacidade de honrar seus compromissos em curto e longo prazos.
- *Liquidez corrente*: a simples divisão entre Ativo Circulante e Passivo Circulante produz o *índice de liquidez corrente*, que reflete a capacidade de pagamento da empresa no curto prazo.
- *Liquidez seca*: buscando obter uma melhor indicação de liquidez, alguns analistas preferem utilizar o *índice de liquidez seca*, que retira do numerador (dos Ativos Circulantes) o ativo menos líquido — composto por estoques —, de modo a sobrar apenas o caixa e o Contas a Receber, ou seja: dinheiro e valores a receber de mercadorias ou serviços que já foram vendidos. Após retirarmos os estoques do cálculo, a liquidez da empresa passa a não depender de elementos não monetários, suprimindo a necessidade do esforço de venda para quitação das obrigações de curto prazo.

Controle de contas a pagar, fornecedores e empréstimos bancários

Ter contas a pagar é um pesadelo que assombra a maioria das pessoas, pois o consumo é sempre superior à renda que se recebe, o que cria um ciclo interminável. E esse quadro não muda quando se pensa em um ambiente profissional, porque toda empresa também tem contas a pagar, como qualquer pessoa física. Para apresentar o fluxo de caixa de uma empresa, a fechar ou a receber, por exemplo, deve-se apresentar igualmente todas as pendências financeiras e aquelas ainda a serem registradas nos cofres, de forma que seja possível traçar o balanço da atividade econômica realizada no mês.

Com relatórios gerais que contenham todas as informações econômicas da empresa, consegue-se avaliar a variação do fluxo de caixa da companhia. Nesses

relatórios, um dado fundamental é a apresentação detalhada de todas as contas a pagar, indicando seus valores, datas de vencimento com os possíveis juros destacados em caso de atraso e a pessoa física ou jurídica a quem esse pagamento deve ser feito.

Mesmo que o negócio vá muito bem e esteja com saldo positivo no balanço financeiro geral, um bom controle de contas a pagar é essencial, até porque a relação com fornecedores e bancos depende sobremaneira da pontualidade no cumprimento das obrigações.

Fluxo de caixa: a ferramenta de ouro do controle e da sobrevivência das empresas

O instrumento de maior importância na chamada gestão financeira, ou na administração de modo geral, é o *fluxo de caixa* ou *cash flow*. Partindo de um pressuposto nem sempre facilmente identificável, é interessante enfatizar que a gestão financeira é basicamente uma atividade reflexa. Isto é, ela reflete as demais atividades da empresa, como compras, produção, vendas, marketing, distribuição e cobrança. Nela está refletido tudo o que acontece em todos os setores do empresa.

Por isso, o fluxo de caixa é o instrumento operacional por excelência, do qual a administração se vale para controlar todas as operações. A elaboração do fluxo de caixa pode ser de forma direta, pela reunião de elementos patrimoniais, ou a partir de peças contábeis, como os balanços.

Uma empresa com um bom nível de organização procura sempre subordinar-se a uma peça orçamentária. Então, o fluxo de caixa torna-se o instrumento ideal de controle daquilo que foi orçado e daquilo que efetivamente foi realizado. Ele permite uma grande lista de vantagens na gestão como um todo. Acompanhe:

- proporciona reduções no custo financeiro, pela redução da necessidade do capital de giro;
- informa a relação entre os ingressos financeiros e suas respectivas saídas em determinado intervalo de tempo;
- permite o dimensionamento das aquisições à vista, com significativa redução de custos;
- facilita a identificação dos créditos (normalmente, de fornecedores) viáveis ou não em função de seus custos;
- permite a análise entre níveis elevados de caixa e a compatibilização de volumes de investimento geradores de rentabilidade;
- proporciona uma análise detalhada dos ciclos operacionais, principalmente se houver uma contabilidade de custos bem estruturada;

- permite à empresa planejar a liquidação de seus compromissos de modo a dispor permanentemente de uma boa política de crédito;
- configura-se como um instrumento de gestão que se aplica a toda modalidade de empreendimento, tornando-se mais interessante quanto mais complexa for a atividade ou mais delicada for a situação financeira da empresa.

A idéia de que o bom controle de caixa ajuda na sobrevivência das empresas reflete a importância do fluxo de caixa como instrumento de análise e de tomada de decisões financeiras. Lucro contábil não significa, necessariamente, liquidez financeira.

Nem sempre a equação ativo circulante *versus* passivo circulante é compatível com o capital de giro da empresa. Por isso é importante que haja um perfeito gerenciamento do fluxo de caixa, permitindo ao administrador financeiro projetar o dia-a-dia e fazer as provisões necessárias para enfrentar a escassez ou mesmo a abundância de recursos.

Na verdade, o fluxo de caixa representa uma evolução de saldos, sejam eles positivos ou negativos. Portanto, a sensibilidade do departamento financeiro em relação aos fatores que influenciam o fluxo de entradas e saídas de recursos precisa ser especialmente aguda e perceptiva. O propósito de uma previsão de caixa é minimizar o inesperado, o que leva à importância de ter um ativo disponível extra para cobrir as variações entre as necessidades monetárias previstas e as reais.

Quanto mais realista for a previsão dos fundos, menores serão as chances de erro. Na verdade, a incerteza no fluxo de caixa faz parte das operações empresariais, mas é possível tomar medidas para reduzir grandes flutuações no fluxo de caixa. Por exemplo, para períodos sazonalmente fracos em termos de receitas, deve-se montar estratégias anticiclo (promoção, produtos/serviços complementares etc.) ou diminuir as concentrações de pagamento em períodos sobrecarregados de saídas de recursos. O fluxo de caixa não está sujeito a interpretações: reflete o desempenho real da empresa, ou seja, se o dinheiro entrou ou não, se saiu ou não. Um planejamento cuidadoso leva a uma melhor utilização dos recursos financeiros, prevendo não só uma eventual falta de recursos, mas também uma possível sobra. Quando há falta, pode ser necessário o corte ou o cancelamento de determinados projetos, de empréstimo de capital de giro ou mesmo de renegociação dos pagamentos. Em caso de sobra, o planejamento permite um emprego mais lucrativo do excedente.

O fluxo de caixa, enfim, é a realidade nua e crua para o gestor saber para que lado seu negócio está de fato caminhando. Um planejamento financeiro cuidadoso e minucioso reflete a qualidade da administração. Mas, para conseguir um fluxo de caixa eficiente, é preciso ter um plano de contas muito bem estruturado, visto que existem *entradas que não são receitas* (aumentos de capital em dinheiro, por exemplo), *receitas que não são entradas* (pagamentos a prazo que ainda não foram

feitos), *despesas que não representam saídas* (depreciação de imóvel, equipamentos etc.) e *saídas que não são despesas* (adiantamentos).

Embora o fluxo de caixa mostre a realidade de uma empresa, ele não aponta onde estão as deficiências ou por que as margens estão caindo. O fluxo de caixa não pode ser um substituto da contabilidade ou dos controles e análises em geral, como a análise de custos. Mas é, sim, um instrumento fundamental para a tomada de decisões empresariais.

Como se vê, a administração do controle do fluxo de caixa é uma área bastante técnica, cheia de artimanhas, e não deve estar nas mãos de principiantes. Treinamento, estudo e conhecimento do negócio são as palavras-chave para um bom desempenho e para que o profissional tenha agilidade e eficácia na tomada de decisão. Mas, além de um profissional treinado, é preciso dispor de mecanismos de controle. Um exemplo disso é a criação de *centros de custos*, que possibilitam fluxos de caixa minuciosamente projetados a curto, médio e longo prazos. Os relatórios gerados com um bom sistema de custos permitem uma comparação precisa entre projetado e realizado — e também uma avaliação dos possíveis desvios do planejamento. Além disso, informa quais contas dos centros de custos estão apresentando descontrole.

O fluxo de caixa nunca pode estar negativo. Se seu saldo final for positivo, isso significa que a empresa está conseguindo gerar recursos para financiar seu capital de giro e, a partir de determinado ponto, acumulando ganhos. Ao contrário, fluxo de caixa negativo significa que a empresa está se descapitalizando, sob eventual risco de insolvência. O padrão ideal é que a empresa tenha a capacidade de realizar seu ativo circulante mais rapidamente do que seu passivo circulante, de tal forma que seu saldo de caixa nunca fique negativo, pois isso é fundamental na continuidade do negócio. Daí a importância de a necessidade de capital de giro ser suprida pelo próprio negócio.

“O sucesso de uma empresa pode ser medido por três fatores: satisfação dos clientes, satisfação dos empregados e fluxo de caixa”, afirmou Jack Welch. Isso demonstra claramente que o fluxo de caixa é o instrumento de ouro para a sobrevivência das empresas. As empresas podem sobreviver a vários tipos de crises de mercado, de produtos, de estrutura, de mudanças de gestores, mas nenhuma sobrevive a um problema sério no caixa, razão maior de quebra.

Finanças saudáveis, endividamento e riscos

Sem distinção de segmento, empresas ou negócios, é importante ter sempre como meta a *liquidez*, principalmente no Brasil, um país com taxas de juros altas, acima da maioria dos outros lugares do mundo.

Liquidez pode não ser possível em um primeiro momento, ou até por muito tempo — talvez por todo o período de investimentos ou até o primeiro equilíbrio de caixa. Mas deve sempre estar claro que a meta é ser o menos endividado possível. Sabe-se que é meta do governo, e absoluta necessidade para um crescimento mais forte da economia, que os juros caíam nos próximos anos, mas essa queda será lenta e gradual, e por muito tempo ainda teremos juros reais altos. Por conta disso, o gestor é forçado a ter sintonia fina em sua administração financeira, com o controle absoluto e rigoroso de todos os custos, despesas, capital investido etc.

O negócio precisa ter rentabilidade para pagar os custos inerentes a suas atividades — e seus gestores devem entender que terão de arcar com custos financeiros altos, mesmo que do investidor, pois ele também precisa ser remunerado pelos parâmetros do mercado, já que só assim existirá agregação de valor a todos os agentes participantes do processo.

excelência na gestão é perseguir ganhos

Sempre é bom lembrar que todos os ativos têm valor e devem ser remunerados — de terras a móveis e instalações de um galpão, nada veio de graça.

As campanhas de marketing devem ser sempre avaliadas pelo que agregam de valor ao negócio em rentabilidade e também em outros aspectos: não apenas em margem melhor, aumento de vendas quantitativas ou qualitativas, mas também em credibilidade, imagem e fortalecimento de marca, que são intangíveis, assim como em *goodwill*. Deve-se pensar no pacote todo.

Uma empresa com alto capital empregado e alto endividamento precisa ter produtos com alta rentabilidade para poder sobreviver. Portanto, deve-se ter o menor capital empregado possível e controles e gestão muito profissionais para que o endividamento seja cada vez menor e sobre recursos financeiros suficientes para novos investimentos — e, por consequência, haja um crescimento saudável e constante dos negócios.

Excelência na gestão é perseguir ganhos, mas sempre com excelentes produtos, a custos mais baixos e com uma gestão financeira competente. Nunca se deve dormir sobre os ganhos do ano anterior, mas sim matar um dragão por dia na busca de liquidez, baixo custo, boas vendas com recebimento... E de novos investimentos que tragam rentabilidade para o investidor — isso é o que de fato importa na gestão de negócios.

Os fundos de investimento e o agronegócio*

Maria Flávia de Figueiredo Tavares

A agropecuária é uma atividade produtiva que apresenta algumas características econômicas diferentes, comparativamente aos setores industrial e comercial, como a dependência dos fatores climáticos, a dificuldade de comercialização por causa da elevada perecibilidade dos produtos e as incertezas de elevado risco financeiro.

O produtor deve administrar a propriedade rural como uma empresa, gerenciando os custos e administrando o risco, deve fixar um preço que cubra os custos de produção e deve colocar uma margem de lucro. Ele especula quando espera o melhor preço para o seu produto.

Entre os fatores que influenciam os preços das *commodities* estão os relacionados à oferta e à demanda. Mas, atualmente, observa-se que, além desses fundamentos do mercado, é preciso considerar a atuação dos fundos.

Os derivativos podem ser uma ferramenta importante na gestão de risco de preço das mercadorias e, de maneira integrada ao mercado físico, fazem parte de um processo que engloba produção, processamento, comercialização, consumo e financiamento. A produção agrícola defronta-se com situações de vários tipos de riscos, os quais acrescentam instabilidade para toda a cadeia produtiva. Os mercados futuros são uma alternativa para a diminuição dos riscos de preços, permitindo um melhor planejamento e a possibilidade de aumento de competitividade das cadeias. As principais funções dos mercados futuros e de opções são:

- proteção do risco de preços;
- sinalizador do preço futuro;
- alternativa de investimento.

* Este texto foi elaborado por Maria Flávia de Figueiredo Tavares, que, economista e doutora em agronegócio pelo Cepan/UFRGS, é diretora da FT Consultoria em Agronegócios, professora de MBA da FGV e coordenadora acadêmica de pós-graduação do Núcleo de Estudos do Agronegócio da ESPM.

Derivativos

Derivativos podem ser conceituados como contratos que possuem valores e características de negociação vinculados aos ativos usados como referência. São ativos financeiros cujo valor depende dos valores de outras variáveis básicas — o preço do ativo é derivado de outro. No mercado financeiro, a expressão *derivativos* vem sendo empregada para designar os contratos futuros, a termo, de opções e *swaps*,* e os contratos futuros e de opções são negociados em bolsas, mas os contratos a termo, *swaps* e diversos tipos de opções são negociados de maneira legal fora das bolsas, em mercados conhecidos como de balcão.

Os participantes do mercado de derivativos, como o *hedger*, o arbitrador e o especulador, empregam os derivativos para três finalidades:

- *Fazer hedge*: proteger uma posição de mercado contra movimentos adversos no futuro; é um meio de reduzir os riscos e as perdas potenciais.
- *Especular*: apostar em movimentos de preços para obter lucros.
- *Fazer arbitragem*: lucrar — com diferenciais de preços — no mercado de derivativos.

No mercado futuro de *commodity* agrícola, por exemplo, no caso do milho, os *hedgers* podem ser: produtores e cooperativas, cerealistas, indústrias processadoras, avicultores, pecuaristas, confinadores, importadores e exportadores, bem como fornecedores de insumos e equipamentos agrícolas ligados ao mercado de milho.

Como mostra Pinheiro em seu livro *Mercado de capitais*, os derivativos são utilizados por:

- um participante do mercado que está exposto a um risco indesejado e pretende transferir esse risco para um participante que se disponha a aceitá-lo;
- produtores de matérias-primas ou *commodities* que desejam cobrir os preços e reduzir seus riscos;
- arbitradores que operam com derivativos e que possuem a intenção de aproveitar as diferenças de preços entre diferentes mercados de derivativos ou do mercado à vista;
- especuladores que tentam antever o movimento dos preços e lucrar com isso.

Os mercados futuros nos últimos anos adquiriram uma grande importância no meio econômico, pois são considerados um instrumento de mercado eficiente para diminuir o risco de variações de preços dos produtos que apresentam alta volatilidade.

* *Swaps* são acordos entre as partes negociantes que visam à troca de fluxos de caixas futuros na mesma moeda ou em moedas diferentes. Geralmente, esse tipo de negociação ocorre a médio prazo.

Segundo Montezano, citado na tese de doutorado de Tavares, podem-se listar como benefícios da utilização dos mercados futuros, além da proteção contra o risco de preços, a redução dos custos de transação, o aumento do grau de competitividade no mercado à vista (em decorrência de uma maior visibilidade de preços), a possibilidade de realização de operações de financiamentos e a alocação eficiente de recursos.

Os mercados futuros possibilitam reunir compradores e vendedores em um único mercado centralizado, reduzindo os custos de transação e também proporcionando maior liquidez no mercado à vista. Eles proporcionam um preço de mercado competitivo e também possibilitam a redução dos custos incorridos na busca de compradores ou vendedores, interessados pela *commodity* física, a qualquer tempo.

Um contrato futuro é o compromisso, legalmente exigível, de entregar ou de receber determinada quantidade de uma mercadoria, de qualidade preestabelecida, com o preço definido nas rodas de negociações de uma bolsa de mercadorias no momento em que o contrato é executado, como coloca Radetzki, também citado na tese de doutorado de Tavares. Os contratos futuros são compensados por meio da *clearing* interna de uma bolsa de mercadorias ou uma câmara de compensação (ou *clearing* externa), separada da bolsa. A câmara de compensação assume, perante o vendedor e o comprador, a responsabilidade que garante a transação.

A padronização dos contratos futuros quanto à qualidade, ao tamanho e à entrega da *commodity* evoluiu gradativamente, sendo fixadas as quantidades negociadas por contratos, e a entrega da *commodity* deve ser feita em locais credenciados pelas bolsas de mercadorias, que também determinam as datas futuras para a entrega dos produtos.

Segundo o mesmo autor, um dos aspectos importantes para o crescimento do mercado foi a padronização, pois cada contrato futuro de determinada *commodity* passou a ser igual e intercambiável quanto a todos os demais contratos da mesma mercadoria, para o mesmo mês de entrega. Com a padronização dos contratos, as empresas rapidamente passaram a utilizar os mercados futuros, pois começaram a entender que esses mercados poderiam proporcionar proteção financeira contra a oscilação de preços, sem que fosse necessário fazer ou receber uma entrega física.

Uma das maiores contribuições econômicas dos mercados futuros é a informação de preços: os participantes dos mercados futuros estão constantemente ajustando suas ofertas de compra e venda de contratos com base em um fluxo contínuo de informações e expectativas sobre o mercado mundial.

BM&Fbovespa

O início das operações da Bolsa de Mercadorias e Futuros (BM&F) ocorreu em 31 de janeiro de 1986 com o pregão inaugural, negociando apenas contratos

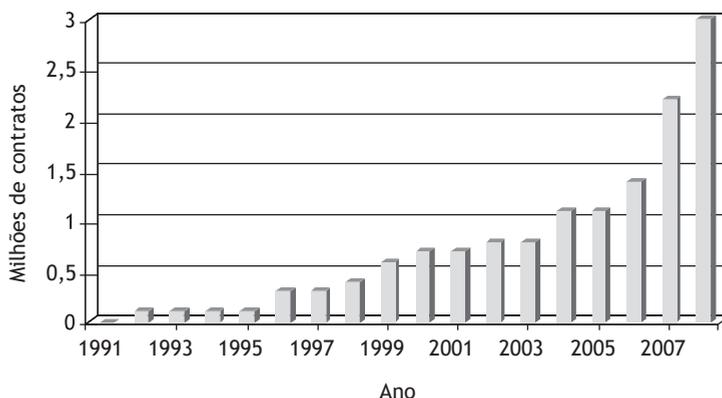
futuros de ouro. A BM&F era o centro de negociação de *commodities* agropecuárias e financeiras e, quando completou 14 anos, ingressou na Aliança Globex, entidade formada pelas bolsas: Chicago Mercantile Exchange, Euronext NV (antiga ParisBourse), Singapore Exchange Derivatives Trading, Mercado Oficial de Futuros Financeiros (MEEF), de Madri, e Montreal Exchange. A BM&F está interligada eletronicamente a todas as suas aliadas, e seus participantes podem negociar os produtos oferecidos em outras bolsas 24 horas por dia.

A Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBovespa) foi criada em 2008 com a integração entre a BM&F e a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) — centro de negociação de ações. Juntas, as companhias formam a terceira maior bolsa do mundo em valor de mercado, a segunda das Américas e a líder no continente latino-americano. A nova bolsa oferece para negociação ações, títulos e contratos referenciados em ativos financeiros, índices, taxas, mercadorias e moedas nas modalidades à vista e de liquidação futura.

Líder no mercado de valores e derivativos da América Latina, a missão da BM&FBovespa é atuar na dinâmica macroeconômica de crescimento do mercado latino-americano e posicionar não apenas a Bolsa, mas também o Brasil como centro financeiro internacional de negociação de ações, *commodities* e outros instrumentos financeiros, com excelência operacional e atitudes socialmente responsáveis. O Quadro A.1 mostra a evolução dos contratos na BM&F.

Os derivativos agropecuários negociados na BM&FBovespa são: açúcar cristal, algodão, bezerro, boi gordo, café arábica, café robusta conillon, etanol, milho e soja. O Quadro A.2 mostra as *commodities* financeiras que servem de ativo-base para contratos futuros nas bolsas mundiais.

Quadro A.1 - Evolução do número de contratos negociados na BM&FBovespa.



| QuADRO A.2 - Commodities não financeiras que servem de ativo-base para contratos futuros. | |
|---|---|
| Alimentos e fibras | Açúcar, algodão, cacau, café, suco de laranja |
| Carnes | Bezerro, boi gordo, boi magro, porcos |
| Energia | Álcool anidro, energia elétrica, gás natural, gasolina sem chumbo, petróleo |
| Grãos | Aveia, complexo soja (grão, farelo e óleo), milho, trigo |
| madeira | Madeira compensada, madeira em toras |
| metais | Alumínio, cobre, ouro, platina, prata, zinco |

Fonte: Futures Industry Association (FIA).

Risco e incerteza

A incerteza representa a inexistência de conhecimento sobre algo, sejam os acontecimentos do ambiente físico ou o comportamento das pessoas (físicas ou jurídicas) com quem se interage.

A economia, como uma ciência social, reconhece a existência da incerteza e também a incorpora à análise, pois a incerteza afeta as decisões econômicas dos indivíduos. Ela causa problemas em razão dos distúrbios inesperados das transações e das dimensões necessárias para as estruturas de monitoramento e controle. E, se forem grandes, acabam sendo onerosas.

Conforme Knight em seu livro *Risk, uncertainty, and profit*, “Se você desconhece o que vai ocorrer, mas está ciente das probabilidades, isso é risco. Se você desconhece até as probabilidades, isto é incerteza”.

De acordo com Bodie e Merton em sua obra *Finanças*, a incerteza é uma condição necessária — mas não suficiente — para o risco, e toda a situação de risco é incerta, mas também pode haver incerteza sem risco. Segundo eles, a aversão ao risco é uma medida do quanto o indivíduo está disposto a pagar quando está interessado em reduzir o risco de sua transação; ao analisarem as possibilidades, os indivíduos escolhem a alternativa que apresenta o menor custo e o mesmo benefício.

Volatilidade

A volatilidade é a medida do risco de um mercado dos preços. É a variável utilizada para quantificar os efeitos de risco sobre os preços dos contratos futuros e de opções e medir o nível de oscilação de um mercado. Um mercado calmo possui volatilidade baixa, e um mercado incerto, volatilidade alta. No agronegócio, a

volatilidade pode ser causada por fatores como sazonalidade da produção, descasamento entre oferta e demanda, taxa de câmbio e ação dos fundos de *hedge*.

A volatilidade dos mercados leva produtores e consumidores de *commodities* a fazerem *hedge* para poderem administrar o risco do mercado. Também estão incluídos neste grupo os fundos, cuja participação no mercado é fator importante no processo de definição dos preços internacionais.

Fundos

Os fundos mais fortes são os *hedge* e os de *commodities*. Geralmente este grupo é formado por agentes à procura de uma rápida diversificação do portfólio de aplicações financeiras.

Os fundos *hedge* ocupam um nicho importante no mercado, fornecem liquidez para o mercado de capitais e assumem posições especulativas. Esses fundos conseguem obter os retornos desejados precisamente porque operam sem muitas das restrições financeiras que poderiam dificultar suas complicadas estratégias.

Assim como os fundos mútuos, os fundos *hedge* são uma combinação de recursos investidos em instrumentos financeiros. Frequentemente empregam o recurso da alavancagem e utilizam sofisticadas estratégias de negociação que o investidor comum não entende.

Em 1998, alguns fundos fizeram parte do noticiário, como o fundo Tiger, que perdeu US\$ 2 bilhões — algo em torno de 10 por cento de seu capital — em um só dia, durante uma inesperada valorização do iene em relação ao dólar. Esse movimento cambial foi exatamente o oposto do que esperava o fundo quando assumiu débitos na moeda japonesa como contrapartida de posições em títulos do Tesouro norte-americano. No dia anterior ao da perda de dinheiro pelo Tiger, os fundos de *hedge* já tinham sido responsabilizados pela súbita venda e queda de preço no mercado de títulos do Tesouro dos Estados Unidos. Os japoneses só começaram a liquidar seus títulos depois. Os fundos de *hedge* precisaram vender para cobrir posições em outros mercados, já que não contavam mais com a desenvoltura de financiamento anterior por parte de seus credores. O próprio fundo Tiger, pressionado a vender títulos do Tesouro para fechar posições abertas em iene e acabar com a situação de prejuízos, paradoxalmente foi levado a acentuar seu martírio de ver preços caminhando nas direções contrárias às que necessitava.

Um outro acontecimento relacionado com os dos fundos de *hedge* refere-se a George Soros e seu Quantum Fund, que ganhou grande quantidade de dinheiro no ataque especulativo à libra esterlina em 1992. Em 1998, estavam em atuação 3 mil fundos, representando um total de US\$ 200 bilhões colocados por seus investidores, o dobro de 1994. A maior parte desses fundos não existia em 1994 e

muitos se defrontaram com a desvalorização de seus ativos, aperto de crédito e ajustes para baixo em seu capital.

Em 2008, a atuação dos fundos novamente voltou a ser notícia e está causando grandes estragos na economia mundial. Os ativos do Hedge Fund Research Inc. (HFR), de Chicago, diminuíram US\$ 210 bilhões no terceiro trimestre, uma queda recorde para o período. Nesse mesmo período, os investidores resgataram US\$ 31 bilhões, que é um valor acima da média resgatada, e esses saques ocorreram em todos principais tipos de fundos de *hedge*, seja por estratégia, seja por região geográfica.

Os saques e a perda de valor dos ativos diminuíram o tamanho da indústria de fundos de *hedge* no terceiro trimestre para US\$ 1,72 trilhão, de US\$ 1,93 trilhão no final do segundo trimestre, segundo o HFR. Em setembro, o valor dos ativos dos fundos de *hedge* recuou 4,68 por cento, e no acumulado do ano diminuiu mais de 10 por cento. Em dólares, a base de dados do EurekaHedge mostra que, em setembro, os investidores dos fundos de *hedge* tiveram perdas de US\$ 44,5 bilhões relacionadas à performance dos fundos.

Fundos no agronegócio

No agronegócio, os fundos trouxeram riscos, pois, ao buscarem novos mercados para diversificarem, acabaram entrando no mercado de *commodities* agrícolas de maneira agressiva, no período em que a demanda por alimentos aumentava em mercados emergentes como a China e a Índia. Em 2008, o mercado futuro de soja mundial movimentou 22 safras anuais e os fundos foram responsáveis por oito dessas safras. Em 2007, o mercado futuro de *commodity* agrícola da Chicago Board of Trade (CBOT) negociou 7,3 bilhões de toneladas de milho, 4,3 bilhões de soja e 2,7 bilhões de trigo. Nesse mesmo ano, a produção física desses produtos foi de 780 milhões, 220 milhões e 606 milhões, respectivamente.

Atuação dos fundos nas empresas do agronegócio

Os fundos começaram a diversificar os seus negócios e entraram no ramo de alimentação e também em empresas ligadas ao agronegócio, atuantes em setores como café, leite, etanol etc. A seguir, serão mostrados alguns exemplos da participação dos fundos em empresas do agronegócio.

International Meal Company

A International Meal Company (IMC), *holding* criada pelo fundo de *private equity* Advent para gerenciar seus negócios na área de alimentação, comprou a rede Frango Assado, dona de 12 restaurantes localizados em estradas do Estado

de São Paulo. A meta agora é abrir três novas unidades nesse estado até o final de 2009 e, depois disso, iniciar a expansão para outras regiões do país. A Frango Assado é a terceira rede a ser adquirida pela IMC no Brasil. Em abril de 2007, a IMC comprou a RA, dona das marcas Brunella e Black Coffee e líder nos aeroportos de Guarulhos e Congonhas, em São Paulo. No final do ano passado, foi a vez da cadeia de restaurantes e cafés Viena, forte em São Paulo e com presença no Rio de Janeiro. No exterior, a IMC tem presença no México, em Porto Rico e na República Dominicana.

Brenco

A Companhia Brasileira de Energia Renovável (Brenco), é uma empresa brasileira e possui sócios investidores nacionais e internacionais; a companhia não possui um controlador, sendo a composição de seu capital diluída entre diversos fundos, que participam de sua gestão por meio de seu conselho de administração. A Brenco está implantando um projeto de escala mundial para a produção de biocombustíveis, destinados aos mercados doméstico e internacional, de modo a atender à crescente demanda por energia mais limpa. A Companhia desenvolve projetos *greenfield*, dedicados exclusivamente à produção energética, seguindo as melhores práticas de sustentabilidade. Atuando de forma integrada, desde a produção, comercialização e logística do etanol, a Brenco investirá cerca de R\$ 5,5 bilhões até 2015 na implantação de três pólos bioenergéticos, com dez unidades industriais (12 módulos de 3,7 milhões de toneladas/módulo), visando atingir a capacidade de produção anual de 1 bilhão de galões de etanol.

Estima-se que em 2015 esse volume represente cerca de 10 por cento da produção nacional e 5 por cento da produção mundial de biocombustível. Paralelamente, a Brenco irá co-gerar energia elétrica a partir do bagaço da cana, com potencial de geração total de 900 MW, que servirá para consumo próprio (300 MW) e para oferta ao mercado (600 MW). O projeto inclui, ainda, o desenvolvimento de toda a infra-estrutura logística integrada para o escoamento de sua produção e a de terceiros, assim como atividades de comercialização de etanol, contribuindo para abrir novos mercados e incentivando a demanda pelo produto brasileiro.

Adecoagro

A Adecoagro, que faz parte do grupo de investimentos de George Soros, foi criada em setembro de 2002 e rapidamente tornou-se uma das empresas produtoras de alimentos e energia renovável mais importantes da América do Sul. As suas principais atividades incluem agricultura, produção de leite cru e em pó, pecuária, açúcar e etanol. Por intermédio de suas diferentes companhias associadas, a

Adecoagro possui 250 mil hectares de terra própria entre a Argentina, o Brasil e o Uruguai. A empresa conta com uma planta industrial de açúcar e etanol no Brasil, com capacidade de moagem superior ao milhão de toneladas de cana-de-açúcar, e um grupo de moinhos arrozeiros na Argentina.

Global Foods Holding N.V.

A Global Foods Holding N.V. é uma empresa internacional de processamento e distribuição de açúcar e de produtos derivados do açúcar para a indústria alimentícia, além de patrocinar e desenvolver projetos de energia renovável. É uma sociedade regularmente constituída de acordo com as leis das Antilhas Neerlandesas.

A empresa foi fundada por Rene Kan e Justus Martens, especialistas em financiamento no setor de *commodities* junto aos bancos Mees Pierson e ING, e por Allan Kahane, brasileiro com extensa experiência como investidor internacional no setor privado, e acionista ativo em companhias nos Estados Unidos e no Brasil.

Nos últimos anos, a Global Foods tem se diversificado e desenvolveu projetos de energia renovável com parceiros experientes como Goldman Sachs, Carlyle/Riverstone, SantelisaVale e Econcern. O primeiro passo foi estabelecer uma sociedade para a produção de bioetanol e de eletricidade da cana-de-açúcar no Brasil: CNAA. O segundo passo foi se tornar sócio investidor em energia eólica (Windpark “Vader Piet” Aruba), etanol celulósico (Agrivida) e alternativos biocombustíveis (Jatropha). A Global Foods pretende focar mais em energia renovável e está procurando outras novas alternativas, como alga e água do mar, para resfriamento hidrotermal.

Perspectivas em tempo de crise

O aumento dos volumes de negociação nas bolsas levou a um aumento dos preços, que passaram a oscilar de maneira mais intensa, e o aumento da volatilidade também é provocado pela entrada e saída dos fundos no mercado. Mas, por um intervalo de tempo, os preços das *commodities* aumentaram e ficaram sobrevalorizados, com uma certa “gordura”, favorecendo produtores, que receberam mais pelos seus produtos, investidores, que ganharam nas suas operações, e também as bolsas, que tiveram um aumento de liquidez. Mas a bolha estourou e estamos vendo grandes prejuízos, muitas vezes provocados pela não-aversão ao risco, e a especulação tornou-se mais freqüente do que a proteção.

Nesse mercado, exige-se profissionalismo, e é preciso conhecer muito bem as regras do jogo. Infelizmente, estamos presenciando a quebra de grandes empresas, prejuízos de bilhões de dólares em empresas ligadas ao agronegócio que não conseguiram honrar seus compromissos com as bolsas.

Nesse período de crise financeira, os fundamentos de mercado já não influenciavam tanto os preços das *commodities*; quem o faz são os fundos, com a imprevisibilidade de seus movimentos. De acordo com a declaração de Muraro, citado em texto de Zafalon publicado na *Folha de S. Paulo*, “há cinco anos, fatores como chuva, seca, oferta e demanda direcionavam os preços do mercado futuro de grãos e nos últimos anos a volatilidade dos preços, que historicamente era de 20 por cento, foi de 50 por cento”. Ainda segundo Zafalon, o mercado teve, em 2007, os maiores estoques de soja da história, e mesmo assim os preços aumentaram, contradizendo os fundamentos do mercado.

O cenário econômico mundial está mudando. Antes, a perspectiva era de prosperidade, o que estimulou a entrada de novos consumidores no mercado e a alta dos preços das *commodities*. Além disso, ocorreu a desvalorização do dólar e entraram novos *players* no mercado de *commodities* (especuladores). Com a crise financeira mundial que teve início em 2008, os especuladores saíram do mercado de *commodities* — derrubando os preços —, os preços dos insumos aumentaram, muitas empresas demitiram, as bolsas reavaliaram suas operações. Depois desse furacão no mercado financeiro, só permanecerão em operação as empresas que atuavam nesse mercado de maneira sustentável, utilizando os derivativos como proteção, e não para ganhos irreais.

PARTE 2

**Marketing antes da
porteira**

O novo marketing rural

A compreensão do sistema de mercadorias da cadeia do agro-negócio inicia-se com o que chamamos de *antes da porteira*. Esse é o setor responsável pelos insumos, bens de produção, serviços, educação, mídia, informação e tecnologia voltados aos produtores rurais propriamente ditos — o *dentro da porteira*. Portanto, a pesquisa, a oferta de bens, o lançamento de produtos, a comunicação rural e todo o *mix* de marketing do negócio que nasce na origem de matérias-primas vegetais e animais são focados em seu *target* essencial e vital: o produtor rural, o fundamento básico.

A Associação Brasileira de Marketing Rural & Agronegócio (ABMR&A), em conjunto com 20 membros (corporações do setor), viabiliza freqüentemente a pesquisa “Perfil do consumidor de insumos agropecuários”. A mais recente delas, conduzida pela Kleffmann, uma empresa especializada no segmento rural, foi cedida para ilustrar este livro pela Rede Globo de Televisão, uma das detentoras desse conhecimento. A divulgação dessa pesquisa nesta obra permitirá aos leitores um grande avanço na interpretação do comportamento e dos hábitos de consumo dos produtores rurais brasileiros, além de incentivá-los a perseguirem constante e permanentemente, por meio de mais e novas pesquisas, estudos que permitam aplicar mais racionalidade na tomada de decisões relacionadas ao campo.

Tudo começa com a visão sistêmica, o olhar do conjunto e o P de Pesquisa:

SM: P + STP + 4Ps + I + C

Sistema de Marketing é igual a Pesquisa + Segmentação, *Target* e Posicionamento + os 4Ps (produto, preço, ponto-de-venda e promoção) + Implementação + Controle

A seguir, apresentaremos os dados obtidos pela pesquisa, segmentados por categorias. Foram realizadas 2.428 entrevistas entre janeiro e março de 2005. Os entrevistados foram os responsáveis por decisões de compra de insumos agropecuários, máquinas e implementos da propriedade. Soja, milho, algodão, arroz irrigado,

batata, café, cana-de-açúcar, citros, feijão, hortaliças, tomate e pastagens foram as culturas abordadas. Pecuária de corte, pecuária de leite, suinocultura e avicultura de corte, os rebanhos envolvidos. O nível de confiabilidade é de 95 por cento, com margem de erro de 2 por cento para o Brasil/todas as culturas e rebanhos.

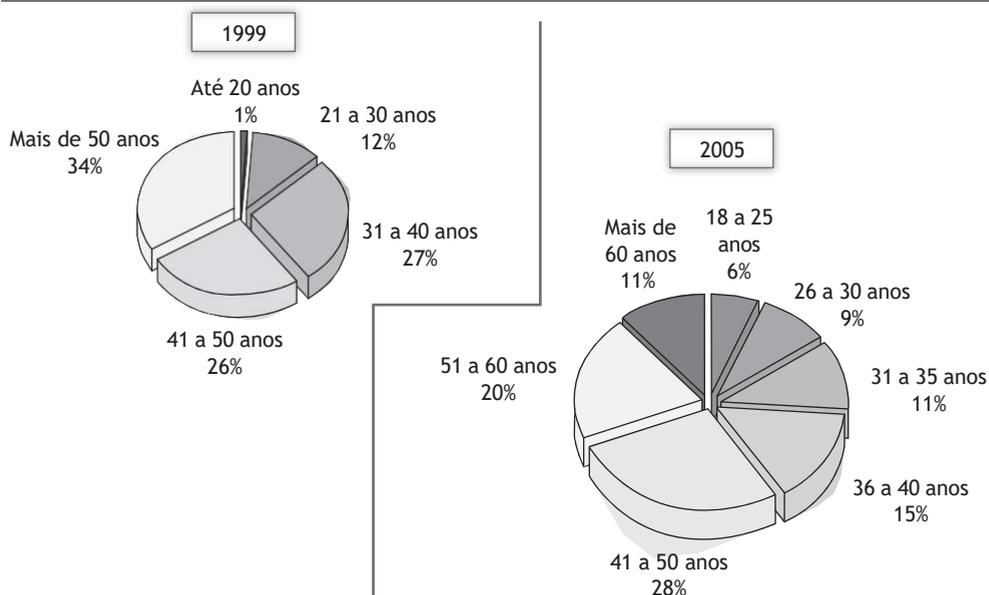
Perfil comportamental e hábitos de mídia do produtor rural brasileiro

A faixa etária do produtor rural brasileiro é predominantemente madura: 59 por cento têm mais de 40 anos. No entanto, pela análise do ciclo de vida do cliente, não podemos deixar de notar que 15 por cento têm menos de 30 anos e que 26 por cento têm no máximo 35 anos (veja o Quadro 6.1).

Em relação ao grau de instrução, observamos um crescimento no segundo grau completo, no superior completo e no superior incompleto, quando comparamos esses dados aos da pesquisa anterior, de 1999. Apesar disso, é importante tomar consciência de que 50 por cento do público têm apenas o primeiro grau completo (veja o Quadro 6.2).

Na formação, a predominância é em agronomia, o que representa 26 por cento do universo. Os técnicos agrícolas representam 20 por cento e as duas especialida-

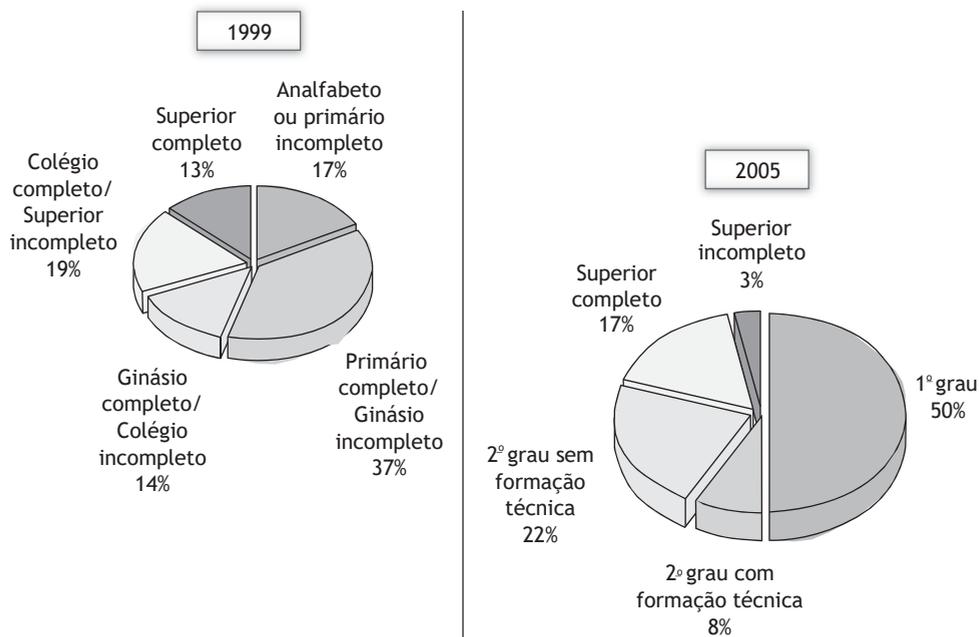
QuADRO 6.1 - Faixa etária.



Base em número de entrevistas. N (1999) = 2.050 / N (2005) = 2.428.

Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

QuADRO 6.2 - Grau de instrução.



Base em número de entrevistas. N (1999) = 2.050 / N (2005) = 2.428.

Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

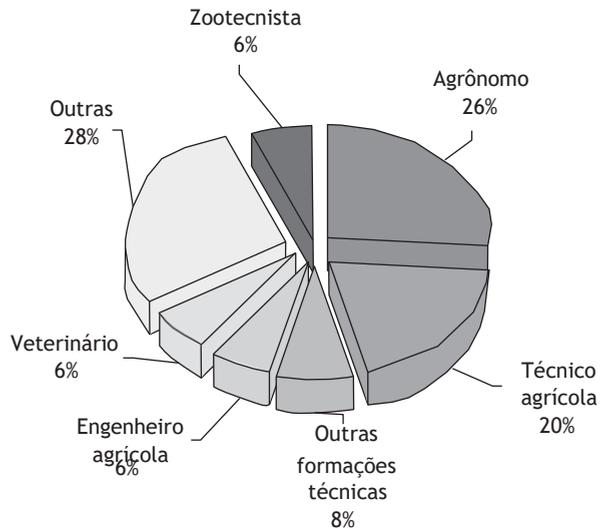
des somam 46 por cento do universo, demonstrando a importância da linguagem técnica, que tem de estar sempre incorporada na comunicação com o moderno homem do campo (veja o Quadro 6.3).

As mulheres começam a aparecer na realidade do agronegócio brasileiro. Na pesquisa de 1999 tínhamos apenas 1 por cento delas participando desse mercado. Nos estudos de 2005, elas passaram a ser 3 por cento do universo. Apesar de o público ser ainda predominantemente masculino, a mulher sempre teve um papel relevante no empreendedorismo rural, atuando e trabalhando com o marido e a família. Nas pequenas propriedades essa constatação é ainda mais evidente. Espera-se, para os próximos estudos, o aumento da presença feminina nos papéis gerenciais do meio rural (veja o Quadro 6.4).

Do total, 31 por cento dos produtores rurais residem na cidade e 19 por cento residem na fazenda e na cidade. Isso demonstra cada vez mais a quebra dos limites entre as zonas rural e urbana no marketing do agronegócio (veja o Quadro 6.5).

O acesso à comunicação foi ampliado e continua sendo exponencialmente elevado no ambiente do agronegócio brasileiro, se compararmos a pesquisa de 2005 à de 1999. Antenas parabólicas, aparelhos de TV, microcomputadores, Internet, celulares — isso sem considerar a cobertura praticamente universal do rádio — são reveladores da integração nacional e globalizada do produtor (veja o Quadro 6.6).

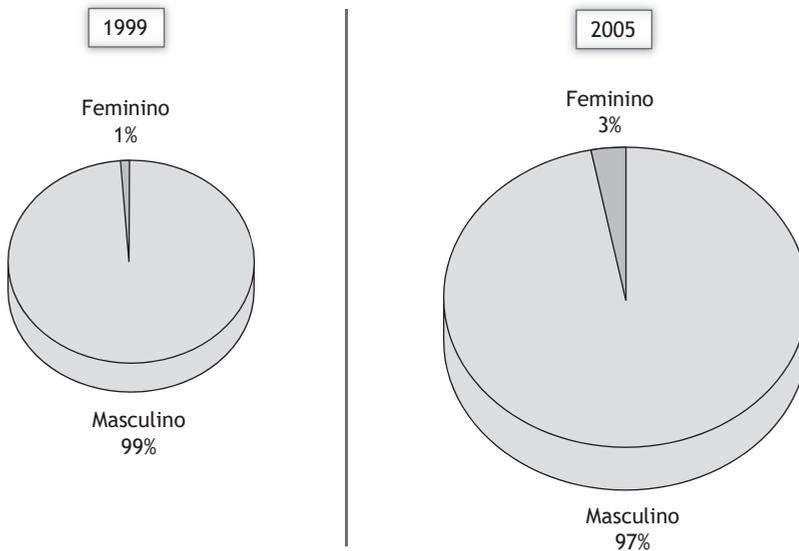
QuADRO 6.3 - Formação.



Base em número de entrevistas. N = 680.

Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

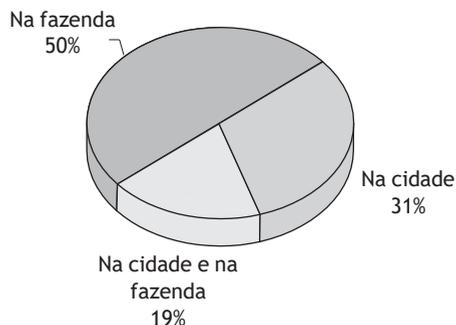
QuADRO 6.4 - Sexo.



Base em número de entrevistas. N (1999) = 2.050 / N (2005) = 2.428.

Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

QuADRO 6.5 - Onde o senhor possui residência?



Base em número de entrevistas. N = 2.428.

Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

QuADRO 6.6 - O senhor possui em sua residência:

| Itens | 1999 | 2005 |
|---------------------------------------|------|------|
| Rádio | 96 | 94 |
| Antena parabólica | 68 | 74 |
| SKY | * | 11 |
| directV | * | 3 |
| TV a cabo (NET) | 7 | 3 |
| Aparelho de tv | 49 | 94 |
| microcomputador não ligado à Internet | 14 | 25 |
| microcomputador ligado à Internet | 4 | 30 |
| Telefone fixo | 60 | 65 |
| telefone celular | 32 | 75 |
| Rádio móvel | 5 | 17 |
| Aparelho de videocassete | 51 | 49 |
| Aparelho de dVd | * | 27 |
| Automóvel | 71 | 77 |
| Utilitário (caminhonete/picape) | 57 | 58 |
| Caminhão | 22 | 35 |
| Equipamento de rádio amador | 7 | ** |

* Itens não avaliados em 1999.

** Item não avaliado em 2005.

Base em número de entrevistas. N (1999) = 2.050 / N (2005) = 2.428 – Resposta múltipla.

Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

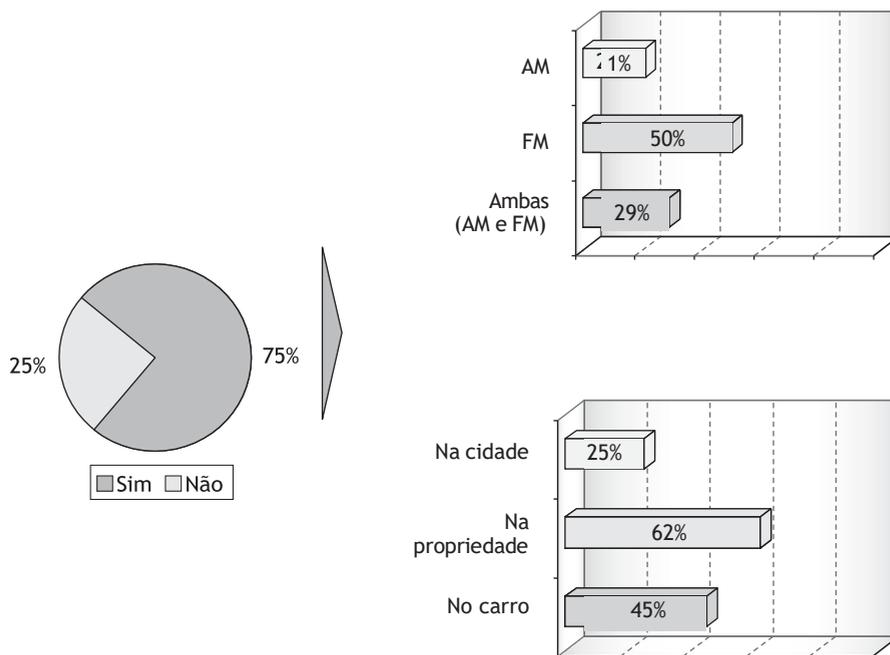
Dos produtores, 75 por cento afirmam ouvir rádio (veja o Quadro 6.7), com predominância de jornalismo nas rádios AM e de música nas FM. É importante observar a atenção dada à programação jornalística dedicada ao noticiário agropecuário, inclusive nas emissoras FM (veja o Quadro 6.8).

Quase o total, 97 por cento, diz assistir à televisão. Isso é praticamente universal — com índices elevados tanto na propriedade quanto na cidade (veja o Quadro 6.9). No hábito televisivo dos produtores rurais, além da programação noturna, destacam-se os horários da manhã e do almoço (veja o Quadro 6.10).

Como 53 por cento dos produtores afirmam ler revistas com temas relacionados às próprias atividades, deduzimos que os níveis de leitura são elevados (veja o Quadro 6.11).

Quando olhamos para o ponto-de-venda, a revenda representa um papel importantíssimo nas estratégias de marketing do setor. Associada à cooperativa e às ações de palestras e dias de campo, a revenda forma, com as feiras, um conjunto considerado sagrado no marketing do antes da porteira (veja o Quadro 6.12).

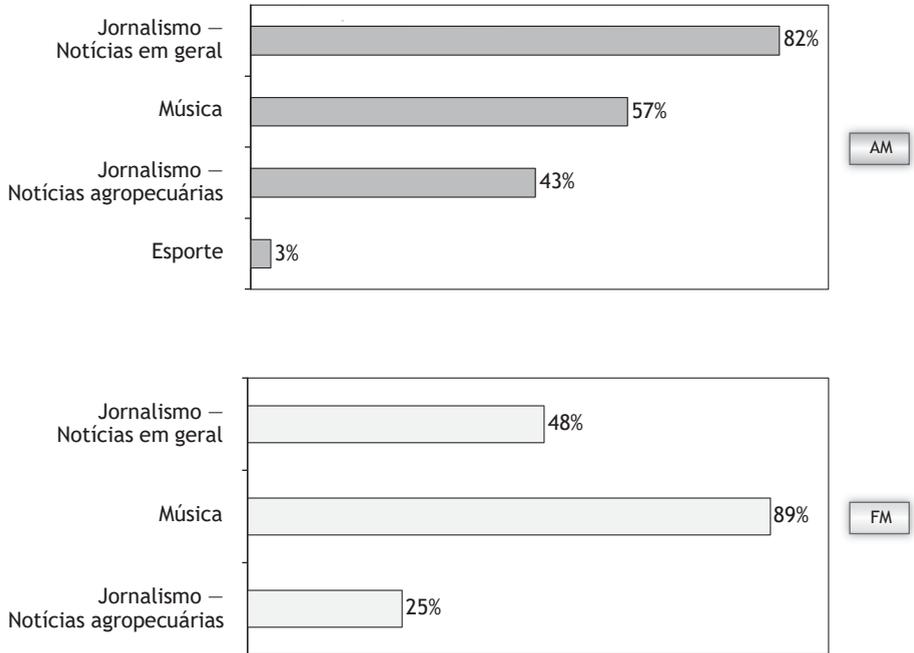
QuADRO 6.7 - O senhor costuma ouvir rádio? Qual? Onde?



Base em número de entrevistas. N Total = 2.428 / N Qual e Onde = 1.810 — Resposta única.

Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia — Brasil — Abril, 2005.

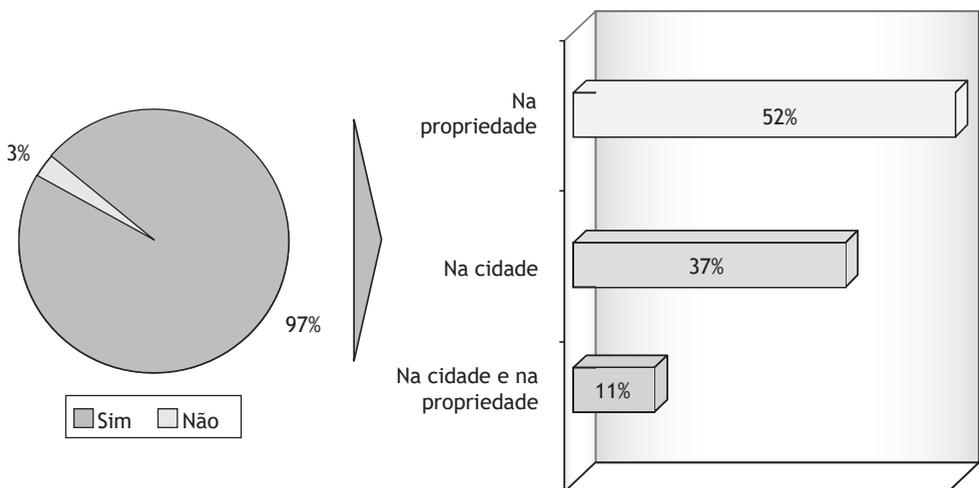
QuADRO 6.8 - Quais gêneros de programas o senhor costuma ouvir nas emissoras citadas?



Base em número de entrevistas. N AM = 912 / N FM = 1.430 – Espontâneo (*share of mind*).

Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

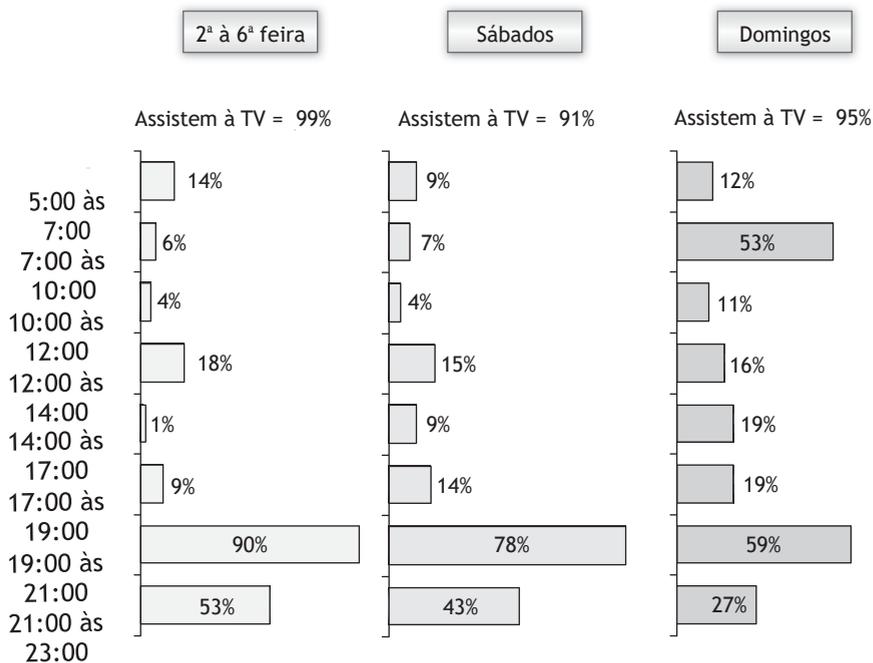
QuADRO 6.9 - O senhor costuma assistir à TV? Onde?



Base em número de entrevistas. N Total = 2.428 / N Onde = 2.361 – Resposta única.

Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

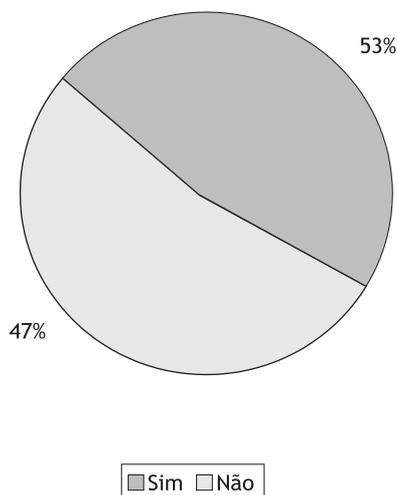
QuADRO 6.10 - em que horário o senhor costuma assistir à TV?



Base em número de entrevistas. N = 2.361 – Resposta múltipla – Espontâneo (*share of mind*).

Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

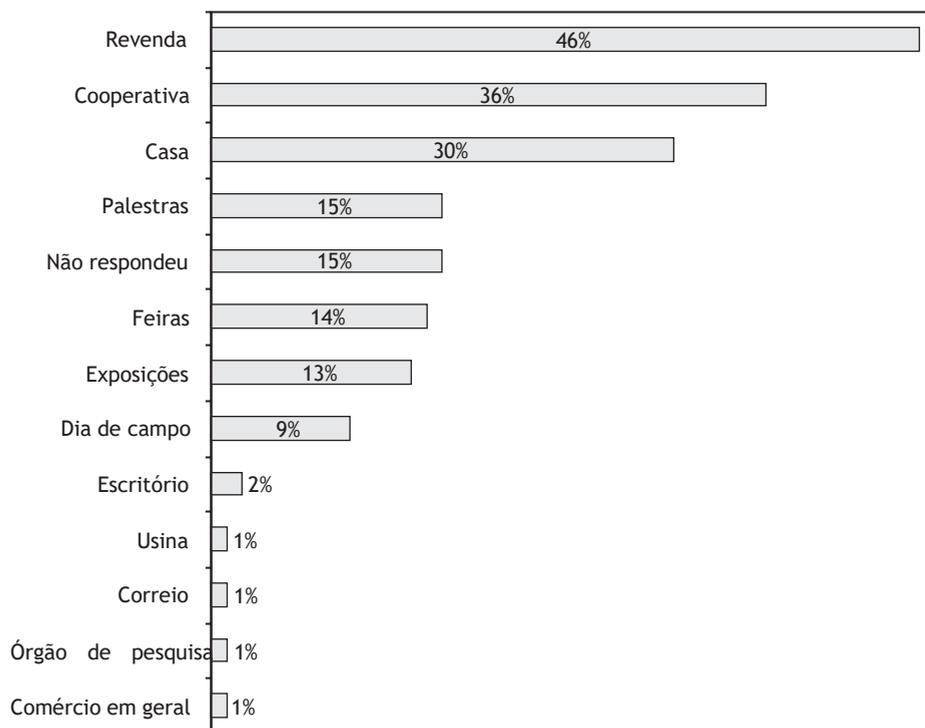
QuADRO 6.11 - O senhor costuma ler revistas especializadas, voltadas ou relacionadas à sua atividade?



Base em número de entrevistas. N = 2.428 – Resposta única.

Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

QuADRO 6.12 - Onde o senhor recebe/pega folhetos?



Base em número de entrevistas. N = 2.428 – Resposta múltipla – Espontâneo (*share of mind*).

Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

Em relação ao conteúdo informativo, o produtor rural tem preferência óbvia pelos temas da agropecuária, seguidos pela política nacional e pelo noticiário geral do país. Vale ressaltar a paixão brasileira pelos esportes, tema que também é mania entre os agropecuaristas, superando até economia e finanças (veja o Quadro 6.13).

No mundo das novas mídias sociais e interativas, a Internet chegou ao campo para ficar e crescer: 32 por cento dos entrevistados afirmam utilizar o computador diariamente e 29 por cento acessam a Internet. Se compararmos esses dados aos das pesquisas anteriores, veremos que o crescimento é espetacular. E, se imaginarmos o poder que os vizinhos e os líderes têm na difusão dos conhecimentos e nas decisões no campo, esse pessoal conectado passa a dominar a opinião das localidades. Nas próximas pesquisas esses índices, certamente, serão ainda maiores (veja o Quadro 6.14).

Quanto aos temas vistos na Internet, é impressionante o sucesso das informações sobre previsão do tempo e assuntos técnicos ligados à atividade. Páginas da Web como TV Climatempo são fortíssimas na comunicação rural (veja o Quadro 6.15).

QuADRO 6.13 - Quais são as seções ou assuntos publicados que costuma ler ou folhear?



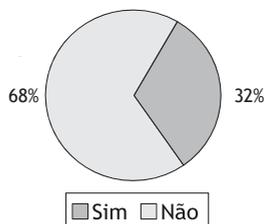
Base em número de entrevistas. N = 1.064 – Resposta única – Espontâneo (*share of mind*).

Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

QuADRO 6.14 - Informações sobre o acesso ao computador e à Internet.

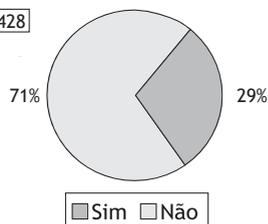
O sr. utiliza computador no seu dia-a-dia?

N = 2.428



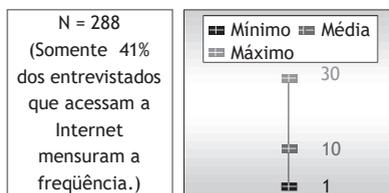
O sr. costuma acessar a Internet?

N = 2.428



Se sim, com qual frequência o sr. acessa a Internet?

Indicação em número de dias



Em qual ou quais locais o sr. acessa a Internet?

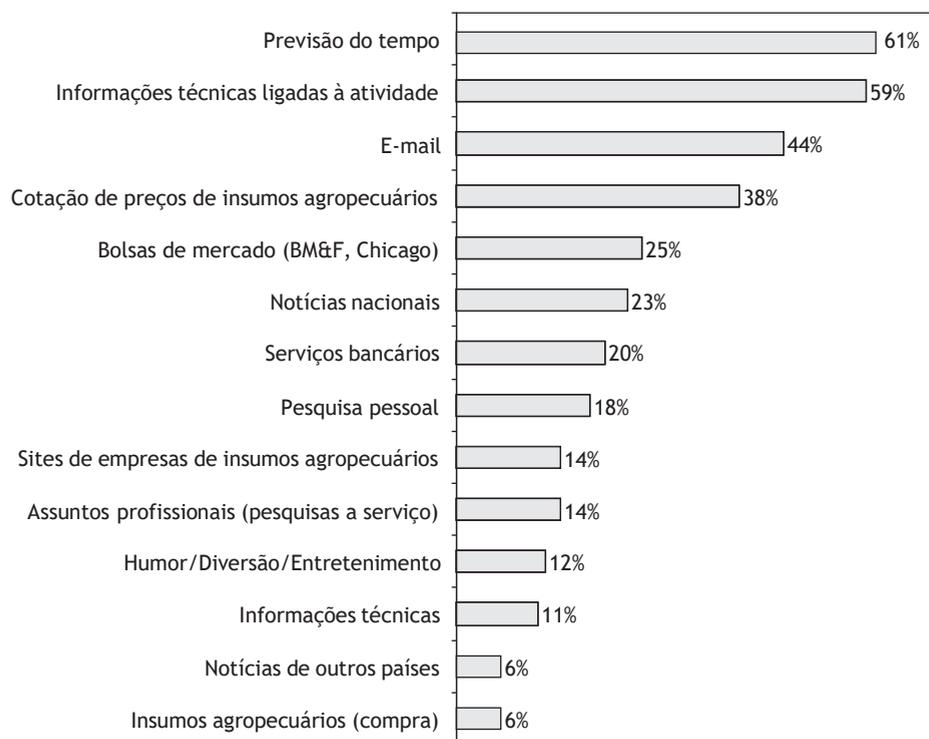
N = 288



Base em número de entrevistas.

Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

QuADRO 6.15 - Quais foram os assuntos acessados na Internet nos últimos 30 dias?



Base em número de entrevistas. N = 700 – Resposta única – Espontâneo (*share of mind*).

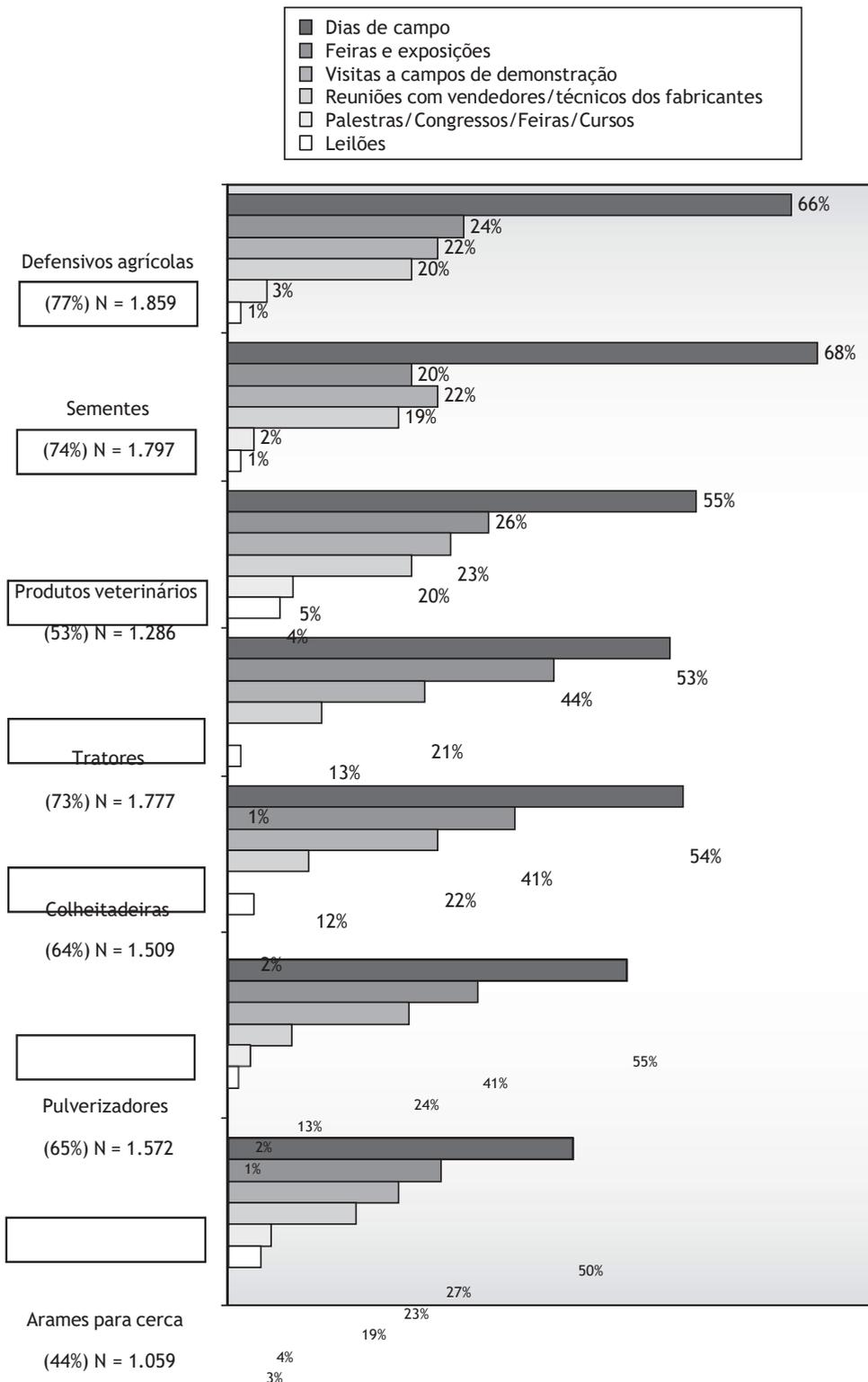
Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

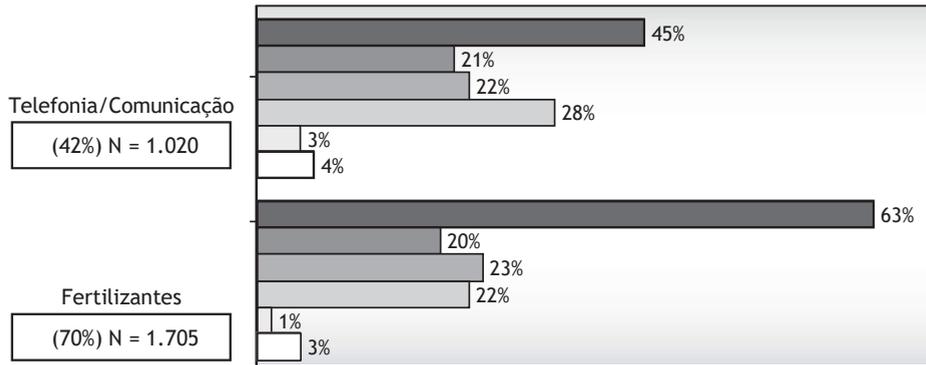
A atividade interpessoal, o olho no olho, continua sendo vital no marketing do antes da porteira. A venda pessoal é fundamental. Confiança e estabelecimento de relações são aspectos decisivos na área. A pesquisa mostra como dias de campo, feiras e exposições, visitas a campos de demonstração, reuniões, palestras e leilões são apreciados pelos produtores para as diferentes categorias de produtos, desde arames para cerca até sementes, passando por colheitadeiras e tratores (veja o Quadro 6.16).

O número de automóveis, picapes e motocicletas, assim como o de GPS, cresce no moderno campo brasileiro. Além disso, 80 por cento dos entrevistados declararam possuir tratores; 82 por cento, pulverizadores; 34 por cento, colheitadeiras (veja os quadros 6.17 e 6.18).

Aumentou o tempo útil do produtor rural dedicado à propriedade em comparação a 1999. Também prevaleceu a experiência no produtor rural: mais de 70 por cento dos entrevistados têm mais de dez anos de experiência real (veja o Quadro 6.19).

QuADRO 6.16 - Quais são os eventos promovidos pelos fabricantes de insumos agropecuários, máquinas e equipamentos importantes para sua atividade?

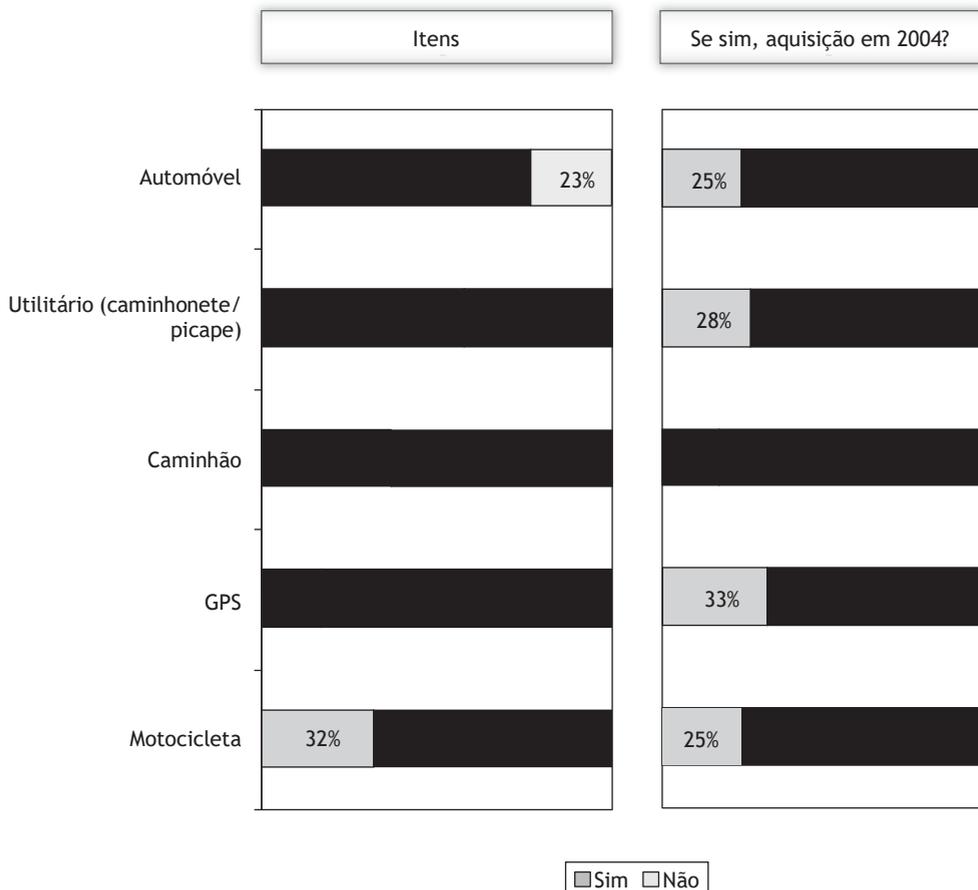




Base em número de entrevistas – Espontâneo (*share of mind*).

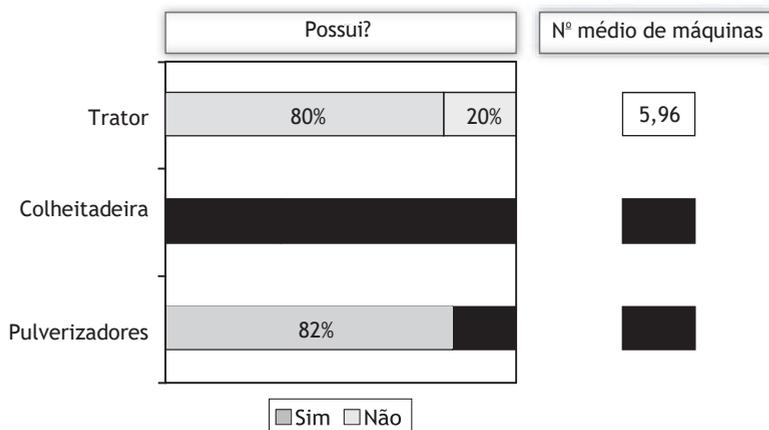
Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

QuADRO 6.17 - O senhor possui:



Base em número de entrevistas. N = 2.428 – Resposta única.

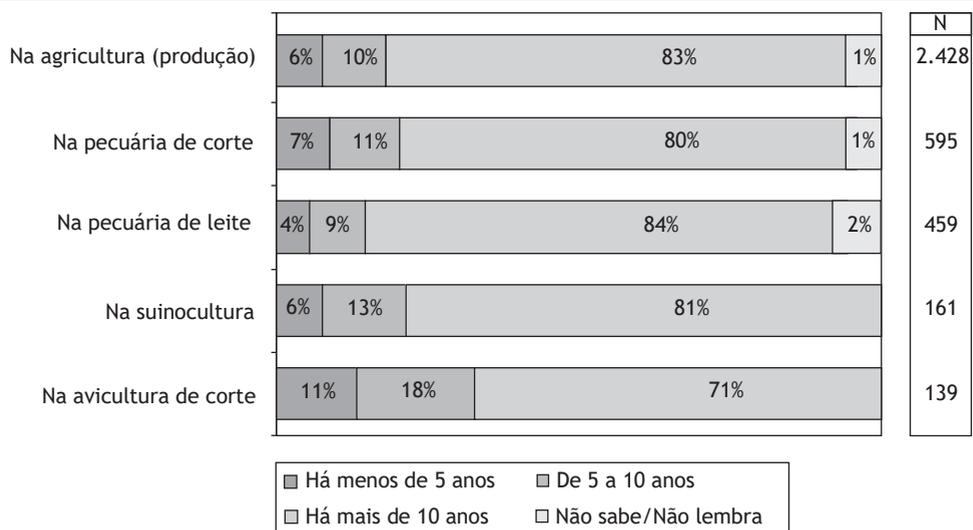
Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

QuADRO 6.18 - O senhor possui máquinas ou pulverizadores na propriedade? Quantos?


| Faixas de potência | Mínimo | Média | Máximo | Pulverizadores | Mínimo | Média | Máximo |
|--------------------|--------|-------|--------|----------------|--------|-------|--------|
| Menor que 100 CV | 1,00 | 3,27 | 90,00 | A. propelido | 1,00 | 2,22 | 22,00 |
| Entre 100 e 135 CV | 1,00 | 3,39 | 60,00 | Arrasto | 1,00 | 1,84 | 25,00 |
| Acima de 135 CV | 1,00 | 5,48 | 120,00 | Montado trator | 1,00 | 1,86 | 30,00 |
| | | | | Costal | 1,00 | 4,62 | 200,00 |

Base em número de entrevistas. N = 2.428.

Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

QuADRO 6.19 - Há quanto tempo o senhor trabalha?


Base em número de entrevistas.

Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

Cresceu a irrigação (veja o Quadro 6.20) e é evidente o desejo dos produtores rurais pelas sementes transgênicas (veja o Quadro 6.21): 93 por cento afirmaram que utilizariam transgênicos. E, também, 88 por cento têm consciência da necessidade de coleta das embalagens utilizadas no campo (veja o Quadro 6.22).

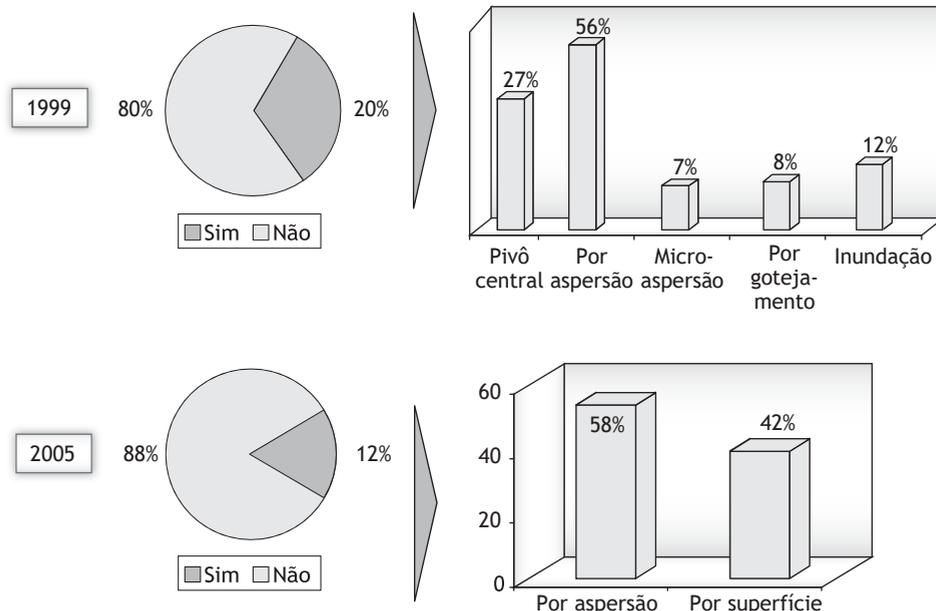
Dos entrevistados, 68 por cento compram arame para cercas em média 3,5 vezes ao ano (veja o Quadro 6. 23).

A palavra dos técnicos continua sendo primordial para a orientação e a informação rural, com destaque para o serviço particular, ao lado das cooperativas e órgãos oficiais. Vale ainda ressaltar o papel do vendedor, do balconista da revenda, na difusão boca a boca (veja o Quadro 6.24).

Para decidir a compra ou a escolha de insumos na produção agrícola, os produtores tomam revendas, cooperativas, técnicos, amigos e vizinhos como principais fontes. Na pecuária e criação de animais, a experiência própria é mais arraigada (veja o Quadro 6.25).

O associativismo, que é fundamental para a classe produtora, ainda não está fortemente estabelecido. Apenas 17 por cento dos produtores consumidores de insumos e bens de produção dizem participar de algum clube ou programa de relacionamento. Isso revela, por outro lado, imensas oportunidades na criação de relacionamentos físicos e/ou virtuais (veja o Quadro 6.26).

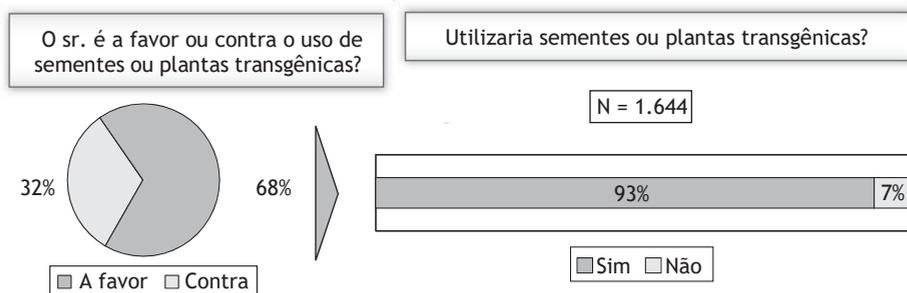
QuADRO 6.20 - Possui sistema de irrigação na propriedade?



Base em número de entrevistas. N = 2.428 / N Quais = 491 / N (1999) = 2.050.

Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

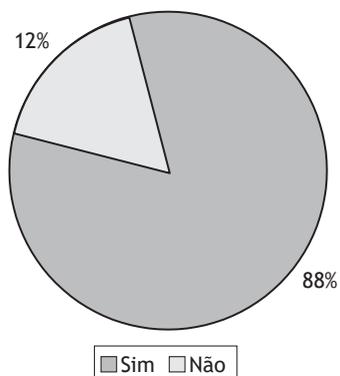
QuADRO 6.21 - Adesão a sementes ou plantas transgênicas.



Base em número de entrevistas. N = 2.428 – Resposta única.

Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

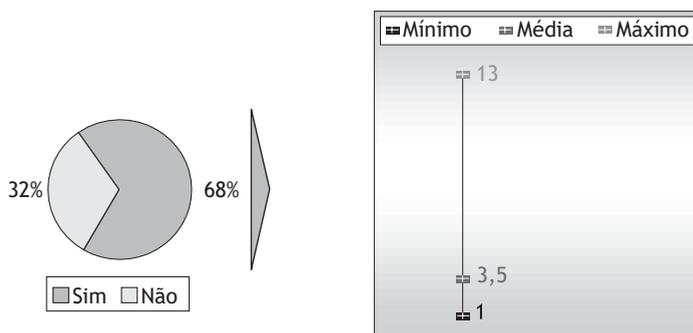
QuADRO 6.22 - Se existisse um sistema apropriado para coleta de embalagens de fertilizantes após o uso, haveria interesse na devolução dessas embalagens?



Base em número de entrevistas. N = 2.428 – Resposta única.

Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

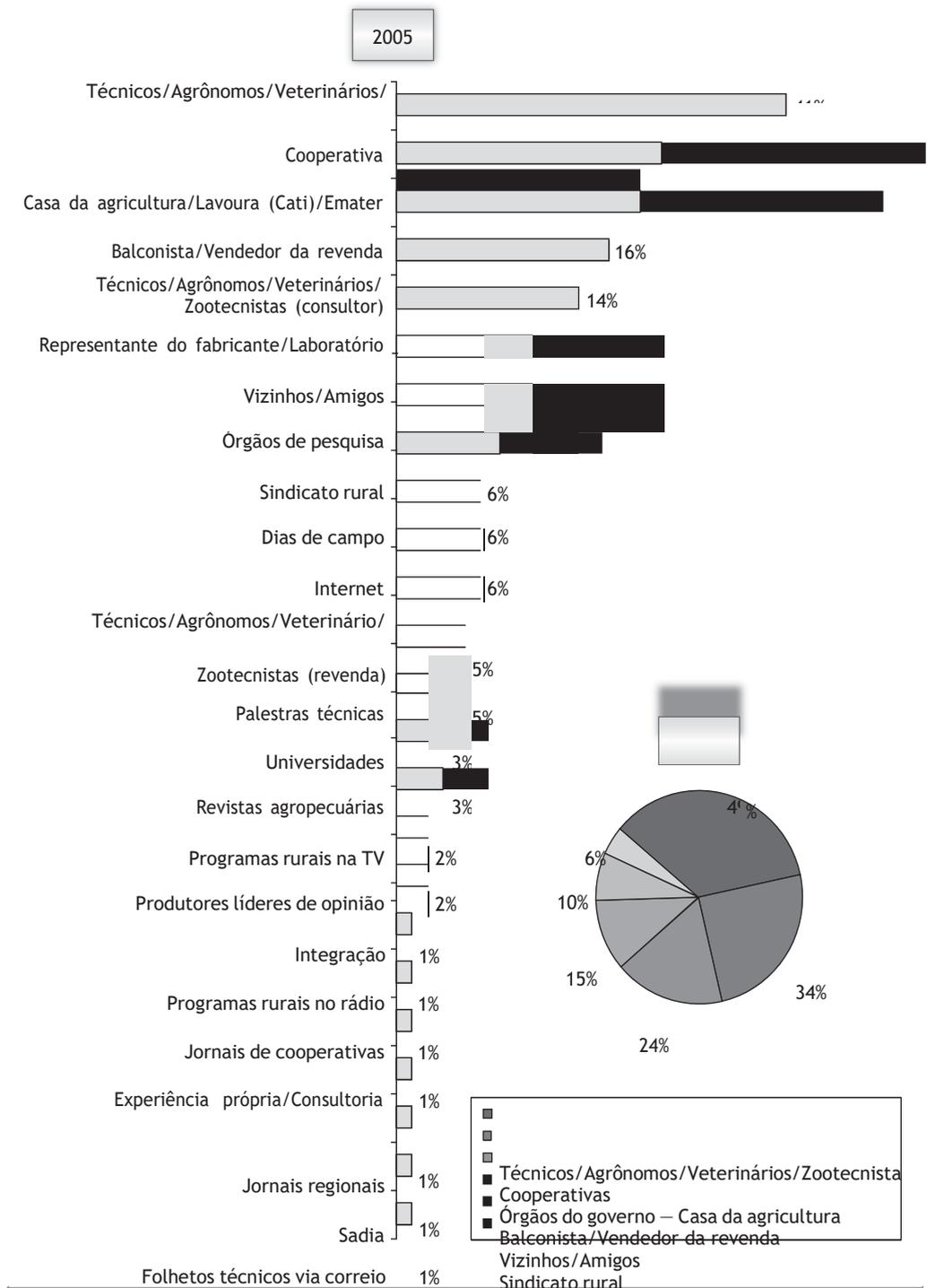
QuADRO 6.23 - O senhor compra arames para cerca? em média, quantas vezes por ano?



Base em número de entrevistas. N Total = 2.428/ N Sim = 1.645 – Resposta única.

Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

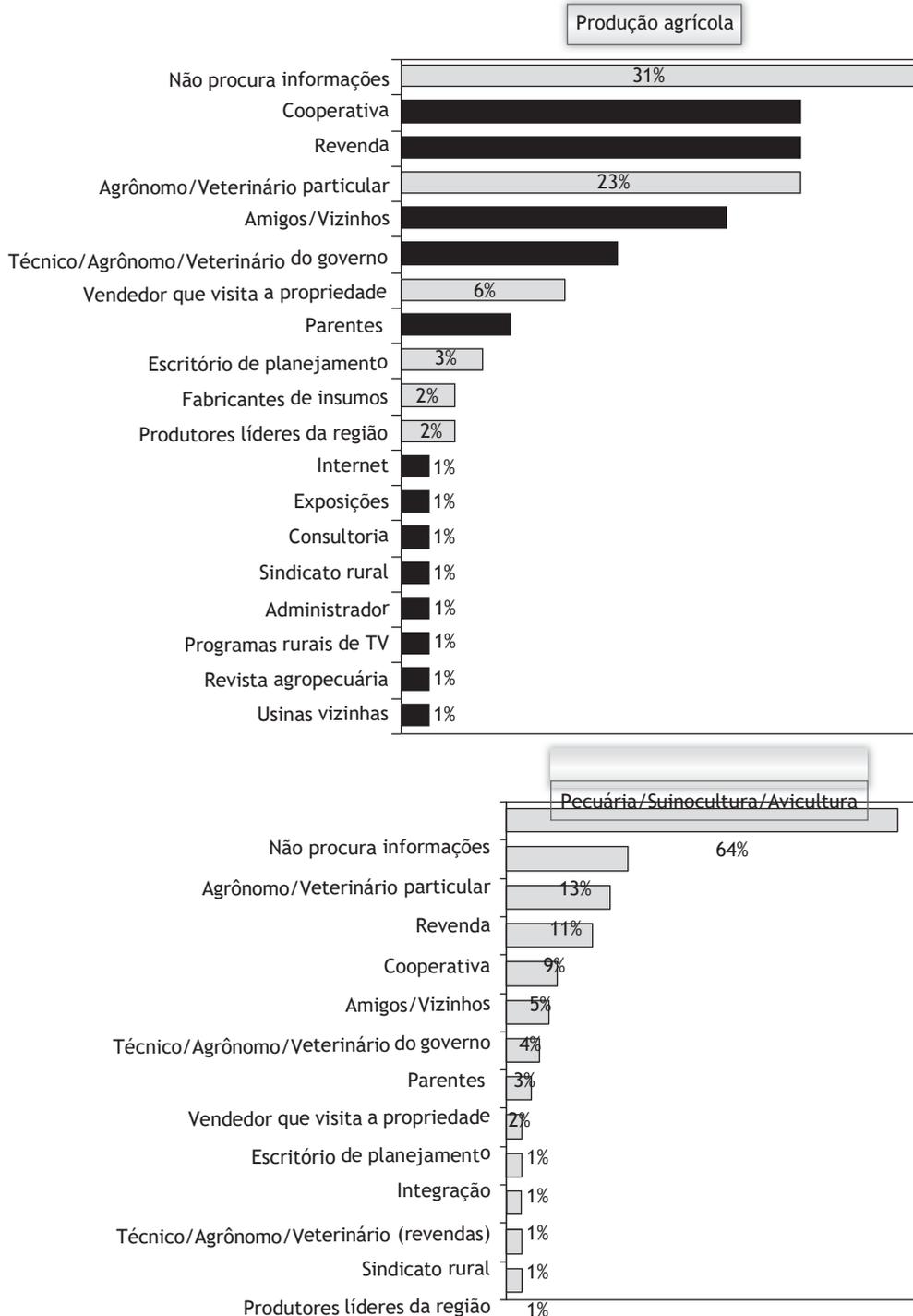
QuADRO 6.24 - Quando o senhor precisa de algum tipo de orientação/informação para suas atividades, quem ou quais entidades/órgãos costuma consultar?



Base em número de entrevistas. N (1999) = 2.050 / N (2005) = 2.428 – Resposta múltipla – Espontâneo (share of mind)

Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

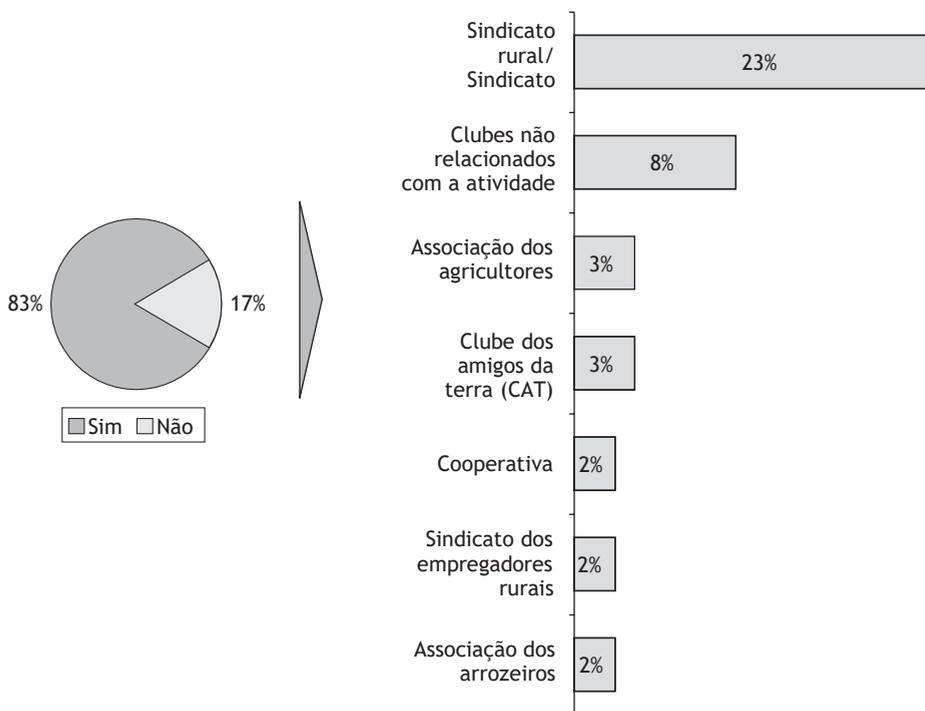
QuADRO 6.25 - Com quem ou onde o senhor procura obter informações para auxiliá-lo na decisão de compra ou escolha de insumos relacionados à sua atividade?



Base em número de entrevistas. N = 2.428 – Resposta múltipla – Espontâneo (*share of mind*).

Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

QuADRO 6.26 - O senhor participa de algum clube ou programa de relacionamento para apoio à sua atividade? Quais?



Base em número de entrevistas. N = 2.428 – Resposta múltipla.

Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

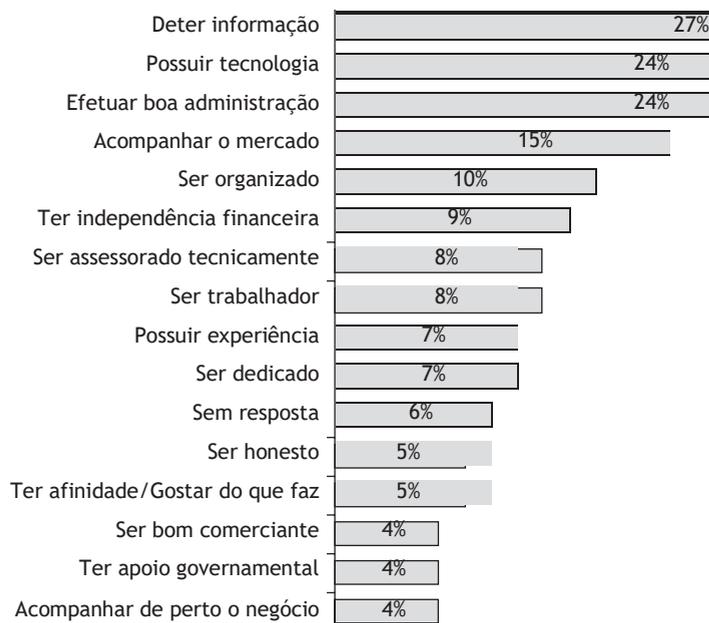
A informação é considerada, pela maioria dos produtores rurais, característica essencial de um empresário rural moderno e bem-sucedido. Possuir tecnologia, efetuar boa administração, acompanhar o mercado e ser organizado são alguns dos principais valores e símbolos que compõem essa percepção (veja o Quadro 6.27).

Os preços baixos, o clima e o custo de produção são os três fatores que mais afetam negativamente o sucesso no campo (veja o Quadro 6.28). Com o crescimento recente do valor dos alimentos e da agroenergia no mundo, o clima, o custo de produção e o apoio do governo — que, no Quadro 6.28, se evidencia em “não ter apoio do governo” — tornam-se, na ótica dos produtores, questões essenciais.

Quando o crédito rural é ampliado, cresce a busca pelo recurso oficial no custeio, assim como o investimento em máquinas e equipamentos (veja o Quadro 6.29).

Ao comparar as pesquisas de 1999 e 2005, observamos a manutenção da importância das cooperativas, da indústria de alimentos e dos frigoríficos na compra das *commodities* em relação aos demais agentes. Nesse sentido, um destaque é o grupo dos cerealistas, que aparecem em quarto lugar entre os agentes compradores em 2005. De fato, em relação à pesquisa de 1999, eles dobraram sua participação relativa na comercialização das *commodities* (veja o Quadro 6.30).

QuADRO 6.27 - Quais as três principais características que representam um produtor suinocultor/avicultor moderno, empresarial e bem-sucedido?



Base em número de respostas. N = 2.428 – Resposta múltipla – Espontâneo (*share of mind*).

Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

QuADRO 6.28 - Quais os três principais fatores que afetam negativamente os resultados na sua atividade?

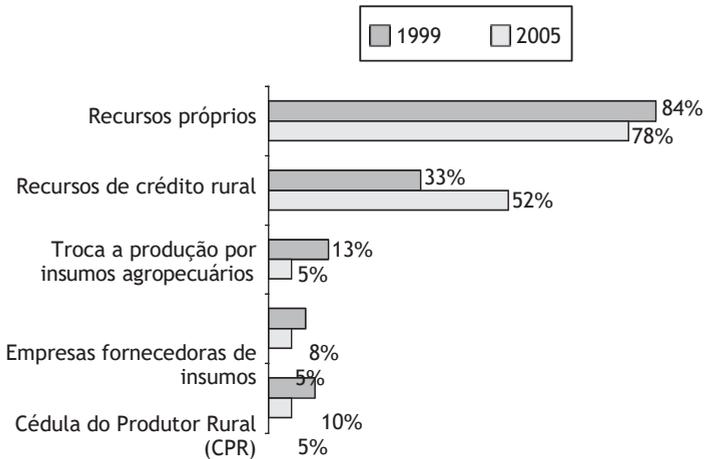


Base em número de respostas. N = 2.428 – Resposta múltipla – Espontâneo (*share of mind*).

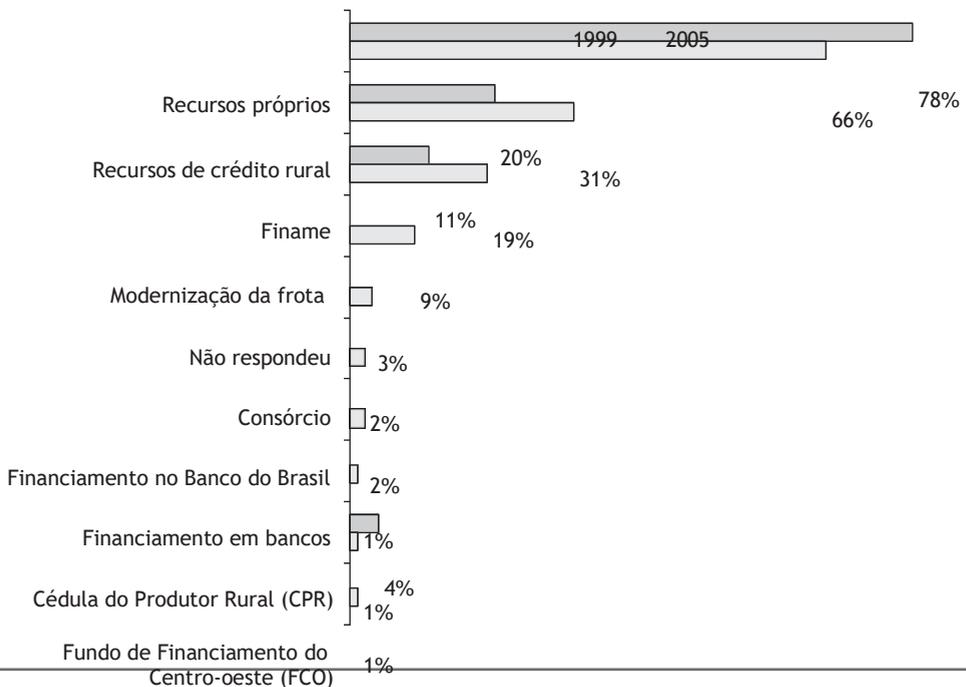
Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

QuADRO 6.29 - Fontes de recursos.

Quais as fontes de recursos utilizados para custeio da atividade?

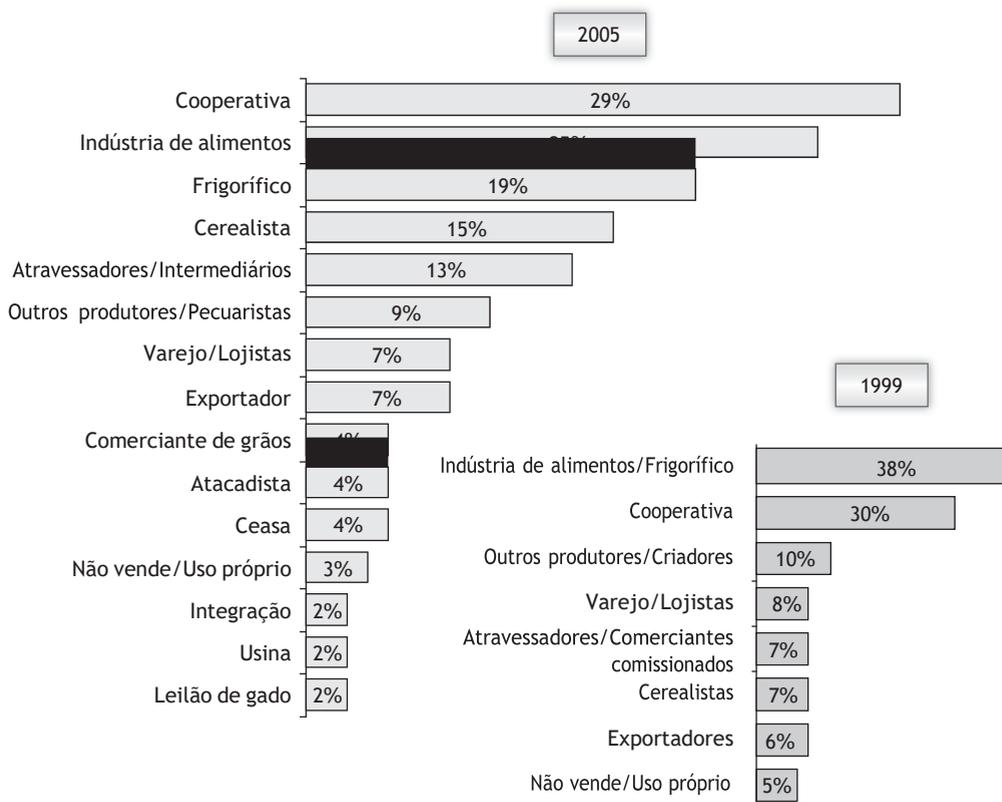


Quais as fontes de recursos utilizados para despesas de investimento (tratores, colheitadeiras, caminhões, implementos agrícolas, pivô central, silos etc.)?



Base em número de entrevistas. N (1999) = 2.050 / N (2005) = 2.428 – Resposta múltipla.
Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

QuADRO 6.30 - Para quem ou onde comercializou (vendeu) a produção do ano anterior?



Base em número de entrevistas. N (2005) = 2.428 / N (1999) = 2.050 – Resposta múltipla – Espontâneo (*share of mind*).

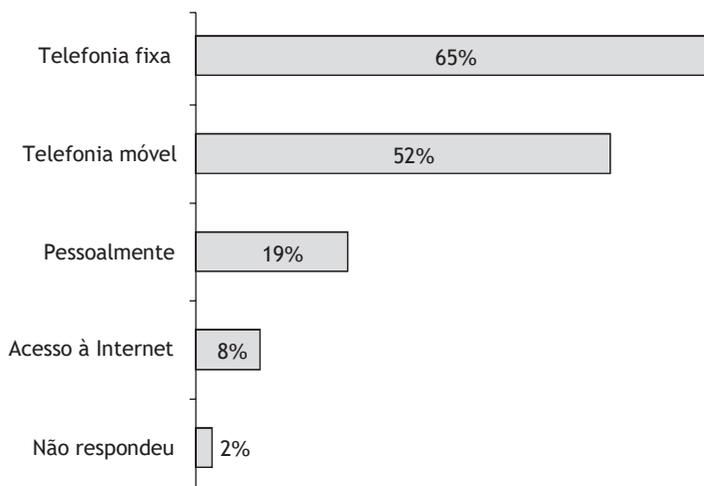
Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

O fenômeno da telefonia móvel não é só urbano. É rural também (veja o Quadro 6.31).

Um tema sempre atraente e agradável nas ações de marketing do antes da porteira são os brindes. Os tradicionais camisetas, bonés e chaveiros continuam na crista da onda (veja o Quadro 6.32).

Tomando como base todos os dados da pesquisa que acabamos de analisar, podemos concluir que houve uma mudança significativa em tecnologia, informação e profissionalismo na realidade rural brasileira. Quando se perguntou aos agricultores se faltava marketing na produção agropecuária, 80 por cento responderam que sim. Isso significa que temos competências muito evoluídas no marketing do antes da porteira das fazendas, que são as ações voltadas ao campo, com o produtor rural como cliente e consumidor, mas que falta marketing da produção agropecuária para os clientes urbanos, sejam eles pessoas físicas, sejam instituições, agroindústrias e líderes de opinião do país e do mundo.

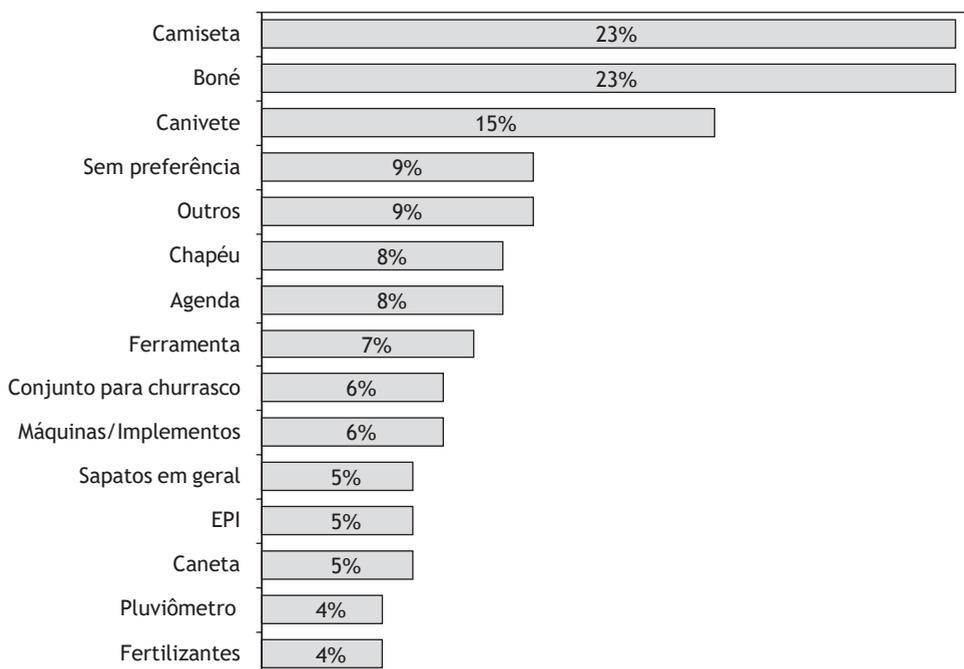
QuADRO 6.31 - Quais serviços/meios de telecomunicação o senhor utiliza para obter informações ou trocar informações com outros produtores, fornecedores ou compradores?



Base em número de entrevistas. N = 2.428 – Resposta múltipla – Espontâneo (*share of mind*).

Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

QuADRO 6.32 - Pensando nas empresas fornecedoras de insumos, máquinas e implementos para sua atividade, quais tipos de brindes o senhor gostaria de receber?



Base em número de entrevistas. N = 2.428 – Resposta única – Espontâneo (*share of mind*).

Fonte: Kleffmann. Perfil comportamental e hábitos de mídia – Brasil – Abril, 2005.

Podemos assegurar que, no marketing do antes da porteira, os conhecimentos e a *expertise* nacionais são sólidos e atuam de acordo com o que existe de melhor no mundo — talvez, ainda, acrescentando um ingrediente emocional que dá um toque especial, difícil de ser encontrado em experiências de outros mercados; afinal, somos tropicais e latinos. A educação, a difusão e o relacionamento formam uma base única para a construção de programas mercadológicos no agronegócio do antes da porteira.

Marketing de máquinas e bens de produção

As máquinas agrícolas são as ferramentas por onde são veiculados todos os insumos: os investimentos, a irrigação, a armazenagem, a colheita, o transporte. O foco do gestor de marketing no segmento de máquinas agrícolas e de bens duráveis de produção tem similaridades com o do setor de insumos, porém apresenta aspectos especiais, diferenciados e únicos.

Ao abordar metodologias de planejamento estratégico, marketing e vendas no Capítulo 2, este livro oferece uma visão ampla e geral sobre o universo gerencial como um todo. Agora, apontaremos ângulos próprios, pontuais e particulares do segmento do agronegócio, que envolvem histórias fantásticas e muita paixão para a conquista do sucesso ao longo do tempo.

O setor de máquinas agrícolas, nos momentos de dificuldade do mercado agropecuário, sofre mais agudamente. Quando temos uma conjunção desfavorável envolvendo preços baixos dos produtos agrícolas, problemas no câmbio, dívidas não resolvidas das safras anteriores, clima ruim, ou seja, um pacote caótico, esse segmento quase tem de fechar as portas. Os produtores, pressionados pelas dificuldades, adquirem os insumos essenciais — ainda que diminuindo a tecnologia para reduzir o desembolso — e tendem a usar os mesmos equipamentos que já possuem. O setor pode até ampliar o fornecimento de serviços de reforma de máquinas, vender mais peças, mas é altamente prejudicado nas curvas de baixa do agronegócio. Isso, por si só, já requer do gestor de marketing uma atenção especialíssima na previsibilidade da safra entrante.

Erros na previsão ou lentidão para acertar o rumo podem ser fatais em uma indústria de máquinas agrícolas. O vínculo e a parceria com a rede de revenda são sagrados, pois, além dos serviços de crédito, cobrança, assistência técnica, peças e vendas, os revendedores escutam, auditam e sentem as realidades locais dos produtores. Servem de sinalizadores eficazes para a tomada de decisão dos fabricantes e captam a verdade dos fluxos do dinheiro em suas regiões, que se revela nos atrasos e nas dificuldades de cobrança.

Por outro lado, a boa e motivadora notícia do setor é a potencialidade existente para renovação de máquinas e equipamentos no Brasil. O parque industrial instalado, apesar de ter crescido com os anos positivos da metade inicial da primeira década do século XXI, continua a oferecer oportunidades imensas, tanto na horizontalização, penetração e ampliação da cobertura quanto na verticalização, com tratores e máquinas mais potentes e inovadores, acesso à agricultura de precisão etc. Tudo isso sem considerar toda a perspectiva de aumento de área agricultável com tecnologia moderna no país. Temos mais de 100 milhões de hectares para incorporar — e isso representa mais do que dobrar em área, além de dobrar em produtividade.

Em resumo, ao analisar as realidades e potencialidades brasileiras, constata-se que o campo para o investimento em máquinas é saudavelmente seguro — tirando as crises cíclicas que fazem parte do cenário do agronegócio. Quanto melhor for a política de segurança no crédito (de seguro rural e da política agrícola como um todo), maior será a certeza da gestão do ramo de máquinas. Por isso, a atuação profissional nas entidades de classe que representam o segmento é muito importante, estimulando e apoiando o governo e as associações de produtores para a melhor orquestração possível do planejamento agropecuário brasileiro.

Podemos listar, como fatores incontrolláveis no marketing de máquinas agrícolas e de bens de produção, as perspectivas das safras, a renda do agricultor e do pecuarista, a dívida rural acumulada, realizada, paga ou perdoadada, a previsibilidade climática — já bem mais adiantada no país com serviços como os oferecidos pelo site Climatempo —, as tendências do consumo, as novas ondas da bioenergia, os projetos agroindustriais e o câmbio, entre outros.

Ao pensarmos nos fatores controláveis do negócio, existem alguns passos determinados e pontuais importantíssimos que merecem a atenção do gestor desse segmento. Para considerá-los, o profissional deve se fazer seis perguntas fundamentais. Acompanhe.

1. Qual é o parque instalado de máquinas e equipamentos?

Qual é a realidade desse mercado? Qual é seu retrato quantificado, região por região? O tamanho do parque existente é o primeiro ponto de diagnóstico para o marketing de máquinas, instalações, equipamentos e bens duráveis ou semi-duráveis de produção. Começamos com a quantificação pura e simples: quantos pulverizadores, quantos tratores, quantas colheitadeiras, quantas cercas, quantos metros de arame etc.

Muitos profissionais e estudantes questionam: “Como vou levantar todas essas informações no país todo?” Na verdade, isso é perfeitamente possível, e você pode, sim, levantar todos os dados, em todas as praças produtoras do Brasil. Tudo de-

penderá da intensidade do seu esforço e do seu orçamento. No entanto, concentre-se em uma escalonagem de levantamentos. Comece com os locais que representam 80 por cento das suas vendas. Veja se seu negócio também segue a Lei de Pareto, pela qual 80 por cento das vendas são geradas em 20 por cento do território. Mesmo que você tenha uma distribuição mais dispersa, comece pelos locais mais significativos em estimativas de vendas. Comece com a realidade na qual você vive.

2. Qual é a qualidade do parque instalado?

A segunda questão é relacionada à qualidade de máquinas e equipamentos, região a região. Qual a idade deles? Qual é a curva de HPs dos tratores? Qual é o estado de conservação das máquinas? Uma pesquisa de avaliação por amostragem é ótima indicadora do estado real de máquinas e equipamentos. Podem-se encontrar áreas com superávit de potência instalada e fatura de equipamentos, assim como situações com déficit, deficiências, má utilização e desperdício dos insumos por culpa de veículos aplicadores e equipamentos mal conservados, antigos demais ou sem a qualificação operacional necessária para os insumos modernos. O curioso é que, mesmo em propriedades com ótimo parque de tratores e colheitadeiras, podemos ter plantadeiras e pulverizadores defasados, por exemplo. O diagnóstico real da qualidade do parque existente revela os pontos corretos de organização de estratégias e táticas a serem adotadas na campanha de marketing e vendas — no ano vigente ou na preparação da próxima safra.

3. No parque instalado, e de acordo com sua qualificação, qual é a participação de mercado da sua marca?

Após a quantificação do universo existente e a segmentação desse parque por critérios de tecnologia e ciclo de vida dos bens, o próximo passo deve ser a obtenção da participação de mercado dos competidores. Esse *market share* deve ser segmentado por categoria de produto. Por exemplo: somos líderes na tecnologia baixa, na intermediária ou na de elite? Qual é a tendência do *share* nesses segmentos? Que previsibilidade podemos revelar por meio desses dados? A consistência e a persistência na construção desse universo de dados são muito importantes, pois, embora os dados revelem pouco em um primeiro momento, após alguns anos, esse *database marketing* ampliado e consolidado vem a constituir um dos principais patrimônios do dirigente de marketing do segmento.

4. Como está sua posição no quesito experiência de marca?

Novas vendas são o resultado da satisfação com a experiência anterior *versus* o nível de exposição das ofertas comerciais e das inovações, das ações de propaganda e das vendas existentes. A satisfação anterior com a marca define a necessidade maior ou menor de profundos investimentos em ativação de marketing, mudança de produto e revisão dos valores associados ao *brand* da companhia.

Quanto maiores forem a satisfação e a experiência anteriores com a marca, maior a segurança da reposição. Quanto menores forem esses fatores, maiores a incerteza e o risco, e maior também a exigência na assertividade dos planos agressivos de marketing.

Conquistar clientes novos ou manter clientes insatisfeitos custa muitíssimo mais do que vender de novo para quem tem uma percepção positiva de experiência e satisfação. Portanto, quando se trata de máquinas e equipamentos, a assistência, o serviço, a manutenção, as peças, o reforço da marca no coração e na mente dos produtores, técnicos e operadores são fundamentais para novas vendas. Como está sua posição nesse quadro de experiência anterior com a marca *versus* o nível de exposição da oferta e das vendas atuais?

5. A demanda deverá crescer perante o potencial existente?

O quinto movimento é avaliar a perspectiva da demanda para a nova campanha comercial, região a região. Além dos fatores gerais incontornáveis, é fundamental aprofundar-se em cada região de atuação da empresa. Por exemplo, investigue:

- Existem projetos novos, rurais ou agroindustriais?
- Há uma expansão de fronteira agrícola?
- Haverá alguma ação de renovação da frota estimulada por algum fator da política agrícola ou local?
- O mercado de máquinas usadas crescerá, ampliando a penetração e a renovação nos produtores de maior sucesso?

É preciso, enfim, ter opinião e convicção sobre o tamanho da demanda na região, e se ela poderá ser conquistada por meio de penetração ou verticalização, ou com que percentuais aplicados em cada um desses movimentos estratégicos de marketing. E ainda: se as vendas serão mais fáceis ou difíceis (*easy* ou *hard sell*).

Claro que não existe venda fácil, pois ela é um processo que não termina nunca — o pós-venda é o começo da nova venda. Mas essa análise permite enxergar melhor onde será preciso colocar mais recursos e onde será interessante aumentar o investimento de marketing. E, além desse aspecto quantitativo dos recursos, a partir de tal análise devemos também estabelecer qual o foco do argumento — qual o diferencial competitivo a ser enfatizado, qual a melhor abordagem de posicionamento da oferta/produto, de região para região.

6. Quantos planos de marketing serão necessários?

Com os diagnósticos citados feitos, e com suas conclusões, o sexto movimento é a implementação, ou seja, o engajamento das forças de venda, o compartilhamento das estimativas de vendas, o estabelecimento de planos regionais, o compromisso com a rede de revendedores (com os vendedores das revendas), a veiculação de ações promocionais e publicitárias especiais, a definição das verbas

cooperativas com os canais — todo o pacote de eventos e movimentos de venda, região a região.

Observe que insistimos sempre na colocação *região a região* por uma razão simples e essencial: não existe apenas um plano de marketing. Existem tantos quantos forem necessários, dependendo das distintas realidades a serem enfrentadas, as quais variam de região para região. Os modernos profissionais de vendas e assistência técnica precisam assumir o papel de gestores do marketing operacional de suas regiões. Cada área trabalhada precisará da adaptação e da alocação de recursos de forma customizada para que a empresa obtenha eficácia na sua ação.

Marketing de insumos

No antes da porteira, os segmentos de fertilizantes, sementes, defensivos agrícolas, genética animal, produtos veterinários, sal mineral, rações e suplementos compõem o que costumamos chamar de “custeio da produção rural”. Esse setor tem uma dinâmica de marketing diferenciada do setor de máquinas, implementos, irrigação e silos, que agrupamos sob o rótulo de “bens de investimento”. Abordaremos agora os principais aspectos a serem gerenciados pelos executivos de marketing desses dois grandes setores.

Na perspectiva da competitividade tecnológica radical que caracteriza nossos tempos, para ambos os segmentos, o fundamental é a prestação de serviços, a assistência técnica, o pós-venda. A venda rural exige muita ação educativa, *plots* demonstrativos, desenvolvimento de produtos no campo, testes comparativos, *showroom* e testemunhais.

Na área de sementes, por exemplo, está se tratando de um ser vivo, que precisa ser usado de acordo com um estrito processo de adaptabilidade às condições ambientais de solo e temperatura. Mas, muito antes disso, tem início a gestão mercadológica da semente, para a qual o armazenamento é fundamental, exigindo instalações adequadas por parte dos revendedores e critério em remanejamento de estoques e sobras — a logística é essencial para evitar perdas.

A logística da semente é muito parecida à da distribuição de jornais: o ideal é que sobre sempre um exemplar nas bancas — isso seria seguro e constituiria a contraprova de que a demanda foi toda atendida. Com as sementes acontece o mesmo: sobrar uma saca de semente no estoque é prova de eficácia absoluta em vendas, distribuição e logística. Quando todo o estoque acaba, é quase certo que clientes não foram atendidos; quando sobra, muito provavelmente o prejuízo começa a ser computado pela empresa fornecedora.

Já no campo dos fertilizantes, defensivos, produtos veterinários, rações e demais insumos, a velocidade do giro das mercadorias é fundamental. Esses são pro-

duto usados quase que simultaneamente à compra. As compras antecipadas são desejadas, mas ocorrem apenas sob circunstâncias especiais, como aumento dos preços das *commodities*, pacotes de financiamento do custeio pagos em produto ou quando determinado insumo revela uma inovação extraordinariamente desejada e sua oferta ainda é reduzida.

O grande drama do gestor dos insumos é a estimativa de vendas, o risco da colocação dos produtos na linha de frente dos canais (no caso dos adubos, isso significa autorizar as misturas). Tudo ocorre muito rapidamente. Prontidão na boca da safra é fundamental. E isso é o que separa o resultado extraordinário da obtenção de números comuns ou até mesmo do fechamento no prejuízo.

De modo geral, os últimos 20 por cento das quantidades vendidas representam a diferença entre um bom lucro e a ameaça do prejuízo. Portanto, no marketing dos insumos, os sistemas de controle são fundamentais. Os índices de giro dos estoques na ponta das revendas, a velocidade das reposições e a agilidade dos remanejamentos de estoques entre filiais e canais exigem uma dedicação administrativa realmente superior.

Por outro lado, para que os controles possam ser eficazes, a exigência em relação ao planejamento das vendas é total. O grande trabalho no setor de insumos começa na safra anterior. Ele é um ciclo virtuoso interminável: a forma como calculamos as estimativas de vendas, o procedimento para negociar as metas comerciais com os canais e as forças de vendas, o engajamento de outras áreas da companhia nessa mobilização — tudo isso tem vital importância para o êxito das campanhas de vendas.

O papel das entidades de classe e a participação de profissionais e empresas nas organizações institucionais setoriais também são pontos marcantes da gestão de marketing do setor rural. O anúncio “Planta Brasil”, feito pela Associação Nacional para Difusão de Adubos (Anda) com apoio criativo da ABMR&A, publicado no jornal *O Estado de S. Paulo* (maio de 2008), é um bom exemplo disso. Nessa campanha, a entidade dos fornecedores de fertilizantes buscava conscientizar a sociedade sobre a importância dos fertilizantes quando o aumento de preços desse insumo gerava insatisfação nos setores produtivos e discussão entre os segmentos formadores de opinião. O anúncio, na verdade, mostrava que as respostas aos desafios mercadológicos mais amplos, em geral, ganham força e efetividade quando são dadas pelas entidades setoriais — até por uniformizar o discurso e o posicionamento de todo o segmento (veja o Quadro 6.33). Então, participar de associações é essencial para o dirigente de marketing do setor de insumos, e cada vez mais importante para o agronegócio brasileiro.

Agora apresentaremos, de maneira muito específica, sete enfoques pontuais, mas essenciais, que devem ser observados nas estratégias e táticas de marketing dos vários setores de insumos.

Quadro 6.33 - Respostas aos desafios mercadológicos mais amplos.



Reproduzido com autorização.

1. Insumos envolvem quantidade e qualidade

A quantificação dos insumos aplicados é o primeiro ponto de diagnóstico. O uso por hectare ou por cabeças de animais, região a região, é um mapeamento básico para identificarmos a *demand real* existente na categoria de insumo, seja em uma ou algumas áreas, seja na totalidade geográfica do mercado. O potencial é sempre superior à demanda. O potencial calculado deve ser uma conta hipotética: “Se todo o universo usasse ou aplicasse determinado insumo, encontraríamos um potencial de tantas sacas de sementes, ou litros de defensivos, ou toneladas de adubos etc.” A diferença entre o potencial e a demanda é o campo teórico de crescimento do mercado.

Ao analisar e quantificar a demanda pelo insumo, o próximo passo é a qualificação desse uso ou aplicação. Quais as dosagens utilizadas, quais os *stands* de plantas (ou os espaçamentos entre sementes), quais as fórmulas de adubo utilizadas, qual a mineralização do gado, qual o desfrute dos animais e qual o giro dos rebanhos.

O modo como qualificamos a adoção dos insumos nas regiões é fundamental para definir as ações estratégicas e táticas de marketing do segmento. Podemos, por exemplo, ter larga utilização de insumos, mas com aproveitamento deficiente. A estratégia na região poderia ser, então, de horizontalização do uso ou de evolução qualitativa da demanda, com o estímulo a melhores práticas na verticalização da adoção.

Da mesma forma, ao olhar quantificações e qualificações do uso e adoção de insumos, podemos realizar segmentações de mercado com níveis tecnológicos distintos, por exemplo, agrupando, de um lado, produtores voltados para a inovação e alta tecnologia e, de outro, agricultores mais conservadores — servidos por *commodities* e tecnologias mais tradicionais e clássicas. Depois disso, podemos cruzar essas informações em sistemas de geomarketing, mapeando as manchas distintas de tecnologias e utilização por hectare. Com isso, estaríamos retratando de modo objetivo e mensurável a realidade de cada zona agropecuária do país que fosse importante para o trabalho do profissional de marketing.

2. Insumos exigem convicção sobre *market share*

Participação de mercado por região é o outro ponto crucial do gestor mercadológico. Nos cenários quantificados e qualificados anteriormente, qual é a participação de mercado dos diversos *players*? Quanto mais informação histórica tivermos, melhor, pois poderemos identificar tendências. Por exemplo: surge uma companhia que atinge em seu primeiro ano modestos 2 por cento de mercado em um segmento de médio para alto investimento em tecnologia. Na safra seguinte, essa marca já assume 5 por cento e, no terceiro ano, salta para 9 por cento de *market share*. Aí se está formando um concorrente aparentemente poderoso, que pode se tornar um *tsunami* no mercado caso esteja ligado aos segmentos ascendentes da produção rural, ou seja, àqueles produtores que tendem a crescer nos próximos anos. Afinal, todo fornecedor cresce ou morre com seus consumidores.

Concluindo: depois de quantificar e qualificar os mercados, estudar e mapear o *market share* dos competidores é o passo seguinte e crucial para o sucesso das estratégias de marketing. Para isso, é vital a pesquisa local, o vínculo com os canais de vendas e técnicos da região — ou a contratação de pesquisadores para a coleta dos dados.

3. *Trade share* é o terceiro movimento essencial

Quantificamos o mercado, qualificamos esse volume por níveis de adoção, utilização ou aplicações e, por fim, segmentamos os produtores. Depois dessa fase, diagnosticamos e dividimos o mercado sob o critério das participações de mercado das diferentes marcas. Com isso, podemos inclusive estabelecer as tendências de evolução das marcas competidoras, sinalizando quais delas devem cair, quais devem subir e quais se manterão estáveis em *market share*.

Então surge a hora de verificar qual é a participação nos canais, o *trade share*. Nos canais de distribuição existentes — revendas, cooperativas, agentes, autônomos ou *e-commerce* —, qual é o tamanho da participação de cada fornecedor? Esse é outro enfoque decisivo para a criação de um planejamento de marketing bem articulado e eficaz no segmento de insumos.

4. Desenhando o futuro

Com os passos anteriores dados, precisamos buscar as tendências para as próximas safras: as previsões de plantio, locais e regionais; a mudança no *mix* de produtos que serão plantados; a relação gado *versus* agricultura; a renda disponível, oriunda da safra anterior; os créditos oficiais para a nova safra; as tendências de aumento ou redução no uso de alta tecnologia.

As experiências passadas são de grande valia, principalmente se estiverem bem documentadas. As opiniões de líderes locais também são de grande utilidade, assim como o *feeling* dos canais de venda, dos vendedores da rede de revendas e dos escritórios de planejamento rural — e ainda a programação realista que empresas rurais já estejam colocando em prática. Tudo isso forma o diagnóstico e leva à tomada de decisão por parte do gestor de marketing do segmento de insumos.

O marketing no agronegócio é carregado de relacionamento. E a construção de redes de relacionamento físicas, agora apoiadas pelas tecnologias virtuais, é parte considerável da preocupação dos executivos do setor.

5. Finanças e pé no chão

A saúde financeira dos canais de venda e dos produtores rurais faz o papel da análise racional e do *pé no chão*. O contato com os bancos, os agentes financeiros, as realidades dos recebimentos, as entradas previstas pela venda das *commodities*, as vendas antecipadas de grãos e todo o movimento econômico-financeiro da região devem ser levantados, assim como os vínculos com os cerealistas, com os compradores de matérias-primas rurais, com as agroindústrias, com os frigoríficos. Todo esse setor pós-porteira é importante para o gestor de marketing do segmento antes da porteira das fazendas.

6. Mix estratégico e tático

Depois de passar por todas as etapas citadas, o dirigente de marketing de insumos deverá considerar os aspectos mais interiores da sua organização: o lançamento ou não de produtos, as inovações, as políticas de *pricing* para conquista de participação de mercado, a abertura de novos canais de vendas.

Marketing exige uma implementação muito bem feita e um sistema de controle preciso. Os passos anteriores definem a estratégia, que é tudo aquilo que ocorre antes do campo de batalha. A tática é o movimento e as armas dentro do cenário comercial. É tudo o que ocorre no campo de batalha. Informação, negociação, engajamento, compromisso, execução, controle e *feedback* compõem a fórmula da gestão de marketing no setor de insumos.

7. Ética e responsabilidade

Vale observar que as estratégias de marketing de guerrilha, válidas para fornecedores de *commodities* e para *players* de nichos, não podem estar fundamentadas

em táticas exclusivas de prêmios para balconistas de revenda. Esses processos, ao longo do tempo, são autofágicos, pois se transformam em leilões: quem dá mais vira a oferta da vez.

O marketing ético é a espinha dorsal das atividades de marketing no agronegócio. Isso se justifica por tratarmos de negócios que implicam responsabilidade ambiental, social; negócios que envolvem alimentos, segurança, tecnologia, qualidade de uso, educação, fomento. As ações promocionais devem sempre ser acompanhadas de valorização do conhecimento. É preciso operar no marketing rural sempre com a missão da comunicação, e não da manipulação. Manipulamos quando simplesmente atuamos com base nas não-virtudes das pessoas e dos profissionais. Comunicamos quando ampliamos as virtudes de todos os envolvidos.

A cultura do engano sempre trará graves conseqüências a seus condutores. O incentivo, a promoção e a premiação de vendedores e balconistas de vendas podem ser realizados e são bem-vindos, desde que associados aos interesses das quatro partes envolvidas: clientes, empresários/donos de vendas, fornecedores e profissionais de vendas. E tudo isso considerando os valores da ética e da construção de melhoria para todo o processo.

Hoje os agricultores são biogestores, conhecedores das leis da genética, utilizam a microeletrônica, a informática e a comunicação interativa. São também coligados à tecnologia que os antecede e às tendências e demandas dos clientes — como agroindústria, varejo, serviços de alimentação, indústrias de fibras e energia etc. E isso não é pouco, é muito. Exige responsabilidade de todos os agentes envolvidos no agronegócio. E responsabilidade para com o agricultor é vital em um mundo de várias responsabilidades — ambiental, social, de cidadão, alimentar etc.

Marketing de revenda: a rede de revenda rural

Os distribuidores e revendedores de insumos agrícolas e veterinários fazem cerca de 70 por cento de toda a comercialização de tecnologia para o campo. Aproximadamente 10 mil pontos-de-venda compõem essa ramificada rede no interior do país. A Associação Nacional dos Distribuidores de Insumos Agrícolas e Veterinários (Andav) é a entidade representativa do setor, com aproximadamente mil sócios, o que equivale a quase 80 por cento do valor comercializado.

As cooperativas representam 15 por cento da distribuição e os 15 por cento restantes vão direto da indústria ao produtor. Os canais de venda têm forças de vendas e assistência técnica, efetivando a relação pessoal no campo do agronegócio.

Hoje a indústria estabelece vínculos sólidos com seus distribuidores, integrados em sistemas informatizados e programas comerciais bem estruturados. To-

mando como base esse panorama, os pontos levantados a seguir são fundamentais e devem ser levados em conta pelo marketing da revenda rural:

- Obter informação confiável sobre a área plantada na sua região.
- Conhecer a participação de mercado das distintas tecnologias e marcas oferecidas.
- Montar um *database* com produtores rurais por valores, estilo de vida e atitudes profissionais.
- Manter um sólido relacionamento com os demais agentes do *cluster* do agronegócio (por exemplo, setores financeiros e técnicos, de transporte, seguros, cerealistas, *tradings*, agroindústrias e mídia).
- Compreender os desafios do planejamento e das estratégias de marketing dos fornecedores.
- Manter equipes profissionais bem formadas e fidelizadas.
- Misturar ações ousadas com o necessário conservadorismo para evitar riscos desnecessários.
- Prestar serviços de pré e pós-venda de vanguarda.
- Oferecer serviços inovadores e de valor agregado aos produtores rurais, como aplicação de produtos, análises do negócio e assistência técnica eficaz e de alto nível.
- Participar ativamente de entidades representativas da região, atuando de acordo com o desenvolvimento dos negócios éticos e sustentáveis do segmento.

Construir um bom plano de marketing é um diferencial competitivo de sucesso para um revendedor rural. Além de preparar o plano de marketing voltado ao mercado, à competição, é necessário organizar uma competente estratégia de marketing reverso, direcionado aos fornecedores e agentes de facilitação dos negócios, como logística, por exemplo.

A seguir, relacionamos os principais ingredientes de um plano de marketing de revenda no agronegócio:

- O tamanho do mercado regional em área, culturas e propriedades rurais.
- A qualificação desse mercado em nível tecnológico, de desembolso perante a tecnologia, de estratificação das propriedades.
- A segmentação dos produtores rurais em valores, atitudes e estilo de vida: adotantes iniciais, maioria, retardatários e o nicho dos inovadores.
- Identificação das lideranças e dos defensores das diversas tecnologias e marcas oferecidas, seus pontos fortes e fracos, o *share of wallet* de cada marca e a tecnologia dos produtores da região.
- A demanda prevista, para a safra em andamento, das tecnologias e marcas.
- O potencial de crescimento da tecnologia sobre o uso inadequado da técnica ou o não-uso (exemplo: sementes melhoradas *versus* segunda geração).

- Cadastro de bons clientes *versus* clientes duvidosos para direcionar vendas e tomada de riscos em crédito e cobrança.
- Vínculos sólidos com os dirigentes de marketing dos fornecedores, objetivando conhecer seus planos, necessidades, verbas, investimentos e oportunidades conjuntas de ações.
- Construção de planos operacionais de marketing lado a lado com a indústria, definindo responsabilidades e apoios de marketing que serão oferecidos pelo fornecedor.
- Sistemas de avaliação e mensuração das ações para correção dos rumos.
- Objetivos de participação de mercado por tecnologia e marcas.
- Diagnóstico dos revendedores regionais concorrentes: tamanho da força de vendas, percepções positivas e negativas, na ótica dos produtores rurais, dos canais revendedores competidores, qualidade da confiança e do nível de relacionamento entre os dirigentes da revenda competidora e seus pares na indústria, participação de mercado dos canais concorrentes na região, pontos fortes e fracos. É fundamental identificar o posicionamento de cada canal revendedor na região. Existem pequenos canais que atendem produtores de menor porte e vendem menores volumes; outros são focados em preço; outros, em prestação de serviços. Estabelecer o posicionamento da revenda no contexto de revendedores de uma praça é muito importante para que os esforços competitivos sejam focados e priorizados. Exemplo: uma revenda genérica *versus* uma de valor agregado — estratégias, ações e custos são totalmente diferentes.
- Oportunidades de posicionamento dos produtos representados na região em função do sucesso ou do insucesso obtido e percebido nas safras anteriores.
- Principais canais de comunicação, ações de ativação de marketing, de mídia, eventos etc.
- Cronograma de dias de campo, palestras, ações de vendas, com sistemas de mensuração do retorno.
- Definição dos principais serviços a serem prestados pelo canal e pela indústria que causam impacto na região.
- Verbas publicitárias, apoios logísticos e suporte dos fornecedores para atingir metas regionais.
- Recursos humanos capazes para a criação, organização, implementação e controle do plano de marketing da revenda.
- Metas de vendas definidas — produto a produto, mês a mês, vendedor a vendedor, marca a marca —, preço médio, prazo médio de pagamento, rentabilidade e giro programados.

- Plano de visitação, entrevistas e vendas determinado cliente a cliente na região, e tudo isso atribuído à equipe da revenda, aos dirigentes da revenda e a visitas conjuntas com a indústria.
- Plano de incentivo e de remuneração para vendedores, técnicos e balconistas da revenda.
- Apoio de marketing direto e serviços de CRM.
- Cronograma, sistema de controle, *feedback*.
- Programas de preservação do meio ambiente, de sustentabilidade, de recolhimento de embalagens e de defesa contra o comércio ilegal, o roubo e o crime organizado fazem parte das ações integradas do canal, que deve atuar como agente e líder dos movimentos em suas regiões.

Cerca de 70 por cento do sucesso das vendas e do revendedor dependem da qualidade do plano de marketing operacional feito. Ele precisa ser montado antes de a operação da nova safra ser iniciada. Deve ser profundamente preparado, debatido e muito bem negociado entre as partes. O envolvimento da indústria fornecedora é fundamental. Lembre-se de que saber envolver e conquistar a atenção das ações de marketing dos fornecedores é um dos grandes talentos dos canais revendedores de sucesso.

PARTe 3

**Marketing dentro da
porteira**

estratégias e ações de marketing: visão a partir dos produtores rurais

Desafios do marketing do produtor rural

O produtor rural é o centro da cadeia do agronegócio. Ele recebe a tecnologia gerada antes da porteira e entrega as matérias-primas vegetais e animais à agroindústria, aos processadores, aos restaurantes e a todo tipo de transformação realizada no pós-porteira das fazendas. O produtor rural também pode estar envolvido em uma atividade em que seu produto segue *in natura* para o mercado consumidor, o que acontece com flores, frutas e hortaliças.

Apesar de ser o ponto mais importante da cadeia, o produtor rural enfrenta vários desafios de marketing:

- Isolamento e possibilidade mais remota de ativar o marketing sozinho.
- Ele é antecedido por grandes grupos econômicos, detentores de alta tecnologia, e vende sua produção para outras grandes corporações, com baixíssima possibilidade de diferenciação de marca.
- Ele depende fortemente de políticas agrícolas e de planos de financiamento.
- Para a estruturação e a logística das safras, ele depende de ações públicas e governamentais.
- Fatores incontroláveis, como clima, câmbio, oferta e demanda de *commodities*, competição globalizada, legislação, doenças, pragas, custo da produção, decisões de fornecedores e política tributária, entre outros, fazem com que a atividade rural isolada seja muito arriscada.
- Dependência de associativismo e de lideranças capazes para a orquestração de planos de marketing da produção agropecuária.
- Distanciamento dos mercados consumidores finais.
- Vocação e foco voltados para a produção.
- O fato de as novas mídias sociais terem sido apenas recentemente viabilizadas pela Internet.

- O fato de as disputas comerciais e estratégicas que utilizam o marketing como conhecimento serem muito recentes para a grande maioria dos produtores rurais.

No entanto, apesar desses grandes desafios, notadamente de forma isolada, a utilização do marketing tornou-se possível a partir da revolução da informação e do barateamento do custo do acesso à informação.

No Núcleo de Estudos do Agronegócio da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), diversos sites de marcas agrícolas são monitorados. Houve uma explosão da visibilidade e da criação de *brand* por parte da atividade dentro da porteira das fazendas. No século XXI, tornou-se possível a ação de marketing dos produtores rurais, mesmo que individual, o que pouco tempo atrás era uma iniciativa viável apenas por meio de associações e cooperativas.

Para elaborar um plano de marketing individual, o produtor rural deve seguir várias diretrizes:

- Conhecer os planos estratégicos dos principais fornecedores de insumos e equipamentos.
- Acompanhar e monitorar os progressos da pesquisa científica e tecnológica que antecedem o dentro da porteira.
- Aprofundar-se nos detalhes das informações genéticas dos diferentes ofertantes, sempre mantendo áreas de teste para novos materiais em sua propriedade.
- Realizar *benchmark*, estudos comparativos de custos, produtividade e resultados com propriedades vizinhas e com dados de produtores de outras áreas do país e do mundo.
- Desenvolver a agricultura de precisão para conhecer profundamente a resposta aos investimentos de sua área de produção.
- Manter um banco de dados dos fatores incontroláveis de sua atividade, como: oferta e demanda, curva de preços, interferências do mercado de investimentos e futuro, custo da tecnologia, câmbio, tendências dos consumidores finais, principais atividades dos grandes “fazedores de moda” dos derivados dos produtos agropecuários (McDonald’s, Starbucks, Nestlé, Unilever, Bunge, Sadia, Procter & Gamble e Coca-Cola, entre outros).
- Montar um banco de dados de intermediários, compradores e cerealistas para antever seus procedimentos a partir dos registros históricos ano a ano.
- Elegger um grupo seletivo de fornecedores de insumos, máquinas, processadores e corporações agroindustriais para ser visitado anualmente e, também, para que os relacionamentos sejam criados e mantidos.
- Relacionar alguns eventos internacionais de participação obrigatória, para adquirir informações e acesso a mercados.

- Acompanhar as ações das ONGs na região e/ou área em que atua e suas influências nos mercados e clientes com quem opera ou pretende operar.
- Montar um sistema de acompanhamento de artigos e de publicações dos principais especialistas de sua área de atividade e cultura.
- Participar de redes sociais, nacionais e internacionais, com afinidades e conexões voltadas à mesma atividade.
- Criar um padrão visual da sua propriedade — equipamentos, uniforme, cartão de visita, materiais administrativos, sacaria e embalagens.
- Ter uma marca e aplicá-la em tudo, definir missão, visão e valores da propriedade e ter uma boa história para contar sobre sua marca e seu compromisso com o futuro.
- Compreender os elos da cadeia produtiva do agronegócio ao qual pertence, conhecer as conexões e as pessoas-chave em todo o sistema, tanto no antes da porteira como no pós-porteira, e as lideranças dentro da porteira das fazendas.
- Participar de movimentos associativos profissionais e de interesse da classe, classificá-los e definir tempo para as iniciativas cooperadas.
- Estudar sempre, até por cursos a distância, on-line.
- Conhecer toda a rede de revendedores e distribuidores de insumos e máquinas, observar seu movimento competitivo e procurar bons negócios nos momentos de lançamento de produtos, estoques altos e aproveitamento de oportunidades tecnológicas.
- Manter vínculos sólidos com os agentes financeiros da área e acompanhar o histórico dos acessos às linhas de financiamento e posturas de execução de dívidas nos momentos críticos.
- Criar um time coeso e bem preparado para fazer o dia-a-dia e operar a propriedade, liberando tempo útil para a visão e as tarefas estratégicas.
- Compreender seu estilo e perfil de produtor: ousado *versus* conservador, diversificado *versus* especializado, *commodity versus* agregador de valor. Aprender a tomar decisões levando em conta seu estilo, mas ponderar e considerar a preservação do negócio, tomando parte de suas decisões de forma mais ou menos conservadora.
- Montar um site, ser interativo e buscar relações negociais globalizadas nas oportunidades criadas por clientes que procuram diferenciação na produção já na origem das matérias-primas agropecuárias.

O marketing de origem é um instrumento fortemente utilizado nas marcas e diferenciações rurais. Abordaremos alguns exemplos mais adiante, como o *case* “O *made in Italy*” (veja a Parte 6), elaborado especialmente para esta obra pelos

professores italianos Victor Megido e Roberto Panzarani, em que são mostrados os exemplos do vinho Chianti e do queijo Parmigiano.

O plano de marketing da produção agropecuária

O grande trabalho de marketing para o produtor rural é feito por meio de entidades, cooperativas e associações de classe ou mesmo por uma combinação entre governo e órgãos representantes de segmentos produtivos.

Países como Estados Unidos, Inglaterra e Holanda, por exemplo, mantêm estratégias de marketing “nacionais” articuladas com todos os setores envolvidos e informam a sociedade com relação a elas. Nesse sentido, um plano de marketing para a produção agropecuária brasileira precisa considerar vários aspectos:

- Diagnóstico das ações dos principais países concorrentes.
- Mudanças nas atitudes e nos hábitos de consumo nos principais países demandantes.
- *Database* sobre a rede de varejo, agroindústrias, processadores e agentes influenciadores dos países demandantes.
- Marcas e posicionamentos estratégicos dos diversos países e suas ações de marketing de origem, bem como das iniciativas privadas com poder para influenciar a percepção de consumidores e intermediários.
- *Likes* e *deslikes* dos produtos de origem brasileira. Nível de percepção positivo, negativo ou indiferente.
- Visibilidade dos competidores na mídia global.
- Mapeamento e monitoramento dos sites de cada segmento.
- Mapeamento e monitoramento das ONGs, entidades de defesa do consumidor e associações de produtores rurais competidores, avaliando procedimentos, valores, atitudes, lideranças e sucessores.
- Compreensão da competição interna entre culturas, regiões e tendências de consumo no próprio país.
- Análise dos ofertantes de tecnologia estratégica e do quanto atuam em relação aos compromissos com o agronegócio do país.
- Avaliação de busca de projetos e acordos bilaterais por segmentos de mercado, tanto oficiais quanto comandados pelo mercado, com a iniciativa privada.
- Mapeamento e monitoramento da legislação de importação e de exportação de produtos do agronegócio. Estudos sobre as diferenças entre as teorias e as práticas reais.
- Estudos sobre o impacto das decisões de agronegócio em cada país demandante e concorrente, sobre o ambiente político, as eleições e a opinião pública local.

- Definição de estratégias comerciais segmento a segmento, país a país, agente econômico a agente econômico.
- Construção de recursos humanos com forte carisma e vigor para a ação de vendas em alto nível.
- Avaliação de verbas de ativação de marketing, pesquisas de mercado e estudos, comparando o comportamento dos concorrentes quanto aos investimentos em marketing.
- Estratégias de assessoria de imprensa priorizadas e definidas em âmbito global.
- Correção dos pontos fracos do país, com fundamento em percepções *versus* realidades, para priorizar investimentos estruturais ou sistêmicos.
- Manutenção de um grupo de inteligência e de coordenação de marketing da produção agropecuária do país, não sujeito a alterações de acordo com mudanças político-partidárias.
- Definição de um plano de marketing para o envolvimento com os agentes do antes da porteira (genética, adubo, máquinas, crédito, seguro, tecnologia), outro para a produção agropecuária propriamente dita, interna e externa ao país, e outro para o envolvimento com os grandes conglomerados processadores e demandantes da matéria-prima vegetal e animal.

O que vemos neste século XXI é uma possibilidade real de marketing para os produtores rurais, mesmo como indivíduos, e a necessidade vital de planejamento de marketing para as associações, as entidades e os órgãos oficiais do governo relacionados ao agronegócio de outros países.

Agriwar é a guerra de marketing pela percepção dos consumidores globais. Ela não nasce somente na arte publicitária ou em vendas: já vem embutida na linha da pesquisa genética da semente ou na estratégia de logística do fertilizante, bem como no *design* dos equipamentos rurais, preparados por engenheiros mecânicos, e na organização de portos e estruturas pós-porteira das fazendas, por exemplo.

Para entender todos esses conceitos na prática, veja o apêndice ao final deste capítulo, que aborda aspectos de marketing do setor de hortifrutí, das cooperativas e do cada vez mais usado marketing de origem.

Valores de competitividade para as cooperativas

O cooperativismo já envolve no mundo inteiro cerca de 1 bilhão de pessoas. Trata-se de uma fórmula de organização que resistiu ao tempo e aos modismos — e que só não consegue resistir à ausência de lideranças preparadas. Os valores do cooperativismo passam pela união e pelo sentido comum de horizontes, e a clareza

da missão é essencial. Colocar sempre a obra, a causa, acima dos interesses pessoais e de grupos é uma das mais difíceis tarefas para o êxito das cooperativas.

As cooperativas bem-sucedidas revelam uma liderança coesa, comprometida com o ideal cooperativista. Alguns dos valores fundamentais para a competitividade das cooperativas são a não-tolerância da mediocridade; o combate à zona de conforto, à acomodação; a rejeição ao paternalismo, ao populismo, e à tentação de querer agradar a curto prazo e provocar rombos insuperáveis a longo prazo, além do estabelecimento de um saudável regime sucessório. Todos esses são ingredientes *sine qua non* para o êxito no ambiente cooperativista.

As cooperativas não podem raciocinar estrategicamente como as corporações não cooperativas. É fundamental que a conscientização e a educação façam parte permanente do seu DNA. Para o lado de dentro, elas precisam de fortes programas culturais e educacionais — o endomarketing; para o lado de fora, necessitam de um projeto de longo prazo, envolvendo toda a sociedade.

Com relação aos seus clientes, a formação de vendedores cooperativistas passa por uma seleção e preparação diferenciada dos demais vendedores de outras organizações. Os planos de comunicação dos produtos de cooperativas precisam sempre de um envoltório de cidadania, de altruísmo. As cooperativas não têm apenas uma missão voltada para dentro, para os seus cooperados; elas devem levar o espírito cooperativista a todos os elos da cadeia do agronegócio, do antes ao além das porteiras das fazendas, bem como cultivar a mesma disposição para o uso das ferramentas modernas de gestão.

É necessário crescer com um foco claro e determinado; não trocar o que tem de ser feito por aquilo que distorce e desvia as atenções. Deve-se preparar um projeto de marketing extremamente cuidadoso, com consciência de que se estará enfrentando as principais organizações globais e nacionais, que têm poder de decisão mais rápido e cultura de riscos mais desenvolvida.

Outra questão importante de uma cooperativa é ter clareza de sua vocação. Caminhar para a industrialização, o varejo ou os serviços, avançando na agregação de valor no pós-porteira das fazendas, exige talento, vontade, convicção competitiva e a montagem de um processo decisório de ações e reações à concorrência, nos moldes de uma empresa não cooperativada. Alianças estratégicas e parcerias são alternativas inteligentes, se considerarmos uma definição de vocação e talentos para a produção agropecuária diferenciada, o que viabiliza acordos especiais de contratos e de comercialização.

As cooperativas, independentemente de irem ou não ao consumidor final, devem lutar para estabelecer imagem e visibilidade de marca. O que já tratamos neste livro, sobre o crescimento do marketing de origem na importância de todo o agronegócio, tem na cooperativa um dos seus principais articuladores e real rea-

lizador. A origem, a procedência do cooperativismo deve ser considerada ao longo da cadeia de valor. Pessoas consomem valores, percepções, sentidos, significados. A cooperativa é um símbolo de evolução humanista e tem um espaço crescente e fundamental nos próximos anos do agronegócio, quando precisaremos atender cerca de 9 bilhões de pessoas na Terra e incorporar milhões em regimes de produção. A organização cooperativa está preparada para esse fim.

Os valores de competitividade das cooperativas podem ser sintetizados em dez visões vitais. Evidentemente, há aspectos administrativos, legais e de gestão que são inerentes ao funcionamento correto de uma organização cooperativa. Não pode haver ignorância sobre os quesitos umbilicalmente ligados ao funcionamento do segmento: a sua contabilidade, o seu regime de contas. Essas dez visões vitais estão mais voltadas para os desafios estratégicos e competitivos:

1. Consciência de liderança e da necessidade de formação de líderes para integrar a missão cooperativa ao lado da necessária competitividade, tanto interna quanto externa.
2. Criação de um plano de marketing de cooperativa. Ou seja, o plano de marketing de uma cooperativa nunca pode ser igual ao da empresa não cooperativada no tocante a linha de produtos, embalagem, comunicação, estabelecimento do *pricing*, política de ponto-de-venda, formação dos vendedores.
3. Atuar com velocidade na tomada de decisões competitivas. O tempo pode ser um dos principais ativos e diferenciadores estratégicos para o sucesso nos dias atuais. Organizações que adotam o estilo de preparação perpétua já têm endereço certo: a tumba.
4. Ter executivos e recursos humanos cooperativistas e competitivos. Cuidar extraordinariamente para que todos os talentos humanos que trabalham em uma cooperativa sejam envolvidos com um senso superior de doação e de sentido de vida. Ao mesmo tempo, o corpo de colaboradores precisa ser firme e vigoroso para não ser dominado pela tendência de uma mediana de baixo desempenho.
5. A cooperativa precisa ter sistemas claros de expurgo. Nem todos servem para o movimento cooperativista. Uma organização deve ter mecanismos de atração de novos membros e um código de ética e de eliminação claros e justos.
6. Para atender distintas vocações e desejos de seus membros, é importante que uma cooperativa propicie uma saudável diversificação de culturas e de negócios. Uma boa cooperativa é a que permite e amplia a possibilidade de sucesso dos seus cooperados. Existem produtores que podem ser mais vocacionados para a produção artesanal, outros para a extensiva e de escalabilidade, outros ainda para inovações e projetos de maior agregação de valor por unidade pro-

duzida. Ter tantas linhas de negócios quantas forem as vocações regionais ou de seus membros amplia a chance de negócios, diversifica os riscos e agrega mais êxito e felicidade na cooperativa.

7. Uma cooperativa precisa ter alguns grandes vendedores. São membros da sua diretoria ou o seu próprio presidente. Pessoas que reúnam senso da missão, atuação com responsabilidade do conjunto técnico e da administração e uma dose certa de carisma — ou seja, capacidade para chegar ao cérebro dos outros pela via do coração. Esses vendedores precisam visitar os altos dirigentes das maiores organizações que estão no antes e no pós-porteira das fazendas e tratar com eles. São as pessoas para as representações perante a sociedade, incluindo as demandas junto aos governos.
8. Uma cooperativa precisa adotar a visão de segmentação e identificação de fornecedores, clientes e consumidores, bem como de cooperados, dentro da perspectiva de valores, atitudes e estilo de vida. Precisa também promover os negócios em um composto de valores e de gestão de marca (*branding*), conectando seus interesses com os dos setores em que haja uma vantagem de vínculos por afinidades.
A cooperativa deve ser uma porta aberta para o surgimento de novas tecnologias e novos fornecedores, bem como ter atitudes concretas e diferenciadas para as organizações de consumo e de processamento.
9. A cooperativa precisa ter convicção de sua vocação e do seu talento competitivo, sem adotar modismos. Se for atuar competindo na industrialização, no varejo e nos serviços do pós-porteira das fazendas, precisa ter recursos humanos e análises profundas de *benchmarking* (indicadores completos das ações competitivas) para não confundir projetos de agregação de valor com ilusão e utopia. Dominar seus pontos fortes e promover alianças e parcerias e procurar diferenciações percebidas ao longo da cadeia são atitudes essenciais.
10. Deve ser saudável financeiramente. Íntegra. Ética. Fora da ética não existe chance de êxito para nenhuma cooperativa. A vigilância permanente é obrigatória. Cooperativismo é negócio com missão humana — e perdê-la significa perder o negócio.

Os valores competitivos das cooperativas são desafiadores, porém plenos de uma grande riqueza, humana e real. Incorporar o estado da arte da gestão moderna, sem perder as raízes da sua essência, e transmitir essa cultura para todos os seus membros internos e para toda a rede externa da organização é o caminho. E tudo isso em alta velocidade, pois o mundo mudou e muda constantemente, o que torna vital o papel do líder.

estratégia empresarial no agronegócio

Há várias estratégias no âmbito do marketing do produtor rural. Uma das mais interessantes e poderosas é a do marketing de origem, que veremos detalhadamente a seguir.

Marketing de origem

Em um mercado globalizado, no qual a informação se espalha progressivamente, o acesso a produtos e serviços é cada vez mais fácil e a diferenciação entre eles, cada vez menor. Assim, o conceito de *procedência* vem ganhando mais e mais espaço no mercado de alimentos, tornando-se um poderoso instrumento de marketing. A estratégia da origem, aliás, é particularmente eficaz para o segmento dos produtores rurais, pois, além de agregar valor aos produtos, tem inspiração coletiva e ajuda a superar a histórica limitação do setor em gerar recursos para fazer marketing.

Resumindo, já que está cada vez mais difícil construir e sustentar a diferenciação no mercado de alimentos, uma boa alternativa estratégica de marketing é voltar-se para o ambiente e focar as peculiaridades de origem do produto, fazendo disso um *valor*. Quando esse tipo de estratégia começou a ganhar visibilidade, utilizou primeiro a forma simples dos chamados selos de procedência. Com o tempo, foram sendo incorporados novos enfoques e tecnologias de ativação mercadológica, dando-se corpo ao, hoje valorizado, marketing de origem, uma das armas de elite na *agriwar* planetária.

Seu papel é criar uma percepção de qualidade para um produto ou grupo de produtos a partir das características geográficas, ambientais, produtivas e/ou culturais de determinada região. Ou seja, a origem confere valor, prestígio e confiabilidade ao produto. Exemplos desse tipo de estratégia são os vinhos de Bordeaux ou de Champagne, o charuto cubano, o bacalhau norueguês, o presunto de Parma, o café colombiano Juan Valdez, as maçãs e pêras de Washington, as uvas passas da Califórnia e as frutas do Chile, entre outros.

No Brasil, não são muitos os casos bem-sucedidos de marketing de origem. Um destaque são os vinhos da Serra Gaúcha, que ganharam competitividade e notoriedade por meio de um trabalho bem-feito de valorização da origem conduzido pela Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (Aprovale).

Várias outras trilhas estão sendo abertas ou consolidadas nessa direção, como a cachaça de Minas, o vinho de São Roque, o café do Cerrado e os hortifrutos da região de Vargem Grande, mais voltados ao mercado interno. De olho no mercado internacional, temos as frutas do Vale do São Francisco, o boi verde ou orgânico (criado em regime de pasto) e os cafés especiais da Brazil Specialty Coffee Association, entre outros.

Origem de melhores vendas

A legislação de propriedade industrial no Brasil prevê duas modalidades de certificação de origem: a *indicação de procedência* e a *denominação de origem*.

- *Indicação de procedência*: é a mais simples das certificações e materializa-se por meio de selo indicativo da origem geográfica do produto, concedido quando a maior parte da matéria-prima é produzida na região em questão. Os vinhos da Serra Gaúcha encaixam-se nessa categoria de certificação.
- *Denominação de origem*: expressa a região de origem de 100 por cento da matéria-prima utilizada no produto e determina suas características de produção e qualidade. Ou seja, delimita claramente a geografia da matéria-prima e requer o cumprimento de normas e processos na produção para garantir certo padrão de homogeneidade e qualidade dos produtos.

Como se vê, a busca pela certificação de origem, no seu estágio mais elaborado, transforma-se também em fator evolutivo do setor ou região, pois obriga os produtores a se organizarem (agindo de forma coletiva e cooperada) e a melhorarem os processos e padrões que caracterizam o perfil da procedência, o que, na prática, impõe ganhos de gestão e qualidade a todo o conjunto envolvido no projeto.

Marketing de origem no contra-ataque

Nosso primeiro impulso, ao pensar no Brasil e em suas relações comerciais além-fronteiras, é olhar o marketing de origem como uma ferramenta essencialmente ofensiva para a construção de imagem nos mercados-alvo. Contudo, o Reino Unido fornece um bom exemplo de que o inverso também é verdadeiro, ou seja: o marketing de origem também pode ser utilizado na defesa de mercados que estão sendo atacados por concorrentes internacionais, ou exteriores, se estivermos falando de marcas/empresas de diferentes regiões de um mesmo país.

Na Escócia, por exemplo, desde 2007 os estabelecimentos com serviços de alimentação (restaurantes, lanchonetes, hotéis etc.) são estimulados a informar aos consumidores o país de origem da carne bovina oferecida nos pratos de seus cardápios. A iniciativa foi da Quality Meat Scotland (QMS), uma organização voltada à promoção das carnes vermelhas produzidas naquele país. O objetivo dessa ação mercadológica é fortalecer a reputação da Escócia como produtora de carne bovina de alta qualidade e, também, garantir que os consumidores escoceses (e turistas) estejam informados sobre a origem da carne, isto é, se estão ou não desfrutando da assumida “qualidade da carne bovina escocesa”.

A estratégia já tinha um precedente no Reino Unido, na Irlanda. Mas ganhou força na Escócia depois que a QMS identificou, com pesquisas, que 87 por

cento dos consumidores achavam importante conhecer a origem da carne que consumiam e 84 por cento acreditavam que a carne da raça Aberdeen Angus (a popular Aberdeen Angus Beef) era exclusivamente escocesa, quando, de fato, essa é uma raça *premium* criada em rebanhos de todo o mundo.

A princípio, esse tipo de estratégia defensiva de mercado, construída a partir do conceito de marketing de origem, tende a trabalhar com mais ênfase em valores emocionais, atrelados talvez a aspectos culturais, étnicos, comunitários, cívicos etc., o que não significa dispensar abordagens racionais na construção de imagem. No caso da Escócia, por exemplo, a QMS realizou um esforço promocional no qual também se promoveram a integridade e a qualidade do produto escocês.

Além da defesa técnica da carne, a QMS desenvolveu forte ação promocional para valorizar os restaurantes que entram no programa. Para eles, criou o Scotch Beef Club (Clube da Carne Escocesa), que inclusive tem link especial no site da entidade, com mapa e localização dos estabelecimentos que o integram. E o link estimula o consumo: *Find a Scotch Beef Club restaurant in your area* (Encontre um restaurante do Clube da Carne Escocesa no seu bairro/região).

Os estabelecimentos de varejo de carne também receberam um enfoque especial por meio do Scotch Butchers Club (Clube dos Retalhistas de Carne Escocesa), que tem link especial no site da QMS e cumpre o mesmo papel de divulgação e valorização dos pontos-de-venda. Diz o link: *Search for your local scotch butchers* (Procure por seu fornecedor de carne escocesa mais próximo).

E o círculo se fecha com serviços ao consumidor, guia eletrônico de receitas e mensagens publicitárias para mudar a percepção das pessoas sobre o produto, como a que reproduzimos a seguir:

Não exageramos ao dizer que os restaurantes que entram no Clube da Carne Escocesa são superiores aos outros. Afinal, eles se tornam embaixadores da saborosa e bem cuidada carne escocesa. Eles sabem de onde ela vem e têm orgulho em dizer que é escocesa. Se você também quer ter essa certeza, escolha sempre restaurantes do Clube da Carne Escocesa.

Riqueza estratégica e potencial de resultados

Uma abordagem de marketing de origem é composta, portanto, por atributos e percepções que ultrapassam a fronteira da qualidade do produto em si. Ela também pode envolver vários aspectos de *adaptação* da estrutura produtiva e de *ativação* de marketing (veja a seção “Os 4As como matriz de dimensionamento estratégico do marketing”, no Capítulo 1). Há, muitas vezes, o desafio das chances internacionais para o reconhecimento da origem, sem contar a integração e o alinhamento tecnológico e gerencial dos produtores envolvidos no projeto.

O marketing de origem pode depender, ainda, da renovação de uma estrutura produtiva. E, acima de tudo, exige uma ação bem coordenada de construção de imagem, que capitalize, fixe e sustente na percepção das pessoas os valores agregados pela origem do produto. Na Parte 6 deste livro, são apresentados três casos — “O *made in Italy*”, “Mercado da cachaça, competitividade e marketing” e “O melhor vinho da Europa” — que ilustram o marketing de origem na prática.

Competição e associações de produtores

Muito se fala sobre a histórica inferioridade brasileira no campo do marketing do produtor rural (ou marketing da produção rural, ou marketing de *commodities* agrícolas), diante de seus principais competidores no agronegócio mundial. E, de fato, a aplicação de programas abrangentes de marketing para desenvolver mercados, em particular no exterior, é ainda bastante reduzida, principalmente se considerarmos a dimensão e o peso do nosso agronegócio.

Freqüentemente, alega-se falta de dinheiro para fazer marketing e dificuldade política para organizar grupos, cadeias produtivas ou regiões em torno de objetivos mercadológicos comuns, o que é uma realidade na história recente do setor, em que pese sua acelerada e bem-sucedida evolução tecnológica no campo. Ou seja, aprendemos a produzir melhor nos últimos 50 anos, mas não aprendemos a vender e agregar valor no mesmo ritmo e proporção.

Isso não é regra: há exceções dignas de nota, tanto para o mercado interno (carne suína e vinho do Sul, por exemplo), como para o mercado externo (frutas do Vale do São Francisco e a retomada recente do marketing do café, para reconquistar o espaço da bebida além-fronteiras). Mas, no panorama geral, essa é ainda uma área a ser trabalhada com afinco no agronegócio, certamente com dividendos muito positivos, dadas as fortes vantagens comparativas que já temos no setor.

Se formos procurar exemplos de programas bem-sucedidos de marketing do produtor rural, tanto no exterior (entre nossos competidores) como dentro do Brasil, veremos que, além da provisão de recursos financeiros, praticamente todos eles foram desenhados a partir de uma articulação e parceria entre os diferentes atores estratégicos das cadeias produtivas — do governo ao pequeno empresário rural. Ou seja, todas as “pernas e cabeças” de um segmento que participa dos projetos, principalmente cooperativas agrícolas, associações de produtores (por cadeia, estaduais ou federais), produtores rurais, associações de *trades*, órgãos do governo voltados à infraestrutura e crédito rurais, instituições de fomento tecnológico e comercial, entre outros grupos de ação e influência nas cadeias produtivas do setor.

Ofensiva concorrente: um modelo para analisar

Em 1978, os Estados Unidos iniciaram uma das mais poderosas ofensivas na *agriwar* planetária, abrindo uma frente avançada na construção das percepções no mercado internacional de alimentos, fibras e bioenergia. Naquele ano, foi autorizada a implementação de um programa oficial de desenvolvimento de mercados externos para os produtos norte-americanos, chamado Market Access Program (MAP) ou Programa de Acesso a Mercados, literalmente.

O MAP é administrado pelo Serviço Exterior de Agricultura dos Estados Unidos (U.S. Foreign Agricultural Service — FAS) e utiliza fundos do Departamento de Agricultura daquele país (United States Department of Agriculture — USDA) e de um de seus braços para gestão de crédito rural, o Commodity Credit Corporation (CCC), para apoiar a criação, expansão e manutenção de mercados externos para o agronegócio norte-americano.

O MAP, no entanto, não atua sozinho, mas em parceria com os agentes econômicos das cadeias produtivas, como já mencionado, principalmente cooperativas, associações estaduais e organizações de pequenos produtores, com as quais compartilha custos de atividades internacionais de marketing e promoção, como pesquisas de mercado, promoções ao consumidor, feiras e exposições, entre outras ferramentas mercadológicas.

Por meio de programas de investimento com perfil anual, o MAP alavanca a abertura de novos mercados, o lançamento de produtos e a expansão de vendas em mercados já conquistados. Isso para produtos agropecuários em geral, florestais e de pescado, beneficiando agricultores e criadores de todas as regiões do país — e também levando seus efeitos de fomento para outros elos das cadeias de agronegócio ou para outros setores da economia, em razão de seus reflexos potenciais sobre as exportações agrícolas.

O trabalho do MAP, contudo, vai muito além do simples apoio financeiro às iniciativas dos produtores, pois estabelece uma série de precondições para a concessão dos recursos:

- Toda proposta pleiteando apoio passa antes pela aprovação do Departamento de Agricultura e deve estar integrada ao programa estratégico de exportações desse órgão do governo norte-americano (Unified Export Strategy — UES).
- O programa de fomento é automaticamente canalizado para um dos vários mercados estratégicos do país, aumentando a sinergia competitiva da marca Estados Unidos no agronegócio internacional — enfim, uma bem arquitetada política de fortalecimento do dentro da porteira, com viés para agregar poder de fogo à bandeira norte-americana na *agriwar* mundial.

- Os recursos são liberados apenas para projetos de marketing articulados em um planejamento estratégico com objetivos claros e visão de longo prazo.
- Os beneficiários não recebem recursos prévios. Eles emitem demonstrativos dos recursos aplicados na realização dos programas promocionais, apresentando-os ao FAS para reembolso. E, antes da liberação dos recursos, esses demonstrativos passam por auditoria do próprio governo.
- Em projetos de marketing aprovados para produtos de marca, as empresas (ou cooperativas) devem participar com pelo menos 50 por cento do valor do projeto.
- Em programas promocionais genéricos, voltados à categoria de produto ou identidade de origem (mas sem marca), as associações e entidades envolvidas devem participar com pelo menos 10 por cento do valor do projeto. Ou seja, o conceito de apoio do MAP é o de suplementar necessidades de capital do setor privado, e não simplesmente repor dispêndios realizados.
- Como medida para garantir renovação estratégica de marketing e comprometimento com resultados, o MAP limita a um máximo de cinco anos o período de apoio promocional a produtos de marca, conduzidos em um mesmo país.

Sob o guarda-chuva dessa política, só entre 2006 e 2007 o MAP investiu cerca de US\$ 400 milhões, com um total de 135 projetos de marketing — 67 em 2007 e 68 em 2006. E, se quisermos ter uma medida real do poder de impacto desse trabalho, basta lembrar que os programas do MAP exigem a contrapartida da participação dos beneficiários nos recursos investidos. Ou seja: os montantes investidos em programas ligados ao MAP, nesse período, podem ter chegado ao patamar de US\$ 600-700 milhões. Considerando os investimentos publicitários do pré e dentro da porteira brasileiros em 2007, em mídia impressa e Internet, esse é um valor que corresponde a mais que o dobro do que o setor aplicou no Brasil nessas mídias. Além disso, é importante não esquecer que a ação do MAP é apenas uma ponta de *iceberg* na blitz mercadológica que os Estados Unidos fazem nos principais mercados do agronegócio mundial.

Isso nos dá uma boa medida dos desafios de marketing impostos por nosso principal competidor internacional se quisermos manter uma razoável posição competitiva na *agriwar* do século XXI. Não adianta mais reclamar de falta de apoio oficial, escassez de recursos e volatilidade de cenários. Os empresários, lideranças e entidades do complexo agropecuário precisam urgentemente articular projetos para uma política de fomento externo do nosso agronegócio.

Isso deve ser feito de uma forma integrada dentro das cadeias produtivas e em constante diálogo com os aparelhos do governo e toda a sociedade. Mais ainda:

a visão de longo prazo, o planejamento estratégico das cadeias e a ousadia em marketing serão essenciais para recuperar o tempo perdido e, também, aliar a expansão das vendas externas com a construção de uma marca Brasil forte, atrelada a valores de tecnologia evoluída e sustentabilidade.

Para se ter uma visão da abrangência do MAP, o Quadro 7.1 traz os principais produtos apoiados por esse programa.

Competitividade e associações setoriais de produção

Em 2007, 67 organizações absorveram recursos disponibilizados pelo MAP, os quais alcançaram cerca de US\$ 200 milhões. Dessas organizações, a grande maioria (79 por cento) era de associações de produtores ou instituições corporativas de cadeias produtivas específicas. Ou seja, nos Estados Unidos, o marketing de dentro da porteira não é atribuição apenas de empreendedores e empresas, mas também uma bandeira assumida pelas organizações de produtores — sozinhas ou em parceria com outros segmentos da mesma cadeia produtiva.

Um bom exemplo de sinergia dentro das cadeias vem da National Pork Producers Council (NPPC), que revolucionou o conceito da carne suína nos Estados Unidos com o *slogan The other white meat* (A outra carne branca) e há cerca de 20 anos promove o seu consumo, com sucesso. Nessa empreitada, o NPPC não somente unificou todo o setor produtivo da moderna suinocultura norte-americana, como também envolveu os segmentos de processamento, varejo e serviços de alimentação.

O fato é que o MAP e seus projetos de estímulo às atividades de marketing ao redor do mundo trazem um precioso dado estratégico para a competitividade do agronegócio brasileiro: se quisermos acelerar nossa penetração nos mercados mundiais de alimentos, fibras e energia, devemos construir uma forte inteligência e liderança institucional de marketing dentro das associações setoriais de produção, independentemente até de fomentos e suplementações financeiras de governos.

QuADRO 7.1 - Principais produtos apoiados pelo MAP/FAS.

| | | | |
|------------------|-----------------|----------------------------|-------------------------------|
| Soja | Feijão | Uva | Vinhos |
| Algodão | maçã | pêra | mel |
| Citros | morango | Kiwi | Ração para animais domésticos |
| Arroz | Cereja | melão | Sementes |
| trigo | Carne de frango | mamão papaya | milho para pipoca |
| Girassol | ovos | Batata (congelada) | Produtos florestais |
| produtos lácteos | Salmão | tomate fresco e atomatados | papel e celulose |
| Carne bovina | pêssego | Aspargos | outros |

Fonte: Market Access Program (MAP), nov. 2007.

Esse é um papel que nossas associações e lideranças ainda não assumiram de corpo e alma. Ou, quando o fizeram, foi de modo mais tímido, como a Associação Brasileira dos Criadores de Suínos (ABCS), que vem conduzindo um incansável trabalho de fomento ao consumo de carne suína, em parte inspirado no projeto dos suinocultores norte-americanos e com a mesma visão moderna de integração a outros setores da cadeia situados no pós-porteira.

Não é o único exemplo, pois temos hoje ações mercadológicas interessantes e positivas nos setores de café, frutas tropicais e vinhos, só para ficar em alguns exemplos. No entanto, a conclusão principal permanece: no Brasil, ainda não floresceu um processo consciente, abrangente e consistente de liderança estratégica de marketing dentro das cadeias produtivas. Na era do *agriwar* e da agregação contínua de valor, isso não é um luxo. É um imperativo competitivo. E não estamos falando apenas dos grandes complexos produtivos do agronegócio, como grãos, carnes, leite, cana. Estamos nos referindo a tudo, às dezenas de cadeias produtivas que compõem o setor, não importa seu tamanho, pois, do ponto de vista de marketing, o que interessa é a marca Brasil e toda a sinergia e riqueza que ela possa desenvolver direta ou indiretamente, dentro e fora do país.

Basta observar um pouco o portfólio de projetos realizados sob o guarda-chuva do MAP norte-americano para vermos como nossos competidores do Hemisfério Norte exploram essa visão estratégica. Assim, na programação do MAP/FAS figuravam em 2007 projetos de cadeias produtivas como a da soja, do algodão, frango, citros e carne bovina, mas também ações de cadeias menores, como a da maçã, tomate, aspargos, morango e pescados.

Não se deve pensar que foi uma atuação inexpressiva, pois o conjunto de trabalhos de marketing dessas cinco cadeias ditas menores que usamos como exemplo absorveu, em 2007, US\$ 13,5 milhões como suplementação financeira do MAP. E não podemos esquecer, também, a contrapartida de recursos dos produtores, que é obrigatória pelas regras do jogo fixadas pelo Departamento de Agricultura norte-americano, como mencionado.

Na perspectiva de uma análise competitiva, é interessante observar como se comporta a divisão de recursos entre as várias cadeias, independentemente de seu valor absoluto. Para um olhar estratégico, é muito importante ver também quem está mordendo o maior pedaço do bolo. E, no caso das atividades do MAP, há um exemplo que é ícone: em 2007, as cadeias do algodão e da carne bovina absorveram 19 por cento dos recursos do programa, totalizando US\$ 37,4 milhões.

Esse não foi um fato isolado, mas uma tendência, pois essa hegemonia dos dois setores na divisão dos recursos do MAP já vinha de 2006: US\$ 34 milhões ou 17 por cento do total, naquele ano. E, assim, outros sinais estratégicos podem ser apreendidos do perfil de alocação das verbas de suporte a marketing do agronegócio pelo governo norte-americano. Vejamos outros exemplos de 2007:

- os programas com valor acima de US\$ 1 milhão representaram 93 por cento dos recursos aplicados (US\$ 186,2 milhões), mas somente 52 por cento das cadeias produtivas beneficiadas — o que indica um concreto sentido de priorização de mercados e negócios no comércio mundial;
- se mudarmos o filtro para programas com valor acima de US\$ 5 milhões, o montante atinge 60 por cento dos recursos investidos (US\$ 121,9 milhões) e somente 19 por cento das cadeias produtivas beneficiadas — um diminuto grupo de 13 cadeias;
- se focarmos nas “dez mais” (em US\$ milhões), considerando apenas cadeias produtivas específicas (e não associações regionais), encontraremos o seguinte quadro: algodão (US\$ 23,6); carne bovina (US\$ 13,7); produtos florestais, papel e celulose (US\$ 8,8); citros (US\$ 8,8); vinho (US\$ 8,4); soja (US\$ 7,8); grãos (US\$ 7,3); batata (US\$ 6,0); pescados (US\$ 5,5); frangos e ovos (US\$ 4,4); e como décima primeira, mas muito perto, aparecem os produtos lácteos (US\$ 4,0);
- sob o enfoque do aumento de investimentos (2006 *versus* 2007), um outro olhar de interesse estratégico: os produtores de soja (American Soybean Association) aumentaram seus investimentos de marketing ao redor do mundo em 69,7 por cento; os de tomate (California Tomato Commission/Florida Tomato Committee) elevaram em 118 por cento; e os de citros (Florida Department of Citrus) cresceram 127,9 por cento. Do ponto de vista competitivo, esses são sinais fortes para os competidores dos norte-americanos, como é o caso dos maiores investimentos em soja e citros, na perspectiva do agronegócio brasileiro.

Liderança consciente de marketing

A American Soybean Association (ASA) é uma destacada beneficiada pelo MAP (US\$ 7,8 milhões em 2007) e se posiciona para o mercado e a opinião pública como a entidade legítima para “liderar a expansão da cadeia de valor da soja e ampliar as oportunidades de mercado e agregação de valor para seus produtores”. Entre seus objetivos, amplamente divulgados, figuram propostas como:

- “Efetiva representação” da cadeia, principalmente dos produtores, no governo e internacionalmente.
- *Liderança do desenvolvimento do setor.*
- *Programas efetivos de exposição na mídia.*
- *Programas institucionais de comunicação.*
- Estabilidade financeira.
- Retenção e crescimento de associados.
- Relacionamento com associados e *stakeholders*.
- *Desenvolvimento do mercado internacional.*

Em poucas palavras, está dito tudo sobre uma visão de negócios francamente expansionista da cadeia. Quatro dos oito objetivos estratégicos oficialmente assumidos pela ASA (assinalados em *itálico*) focam explicitamente campos de atividades para a construção de imagem, desenvolvimento de mercados, expansão e valorização dos negócios. Puro marketing, inscrito no DNA da Associação e feito público em seu site oficial como se fosse uma carta de compromisso.

Muito provavelmente, são poucas as associações de produtores ou de cadeias produtivas do agronegócio que possuem uma pauta estratégica de trabalho assim, específica e voltada para o marketing, e que vai além do simples recurso de retórica, pois foi mais uma vez ratificada pelo voto dos delegados presentes ao último Encontro Anual de Associados da ASA, realizado em março de 2007, e também vem sendo reafirmada continuamente no mercado, mediante o intensivo programa de marketing da Associação.

Além do discurso, os mais de 20 anos de realizações da ASA mostram conquistas interessantes para o marketing da soja, no mundo todo:

- 1990 — *lobby* para a criação de fundo nacional para investimentos em pesquisa e atividades promocionais, que, desde sua criação, já investiu mais de US\$ 1 bilhão nessas áreas.
- 1994 — uso do óleo de soja em produtos “biológicos” fabricados nos Estados Unidos (menos biodiesel e sabão), o que representou (em equivalente óleo-grão) um agregado de mais de US\$ 500 milhões para a cadeia produtiva oleaginosa.
- 1998 — *lobby* bem-sucedido no Congresso norte-americano para incluir na Política de Energia (EPACT) o óleo de soja como alternativa de combustível. Isso marcou o início da indústria de biodiesel norte-americana e as vendas do produto saíram de zero para 5 milhões de galões até 2001.
- 1999 — a ASA trabalhou pela aprovação, no Food and Drug Administration (FDA, órgão de normatização do mercado de alimentos e medicamentos nos Estados Unidos), do uso de proteína de soja em tratamentos de distúrbios de saúde, o que levou a uma explosão do interesse pelo produto por parte de nutricionistas, fabricantes de alimentos e consumidores. Em cinco anos, as vendas de alimentos feitos com soja dobraram de valor, indo de US\$ 2,1 bilhões para US\$ 4 bilhões.
- 2000 — em parceria com associações estaduais de produtores, a ASA conseguiu que o World Initiative for Soy in Human Health (programa de difusão da soja para a saúde humana) promovesse o uso de sua proteína nos programas de ajuda alimentar do USDA, Usaid e organizações privadas de voluntariado. Com isso, o uso de soja nos programas de ajuda alimentar dos Estados Unidos cresceu mais de 10 mil toneladas, representando US\$ 4,4 milhões no período 2001-2007.

- 2001 — com *lobby* bem-sucedido no Congresso, a ASA conseguiu um incremento de US\$ 3,2 milhões para os programas de pesquisa da soja.
- 2002 — a ASA e as associações estaduais de produtores conseguiram incluir um novo Programa de Bioenergia no Orçamento para a Agricultura (Farm Bill), o qual transfere recursos aos produtores norte-americanos de biodiesel, para tornarem o seu biocombustível mais competitivo que o diesel feito de petróleo.

Esses são apenas alguns exemplos de ações estratégicas da ASA, às quais se somam atividades promocionais correntes do produto e iniciativas estratégicas em outros campos que não o marketing. De tudo, fica como mais importante o essencial da filosofia de atuação da associação, que transparece bem em um documento da sua diretoria, datado de março de 1999, comentando a existência e papel da entidade: “(...) é efetiva para ajudar o produtor a manter sua lucratividade e expandir o mercado mundial da soja (...). Mais importante ainda, representamos o próprio fazendeiro investindo na sua cadeia produtiva e no seu futuro”.

um exemplo brasileiro

Mais recentemente, novas e fortes associações de produtores surgiram no Brasil, como a Associação dos Produtores de Soja do Mato Grosso (Aprosoja). Uma contribuição por saca de soja produzida é arrecadada entre os cerca de 5 mil produtores filiados da associação, formando um montante que viabiliza a realização de estudos, pesquisas e programas de valorização da oleaginosa, dos agricultores e dos processos de beneficiamento do grão no âmbito tanto das cadeias do agronegócio como da sociedade em geral.

Essa iniciativa pode ser considerada um novo perfil de liderança no segmento do dentro da porteira das fazendas, o qual precisa ser estimulado e multiplicado para outros setores do complexo agropecuário, a fim de fortalecer a defesa dos interesses dos produtores rurais — que constituem um elo fundamental, porém fraco, nas negociações com os segmentos processadores e do varejo, onde o valor é agregado.

Como já demonstrado, a favor dos produtores rurais, no momento em que profundas transformações ocorrem no agronegócio, está o fato de que a origem das matérias-primas passou a ser um diferencial extremamente importante na visão do consumidor. Isso leva a visibilidade do campo para novas áreas de influência, ajustando as cadeias de valor do agronegócio. Isso também faz com que entidades como a Aprosoja desenhem hoje a fórmula pela qual passarão as legítimas estratégias de marketing da produção agropecuária nacional no futuro.

em se plantando, horti dá*

Antonio Avante Filho

Dora Dimand

O mundo da horticultura, que inclui frutas, hortaliças, flores e plantas ornamentais, ainda está por ser integralmente desvendado. A cadeia de produção de frutas, verduras e legumes é complexa e desorganizada, e isso talvez explique as dificuldades para se incorporar de modo mais forte esses alimentos aos hábitos de consumo de brasileiros de todas as idades.

Seja como for, muita gente vive nesse e desse mundo. São produtores, comerciantes atacadistas e varejistas de produtos hortícolas que, em comum, têm a coragem de escolher trabalhar em um setor em que o risco faz parte do dia-a-dia. Lidar com perecíveis e com fatores climáticos exige atenção e agilidade na produção e no escoamento. A engenheira agrônoma Anita Gutierrez, coordenadora do Centro de Qualidade em Horticultura (CQH) da Companhia de Armazéns Gerais de São Paulo (Ceagesp), define bem o que significa esse risco enfrentado pelos diversos elos da cadeia produtiva:

- A comercialização é uma corrida contra o tempo.
- É grande a fragilidade comercial do produtor.
- Não existe transparência na comercialização.
- O produtor absorve o custo da ineficiência logística.
- Não existe elo coordenador da cadeia:
 - na cadeia de grãos, a indústria age como elo coordenador;
 - na cadeia de produtos hortícolas frescos, o produtor precisa assumir o papel da indústria para garantir o futuro.

A tradicional representação esquemática da cadeia produtiva de produtos de origem vegetal, pelas figuras do *fornecedor de insumos* - *produtor agrícola* - *processador* - *atacadista* - *varejista* - *consumidor* não se aplica diretamente à cadeia produtiva de produtos hortícolas frescos, já que esses alimentos são consumidos *in natura*. Então, deixa de existir um importante elo da cadeia — o do *processamento*

* Este texto sobre a Ceagesp e o mercado hortifruti foi elaborado por Antonio Avante Filho, diretor administrativo e financeiro da Ceagesp, e Dora Dimand, jornalista e chefe da assessoria de imprensa da Ceagesp.

desempenhado pela agroindústria —, não obstante se veja uma crescente ocupação das gôndolas de supermercados ou das bancas de feiras livres por embalagens de produtos higienizados, esterilizados, pré-cozidos e até mesmo de combinações do tipo salada de verduras, de verduras e legumes, de frutas. Muitas vezes, isso acontece até de uma maneira incipiente, artesanal, mas denota a intenção de ocupar um segmento antes inexistente nessa cadeia produtiva.

Cada caso é um caso

As centrais de abastecimento ou entrepostos, como também são chamados, são pontos de encontro dos diversos segmentos da cadeia de produção dos produtos hortícolas. No entreposto da Ceagesp da capital paulista, reconhecido como um dos maiores mercados atacadistas do mundo em volume de comercialização, as histórias e os números revelam um pouco do seu universo.

Flores

Segundo levantamento realizado pela área de economia da Ceagesp, no ano de 2007 foram comercializadas 50.366 toneladas de flores de corte e vaso nas dependências de seu entreposto na capital. Cerca de 76 diferentes espécies foram comercializadas. Isso porque, como lembra Flávio Godas, economista-chefe da Ceagesp, uma grande quantidade de espécies de flores e plantas, dadas as suas diferentes denominações comerciais ou sua inexpressividade no volume comercializado, são classificadas estatisticamente como flores ou plantas diversas. O conjunto de flores e plantas diversas somou 8.971 toneladas comercializadas, 17,8 por cento do volume total comercializado. A comercialização de grama, também incluída no levantamento estatístico do segmento flores, foi de 16.123 toneladas em 2007, o que representa 32 por cento do volume total comercializado. Entre as demais 73 outras espécies que compõem o levantamento, o crisântemo destaca-se como principal, com 5.522 toneladas, representando 11 por cento do volume total comercializado, seguido da tuia, com 3.397 toneladas, ou 6,7 por cento do total comercializado.

Em termos de volume financeiro, a área de economia da Ceagesp indica que, no segmento de flores, foram movimentados mais de R\$ 169 milhões no ano de 2007, com destaque para a rosa, com R\$ 38,4 milhões, ou 22,7 por cento do volume financeiro comercializado. Logo em seguida destacam-se o crisântemo, com R\$ 22,3 milhões, ou 13,2 por cento, e a orquídea, com R\$ 20,7 milhões, ou 12,2 por cento do volume financeiro total comercializado.

Refletindo o bom momento da economia brasileira, o entreposto da Ceagesp na capital de São Paulo registrou, no primeiro trimestre de 2008, crescimento de 4,9

por cento na quantidade comercializada de todos os seus produtos e 3 por cento no volume financeiro.

Dentro desse quadro, o setor de flores superou todas as expectativas. Foram negociadas 13.053 toneladas contra 10.530 no mesmo período de 2007. Ou seja, houve um crescimento de 24 por cento. Acompanhando essa tendência, o volume financeiro apresentou elevação de 23,3 por cento, superando a marca de R\$ 47 milhões negociados no 1º trimestre. No mês de maio, período de maior movimento do ano no mercado, essa marca costuma aumentar em média 20 por cento, com uma expectativa de volume negociado de R\$ 20 milhões. Na semana que antecede o Dia das Mães, comercializam-se 2 mil toneladas de flores de corte e vaso, movimentando de R\$ 2 a R\$ 2,5 milhões. O público nessa época chega a atingir 25 mil pessoas por feira. Em dias normais, a circulação é de 5 a 8 mil pessoas.

Verduras

Dados levantados pela área de economia da Ceagesp indicam que ali, no ano de 2007, foram comercializadas 213.630 toneladas de verduras, com destaque para milho verde, repolho, alface, brócolis e couve-flor, que ocupam as cinco primeiras posições no ranking. Foram quase 52 mil toneladas de milho verde, 47 mil toneladas de repolho, 41 mil toneladas de alface, 12 mil toneladas de brócolis e 11 mil toneladas de couve-flor. Ao todo, foram 53 diferentes tipos de verduras que compuseram o ranking acompanhado pela área de economia da Ceagesp.

Mais de R\$ 187 milhões foi o volume de recursos financeiros alcançado em 2007 com a comercialização de verduras. A campeã em geração de recursos financeiros foi a alface, com quase R\$ 48 milhões, seguida pelo milho verde, com cerca de R\$ 18 milhões, repolho com R\$ 16 milhões, couve-flor com R\$ 14 milhões e brócolis com R\$ 13 milhões. Esses cinco produtos representaram mais de 50 por cento do total de verduras comercializadas em 2007.

Legumes

Cerca de 30 diferentes espécies de legumes compõem o ranking elaborado pela área de economia da Ceagesp. No ano de 2007 foram comercializadas 756.748 toneladas de legumes nas dependências do seu entreposto da capital. O tomate lidera o ranking, com 272.877 toneladas comercializadas, deixando a cenoura em uma distante segunda posição, com 98.164 toneladas comercializadas e mais ainda o chuchu, com 48.189 toneladas, o terceiro colocado.

A comercialização de legumes, vista pelo aspecto financeiro da atividade, ganha destaque diante de flores e verduras. Segundo os dados da área de economia

da Ceagesp, foram mais de R\$ 859 milhões os recursos financeiros apurados na comercialização de 30 produtos em 2007. Em dinheiro, o destaque também vai para o tomate — campeão de comercialização, que alcançou o volume financeiro de R\$ 373 milhões. A segunda posição ficou com a cenoura, R\$ 101 milhões comercializados, e a terceira com o pimentão, R\$ 57 milhões. O chuchu, terceiro colocado no ranking de toneladas comercializadas, ocupa somente a oitava posição no ranking de volumes financeiros comercializados, com quase R\$ 29 milhões.

Frutas

As frutas lideram o ranking de comercialização no entreposto da Ceagesp na cidade de São Paulo, tanto no volume de toneladas quanto no volume financeiro comercializado. Os legumes ocupam a segunda posição, enquanto as verduras e as flores ficam com a terceira e a quarta posições, respectivamente. Em 2007, foram vendidas 1.590.706 toneladas de frutas, o que representou um faturamento de R\$ 1,8 bilhão. Mais de 70 frutas diferentes foram acompanhadas pela área de economia da Ceagesp. A laranja é a fruta mais comercializada em termos de toneladas, com 303,4 mil, mas fica na segunda posição quando o critério é dinheiro, já que a maçã lidera o ranking de volume financeiro comercializado, com cerca de R\$ 229 milhões. O volume financeiro alcançado na comercialização de laranja é R\$ 199,3 milhões. As dez frutas mais comercializadas em 2007, por volume de toneladas, foram, pela ordem, laranja, 303,4 mil toneladas; mamão, 148,8 mil; maçã, 134,6 mil; tangerina, 112,2 mil; melancia, 103,1 mil; pêra, 96,9 mil; banana, 84,6 mil; manga, 80,1 mil; limão, 78,5 mil; abacaxi, 75,7 mil toneladas.

No aspecto do volume financeiro, pela ordem, vem primeiro a maçã, com R\$ 228,9 milhões. Depois vem a laranja, com R\$ 199,3 milhões; a pêra, com R\$ 185,6 milhões; a uva, com R\$ 137,2 milhões; o mamão, com R\$ 125,4 milhões; a manga, com R\$ 92,1 milhões; a tangerina, com R\$ 79,6 milhões; o abacaxi, com R\$ 77,9 milhões; a ameixa, com R\$ 75,2 milhões; a melancia, com R\$ 63,1 milhões.

No município de São Paulo funcionam, de terça a domingo, 890 feiras distribuídas pelos bairros da região metropolitana. No entreposto da Ceagesp na cidade de São Paulo funcionam os varejões, serviços semelhantes às feiras livres, que vendem produtos a preços controlados (de 25 a 40 por cento sobre as cotações do atacado) durante três dias da semana: terças, sábados e domingos.

Nos bastidores

Caracterizar os atores e os procedimentos da cadeia de produção de frutas e hortaliças frescas é missão quase impossível. Pequenos produtores cuidam de

tudo, do plantio à comercialização atacadista. Há grupos de agricultores, especialmente do setor de verduras, que nem saem da roça. Dependem de outros produtores ou de distribuidores que passam nas propriedades para comprar suas mercadorias. Eles ficam distantes da informação e do conhecimento.

“É com esse segmento que fazemos um trabalho de orientação, levando informações ou trazendo grupos para o entreposto. É a oportunidade que eles têm de, nessa ação que chamamos de Dia da Cidade, conhecer de perto quem recebe e vende seus produtos ao varejo”, explica Anita Gutierrez, do CQH. Aliás, o trabalho de “formiguinha” do CQH, iniciado há mais de dez anos, já trouxe mudanças significativas nessa cadeia sem elo coordenador.

Com os técnicos do CQH, os produtores passam por treinamento de classificação e aprendem a diferença de valor em relação à qualidade e ao tamanho de seus produtos. Ficam sabendo como colher no ponto certo para que seus produtos tenham mais valor de comercialização. Percebem por que devem manter a homogeneidade dos produtos enviados. Entendem a importância da rotulagem para que seus produtos possam ser rastreados e analisados no mercado atacadista pelos técnicos da Ceagesp. Preparam-se para a negociação com os compradores. E, quando visitam o entreposto no Dia da Cidade, passam a entender o que é competitividade nesse mercado.

Com os comerciantes atacadistas das centrais de abastecimento, os técnicos do Centro de Qualidade da Ceagesp realizam um trabalho de assessoramento, especialmente com relação a problemas específicos dos produtos e embalagens. É importante acompanhar o trabalho do setor, já que são esses comerciantes que movimentam os centros de recebimento e distribuição. E as centrais são imprescindíveis para o funcionamento da cadeia produtiva.

“A maioria dos atacadistas de hortifrutícolas está nas Ceasas”, confirma Anita Gutierrez. Na maioria dos estados brasileiros, as centrais de abastecimento são administradas pelo governo estadual, menos nos estados de São Paulo e de Minas Gerais, em que a administração cabe ao governo federal.

Anita cita ainda o exemplo da Itália como uma experiência bem-sucedida de privatização da administração de parte de suas centrais. Há, no Brasil, um caso de administração cooperada: a Ceasa de Pernambuco, que hoje é uma Organização Social (OS) vinculada à Secretaria de Produção Rural e Reforma Agrária. Instalada oficialmente após a reforma administrativa do estado, no dia 1º de fevereiro de 2004, essa unidade tornou-se a primeira do sistema Ceasa do país a adotar o padrão de gerenciamento administrativo com a participação dos seus permissionários.

Passam pelas Ceasas do Brasil 50 por cento da produção de frutas e hortaliças frescas do país. O movimento anual total nessas centrais é de 15 milhões de toneladas, segundo a Associação Brasileira das Centrais de Abastecimento (Abracen).

O entreposto da capital da Ceagesp, em São Paulo, é responsável por 25 por cento do total de comercialização das Ceasas, ou seja, o equivalente a 12,5 por cento da produção nacional. Em 2007, foram vendidas 3.033.812 toneladas de produtos hortícolas. No mesmo período, somando o resultado de toda a rede de unidades da Ceagesp no interior do Estado de São Paulo, incluindo o entreposto da capital, foram comercializadas 3.755.716 toneladas.

Passam pelo entreposto da Ceagesp na capital de São Paulo produtos originados de:

- 1.480 municípios do país;
- 24 estados;
- 430 municípios de São Paulo;
- 25 mil produtores;
- 9 países.

em busca do elo perdido

Diante desse quadro, o Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortigranjeiro (Prohort) foi criado em março de 2005, em portaria assinada pelo então ministro de Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Roberto Rodrigues, com a finalidade de organizar o setor por meio de um Sistema Nacional de Centrais de Abastecimento. Integrado com os estados, municípios e agentes integrantes da cadeia de produção e distribuição, o programa traz propostas para incentivar o desenvolvimento do setor. Operacionalizado pela Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), surgiu como uma forma de organizar e disponibilizar informações, integrando todas as centrais de abastecimento do país.

A proposta inicial do Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortigranjeiro é proporcionar, entre outras ações, a custo zero para as Ceasas:

- criação de um banco de dados;
- realização de um diagnóstico técnico-operacional de todos os mercados;
- desenvolvimento de uma análise conjuntural;
- incentivo a uma proposta para beneficiamento, padronização, classificação, embalagem, condicionamento, rotulagem e rastreamento dos produtos hortigranjeiros;
- estabelecimento de uma proposta de controles dos resíduos de defensivos agrícolas;
- incentivo à produção programada;
- criação de condições para capacitação e treinamento;
- transmissão de conhecimento de Ceasas para as universidades.

Depois de três anos de Prohort, estão disponíveis apenas os dados de preços e volumes diários e procedência dos produtos comercializados nas centrais, além do histórico desses dados dos últimos oito anos. “As informações, antes dispersas, agora estão reunidas”, explica o chefe da Economia da Ceagesp, Flávio Godas, que integra um dos três grupos de trabalho (de Negócios) criados para organizar os bancos de dados. Os outros grupos são de Qualidade e de Tecnologia.

Flávio considera fundamental a centralização das informações para dar mais equilíbrio aos mercados com relação a oferta e preços. “A informação abre, especialmente ao produtor, a possibilidade de realizar bons negócios. Ele pode vender seus produtos onde os preços estão mais favoráveis.”

Quem compra nos mercados atacadistas?

Qual o fator que mais atrai os compradores para um mercado como o entreposto da capital da Ceagesp? O *mix* de produtos é o principal motivo, especialmente no caso das grandes redes, que mantêm seus próprios centros de distribuição. Mas são os pequenos comerciantes que, pela falta de estrutura própria e pelos volumes de compras, têm nas centrais seus principais fornecedores.

O Centro de Qualidade em Horticultura da Ceagesp realizou um trabalho em 2005 para identificar o comprador que busca suas mercadorias no entreposto da capital. Os técnicos entrevistaram 561 compradores, incluindo os dados trabalhados dos compradores como um todo e dos serviços mais importantes: supermercados, feirantes e distribuidores.

A maioria dos compradores é feirante (31,55 por cento), seguidos de perto pelos supermercados (19,43 por cento) e pelas distribuidoras (19,07 por cento). Os números indicaram que a maior parte dos compradores compra frutas, legumes, verduras e diversos (67,20 por cento) ou só frutas (15,51 por cento). Os compradores que só compram frutas são predominantemente feirantes (62,07 por cento), seguidos pelos distribuidores (13,79 por cento) e supermercados (6,90 por cento).

Feirante

Cerca de 31,55 por cento dos compradores são feirantes. A maior parte (51,98 por cento) compra frutas, legumes, verduras e diversos; 30,51 por cento só compram frutas; 3,39 por cento só compram legumes; 1,69 por cento só compra verduras; 3,39 por cento compram frutas e legumes e 6,21 por cento compram legumes e verduras. A frequência de compras vai de 7 dias por semana a uma vez a cada 15 dias. A maioria dos feirantes compra 3 dias por semana (39,55 por cento).

O problema de estacionamento é a principal reclamação deles (19,21 por cento das respostas), seguido pela segurança (18,64 por cento), dentro de uma reclamação permitida. O destino dos feirantes é predominantemente a Região Metropolitana de São Paulo (89,26 por cento), seguida pelo interior de São Paulo (9,60 por cento). Cerca de 64,97 por cento dos feirantes têm como destino o município de São Paulo, e 7,21 por cento destinam-se aos bairros de Santo Amaro e São Miguel. Só dois estados foram citados como destino por 1,13 por cento dos feirantes: Minas Gerais e Sergipe (50 por cento para cada estado).

Supermercado

Supermercados representam 19,43 por cento dos compradores. A maior parte dos supermercados (74,31 por cento) compra frutas, legumes, verduras e diversos; 13,76 por cento compram frutas, legumes, verduras, diversos e flores, e 5,50 por cento só compram frutas. A frequência de compras vai de 7 dias por semana a uma vez a cada 15 dias. A maior parte dos supermercados compra em 2 dias por semana (33,03 por cento) e 3 dias por semana (30,28 por cento).

O estacionamento é a principal reclamação (32,14 por cento das respostas), seguido pelo portão fechado (5,36 por cento das respostas), dentro de uma reclamação permitida.

O destino dos produtos é predominantemente o município de São Paulo, seguido pelo interior de São Paulo — de fato, cerca de 44,95 por cento dos supermercados estão no município de São Paulo. Seis estados foram citados como destino por 17,43 por cento dos supermercados, entre os quais Paraná, com 47,37 por cento, Minas Gerais, com 21,05 por cento, e Rio de Janeiro e Mato Grosso, com 10,53 por cento.

Distribuidor

As empresas distribuidoras de São Paulo compram dos permissionários e vendem as mercadorias especialmente para restaurantes, refeições coletivas e supermercados. No entreposto estão instaladas 48 empresas distribuidoras. Esse segmento representa 19,07 por cento dos compradores. A maior parte (72,90 por cento) compra frutas, legumes, verduras e diversos, e 11,21 por cento só compram frutas. A frequência de compras vai de 7 dias por semana a uma vez a cada 15 dias. A maior parte dos distribuidores compra em 5 dias por semana (32,71 por cento). O estacionamento é a principal reclamação (32,71 por cento das respostas), seguido pelo portão fechado (6,54 por cento).

O destino dos distribuidores é predominantemente a Região Metropolitana de São Paulo (72,90 por cento), seguida pelo interior de São Paulo (14,02 por cento); 4 por cento dos distribuidores têm como destino o município de São Paulo, e 19,15 por cento destinam-se ao bairro do Jaguaré; 10,64 por cento, Jardins; e 8,51 por cento, Pinheiros. Foram citados oito estados de destino: Minas Gerais e Santa Catarina, com 21,43 por cento, e Mato Grosso do Sul e Rio de Janeiro, com 14,29 por cento.

Modernizar é preciso

Modernizar estruturas, procedimentos e sistemas, traçar padrões de conduta, estabelecer regras de convivência, definir papéis, promover campanhas de educação alimentar, divulgação e envolvimento — tudo isso requer organização e aquele elo de coordenação tão necessário. O abastecimento de hortifrutis no Brasil está carente disso. Nas mãos do governo, estão as centrais de abastecimento. Construídas nas décadas de 1960 e 1970, suas estruturas físicas obsoletas não atendem às demandas. E isso inclui o entreposto da Ceagesp da capital, um dos maiores em volume de comercialização do mundo.

A Abracen está coletando informações para, possivelmente, fazer uma radiografia da real situação. Já é um passo.

Governo e iniciativa privada dividem espaço e responsabilidades no mercado atacadista. Unir esforços para concretizar a realização de projetos de modernização pode ser uma saída. Ou será que o governo deve deixar ao setor privado a administração do espaço físico, assumindo como prioridade o papel de agente regulador do processo de comercialização?

Passos importantes já foram dados pelos órgãos públicos com relação aos cuidados com a qualidade do alimento. Desde dezembro de 1977, os técnicos do Centro de Qualidade em Horticultura da Ceagesp operacionalizam o trabalho de melhoria dos padrões comerciais e de embalagens, desenvolvido pelas Câmaras Setoriais de Frutas e Hortaliças da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo. “O trabalho gerou um grande estoque de normas aprovadas e a metodologia e a competência para desenvolver novas normas”, explica Anita Gutierrez, que coordena todo o processo.

Cerca de 95 por cento do volume das frutas, verduras e legumes já possuem normas de classificação desenvolvida. “A norma de classificação é a linguagem da qualidade, o instrumento de transparência na comercialização”, defende Anita. “Ela caracteriza de forma mensurável o produto, garante homogeneidade visual ao lote e atende às exigências do mercado.” Adotar a classificação significa melhorar as condições de negociação entre os diversos segmentos da cadeia e de competitiv-

dade no mercado externo. Ao mesmo tempo, criou-se a exigência da rotulagem do alimento. É a garantia da rastreabilidade do produto, a partir da identificação dos responsáveis pela produção e pela comercialização.

O CQH treina produtores e atacadistas para que possam se adequar aos novos processos de qualidade. E estende seus serviços aos permissionários dos mercados municipais, funcionários dos supermercados e serviços de alimentação para que os produtos cheguem com qualidade ao consumidor final. Falta, porém, a regulamentação que possa impor aos diversos segmentos o cumprimento das exigências das normas criadas pelos técnicos.

“Conseguimos organizar o conhecimento e as necessidades do setor, o que é complicado no mundo inteiro”, esclarece Anita. “Conseguimos desenvolver processos que são inéditos numa Ceasa. Aos poucos, as coisas estão mudando. Hoje, até a comunidade científica trabalha para o setor. Órgãos de amparo à pesquisa, como o CNPq e a Fapesp, já trabalham em parceria conosco, apoiando políticas públicas.”

Mas ainda há muito por fazer. Ao ser instituído em março de 2005, pelo então ministro da agricultura Roberto Rodrigues, o Prohort surgiu como um instrumento capaz de organizar o setor de comercialização atacadista e seu envolvimento com os outros elos da cadeia de produção. Além de desenvolver e integrar os bancos de dados estatísticos, subsidiando informações técnicas para a formulação de políticas agrícolas e de abastecimento, e de universalizar as informações geradas, o programa se propõe a modernizar os processos de gestão técnico-operacional e administrativa das centrais.

Prevê ainda iniciativas de estímulo à agregação de tecnologia à cadeia produtiva; a adequação e modernização da infra-estrutura física, tecnológica e ambiental das centrais; a modernização dos serviços de apoio disponibilizados pelas centrais, para atender às necessidades e expectativas dos seus clientes; a interação com as universidades e os órgãos de pesquisa e fomento, instituições públicas e privadas, organizações não-governamentais e as políticas públicas de abastecimento, segurança alimentar e nutricional e ampliação das funções das centrais, que deverão tornar-se áreas privilegiadas para execução e difusão das políticas públicas no âmbito da saúde, educação e de segurança alimentar.

Essas propostas e ações fazem parte da atuação do governo no processo. O setor privado, representado pelos comerciantes, fica longe das discussões quando se fala em investimento. Desunido, a preocupação com os próprios negócios é prioridade absoluta para esse segmento. As rivalidades geradas pela competição, a desconfiança entre os segmentos e as disputas com os representantes do governo ampliam a distância entre os métodos tradicionais de atuar na área de abastecimento e a modernização do setor.

Mudanças na forma de administração das centrais são alternativas propostas para que as iniciativas pública e privada — governo e comerciantes — compartilhem direitos e deveres. Isso deve incluir a incorporação de estratégias de marketing que o setor hortícola deve utilizar para conquistar clientes, potencializar vendas e envolver o consumidor com o objetivo de mudar hábitos na alimentação do dia-a-dia.

exemplos de investimento em marketing

Manoel Dias Filho, o Mané, da empresa Manefrut, é um dos poucos produtores e comerciantes do mercado atacadista que encaram as ferramentas de marketing como investimento. E aplica esse conceito no seu dia-a-dia. “Minhas embalagens levam a minha marca com um coração desenhado e a frase *Cuide bem da sua saúde. Coma fruta com frequência*”, conta Mané, comparando a fruta a outros produtos. “As pessoas ficam de olho na marca. E podem escolher a fruta como escolhem sabonete.” E insiste: “A marca é garantia de qualidade e fideliza o cliente. Meu maior sonho agora é produzir uma revista. Quero divulgar as qualidades nutritivas e incentivar o consumo das frutas de época como forma de economizar, de comer um alimento saudável e de qualidade”, entusiasma-se ele. Se todos fossem iguais ao Mané, a realidade do mundo dos produtos hortícolas seria outra.

Quando a Assessoria de Comunicação da Ceagesp, com o apoio das áreas técnicas, reuniu produtores, comerciantes atacadistas e varejistas para promover campanhas de vendas de produtos de época a preços baixos, poucos acreditavam que pudesse dar certo. A idéia era contribuir para escoar a produção, estimular as vendas do atacado e varejo e divulgar as qualidades nutritivas do alimento fresco.

Em junho de 2007 aconteceu a primeira campanha: Festa da Cenoura nos Varejões, serviços de varejo da Ceagesp. O produtor e comerciante Oswaldo Koga assumiu sozinho o risco, pois não houve adesão de outros permissionários. Depois de alguma hesitação, decidiu enfrentar. Investiu um pouco em material promocional — folhetos, faixas e *banners* — e levou um caminhão de cenoura. Vendeu para os varejistas e diretamente ao consumidor final 54 toneladas em três dias de comercialização. A ampla cobertura dos veículos de comunicação, que divulgaram a campanha como um serviço, trouxe um novo público aos varejões. Foi um sucesso. Não se investiu em publicidade. A mídia espontânea funcionou em função da boa informação.

O sucesso se repetiu, nos mesmos moldes, com outros produtos: morango, pêsego, mel, poncã. Mas a campanha do caju ganhou novas nuances, com os investimentos do Mané, da Manefrut. Como a fruta não é das mais consumidas, ele pro-

moveu degustação de preparações de pratos inusitados. A pizza de caju provocou as mais diversas reações do público. Mas quem provou gostou.

Hoje, apesar de algumas resistências quanto ao volume dos investimentos, as campanhas acontecem a pedido dos próprios produtores e comerciantes. E representam um bom exemplo de parceria do setor público, interessado na divulgação institucional e no incentivo de consumo do alimento saudável, com o setor privado, voltado para o estímulo das vendas.

Essa é mais uma iniciativa isolada, pequena perto de ações maiores, como o projeto coordenado pelo Instituto Brasileiro de Frutas (Ibraf), em conjunto com a Agência de Promoção de Exportações do Brasil (Apex) e outras associações, voltado para o mercado internacional. Mas como atrai mídia, ganha importância, com resposta imediata do público.

Outras ações acontecem por conta de movimentos, não ligados aos segmentos de produção e comercialização, que se inspiram em exemplos de outros países. O “cinco ao dia” é um deles. É um programa que sugere o consumo de pelos menos cinco porções de frutas, verduras e legumes por dia para garantir à família uma alimentação saudável e prevenir doenças crônicas. Presente em mais de 40 países, é difundido no Brasil pelo Instituto Brasileiro de Orientação Alimentar, organização sem fins lucrativos que busca parcerias na sociedade.

Algumas cadeias de vendas de hortifrutigranjeiros promovem ações eventuais em áreas públicas, distribuindo material e fazendo degustação em praças e praias. Competir com o alimento industrializado não é fácil. As empresas de produção e comercialização investem pesado em campanhas publicitárias de alto custo. Mas disputar o público, especialmente o infantil, mudando sua preferência de salgadinhos para maçãs, é um desafio. Alguns técnicos em abastecimento propõem campanhas dirigidas às crianças, que estimulem o consumo das frutas pelo sabor.

“Temos de preparar os profissionais que trabalham com educação, com treinamento e material adequado. Eles serão multiplicadores, ensinando a criança a comer e mostrando que os hortis podem ser gostosos como os doces”, defende Anita Gutierrez.

Na Argentina, as empresas hortifrutícolas estão adquirindo, pela primeira vez, licenças de personagens e programas de televisão para atrair os consumidores bem jovens. Já estão à venda nos supermercados pacotes de maçãs com adesivos de personagens da série *Lazy Town*, campeã de audiência na TV local, que incentivam o consumo de frutas e a prática de exercícios físicos para garantir uma vida saudável. “É uma tendência mundial. As empresas se dão conta de que há crianças que nem sequer conhecem o que é uma fruta”, destaca o gerente de marketing da empresa. “Estamos investindo em futuros consumidores”, conclui. No Brasil, uma marca de maçã produzida em Santa Catarina é embalada

em pacotes estampados com ilustrações da personagem Mônica, do criador e desenhista de histórias em quadrinhos Maurício de Sousa.

Tudo isso, porém, ainda é pouco. “A idéia é operacionalizar o estabelecimento e a operação de programas de promoção específicos para cada produto agrícola, em âmbito nacional ou regional, e que incluem uma combinação de atividades de promoção, de pesquisa e de informações mercadológicas, visando manter e expandir os mercados para os produtos agrícolas brasileiros, através da criação de Comitês específicos por produto, com fundos originários de contribuições obrigatórias dos produtores, dos distribuidores e dos processadores e também por dotações do Tesouro Nacional, na forma determinada por Regulamento”, explica Anita Gutierrez.

Nos Estados Unidos, os recursos para esses comitês são recolhidos na venda do produto e destinados a um fundo administrado por eles. Na França, quem faz o material de promoção é um centro tecnológico, gerenciado por permissionários e produtores, sendo os recursos coletados pelo governo em forma de taxa sobre o produto.

E o Brasil, o que fará? Quando o setor vai se conscientizar da importância de mudar para se fortalecer? O que espera para redefinir seu modelo de comercialização, adotando processos transparentes, como os leilões eletrônicos, já utilizados no setor de flores? Depois de Holambra, a Cooperativa SP Flores de Mogi das Cruzes se prepara para inaugurar o seu leilão, adotando o sistema de valores decrescentes, predominante em leilões de ornamentais em todo mundo.

O que precisa ser feito para que os segmentos da cadeia de produção se unam em torno de uma causa que é de todos eles? Na verdade, a causa é de todos nós. Afinal, todos somos consumidores e, como tal, parte integrante dessa cadeia de produção que, mesmo com tantos problemas, traz exemplos concretos de bons resultados. Eles demonstram que, com união e boas ações, em se plantando, horti dá.

PARTE 4

Marketing no pós-roteira

estratégias e ações de marketing: visão a partir do consumidor

Tendências no consumo de alimentos

Os apetites humanos estão sempre mudando. No passado, sair para comer fora era um evento especialíssimo. Hoje, o que era luxo virou algo comum. O mundo se transforma, aumenta a informação, os desejos são ampliados e isso gera demanda e busca por alimentos diferenciados e diferentes. Os consumidores continuarão demandando novos e mais alimentos em todo o planeta, bem como novas formas de embalagem, mais conveniência, novos sistemas de distribuição, mais saúde e mais segurança.

No ano 2050, seremos cerca de 9 bilhões de seres humanos. Os gastos com alimentação crescerão em todos os países. Nos Estados Unidos, por exemplo, estima-se um aumento de 26 por cento até o ano 2020 (na economia norte-americana, cerca de US\$ 1 trilhão anuais são investidos na alimentação). As pessoas não apenas comerão mais e melhor, mas mais pessoas virão para ampliar a demanda existente — a forma como essa comida será desejada é questão dos estudos de marketing. O modo como os diferentes valores, etnias, educação, estilos de vida e a comunicação alterarão os hábitos dos consumidores, impactando todo o agronegócio, é uma questão vital para as visões sobre as tendências de consumo de alimentos (veja o Quadro 8.1).

Partimos agora para um conceito de *consumer-driven agriculture*, uma agropecuária orientada pelas demandas dos consumidores. A demografia e os estilos de vida também atuarão fortemente sobre as tendências do consumo de alimentos. Entre os estilos de vida, podemos citar adultos vivendo sozinhos com crianças, dois adultos sem filhos, crescimento demográfico, diferentes raças, distintos conceitos de dietas, aumento da população idosa etc.

Para termos uma idéia e efetuarmos uma analogia, tomemos os Estados Unidos como exemplo, uma vez que há ótimos estudos realizados naquele país sobre a matéria. De 2000 ao ano 2020, estima-se lá um grande crescimento do consumo de alimentos, como mostra o Quadro 8.2.

QuADRO 8.1 - Tendências no consumo de alimentos.



QuADRO 8.2 - Tendência no crescimento do consumo de alimentos nos euA – 2000-2020.

| | |
|--------------------------------|---------------------------------|
| Total – 26,3% | Carne de peixe – 25,2% |
| Refeições fora de casa – 27,5% | Lácteos – 22,6% |
| Refeições em casa – 24,3% | Frutas – 27,5% |
| Cereais e pães – 23% | Hortaliças e legumes – 26,5% |
| Carnes e ovos – 22,8% | Açúcar e adoçantes – 23,5% |
| Carne bovina – 21,1% | Bebidas – 21,1% |
| Carne de porco – 22,5% | Gordura e óleos – 23,1% |
| Carne de frango – 21,9% | Pratos prontos e outros – 24,2% |

Fonte: USdA Economic Research Service.

Ao aplicarmos essas tendências em países em desenvolvimento, com o acesso à renda sendo ampliado na base das pirâmides sociais, podemos prever um importante crescimento para as próximas décadas da demanda futura do agronegócio.

Outra constatação importante é que a sociedade norte-americana gastará proporcionalmente mais do que efetivamente consumirá em volume de alimentos. A tendência será gastar mais e comer menos quantidade. Isso só não será observado com produtos como frutas, tomate, alface e hortaliças em geral. Peixe, iogurte e castanhas seguirão o mesmo modelo. Para carnes, leite, queijos, batatas e açúcar ocorrerá o crescimento da despesa, mas não do volume de consumo.

Nos países em desenvolvimento, assistiremos a ambos crescimentos, tanto na despesa em si quanto no volume, pelo fato de a população saciar a vontade do acesso ao volume de alimentos.

A alimentação do amanhã tende a privilegiar, em linhas gerais, mais a qualidade que a quantidade. As tendências devem ser segmentadas em duas vias: segmentação para volume e segmentação para qualidade, e a partir desses eixos visualizaremos os nichos e n segmentos de oportunidades de mercado.

A demanda por quantidade atrai as *commodities* sem diferenciação. A segmentação para qualidade exige sabor, conteúdo nutricional, segurança, sustentabilidade, ambientalismo, ecologia, saúde e comunicação, além da conveniência de acesso.

Enquanto consumidores mais exigentes podem substituir hambúrgueres por filés na forma de bifés, outros poderão substituí-los por frutos do mar ou por outros produtos de conveniência. Consumidores poderão buscar alimentos comprovadamente seguros, como ovos pasteurizados e carnes magras, e de origem assegurada, sustentável, ambiental e socialmente responsáveis, como produtos com selo *fair trading*. Pesquisas revelam que, com o aumento da renda, aumenta a demanda por produtos mais caros e mais sofisticados, bem como se amplia o hábito de comer fora.

Comparando o hábito de comer em casa com o de comer fora, as tendências norte-americanas apontam para um crescimento mais rápido em todas as categorias alimentares “fora de casa”.

Diversidade é o nome do jogo para os estudos de marketing no agronegócio. Imigrantes asiáticos, africanos e latinos causam um choque cultural e alteram as demandas por alimentos. Nos Estados Unidos, estima-se que a população de diferentes etnias crescerá de 28 por cento para 36 por cento em 2020.

Tamanha variedade de demandas segmentadas e especializadas solicitará qualidades diferenciadas desde as sementes, passando pela produção rural e transformações agroindustriais do agronegócio. O sistema alimentar será cada vez mais orientado para a prestação de serviços, para o *food service*. Grãos especiais como soja, milho e outros cereais serão desenvolvidos, plantados e oferecidos. Isso representará possibilidades de ampliar os ganhos dos produtores rurais ao longo da cadeia produtiva do agronegócio. Quanto mais diferenciado for o produto final, mais exigirá novas formas de contratos com os produtores, novas formas de investimentos nas pesquisas genéticas e novos valores na coordenação do plantio e nas formas de distribuição. Os preços também serão diferenciados.

Viveremos, nos próximos anos, uma divisão entre a produção clássica de *commodities* e o surgimento das novas *commodities* com diferenciação percebida até a ponta do consumidor final. As tendências da alimentação passam por uma série de microtendências, nichos, segmentações e especializações, revolucionando o antigo conceito de mercado de massa, de *commodities* indiferenciadas e de preços somente estabelecidos em bolsas de mercadorias. Esse fenômeno pode ser visto na seção “Cenário do século XXI”, que traz a surpreendente história do Palazzo del Freddo, uma sorveteria na Itália com mais de 130 anos.

CENÁRIOS DO SÉCULO XXI – Palazzo del Freddo

Com mais de 130 anos de presença comercial, o Palazzo Del Freddo, a mais antiga casa de sorvete artesanal da Itália, segue viva, forte e inovadora. Próximo da praça Victorio Emanuele, em Roma, ele vende um dos melhores sorvetes do mundo, que é servido para filas imensas de consumidores que se debruçam nos seus balcões. A origem das matérias-primas, o processo de produção, a sucessão e os valores fizeram com que esse estabelecimento vencesse o tempo, permanecesse como uma pequena empresa, enfrentasse a concorrência de grandes indústrias, ultrapassasse duas guerras mundiais, superasse crises como a de 1929 e construísse toda uma história, chegando aos dias de hoje como um exemplo de agronegócio na ponta do pós-porteira das fazendas muito bem sucedido.

Os valores da sua gestão, construídos ao longo de seus 130 anos, são expostos em um quadro à vista dos consumidores no seu ponto-de-venda:

- Oferecer um produto de qualidade, porque o cliente sabe julgar.

- Sempre que possível, manter as máquinas de produção e o processo de fabricação à vista dos clientes, para que possam ser vistos.
- Cobrar um preço justo, porque o cliente irá comparar.

Quanto ao preço em especial, ele é surpreendentemente justo. Em função da qualidade, da tradição e do renome da sorveteria, não seria absurdo pensar que seus preços iniciassem a partir de cinco ou sete euros por sorvete. Contudo, a partir de 1,5 euro o consumidor pode saborear um corneto com três generosas bolas. Com isso e com seus outros sorvetes mais sofisticados oferecidos a preços maiores, o Palazzo Del Freddo consegue atrair tanto a população da base da pirâmide quanto os consumidores de maior renda, entregando a mesma qualidade de produto.

mas o que é realmente surpreendente no palazzo del Freddo é sua capacidade criativa de inovação. Afinal, é surpreendente pensar que em 1934 – época de difícil comunicação, de trans-



porte e logística primários — essa sorveteria já ta, mantendo seu negócio no segmento artesanal. realizava o Telegelato, ou seja, vendia sorvete, um Em 1961, ele passou o negócio a seus sucessores, produto altamente perecível, por telefone não só deixando uma prova viva dos frutos da qualidade, para a Itália, como também para diversos outros da inovação e da coerência ética, traduzidos no países da Europa.

Essa história de sucesso está intimamente rela- seguinte registro: “Realizar uma atividade é fácil. cionada com os traços de Giovanni Fassi, fundador é possível se respeitarmos as regras da ética e do da sorveteria. Empreendedor, Fassi, juntamente respeito ao consumidor”.

com sua esposa, fazia e vendia doces, especiali- poderíamos adicionar às palavras de Giovanni zou- se nas inovações atraentes de um produto Fassi o imperativo “inovar sempre”. E inovar não chamado sorvete e montou o palazzo del Freddo. nas aparências, mas no miolo, no *core* real do ne- O estabelecimento deu tão certo que, na Segunda gócio, como ele fez. Afinal, criar um Telegelato Guerra Mundial, foi requisitado pela Cruz Verme- em 1934 e vender para toda a Europa a partir de lha para atender o Exército dos Estados Unidos. Roma transforma os desafios do uso das mídias Além disso, Fassi foi convidado para ser sócio da sociais interativas e modernas do século XXI numa Algida, a “Kibon” européia, mas recusou a ofer- fácil brincadeira de crianças.

Organizações agroindustriais que obtiverem avanços e inovações na genética e no envolvimento de produtores rurais especialmente confiáveis e contratados para gerar diferenciações — que já virão do campo e que farão a diferença na decisão dos consumidores finais — desfrutarão de um fator competitivo e de um diferencial de sucesso.

A nova era dos transgênicos e orgânicos

A biotecnologia, ciência também conhecida como engenharia genética, surgiu para desenvolver uma ampla variedade de processos biológicos que utilizam seres vivos — a tecnologia do DNA recombinante, a cultura de tecidos etc. — para a obtenção de produtos modificados que, ao serem consumidos, prezem pelo bem-estar e pela segurança alimentar dos seres humanos. A biotecnologia também é usada industrialmente, em processos de fermentação de leveduras para produção de álcool ou cultura de tecidos para extração de produtos secundários.

Quando se trata de agricultura, falamos do uso de plantas geneticamente modificadas. As plantas transgênicas receberam, por meio da engenharia genética, um ou mais genes provenientes de um outro organismo, até mesmo da mesma espécie, podendo ter uma característica nova. Elas são cultivadas em todo o mundo e continuam gerando polêmica. Há prós e contras. Algumas leis determinam que produtos geneticamente modificados devem conter um selo informando ao consumidor que são transgênicos. Mas, afinal, quem tem razão? Quem ganha e quem perde nessa guerra? O que é correto e o que é incorreto? O que é seguro e o que é inseguro? O que é verdade e o que é mito? E onde os consumidores ficam nesta história toda?

biotecnologia no agronegócio

Aplicada há mais de 20 anos na medicina, na produção de fármacos e na indústria de higiene, com considerável aceitação pública, a biotecnologia ganhou força no agronegócio e no desenvolvimento de alimentos na metade dos anos 1990. Em 1995, os Estados Unidos aprovaram, para consumo humano e animal, uma variedade de soja geneticamente modificada (GM) que, na lavoura, é resistente a determinadas pragas do campo e tolerante ao herbicida aplicado na planta. Estava apenas começando a era dos chamados alimentos transgênicos.

Atualmente, há no mundo nada menos que 102 milhões de hectares de plantações transgênicas — em especial, soja, milho e algodão. Mais de 9,3 milhões ou 90 por cento dos agricultores que cultivaram plantações GM, em 2007, são pequenos produtores de países em desenvolvimento, o que representa um significativo impacto socioeconômico e ambiental, porque as plantas geneticamente modificadas ajudam o agricultor a reduzir custos de produção e a diminuir o número de aplicações de defensivos agrícolas nas lavouras. Os cinco maiores produtores do planeta são: Argentina, Brasil, Canadá, Estados Unidos e Índia. Todos esses dados constam de pesquisas feitas pelo Serviço Internacional para a Aquisição de Aplicações em Agrobiotecnologia (Isaaa).

Mas, enquanto os outros países rapidamente autorizam pesquisas científicas e desenvolvem leis e regras para garantir a biossegurança e a confiança necessária à sociedade na tomada de decisões, no Brasil ainda temos manifestações contrárias aos transgênicos. Nesse contexto, a falta de informações confiáveis faz com que a sociedade não entenda, ou até tema, o uso dos produtos transgênicos.

O novo e o incompreendido geram desconforto e falta de confiança, especialmente para os leigos. Nesse sentido, vale a pena lembrar os tempos da descoberta da vacina contra a varíola, em 1778, por Edward Jenner. Ela só passou a ser utilizada pela sociedade 50 anos mais tarde, após a quebra de tabus éticos e relativos à biossegurança no uso das vacinas. Esse atraso resultou em muitas mortes que poderiam ter sido evitadas se a tecnologia tivesse sido usada mais cedo. Com a adoção da vacina de Jenner, a varíola foi praticamente eliminada do mundo.

Enquanto as polêmicas permanecem, as pesquisas e a produção de organismos geneticamente modificados caminham lentamente, e corremos o risco até de perder o bonde da história. A prova maior está na atual Lei de Biossegurança (Lei nº-11.105 e Decreto nº-2.591), regulamentada só no final de 2005 e com tantas modificações que acabou por parar ainda mais o desenvolvimento dessa ciência no Brasil.

Posições conflitantes

Enquanto os movimentos favoráveis aos transgênicos defendem que a biotecnologia pode favorecer a produtividade agrícola e servir de ferramenta no

combate à fome no mundo, os contrários criticam a interferência do homem na genética dos organismos e os eventuais riscos desnecessários ao meio ambiente e à saúde humana. Na mistura de idéias, a ciência da tecnologia do DNA recombinante assumiu dimensões ideológicas, o termo *alimento transgênico* acabou se tornando algo até temido e a sociedade brasileira teve poucas chances de encontrar informações mais amplas sobre a questão. Por outro lado, ironicamente, a população aceitou sem questionamentos o uso da transgenia na produção de insulina humana e hormônios.

Esse histórico não apenas confundiu a sociedade como também resultou em números negativos para a economia nacional. Não fossem os entraves burocráticos, jurídicos e ideológicos que imobilizaram o desenvolvimento da pesquisa e da aplicação da biotecnologia no país, os produtores rurais brasileiros poderiam ter acumulado benefícios da ordem de US\$ 4,6 bilhões nos últimos 10 anos apenas com a soja GM. A cifra alcançada até agora com essa cultura não passa de US\$1,5 bilhão.

Nesse cenário conturbado, em 2001 surgiu o Conselho de Informações sobre Biotecnologia (CIB), organização não-governamental cujo objetivo básico é divulgar informações técnico-científicas sobre essa ciência e seus benefícios, aumentando a familiaridade de todos os setores da sociedade com o tema. Para se estabelecer como fonte segura para jornalistas, pesquisadores, empresas e instituições interessadas em biotecnologia, o CIB dispõe de um grupo de conselheiros formado por 75 especialistas. São profissionais liberais e cientistas em atividade, ligados a instituições como Universidade de São Paulo (USP), Universidade Federal de Viçosa (UFV/MG), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Fundação Instituto Oswaldo Cruz (Fiocruz), Instituto do Coração de São Paulo (Incor/SP) e Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa).

Segurança e benefícios dos transgênicos

A segurança dos transgênicos é atestada há mais de uma década e renomadas instituições, como a Organização Mundial da Saúde (OMS), a Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO) e a Academia de Ciências do Vaticano, apóiam o desenvolvimento da biotecnologia. As vantagens ambientais, sociais e econômicas dessa ferramenta também são reforçadas anualmente por estudos europeus, norte-americanos e brasileiros. Falta apenas que alguns setores percebam melhor as perdas de recursos e competitividade que a não-adoção da engenharia genética podem trazer ao agronegócio brasileiro.

Alguns ótimos exemplos dos benefícios da adoção da biotecnologia agrícola são a redução no uso de agrodefensivos, o menor consumo de água utilizada no prepa-

ro desses produtos e a economia de diesel que abastece os tratores para a pulverização. De acordo com uma recente pesquisa feita pela consultoria Céleres a pedido da Associação Brasileira de Sementes e Mudanças (Abrasem), apenas as variedades geneticamente modificadas (GM) de soja e algodão já comercializadas no Brasil gerarão, nos próximos 10 anos, uma redução de 77,1 mil toneladas no consumo de ingredientes ativos de defensivos agrícolas. Com o menor número de pulverizações, a economia de diesel nesse período deverá atingir 382,3 milhões de litros, o suficiente para abastecer cerca de 160 mil caminhonetes durante dez anos. Já a economia de água atingirá 56,2 bilhões de litros, ou o equivalente ao consumo de uma cidade de 130 mil habitantes durante uma década. Por fim, a diminuição na emissão de CO₂ na atmosfera resultante do uso dessas tecnologias se igualaria ao plantio de 8,3 milhões de árvores.

Até o ano passado, essas duas variedades — uma de soja e outra de algodão — eram as únicas autorizadas no país. Agora que poderemos plantar também dois tipos de milho GM, conforme decisão da Comissão Técnica Nacional de Biossegurança (CTNBio) e ratificação do Conselho Nacional de Biossegurança (CNBS), a biodiversidade e a agricultura brasileiras terão benefícios ainda maiores. Uma terceira variedade de milho transgênico, já avaliada pela CTNBio, também deverá chegar em breve ao mercado.

Além disso, o Brasil é considerado um celeiro de profissionais que desenvolvem importantes pesquisas. O Centro de Energia Nuclear na Agricultura (Cena) da USP, por exemplo, desenvolveu um tipo de laranja e um de limão resistentes a doenças de impacto econômico na cultura dos citros. Já o Centro de Tecnologia Canavieira (CTC) e as empresas CanaViallis e Alellyx despontam no melhoramento genético da cana-de-açúcar por meio de variedades com até 60 por cento a mais de sacarose.

No mais, na safra 2007/2008, 23 países cultivaram transgênicos largamente, somando 114 milhões de hectares plantados no mundo. Considerando as nações que importam alimentos GM, pode-se afirmar que os transgênicos são consumidos hoje em mais de 50 países, sem registro de impactos negativos para o meio ambiente ou para a saúde humana e animal.

Felizmente, como demonstrado na recente decisão do CNBS de liberar o milho GM, o Brasil parece estar no caminho certo para recuperar o tempo perdido e adotar variedades extensamente cultivadas no mundo todo. Quem defende esses produtos defende a liberdade de escolha, e não a utilização exclusiva de uma única tecnologia. Trata-se de uma atitude democrática que alguns insistem em não aceitar. Já está mais do que na hora de abriremos definitivamente o nosso mercado para essa realidade, cada vez mais consolidada nos cinco continentes.

Alimentos transgênicos

Alimentos transgênicos são aqueles obtidos a partir de variedades transgênicas ou nos quais, em seu processamento, foram utilizados microorganismos geneticamente modificados. Os alimentos transgênicos podem ser utilizados para consumo direto ou como insumos ou ingredientes na cadeia de produção de alimentos.

Um alimento é seguro à saúde humana se não causa nenhum mal aos que o ingerem em quantidades consideradas normais após o seu devido processamento. Os alimentos têm sido considerados seguros para a saúde humana com base na experiência de seu consumo a longo prazo. A perspectiva de segurança alimentar é, entretanto, um aspecto dinâmico. Por exemplo, há algum tempo alimentos com elevado teor de gorduras não eram considerados nocivos à saúde; hoje em dia comprovou-se que alimentos ricos em gorduras saturadas são prejudiciais à saúde humana. Mesmo assim, muitos ainda utilizam esses alimentos sem qualquer restrição.

Em geral, os seguintes aspectos são considerados quando se pensa em segurança alimentar: potencial alergênico, digestibilidade, toxicidade e risco teratogênico, entre outros.

A engenharia genética permitiu expandir as alterações genéticas no desenvolvimento das novas variedades, viabilizando a introdução de características específicas, muitas das quais impossíveis de serem incorporadas pelos procedimentos tradicionais do melhoramento de plantas. A avaliação de produtos derivados da moderna biotecnologia não requer mudanças substanciais nos princípios estabelecidos de segurança alimentar para os produtos convencionais. As variedades não geneticamente modificadas que hoje cultivamos e cujos produtos consumimos são o resultado de um trabalho de seleção realizado ao longo de milhares de anos pela ação da natureza e pelo homem. A seleção artificial conduzida pelos melhoristas possibilitou o desenvolvimento de variedades com maior produtividade, resistentes a pragas, além de várias outras características agrônômicas importantes. Nesses casos, quando o melhorista introduz, em uma nova variedade, novos genes de resistência a uma doença, por exemplo, vários outros genes ligados aos primeiros são incorporados à nova variedade, sem maior controle. No caso das variedades transgênicas, a introdução de genes é mais precisa e é possível controlar a incorporação de outros genes além dos de interesse, pois o processo é praticamente pontual.

Em anos recentes, melhoristas se empenharam num esforço concentrado para aumentar a produção de alimentos ao redor do mundo por meio do melhoramento genético das espécies. Esse esforço conduziu a um renovado interesse pela potencial contribuição do melhoramento interespecífico.

Conceitualmente, se um alimento ou ingrediente alimentar derivado dos recentes avanços em biotecnologia for considerado substancialmente equivalente a um alimento ou ingrediente alimentar convencional, o primeiro alimento ou ingrediente poderá ser considerado tão seguro quanto o convencional. Para estabelecer esse grau de similaridade, os alimentos derivados dos recentes avanços em biotecnologia (por exemplo, nutracêuticos, alimentos derivados de organismos geneticamente modificados, ou OGMs, bioingredientes obtidos por fermentação e tratamentos enzimáticos) devem ser comparados com as espécies ou com os alimentos delas derivados. Essas espécies e esses alimentos derivados devem ser tão próximos quanto possível.

Em suas recomendações, a FDA entende que, se um alimento ou ingrediente alimentar é reconhecido como seguro, pode ser comercializado sem restrições. Assim, alimentos derivados de OGMs substancialmente equivalentes a alimentos convencionais com histórico de consumo seguro são considerados seguros. Isso implica, por exemplo, que o milho geneticamente modificado por gene do *Bacillus thuringiensis* para expressar a proteína CryIA(b) e conferir resistência ao ataque de insetos pode ser considerado um alimento seguro se for substancialmente equivalente ao milho convencional, mesmo que o *B. thuringiensis* em si não esteja incluído na lista de microorganismos do FDAe não possa ser utilizado como bioingrediente na fabricação de alimentos.

Os alimentos transgênicos já são consumidos nos Estados Unidos, no Canadá, na Argentina e em vários outros países.

benefícios da biotecnologia e qualidade de vida

A biotecnologia, embora seja uma ciência ainda jovem, já mostrou seu potencial para melhoria da qualidade de vida do homem. Nesse particular, a biotecnologia voltada diretamente para o ser humano já deu suas primeiras contribuições, a exemplo da insulina transgênica, produzida por bactérias. O potencial à frente é enorme, passando pelo diagnóstico e cura de doenças fatais, produção de novos medicamentos, redução do custo de produção de medicamentos de grande uso, produção de tecidos e órgãos para transplante etc.

O melhoramento genético via biotecnologia é a mais promissora, precisa e rápida estratégia para elevar a produção agrícola mundial, reduzindo as perdas na colheita decorrentes de pragas e doenças e elevando a produtividade das lavouras. Os benefícios da biotecnologia já se fizeram sentir pelos agricultores que vêm utilizando variedades transgênicas. Entre esses benefícios, incluem-se os decorrentes da alteração genética das plantas para resistência a fatores bióticos, adaptação a condições extremas, tolerância a herbicidas não seletivos, características especiais, características nutricionais e plantas como biorreatores.

Resistência a fatores bióticos

A introdução de genes específicos que conferem resistência a pragas e doenças nas variedades transgênicas reduz a necessidade de pulverizações com defensivos agrícolas. Por exemplo, quando variedades transgênicas de batata-doce resistentes a viroses foram introduzidas na África, a produtividade dobrou. Sem a aplicação dos defensivos, cerca de 60 por cento dessas lavouras seriam perdidas. Cerca de 26 por cento dos produtores de milho do meio-oeste norte-americano que plantaram variedades Bt em 1988 reduziram o número de pulverizações com inseticidas, e cerca de 50 por cento deles não utilizaram qualquer inseticida em suas lavouras, conforme relata um levantamento conduzido pela Iowa State University. De modo semelhante, os produtores de algodão que utilizam variedades transgênicas reduziram o uso de inseticidas em cerca de 12 por cento desde que as variedades transgênicas foram introduzidas no mercado. Essas reduções no uso de defensivos agrícolas têm dois grandes benefícios: diminuem a poluição ambiental e o custo de produção. A menor poluição ambiental e a produção de alimentos a preços mais acessíveis contribuem para a melhoria da qualidade de vida.

Adaptação a condições extremas

Tolerância à seca, à acidez do solo e a temperaturas extremas são características importantes em diversas regiões do globo. Por exemplo, a modificação da produção de ácido linolênico na planta lhe confere maior tolerância a frio e geadas. Essas características permitirão o aumento na produção de alimentos.

Tolerância a herbicidas não seletivos

Variedades tolerantes a herbicidas permitem a manutenção dos campos livres da presença de plantas daninhas e viabilizam o plantio direto, em algumas situações. No caso de variedades de soja resistentes a herbicidas, as lavouras podem ser mantidas livres de plantas daninhas com apenas metade da quantidade geralmente requerida, representando economia para o agricultor e menor poluição ambiental.

Características especiais

A introdução de características especiais, como reduzida alergenicidade e conteúdo de amido e tempo de prateleira, podem representar valor agregado aos produtos agrícolas. Por exemplo, variedades transgênicas de batata com elevado conteúdo de amido absorvem menos óleo quando sob fritura, resultando em fritas mais saudáveis, principalmente para consumidores com propensão a doenças cardiovasculares.

Características nutricionais

Os problemas de má-nutrição, como a deficiência de aminoácidos, vitamina A, ferro, iodo e zinco, podem ser superados com a indução de genes que resultem em maior concentração desses nutrientes nos alimentos. Por exemplo, variedades transgênicas de arroz com elevado conteúdo de betacaroteno e ferro podem ter importante papel na solução da deficiência desses nutrientes em países cuja dieta é baseada no arroz. Variedades com maior conteúdo de nutrientes podem prevenir doenças crônicas na população.

Plantas como biorreatores

À medida que os cientistas mapeiam os genes das espécies agronômicas, a transformação de plantas em biorreatores começa a se tornar mais concreta. O potencial das variedades transgênicas para a produção de fármacos é bastante interessante. Essas variedades funcionarão como biorreatores na produção de tais substâncias.

Pesquisas preliminares sobre a produção de proteínas exóticas, vacinas e fármacos em plantas estão em andamento. Nessas circunstâncias, plantas transgênicas podem assumir uma nova e importante função na busca do bem-estar da sociedade.

Esse benefício da biotecnologia deve-se concretizar mais no final da primeira década deste século. Acredita-se também que as plantas serão transformadas com genes para produzir monômeros e polímeros, que poderão substituir derivados de petróleo. O futuro desponta otimista com as atuais contribuições da biotecnologia — como a que ela dará aos melhoristas em seu propósito de suprir a demanda de alimentos, fibras e energia da população mundial.

Outros benefícios da biotecnologia

A tecnologia do DNA recombinante também tem sido utilizada na produção animal e microbiana para obtenção de substâncias usadas no processamento de alimentos e de medicamentos. Por exemplo, a somatropina bovina recombinante é utilizada para elevar a produção leiteira em bovinos. Microorganismos geneticamente modificados também são utilizados para produção da chimosina, enzima usada na produção de queijos. Anteriormente à produção da chimosina transgênica, a enzima equivalente para a produção de queijos era extraída do estômago de novilhas. Alguns fármacos já são produzidos pela tecnologia do DNA recombinante, inclusive a insulina humana para diabéticos.

Análise de risco

Para chegar ao mercado, toda planta geneticamente modificada deve passar por uma série de estudos e análises para a avaliação do risco de adoção dessa tec-

nologia. Normalmente isso é feito por órgãos públicos com base em informações geradas pelo desenvolvedor da tecnologia e por terceiros. No Brasil, tal função é da CTNBio, ligada ao Ministério da Ciência e Tecnologia. Os aspectos avaliados incluem:

Riscos à saúde humana:

- potencial tóxico;
- potencial alergênico;
- efeitos não esperados.

Risco ao meio ambiente:

- potencial invasivo da nova planta e sua persistência no meio ambiente;
- potencial de criar insetos e plantas daninhas resistentes;
- impactos sobre organismos não-alvo.

Apenas quando se conclui que uma planta geneticamente modificada e seu manejo são tão seguros quanto as não modificadas é que elas são liberadas para uso comercial. Atualmente, já são 23 os países (inclusive o Brasil) que permitem o cultivo de plantas geneticamente modificadas.

biodiversidade

A biodiversidade pode ser definida como a variedade e a variabilidade existentes entre organismos vivos e as complexidades ecológicas nas quais elas ocorrem. Ela pode ser entendida como uma associação de vários componentes hierárquicos: ecossistema, comunidade, espécies, populações e genes em uma área definida. Estima-se que a biodiversidade inclua 300 a 500 mil espécies vegetais e, destas, cerca de 30 mil são comestíveis.

O potencial uso da biodiversidade pode ser analisado por meio de seu papel no desenvolvimento de uma agricultura auto-sustentável. A conservação da biodiversidade é estratégica para satisfazer à crescente demanda alimentar da população mundial. A Convenção em Diversidade Biológica (CDB), assinada durante a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (ECO-92), define ainda a biodiversidade como a variabilidade entre todas as espécies do ecossistema.

Estima-se que o Brasil tenha cerca de 2 milhões de espécies distintas de ani- mais, vegetais e microorganismos. Assim como o México, a China, a Malásia e a Austrália, o país é considerado dono de uma megabiodiversidade. A CDB insti- tuiu normas para a preservação *in situ* e *ex situ* da biodiversidade. Se a sua destruição continuar no ritmo atual, acredita-se que, até 2015, entre 4 e 8 por cento das espécies nas florestas tropicais podem desaparecer definitivamente.

É amplamente reconhecido que as espécies silvestres são portadoras de uma enorme variabilidade quando comparadas com as espécies domesticadas. Mas o

processo de domesticação e a seleção artificial impostos pelo homem têm contribuído para a perda da biodiversidade, fenômeno denominado erosão genética. Uma das melhores maneiras de aumentar a variabilidade genética nas espécies cultivadas é o cruzamento delas com seus parentes silvestres. Cruzamentos entre espécies domesticadas e silvestres podem resultar em incompatibilidade e presença de algumas características indesejáveis nas progênies. Contudo, obviamente, nenhum melhorista está disposto a sacrificar o padrão aceitável de produtividade e outras características em nome do aumento da diversidade genética.

O tomate é um excelente exemplo da contribuição da biotecnologia na viabilização do uso da biodiversidade presente no gênero *Lycopersicum* no desenvolvimento de novas variedades dessa olerícola. Apesar das indesejáveis características agrônômicas presentes nos tomates silvestres, comprovadamente eles são importantes fontes de resistência a pragas e doenças. O desenvolvimento de sofisticadas técnicas de análises genômicas, como a estratégia AB-QTL, vetor BIBAC, entre outras, auxiliará os melhoristas na exploração da biodiversidade interespecífica.

O homem domesticou, na sua existência, somente cerca de 100 a 200 mil espécies vegetais, e, destas, menos de 15 suprem atualmente a maior parte da dieta humana. Essas 15 espécies podem ser agrupadas nas seguintes classes:

- Cereais: arroz, trigo, milho, sorgo e cevada.
- Raízes e caules: beterraba, cana-de-açúcar, batata, mandioca e inhame.
- Legumes: feijões, soja e amendoins.
- Frutas: citros e banana.

Fica evidente, desse modo, que o homem explora apenas uma parcela muito pequena da biodiversidade existente no planeta. A biotecnologia é uma nova promessa de quebra das barreiras entre as espécies. Se os geneticistas puderem reunir características positivas de várias espécies em uma nova variedade, a contribuição para o bem-estar da sociedade será enorme.

O geneticista russo Nicolai Ivanovich Vavilov identificou oito regiões em que as espécies vegetais apresentam sua maior diversidade, as quais ele denominou centros de origem. Essas regiões são: 1. China; 2. Índia; 2a. Indo-malaia; 3. Ásia Central; 4. Oriente Próximo; 5. Mediterrâneo; 6. África Oriental; 7. Mesoamérica; 8. América do Sul; 8a. Chile; 8b. Brasileiro-paraguaia. Atualmente, acredita-se que esses sejam centros de biodiversidade e não propriamente de origem. Quer sejam centros de origem, quer sejam apenas de biodiversidade, o importante é que nesses locais os geneticistas podem encontrar a maior diversidade genética para as mais importantes espécies vegetais identificadas.

Dois dos principais objetivos da biotecnologia são preservação e expansão do conjunto gênico, isto é, conservação e ampliação da biodiversidade utilizável para os programas de melhoramento.

Outra contribuição da biotecnologia para a preservação da biodiversidade é a formação dos bancos de germoplasma, nos quais os acessos são conservados por meio da cultura de tecidos. Para muitas espécies, nas quais a conservação por meio de sementes não é possível ou é economicamente inviável, os bancos de germoplasma preservados em placas de Petri constituem a alternativa. Os bancos gênicos, coleções em que os genes das espécies ameaçadas de extinção podem ser preservados para uso no futuro, após clonados, têm sido propostos como alternativa à provável extinção de muitas espécies com potencial utilidade para o homem.

Os princípios condutores em bioética

A biotecnologia é a mais promissora estratégia para elevar a produção mundial de alimentos e melhorar a qualidade de vida do homem. No entanto, sempre se devem observar cuidados e diretrizes estabelecidos pelos órgãos reguladores e especialistas na área, bem como alguns princípios bioéticos que hoje já norteiam cientistas, instituições e empresas na condução, aplicação e desenvolvimento dessa ciência. Sintetizamos alguns desses princípios a seguir, a partir do que já existe e se discute na sociedade e em seus mercados:

1. *Compromisso com a segurança de alimentos/rações*: deve-se desenvolver apenas produtos derivados da biotecnologia tão seguros quanto seus congêneres convencionalmente produzidos, tanto para alimentação humana quanto para rações animais, empregando o melhor conhecimento científico disponível.
2. *Foco ambiental*: deve haver um esforço essencial para aplicar a biotecnologia em sistemas de produção de modo a trazer benefícios concretos para o meio ambiente.
3. *Conservação da biodiversidade*: deve-se buscar proteger e conservar a biodiversidade dos recursos naturais.
4. *Transparência de informações*: as pessoas devem ter direito a informações a respeito da segurança dos produtos. Instituições, empresas e governos devem aplicar padrões rígidos e transparentes na divulgação dessas informações, que precisam ser transmitidas de maneira clara e acessível.
5. *Engajar a sociedade em geral*: instituições, empresas e governos devem ouvir a sociedade e considerar seus diversos pontos de vista nos processos de tomada de decisão com relação a produtos derivados da biotecnologia.
6. *Contribuir com economias em desenvolvimento*: instituições, empresas e governos não devem poupar esforços para ser social e culturalmente responsáveis, compartilhando conhecimento e tecnologia apropriados com economias em desenvolvimento, contribuindo para o melhoramento de alimentos, nutrição e qualidade de vida.

PARTE 5

**Metamarketing do
agronegócio**

Agriwar versus diálogo com a sociedade

Camões, considerado por grande parte da crítica especializada como o maior poeta da língua portuguesa, dizia: “Quem não quer o comércio faz a guerra”. Com o ingresso de cerca de mais 2 bilhões de pessoas no mercado consumidor global, o surgimento da nova classe média brasileira (classe C), as mídias sociais, o crescimento de entidades representativas dos mais distintos interesses e os poderes da persuasão construindo percepções, entramos em uma era em que o comando passa cada vez mais para a sociedade. E quem é a nova sociedade? Uma malha de contrastes, de microssegmentos. O índio Almir Surui, por exemplo, pelas imagens do Google, ofereceu uma visibilidade globalizada para a sua tribo, de cerca de 1.200 pessoas, em Roraima.

Por outro lado, as maiores corporações multinacionais do planeta definem regras claras de altíssima exigência na origem das suas matérias-primas e continuam a criar moda em alimentos, rações, roupas, energias, bebidas e todos os derivados dos produtos agropecuários. Mas, ainda em um contraste brutal, convivemos com a ilegalidade, o crime, o contrabando, a contravenção. Muito do que é dito não é feito; são apenas palavras jogadas ao vento. Muitos países que vendem para o planeta inteiro ainda são os que mais desprezam o meio ambiente, a sustentabilidade e a responsabilidade social. Estamos hoje em um jogo de demanda crescente pelo agronegócio. Nossos consumidores resistem à idéia de deixar de ter os prazeres que um dia experimentaram. Essa sociedade é a *marketing society*.

Isso significa ter a grande massa das mentes humanas no centro das mesas de negócios. Aqueles que conseguem criar percepções satisfeitas por realidades ganham poder, conquistam mercados, ampliam o *add value*. Mas, na nova sociedade, as percepções vêm primeiro, caminham à frente das realidades. A arte da gestão de marketing é mediar uma banda, uma faixa, que conecta as realidades com a percepção dos consumidores, dos cidadãos, dos intermediários e de toda a cadeia de valor de um negócio.

Dessa forma, vivemos a necessidade de um forte e competente diálogo do agronegócio com a sociedade, enquanto, paralelamente, se desenvolve a verdadeira guerra de marketing no agronegócio global: a *agriwar*.

John Davis e Ray Goldberg, da Universidade de Harvard, definiram agronegócio como “a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles”.

A verdade é que, como mostra o Quadro 9.1, ao virarmos a primeira década do século XXI, o agronegócio no mundo deverá atingir cerca de US\$ 13 trilhões de dólares no somatório de todos os seus elos.

Os números falam por si. A locomotiva do agronegócio está na adição de valor pós-porteira das fazendas, que representa cerca de 75 por cento do montante da cadeia. Porém, uma considerável mudança ocorreu nas estratégias do agronegócio nos últimos dez anos. Afinal, em momento nenhum da história dos alimentos ou do agronegócio a origem, a qualidade e a responsabilidade com as matérias-primas foram tão consideradas pelos processadores agroindustriais e pelos agentes da mídia, do varejo e da defesa da segurança alimentar dos consumidores. De onde vem a soja faz diferença. Como o boi é criado muda tudo. A maneira como as hortifrutis são pesquisadas geneticamente altera o posicionamento dos produtos no mercado. A origem dos produtos agropecuários passou a contar no planejamento das agroindústrias, do varejo e das organizações de serviços próximas aos clientes finais. Isso, sem dúvida, representa uma revolução no valor e na condução do agronegócio, impactando o antes e o dentro da porteira das fazendas.

A geração de um imenso novo mercado demandante de agroenergia também chegou para não permitir mais vinculações com os ciclos antigos e históricos do agronegócio. Somente a *energy bill* dos Estados Unidos define, para o ano de

| QuADRO 9.1 - Agronegócio no mundo. | | | |
|--|---------------------|---------------------|----------------------|
| | US\$ (bilhões) | | |
| | 1980 | 1990 | 2010 |
| Antes da porteira Insumos e bens de produção agropecuários | 375 (12%) | 500 (9%) | 910 (7%) |
| Dentro da porteira Agropecuária | 750 (24%) | 1.115 (20%) | 2.340 (18%) |
| Depois da porteira Processamento e distribuição | 2.000 (64%) | 4.000 (71%) | 9.750 (75%) |
| TOTAL | 3.125 (100%) | 5.615 (100%) | 13.000 (100%) |

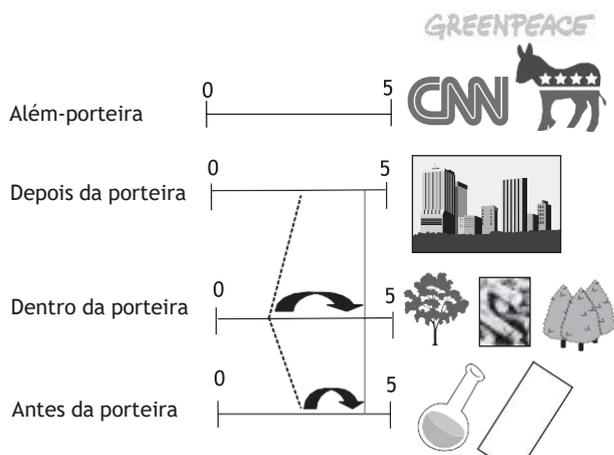
2022, uma demanda estimada em cerca de 136 bilhões de litros de etanol. Para termos uma idéia do tamanho dessa nova demanda, o total da produção global em 2008 era de quase 70 bilhões de litros. Ou seja: daqui a 12 ou 14 anos, só os Estados Unidos deverão consumir o dobro do que o mundo inteiro produz hoje. E deve-se considerar a possibilidade de mais expansão.

Na outra angulação dos cenários estratégicos do agronegócio, temos levas novas de consumidores. O mundo terá cerca de 9 bilhões de pessoas em 2050, o que representa quatro novas vidas a cada segundo. Se levarmos em conta que haverá também o falecimento de duas vidas por segundo, em média, teremos dois novos seres humanos vivos a cada segundo. Mas também haverá um aumento de consumo médio *per capita*. Ou seja, muito mais gente para consumir e muito mais alimento consumido. Além disso, ao examinarmos os indicadores de pobreza no planeta, percebemos que 75 por cento da pobreza mundial é rural. Então, novamente está no campo — um meio consistente de aproveitar e engajar recursos humanos na produção — a possibilidade de produzir mais.

Essa profunda revolução do agronegócio altera as bases clássicas de produção anteriores, muda as relações do capital com grupos de produtores, integrando grandes, médios e pequenos, e permite microssegmentações de mercados consumidores para nichos e especialidades que, no passado, não seriam mais do que sonhos.

O Quadro 9.2 traz o resultado de todas essas mudanças: uma nova sociedade que chamamos de *forças do além-porteira*. No começo dos anos 1980, criamos as expressões *antes, dentro e pós-porteira das fazendas*, que foi adotada popularmente no Brasil. Agora, trazemos o *pós-pós-porteira das fazendas*, o além-porteira.

QuADRO 9.2 - Cadeia de valor do agronegócio.



Basicamente, as forças do além-porteira são poderes que eram extremamente incipientes no século passado, afloraram no início do século XXI e tendem a ser cada vez mais influentes com o passar do tempo. Viveremos ainda a geração dos *pro-sumidores*, grupos de consumidores que influenciarão as diretrizes de produção das grandes corporações e terão impacto sobre a cadeia de valor, seus fornecedores, produtores, tecnologia, distribuidores e ações de mídia. Os partidos políticos ouvirão cada vez mais os sentimentos populares para levá-los em conta nas disputas pelos votos, e isso significa atender posições contrastantes e contraditórias na defesa de grupos rurais dos países ou comunidades.

Hoje, as ONGs já têm assento nas mesas de negociações globalizadas e locais. Cresce também a atuação da mídia, com as novas tecnologias e suas redes sociais e interativas. O poder de Internet, celulares, *blogs*, *twitters* e outras inovações diárias na rede social transforma o local em global, e vice-versa, instantaneamente.

Um novo quadro de executivos está em formação nas empresas: os *corporate affairs*. São verdadeiros diplomatas da iniciativa privada, preparados para os ambientes competitivos, nos quais a busca do diálogo com a sociedade, mesmo em forte oposição, é necessária.

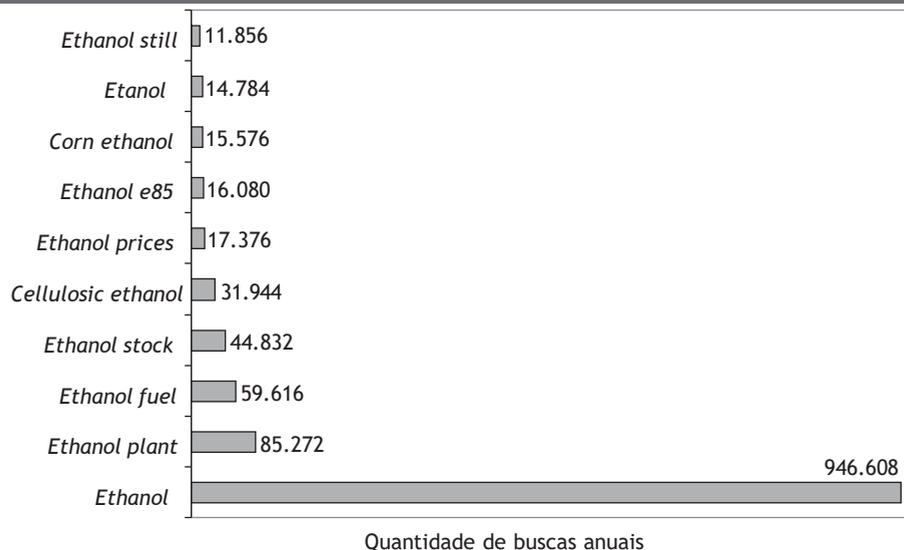
Em resumo, uma das leis para as estratégias da *agriwar* é, antes de fazer a guerra, fazer o comércio. E, como o comércio é cada vez mais dependente das realidades percebidas, o diálogo com a sociedade precisa ser permanente, constante, perene.

Na guerra de marketing no agronegócio global, as notícias de jornais e os agentes da mídia são reveladores dos combates pelas percepções das mentes humanas. A carne brasileira, por exemplo, já foi e continuará sendo alvo de campanhas para ser banida de determinados mercados. Por trás disso, há o interesse de grupos competitivos contrários e temerosos do poder natural que o Brasil tem de ser competitivo dentro das porteiras das fazendas. O país não só reúne condições de clima, solo e terras, como também é detentor de recursos humanos capazes no campo e de educadores e conhecimento técnico-científico invejáveis no cinturão tropical do planeta.

Na *agriwar*, o diálogo com a sociedade caminha para uma nova versão do boca-a-boca, pois se tornou interativo, acontece no universo das redes sociais. Por meio de um levantamento realizado por Adelia Franceschini (Franceschini Associados) com o objetivo de mapear por onde caminha o boca-a-boca digital do universo do etanol — usando um método de *search* e monitorando palavras-chave nas principais ferramentas de busca da Internet do Brasil e do mundo — foi possível visualizar as palavras de busca e ver quais sites estão fazendo parte desse *marketing viral*.

Os resultados desse levantamento para a língua inglesa no que diz respeito às palavras de busca podem ser vistos no Quadro 9.3, o qual revela a própria palavra “etanol” como maior fonte de pesquisa. Ele também oferece derivações importantes

QuADRO 9.3 - etanol: principais palavras-chave (língua inglesa).



para o pesquisador e o investigador minuciosos — *ethanol plant*, por exemplo, é outro caminho para examinarmos fabricantes e fornecedores de instalações de usinas. No que diz respeito aos sites, os dez de língua inglesa apontados como os de maior visibilidade são apresentados no Quadro 9.4.

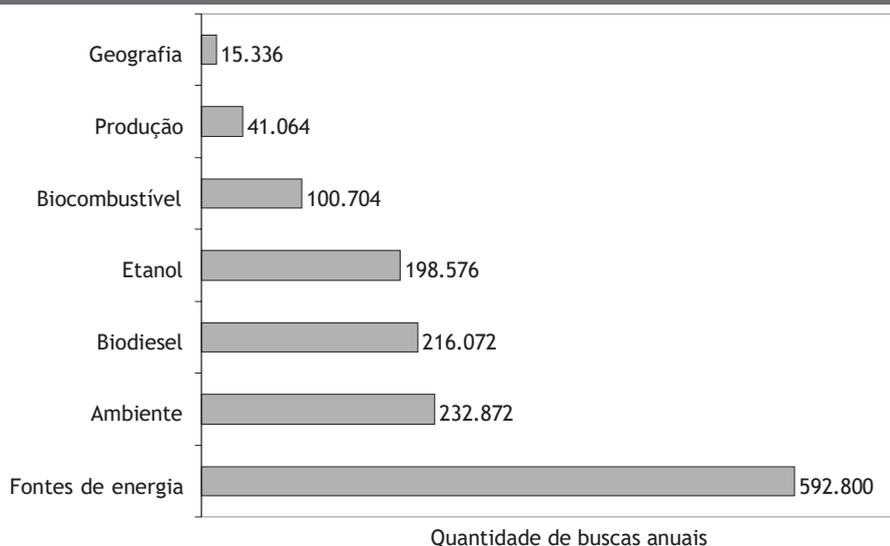
Em língua portuguesa, os temas relacionados a etanol mais buscados são fontes de energia e ambiente, como mostra o Quadro 9.5. Quanto aos sites, aqueles com maior visibilidade sobre o assunto podem ser vistos no Quadro 9.6.

Não restam dúvidas de que os sites especializados predominam quando comparados aos da tradicional grande mídia — a nova *marketing society* está cada vez mais íntima. E essa idéia se confirma quando fazemos a leitura a partir da palavra-chave *etanol*, como mostra o Quadro 9.7.

QuADRO 9.4 - etanol: visibilidade dos sites (língua inglesa).

| Site | Citações | Visibilidade |
|--|----------|--------------|
| http://en.wikipedia.org | 668 | 31,25% |
| http://journeytoforever.org | 268 | 12,18% |
| www.eere.energy.gov | 238 | 11,02% |
| www.eia.doe.gov | 206 | 9,5% |
| www.biodiesel.org | 202 | 9,3% |
| www.ethanolrfa.org | 120 | 5,5% |
| www.renewableenergyaccess.com | 95 | 4,3% |
| www.epa.gov | 84 | 3,5% |
| www.greencarcongress.com | 79 | 3,5% |
| www.sciencedaily.com | 78 | 3,5% |

QuADRO 9.5 - etanol: principais palavras-chave (língua portuguesa).



QuADRO 9.6 - etanol: visibilidade dos sites (língua portuguesa).

| Site | Citações | Visibilidade |
|-------------------------------|----------|--------------|
| www.biodieselbr.com | 387 | 30,6% |
| www.ambientebrasil.com.br | 224 | 17,1% |
| http://pt.wikipedia.org | 167 | 13,0% |
| www.agenciabrasil.gov.br | 148 | 10,6% |
| www.biodiesel.gov.br | 138 | 11,3% |
| http://noticias.terra.com.br | 115 | 7,7% |
| www.estadao.com.br | 112 | 8,1% |
| www.biodieselecooleo.com.br | 108 | 7,6% |
| http://allchemistry.iq.usp.br | 99 | 4,8% |
| www.agrisustentavel.com | 74 | 4,8% |

Tudo isso nos leva a uma conclusão: a Internet multifacetou a comunicação e a tornou interativa. Portais profissionais e de negócios, como o Peabirus (www.peabirus.com.br), têm participação forte em redes do agronegócio (veja o Quadro 9.8).

Se no antes da porteira a evolução científica é imensa — com a Goodyear lançando pneus monitorados por *chips* que permitem uma gestão econômica de frotas em usinas de álcool e açúcar, por exemplo —, no dentro da porteira passamos por modernas associações de produtores, como a Associação de Produtores de Milho e Soja do Mato Grosso (Aprosoja), e seguimos por hábitos cada vez mais

QuADRO 9.7 - etanol: visibilidade dos sites (língua portuguesa) – grande mídia.

| Site | Citações | Visibilidade |
|--------------------------------|----------|--------------|
| http://pt.wikipedia.org | 41 | 19,2% |
| www.biodieselbr.com | 37 | 19,7% |
| www.inovacao.unicamp.br | 33 | 18,4% |
| www.ambientebrasil.com.br | 30 | 15,1% |
| http://noticias.terra.com.br | 29 | 12,7% |
| www.estadao.com.br | 28 | 13,2% |
| http://g1.globo.com | 27 | 13,1% |
| http://ultimosegundo.ig.com.br | 22 | 10,1% |
| http://oglobo.globo.com | 21 | 9,1% |
| http://inorgan221.iq.unesp.br | 20 | 9,9% |

QuADRO 9.8 - Peabirus – portal profissional e de negócios.

The screenshot shows the Peabirus website interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'Início', 'Redes', 'Comunidades', 'Meu Peabirus', 'Membros', 'Sobre o Peabirus', 'Dúvidas', and 'Ajuda'. A language selector is set to 'English'. Below the navigation bar, there are several sections:

- Left Sidebar:** Contains a login form for 'Já é cadastrado?' with fields for 'Usuário (e-mail)' and 'Senha', and a 'CADASTRE-SE' button for 'Não é cadastrado? É gratuito'. Below this is a search bar and a 'Blog' section with a brief description.
- Main Content Area:** Titled 'Peabirus:: Home', it features a 'Últimos Tópicos Comentados no Peabirus' section. It lists several articles with titles, authors, dates, and statistics (visits and comments). For example, 'III Simpósio Nacional da Sociedade Brasileira de Alimentos Funcionais - SBAF' by Gildázio Alves dos Santos.
- Right Sidebar:** Contains a 'TEIAR mg' banner, a section for 'ENCONTRE SEUS CONTATOS NO PEABIRUS' with an email search form, and a 'SISTEMA DE ATENDIMENTO SUPORTE' section.

refinados e rebuscados na ponta do consumidor final, em que o conceito de saúde fica cada vez mais ligado aos valores desejados nos produtos do pós-porteira das fazendas (para um exemplo disso, veja na Parte 6 deste livro o caso 2, “Fazenda Amway Nutrilite no Brasil: sustentabilidade no agronegócio”).

Marketing é a percepção da satisfação do cliente com sustentabilidade

Realidade é o que é percebido — e como é percebido. Os sentidos e os sentimentos alteram compreensões, estabelecem sonhos e valores, formam atitudes. Por exemplo, a maneira como apresentamos dois preços muito parecidos faz com que a maioria das pessoas opte exatamente pelo que desejamos, se soubermos atuar em consonância com o cérebro humano, de acordo com o que ele prioriza.

As estratégias militares, no teatro das ações da *agriwar*, são sugestões importantes na tomada de decisões de empresários e executivos. Mas o importante é que a guerra comercial seja travada cada vez mais com o conhecimento e a educação, com a arte da negociação, em vez de com armas letais. Na ação militar, os exércitos lutam para controlar territórios, no plano estratégico. No plano tático, a luta é pelo controle dos soldados e dos pontos-chave. Já na ação de negócios a luta tem uma abrangência estratégica ou tática e se desenvolve por meio do acesso e do controle permanente de mercados e consumidores.

Seja como for, são quatro as estratégias militares clássicas que podem ser trazidas para o teatro dos negócios. Essas estratégias — trabalhadas por Al Ries em seu livro *Marketing de guerra* e adaptadas para o ambiente do agronegócio — são: estratégia defensiva, estratégia ofensiva, estratégia de flanqueamento e estratégia de guerrilha.

estratégia defensiva

Somente o líder deve considerar atuar defensivamente. A melhor estratégia defensiva é o auto-ataque — movimentos fortes competitivos devem ser bloqueados.

O Brasil assumiu a liderança da cadeia da carne bovina, por exemplo, indo, com corporações de capital nacional, até a ponta do consumidor final no exterior, gerenciando *brands* importantes como Swift e uma linha de marcas líderes nos mercados internacionais. Trata-se de uma *expertise* nova para o agronegócio brasileiro. Agora temos a necessidade de recursos humanos diferenciados; exigências adicionais em relações públicas, *lobby*, direito, marcas e patentes; o dever de comandar e de não estrangular os elos da cadeia da pecuária, desde a pesquisa, passando pelos criadores, frigoríficos, distribuição, propaganda; a sensibilidade ao quarto poder do agronegócio, o além das porteiras das fazendas, ONGs, entidades representativas de segmentos de consumidores, que aumentam consideravelmente. Não somos mais movidos pelas locomotivas de outros agentes. A própria locomotiva passou a ser brasileira.

O Brasil é líder mundial na produção e exportação de laranja. Porém, não dominamos marcas, não temos o comando das percepções dos consumidores finais. Quando compreendermos que a melhor estratégia defensiva é o auto-ataque,

poderemos avaliar o peso dessa estratégia perante a realidade do *greening*, uma doença que ameaça devorar os pomares do Estado de São Paulo, o maior produtor mundial de citros.

Os líderes, as grandes corporações, vencem o tempo desenvolvendo um grande poder de autocrítica, de auto-ataque, bloqueando movimentos competitivos, adquirindo novos entrantes, criando barreiras fortes à entrada. Em outras palavras, se é difícil chegar à liderança, mais difícil ainda é manter-se nela. Perdemos a liderança na borracha exatamente por não considerarmos as estratégias defensivas de líderes que éramos no setor.

No segmento do etanol, a capacidade para o auto-ataque significa construir novos competidores. Dominar o mundo a ponto de deixar os clientes totalmente dependentes do Brasil não é real. Precisamos de concorrentes e que esses concorrentes nasçam e sejam criados a partir dos nossos conhecimentos, apoio e desenvolvimento científico e tecnológico. Concorrentes africanos, estimulados pelo *know-how* brasileiro, podem significar a estratégia vital para tomarmos os grandes mercados consumidores de energia renovável. Além disso, seria exatamente pela incorporação de regiões pobres, como as africanas, na cadeia do etanol, que viabilizaríamos a verdadeira evolução da qualidade de vida de milhões de pequenos agricultores que vivem na subsistência e fora do mercado até hoje.

O Brasil é o líder mundial na produção de café, mas não temos percepção de líderes, nem de termos o melhor café do mundo, posição dominada pelo café da Colômbia. Uma questão acadêmica surge nesse ponto. Quem é o líder: aquele que o é no mundo físico ou aquele que é percebido como líder no mundo dos valores e das percepções mentais? O ativo brasileiro do café e a consciência para a segmentação das preferências dos consumidores finais permitem passarmos à segunda estratégia do marketing de guerra: a estratégia ofensiva.

estratégia ofensiva

A principal consideração é a força da posição do líder. Identifique um ponto fraco no líder e ataque esse ponto. Ataque da maneira mais focada possível.

Se os posicionamentos de valor e de qualidade percebidos no café pertencem ao café da Colômbia, mesmo com a liderança em volume do Brasil, o líder é a Colômbia. Liderança não é uma questão de dados conhecidos pela sociedade, mas sim do que o consumidor elege em sua mente. Uma pergunta em marketing seria: qual vantagem o Illy Café, marca líder no segmento de café expresso na Europa, levaria se informasse, nas suas embalagens, que usa café do Brasil? Que impacto para o produtor rural brasileiro teria a criação de uma imagem do café do Brasil competitivo com os cafés de outras origens?

Se considerarmos a Colômbia líder do café mundial, qual é o ponto fraco do líder? Qual o ponto a ser atacado? O que mais focadamente poderia ser alvo da estratégia ofensiva do marketing do café brasileiro diante do concorrente colombiano? A Coca-Cola, por exemplo, associa sua marca a marcas de elite na mente do consumidor global em bebidas diferenciadas.

O que fazer? A seguir, três considerações e sugestões básicas para o caso do café brasileiro, com valor idêntico para as demais cadeias em que somos grandes dentro das porteiras das fazendas, mas não percebidos com valor pelo mercado consumidor final:

1. Visitar, entrevistar e negociar em alto nível com as cem maiores corporações processadoras e ofertantes do café para o consumo mundial. Interpretar suas necessidades, seus problemas e oportunidades nas suas relações com a cadeia produtiva. Definir um programa de trabalho pontual e específico para cada uma dessas mega-organizações, considerando sempre a visibilidade da marca “café do Brasil” aos olhos do cliente final. Verificar a potencialidade para o lançamento de uma linha de produtos com base na origem “café do Brasil”, e nos valores tropicais e da alegre energia brasileira.
2. Realizar uma pesquisa global, levantando os *likes* e *deslikes* dos consumidores, das redes de distribuição e dos líderes de opinião. Segmentar o mercado e a produção no Brasil, bem como o processamento. Oferecer vantagens para o uso da marca “café do Brasil” nas embalagens dos clientes processadores. Definir uma cota mínima de contribuição por saca de café para a educação do consumidor e a valorização da marca.
3. Definir um código de ética e um sistema de fiscalização com transparência para promover o bom café e expurgar infrações aos procedimentos de qualidade combinados com os consumidores finais. A criação de uma Liga de Lideranças do Café do Brasil teria por objetivo coordenar a cadeia, identificar os pontos de cooperação e de concordâncias, promovê-los e atuar sobre os nós e as discordâncias dentro do próprio setor. Definir claramente onde está a concorrência do café — e do café brasileiro — para atuar com clareza de missão e em um sólido diálogo com a sociedade.

Atacar o líder em seu ponto fraco é o centro da estratégia ofensiva. Qual é o ponto fraco do nosso maior concorrente e do líder na percepção global? Com certeza, Juan Valdez, o símbolo do café da Colômbia, conhece seus calcanhares-de-aquiles. E o marketing do café do Brasil? Ele sabe quais são seus pontos fracos? Preço, dependência de fornecimento, sustentabilidade, pesquisa e genética, segurança em relação a doenças, custo de logística, educação dos recursos humanos, sabor, organização, instabilidades políticas.

Mas, se o ataque ao líder não puder ser feito de maneira direta e no seu eixo fraco, ou se esse ângulo frágil não for suficientemente detectado ou acessível, a próxima estratégia é a recomendada.

Estratégia de flanqueamento

Um movimento de flanco deve ser feito em uma área não reclamada. A surpresa tática é vital no plano. A persistência é tão crítica quanto o ataque em si.

Um bom exemplo é a conquista brasileira com a cachaça: obter o reconhecimento de uma categoria diferente e própria, não posicionada no mesmo segmento do rum ou da tequila, por exemplo — sendo esta última um dos mais extraordinários exemplos de ação orquestrada de marketing.

O consumo dos destilados tende a crescer significativamente em mercados novos, como o asiático, por exemplo. O posicionamento da cachaça como sinônimo de uma categoria própria significa obter, no tempo, um *brand* que vira categoria. A estratégia aqui é a de flanqueamento.

A persistência é tão importante quanto o ataque em si. Isso representa lutar muito e vencer barreiras gigantescas para conquistar e defender um flanco do mercado: legislações, movimentos de bloqueio dos líderes, dificuldades e custo para posicionar o produto na mente do mercado, paciência para atuar marginalmente no presente enquanto se cria o futuro.

A Associação Brasileira de Produtores de Grãos Não Geneticamente Modificados tem como objetivo exatamente tomar posse de um flanco, de um segmento, da preferência de um grupo de consumidores finais e de processadores de alimentos que desejam ocupar esse posicionamento no mercado. A macrotendência é a explosão de microtendências.

Para onde o mercado vai? Para segmentos e subsegmentações de valores, atitudes, estilos, conveniências, preços e percepções. Flanquear o mercado mundial com a separação e a oferta de grãos não geneticamente modificados é uma clara estratégia militar de flanqueamento. A surpresa tática é vital no plano, e podemos dizer que, se não foi uma surpresa no Brasil, ao menos causou curiosidade e dúvidas.

Assim como esse flanco do não geneticamente modificado, teremos, em um breve futuro, diversos flancos: produtores de soja geneticamente modificada que utilizam materiais que consomem menos água, outros que demandem menos fertilizantes ou outros que, além de tudo, sejam desenvolvidos especialmente para pessoas obesas ou que tenham diabetes, por exemplo.

Quando o flanco não puder ser sustentado e defendido, a estratégia militar recomendada é a de guerrilha, que veremos a seguir.

estratégia de guerrilha

Atue em um segmento pequeno o suficiente para ser defendido. Não importa o que aconteça, jamais atue como líder. Esteja preparado para sair quando atacado.

Na Espanha, a região de Astúrias é considerada (pelo menos pelos asturianos) como o único lugar de todo o país que não foi invadido pelos mouros. E uma das razões é a dificuldade que a natureza oferecia: os *pajales*, uma cordilheira que separa a Espanha central do seu norte. Covadonga é um nome marcante na história espanhola, pois é onde os mouros teriam sido derrotados em uma tentativa de escalar a região. O princípio da guerrilha é você poder se defender em um nicho especial e pequeno, de difícil acesso, e poder sair dali para realizar seus ataques oportunistas e que causam profundos incômodos nos competidores.

No marketing, podemos exemplificar isso com ações pontuais nos pontos-de-venda (como promoções de oportunidade), ofertas em regimes de estoque para ser desovado e ação no mercado com uma forma de canal de distribuição inovador, o que pode se dar pelo marketing direto ou pelo *e-commerce*.

Um vinho de mesa brasileiro e barato, para atuar no confronto com o hábito mais agressivo à saúde dos russos, por exemplo, que são grandes consumidores de destilados, pode necessitar de uma ação de guerrilha pontual, imaginando-se a retaliação inevitável de toda a concorrência.

Quanto à substituição de produtos ativos que são transformados em *commodities* químicas ou genéricos — dependendo do porte da companhia —, se pensarmos em pequenas organizações localizadas, estas podem atuar por períodos breves, enquanto organizações com grande escalabilidade e custo não atentarem para esses ataques e não decidirem realizar um forte bloqueio a esses movimentos.

O Brasil já foi invadido por uma enormidade de vinhos brancos alemães baratíssimos. Tratava-se da desova de um volume sem mercado na Europa, pelo excesso de produção e pela baixa qualidade. Tomamos muito vinho ruim, que desapareceu com o fim da ação guerrilheira.

Porém, mediante estratégias guerrilheiras, muitas boas inovações também conquistam flancos, transformam-se em *players* poderosos e chegam, com o tempo, a conquistar a liderança de mercados. Um projeto guerrilheiro de flanqueamento está em ação em regiões do Mato Grosso do Sul, batizado de *transcend*. Envolve uma média organização do segmento de fertilizantes, com produtores rurais e os técnicos das cooperativas regionais. Uma inovação no processo de preparação do adubo — um aprofundamento da gestão inteligente do solo, indo de forma mais profunda na agricultura de precisão nas camadas pré-superfície — está revelando significativos ganhos de produtividade e de racionalização na nutrição de plantas.

Praticamente o que tem ocorrido ao longo de cerca de cinco anos é uma silenciosa ação guerrilheira, um verdadeiro *no marketing*, do ponto de vista de sua ativação comunicacional.

Com muita segurança, dessa estratégia que nasceu guerrilheira devemos ver surgir um flanqueamento — e com possibilidades futuras de um grande crescimento na tomada de outros diversos flancos de culturas e de setores geográficos do país, incluindo outros países. É importante que, durante a ação consciente da estratégia de guerrilha, estejamos sempre preparados para abandonar os territórios ocupados com velocidade e baixíssimas perdas, considerando a possibilidade do estabelecimento de um sólido movimento de flanco, a partir da análise das situações concretas.

A matriz estratégica de segmentações de mercado no agronegócio, que vemos no Quadro 9.9, é reveladora das potencialidades à disposição do gestor nos tempos atuais.

Na linha horizontal, temos dois fatores opostos. Em uma ponta, o *egoísmo*, como um aspecto notório e marcante na psicologia do ser humano atual: nunca o mundo foi tão egocentrado como nos tempos atuais. Na outra ponta, caminha o *altruísmo*: nunca na história da humanidade tivemos tanta preocupação social, com a cidadania, com o meio ambiente etc.

Na linha vertical, temos na base a *globalidade* como uma verdade hoje, pois o mundo nunca foi tão interconectado e globalizado. E, em oposição a essa realida-

QuADRO 9.9 - Matriz estratégica de segmentações de mercado no agronegócio.



de, surge outra verdade incontestável: a *localidade*. O mundo também nunca foi tão local como agora — o que acontece com uma isolada tribo de indígenas no interior de Roraima pode impactar positiva ou negativamente uma marca líder de automóveis no mundo todo, dependendo do uso que é feito de alguma matéria-prima que participe de sua cadeia de valor. Da mesma forma, o que liga a marca de uma organização química ao plantio de árvores em um determinado município do mundo pode interferir no valor de suas ações no volátil mercado financeiro. Até poucos anos atrás, o que o presidente de uma corporação dissesse de maneira impensada e que pudesse ser interpretado como algum tipo de preconceito contra uma região, cidade ou estado não provocaria nenhuma comoção, mas hoje provoca a demissão desse executivo. Portanto, a localidade nunca foi tão valorizada quanto agora, em contraposição à globalidade ou, em busca de uma nova síntese, a *glocalidade*, a mistura do global com o local.

Dessas teses e antíteses surgem novas sínteses, que logo se transformam em novas teses e antíteses. Essa velocidade dialética nos tempos atuais é um dos movimentos mais importantes e impactantes nos planejamentos estratégicos, nas táticas e nas visões diretas.

Esses campos opostos, para exemplificação, criam quadrantes de oportunidades sociológicas e mercadológicas reais. O que antes era uma utopia agora vira um negócio de verdade. No campo do *egobusiness*, temos toda uma série de negócios e ações voltados à valorização de egos e de nichos sociológicos. Um boi que é massageado, tratado em confinamento absoluto e abatido precocemente para permitir um filé que custa mais de 200 dólares na forma de um simples bife, um *cognac* tratado ao longo de anos que gera uma garrafa de 5 mil dólares ou ainda um melão de semente especial, produzido em um local divino, que é oferecido como presente nobre ao preço de 150 dólares — todos esses itens são exemplos de oportunidades cada vez mais crescentes no reino da dialética intensiva de marketing no agronegócio.

O quadrante do *ecobusiness* é a síntese do altruísmo com a localidade; o ambientalismo na ótica de nichos, de especializações; o artesão, o artista; o feito com a mão, o pequeno, o natural; a biodinâmica. Um dos exemplos é o da Amway na cidade de Ubajara, no interior do Ceará. Trata-se de um paraíso ecológico e ambiental localizado em uma fazenda biodinâmica que produz pó de acerola e outros produtos naturais, os quais são comercializados pela empresa em mercados exigentes e comprometidos com a natureza e o desenvolvimento das localidades.

O campo da origem é outro terreno fértil para o surgimento de oportunidades na nova dialética do mercado, fundindo altruísmo e localidade. O mel, os doces da colônia e o arroz do litoral do Rio Grande do Sul consistem em alguns exemplos. Assim como eles, tudo o que possa significar um diferencial em que os valores lo-

cais, num choque de sangue com o altruísmo, gerem produtos e serviços. O arroz orgânico de um assentamento bem gerenciado ou maçãs de locais preservados por uma cultura com peso histórico representam novas realidades nas estratégias de marketing.

O quadrante *citizenbusiness* representa a fusão do altruísmo com a globalização. São as visões planetárias integrando a preocupação coletiva, o cooperativismo, a ética, o todo, o globalizante altruísta. O *fair trade* é um exemplo crescente disso — cadeias de valor de tênis, de frutas, de produtos em que se assegura uma relação justa e ética entre todos os seus membros, até a ponta final do cliente.

O quadrante da *consumolândia* representa o ponto em que a escalabilidade se volta para satisfazer o ego, os desejos, as vontades dos consumidores. É o caso de empresas como McDonalds e Wal-Mart, bem como das grandes corporações que criam a moda dos alimentos, das rações, das energias e dos derivados das fibras, com comunicação global e em busca da conquista do ego dos consumidores, associando seus produtos e marcas a percepções, sonhos e ilusões das pessoas. Essa, na verdade, constitui a grande fatia do agronegócio, onde por um ou dois dólares é possível criar uma satisfação básica ao tomar uma Coca-Cola ou comer uma esfiha no Habib's.

O que é significativo notar nessa guerra ou diálogo, dependendo dos meios e fins, é a incorporação, por parte das grandes companhias, dos valores altruístas e locais, além do tradicional mercado de massa e de consumo, do tempo em que todo consumidor era igual e a matéria-prima era matéria-prima, não importando de onde vinha e como era plantada ou criada. Hoje, a segmentação de mercado orienta as empresas líderes do setor para lançarem segmentos de produtos para as mais distintas tendências e preferências de consumidores. O quarto poder do agronegócio, o além das porteiras, é o norte para o qual os *players* do pós-porteira das fazendas estão orientados.

Podemos observar todos os efeitos provocados pelas novas realidades ambientais, pressões da sociedade e forças competitivas impactando decisões e processos ao longo de toda a cadeia produtiva do McDonalds. A empresa, no Brasil, recebe cerca de 1,6 milhão de pessoas por dia, processa mais de 17 mil toneladas de carne bovina, o que envolve cerca de 400 mil bois. Mais de 300 pecuaristas são seus fornecedores. Movimenta aproximadamente 20 milhões de toneladas de pães e tem um faturamento global superior a US\$ 45 bilhões. Materiais que revelam seus procedimentos são fornecidos para visitantes e para seus consumidores.

As “McExigências” feitas aos produtores rurais envolvem:

- rastreabilidade;
- bem-estar do animal;

- desossa manual;
- ração vegetal à base de milho/cana-de-açúcar, caroço de algodão, farelo de soja e suplemento mineral;
- pastagens renovadas;
- água fresca na praça de alimentação bovina.

Além disso, um guia nutricional para o novo consumidor apresenta os caminhos para uma alimentação rica e equilibrada.

Os cenários visualizados nos quadrantes do *egobusiness*, do *ecobusiness*, da *consumolândia* e do *citizenbusiness* podem ser reesquadrinhados e hipersegmentados, pois, a partir de cada um desses quadrantes, dezenas de microquadrantes devem ser estabelecidos. Um segmento seria a menor possibilidade de divisão do mercado, com a formação de um conjunto de valores de clientes, passíveis de uma adaptação de produtos, preços, canais e promoções, com ganhos econômicos e financeiros justificáveis, que representem um diferencial competitivo percebido pelo mercado. Também ocorrerá a presença estratégica de uma mesma companhia, utilizando linhas de produtos diferenciados, posicionados para distintos segmentos, atuando em todos os quadrantes. Estratégias de *brand*, de categorias e de marcas, próprias ou não, formatarão cada vez mais a complexidade da gestão dos ativos dentro do agronegócio.

A Cacau Show, empresa brasileira atualmente líder no segmento de chocolates especiais, é muito interessante de ser observada. Nasceu de um nicho específico de chocolates caseiros: o artesanato, o feito à mão, as senhoras, as donas de casa. Do ponto de vista das relações com a sociedade, nasceu de um cruzamento local com o altruísmo. Sua produção e sua venda eram locais. Abriu rede de franquias e circulou com a estratégia da cidadania. Ampliou e cresceu. Invade agora o quadrante da consumolândia, com ampliação da percepção de sua marca por meio do uso das ferramentas da propaganda em campanhas em veículos de comunicação de massa.

Para obter aproveitamento de sua planta industrial, muito moderna, atua também como fornecedora de chocolate para marcas próprias de redes do varejo, o que permite a exploração ideal da escala e custos do seu complexo fabril. O próximo passo será, com certeza, o lançamento de uma seleção posicionada para competir no padrão de preços das marcas mais caras, em que o valor percebido para quem dá e quem recebe é superior: o quadrante do *egobusiness*.

E como serão as relações ao longo de toda a cadeia produtiva do chocolate, do cacau, por exemplo? Com certeza, organizações na origem, na união de produtores rurais e na pesquisa, envolvendo a produção de cacau de qualidade, padronizado, orgânico, com diferenciais na procedência, serão atitudes traduzidas como vantagens aos olhos dos consumidores e do comércio final. A segmentação

encontrada no consumo tenderá a estar totalmente vinculada à origem da tecnologia, aos produtores rurais e a toda uma malha enorme de fatores, de produção, processamento e valores filosóficos e visionários, construindo microcadeias identificadas no agronegócio.

Agriwar representa a consciência de combinar estratégias com táticas, considerando os fortes movimentos competitivos e a guerra de informações e contra-informações existentes no agronegócio mundial para a defesa de interesses existentes.

O enfrentamento dessas realidades não deve ser encarado com espanto, ou com não-aceitação. Aceitar que o ambiente é e sempre foi competitivo é o primeiro passo para o crescimento na luta pelo acesso aos mercados, participação maior relativa à concorrência e níveis superiores de simpatia pelas marcas e pelos diferenciais sociais e ambientais da origem dos produtos agropecuários. Agronegócio é sempre associado à segurança alimentar e à segurança estratégica e até militar das nações, servindo de bandeira para nacionalismos; sempre podemos ver e ouvir presidentes de países conclamando a população ao consumo dos produtos locais e à valorização de seus produtores rurais.

A cultura é um ingrediente fortíssimo nessas batalhas — a música, o folclore, a dança, a pintura, a poesia, os livros. Os movimentos regionalistas criam verdadeiras embalagens, poderosos invólucros e anteparos para a *agriwar*, a guerra pelas percepções das mentes humanas. A música *country* nos Estados Unidos dominou a população urbana. Dá sentido e significado psicológico a todo o agronegócio norte-americano. A cultura gaúcha, vinda do Rio Grande do Sul, carrega tecnologia, procedimentos, caráter, valores que permitem expandir fronteiras e implantar uma das agropecuárias mais competitivas no mundo, em terras no passado consideradas totalmente hostis: o cerrado brasileiro. Há Centros de Tradições Gaúchas (CTGs) no país inteiro.

O vigor híbrido da mistura de raças do Brasil, na integração do gaúcho com as demais raízes formadoras da sociedade brasileira, cria forças culturais fortíssimas, notadas em todo o território nacional. E também há as especializações trazidas para o país pelas levas de imigrantes japoneses, poloneses, italianos, alemães, espanhóis, portugueses, árabes, judeus e de todo o nosso *melting pot* de raças, que nos fornecem, com a cultura, um ingrediente pouco explorado, mas decisivo, nos modelos de *agriwar* e de diálogo na sociedade.

Minas Gerais de Montes Claros é diferente de Minas Gerais de Patos de Minas, que é diferente do Triângulo Mineiro, que difere da Zona da Mata, que, por sua vez, é distinta do sul de Minas e assim por diante. A cultura será cada vez mais valorizada na evolução do marketing de origem, interferirá nos modelos educacionais e de formação de lideranças e terá um papel predominante quanto mais caminarmos para o diálogo do agronegócio com a sociedade, minimizando, pela

consciência e pela ética, pelo racionalismo das vocações e do talento, as hostilidades equivocadas do *agriwar*.

A Ambev comprou a Budweiser; a Friboi comprou a Swift. Não compraram apenas participação de mercado ou uma concorrente: adquiriram uma cultura. O sucesso não depende de colocarmos em dúvida a competência dessas empresas para fazer cerveja ou proteína animal e de agir com todas as modernas ferramentas de marketing. Compreender e valorizar as culturas locais dos adquiridos é sagrado. A guerra deixa de ser tangível; é cultural em todos os sentidos, começando pelas competências dos líderes designados para essas missões. Mais do que um confronto ou conflito, a sabedoria para ampliar o diálogo é fundamental, além de ser o novo desafio para as lideranças do agronegócio globalizado, que precisarão, mais do que nunca, respeitar culturas e vocações regionais e locais.

O desafio brasileiro é posicionar o país como líder do desenvolvimento na faixa tropical do planeta. A importância brasileira para a humanidade é imensa quando olhamos o mundo a partir dos trópicos e, mais particularmente, do Hemisfério Sul. Nesse sentido, o mapa mostrado no Quadro 9.10 fala por si.

Marketing e pobreza rural

Marketing não é um conjunto de conhecimentos existente apenas para as grandes corporações ou para as situações em que os mercados já estejam operando. Ao contrário, a compreensão das ferramentas mercadológicas, sociológicas e psicológicas é fundamental para alavancar áreas e populações, tirando-as da pobreza e da miséria.

QuADRO 9.10 - Brasil — liderança no Hemisfério Sul.



Participamos, na década de 1980, de experiências muito bem-intencionadas no interior do Nordeste do Brasil, com a disponibilidade de sementes adequadas às condições ambientais rústicas; a ação de técnicos da assistência social preocupados com aspectos de higiene e educação humana; a participação de agrônomos da rede de extensão rural para capacitar os pequenos proprietários do sertão; investimentos governamentais e apoio da iniciativa privada consideráveis para a época. O objetivo era mudar e evoluir a qualidade de vida do sertanejo, em torno de uma vasta região do município de Ouricuri.

Os resultados foram, na época, pífios. Ao avaliarmos os aspectos de marketing no projeto, encontramos os pontos fracos de toda aquela ação bem-intencionada. Não havia conexão entre o esforço de produção, muito assentado no sorgo, e as indústrias de ração do próprio Nordeste e do país. O sistema comercial era falho e concentrador. Pouquíssimos cerealistas da região ficavam com o sorgo produzido, em uma economia de quase escambo, na troca por outras mercadorias necessárias ao sertanejo, em um sistema de cadernetas. Ou seja, não havia circulação da moeda. A logística era primitiva. Sem capacidade de armazenagem, o produto precisava ser escoado a baixíssimo preço no momento da colheita, o que melhorava ainda mais as condições favoráveis à concentração da renda dos poucos cerealistas da vasta região.

O que se aprendeu na execução de um projeto que tinha como objetivo alavancar a vida econômico-social de uma área extremamente pobre do país foi que a ausência de realismo de todos os fatores de marketing, no aspecto do seu planejamento estratégico, jogou fora recursos e ações humanas altamente bem-intencionadas. Vimos muitos sertanejos pegarem sementes gratuitamente, que eram oferecidas para o plantio, e as utilizarem como comida. Comiam as sementes, literalmente. Traduzindo: sem um projeto de marketing bem feito, é utopia trabalharmos para eliminar a pobreza rural do planeta.

Alguns aspectos são essenciais na avaliação de projetos para o combate à pobreza rural no mundo:

1. Avaliação da cadeia do agronegócio nos seus quatro elos, vinculados à região-alvo da ação:
 - condições tecnológicas criativas e viáveis;
 - capacitação para o uso da tecnologia adaptada;
 - condições de armazenagem;
 - logística e acesso a clientes e/ou segmentos de mercado com fluxo financeiro que irrigue a cadeia inteira.
2. Sistema educacional e de fiscalização, suportado por associações dos próprios produtores rurais envolvidos.
3. Programa de lideranças e de formação de jovens líderes do campo.

4. Persistência e supervisão permanentes, com comitês de gestão envolvendo representantes dos elos da cadeia do agronegócio.
5. Plano de valorização da auto-estima e da marca da região, ou do agrupamento de produtores envolvidos.
6. Acompanhar as vocações dos produtores rurais envolvidos, buscando gerar alternativas de negócios para os menos capacitados na cultura central do programa.
7. Assegurar o preparo e o acesso à renda, por parte dos produtores, instruindo-os sobre os mecanismos financeiros e as responsabilidades inerentes ao processo.
8. Criar mecanismos de seguro rural para os fatores incontrolláveis da atividade.
9. Realizar contratos com os agentes do antes e do pós-porteira das fazendas e mecanismos de *add value* em função da sustentabilidade, *fair trade*, água e ética social.

Outro exemplo em que o conhecimento de marketing rural foi utilizado e que ficou a serviço do progresso foram os estudos realizados, ainda na década de 1970, sobre o que aconteceria com os filhos dos pequenos produtores de fumo do país. A indústria fumageira tem nos pequenos proprietários um elo vital para o seu agronegócio. Tivemos acesso às pesquisas realizadas pela Souza Cruz, naquela época, e ficavam evidentes os valores e as atitudes das comunidades rurais em que o acesso à evolução da qualidade de vida não era permitida, por razões econômicas: os filhos abandonavam as propriedades. Os milhares de questionários das pesquisas apontavam claramente: sem dignidade, sem valor estimativo, os jovens preferiam ter qualquer emprego urbano, ou ir vagar pelas cidades, a enfrentar a aspereza e a monotonia da vida rural de seus pais. A questão era simples: ou promover a qualidade de vida no campo para os pequenos produtores, ou ver secar a fonte de sua produção de fumo.

O que podemos ver hoje, em cidades como Santa Cruz do Sul, no Rio Grande do Sul, é o resultado da tomada da consciência de marketing ao reverso, um planejamento para atender desejos, angústias, necessidades, valores e atitudes de vida que propiciem condições para a valorização da vida do pequeno produtor, e sua viabilidade econômico-financeira: do incentivo ao plantio de outras culturas para ampliar a renda até investimentos no aparelho da sociedade, como escolas, cultura, saúde e lazer.

Ações técnicas, programas de rádio e de mídia falando com o homem do campo e valorizando-o na sua cidade e região, criação de associações de produtores e projetos de sustentabilidade que já existiam muitos anos atrás forjaram um rico exemplo em que as ferramentas de marketing, ao serem usadas com propriedade, contribuíram decisivamente para o sucesso de um programa de fomento que tem vencido o tempo e as seguidas crises que envolvem debates calorosos sobre o próprio agronegócio de cigarros, charutos e cachimbos.

O Banco Mundial tem produzido estudos e documentos profundos sobre a questão da pobreza mundial e rural. Sabemos que três em cada quatro pessoas pobres — ou seja, 75 por cento — nos países em desenvolvimento vivem em zonas rurais. Os países em desenvolvimento representam a maior parte da população mundial, com cerca de 5 bilhões de pessoas. Ao olharmos as estatísticas, sabendo que o planeta Terra terá cerca de 9 bilhões de pessoas no ano 2050 e que a quase totalidade desse crescimento demográfico ocorrerá exatamente nos países em desenvolvimento, temos uma surpreendente e inevitável constatação: o mundo só encontrará soluções para a explosão dessa pobreza se encontrar soluções nas suas próprias zonas rurais.

Sabemos, por outro lado, que os planos meramente assistencialistas provocam sensações ilusórias de melhoria, mas, com o passar do tempo, as frustrações são terríveis, e o que parecia melhor oferece uma resultante dramaticamente pior. Também não se pode prometer ilusões e transformações espetaculares da noite para o dia. O processo será, quando bem intencionado e bem realizado, lento e gradual. Então, fica aqui um esclarecimento fundamental: não se deve associar a palavra marketing somente ao luxo, ou unicamente aos aspectos competitivos menos nobres da humanidade. O lançamento de um programa de vacinação, por exemplo, precisa de marketing. Os planos de engajamento de grupos humanos no melhor da filosofia cooperativista precisam de marketing. Alterar atitudes de racismo ou de fanatismos criminosos exige marketing.

No mundo, ainda temos 2,1 bilhões de pessoas vivendo com menos de dois dólares por dia. E mais 880 milhões de seres com menos de um dólar diário. A maioria deles depende da agricultura. Reduzir a fome implica diretamente encontrar saídas para a viabilidade rural de mais de 1 bilhão de pessoas. Implica também soluções que alavanquem toda a cadeia do agronegócio para frente e para trás, incluindo outros bilhões ao longo da cadeia de valor e dos *clusters* formados em função desses potenciais de riqueza.

Marketing e agricultura

Em países predominantemente rurais, a agricultura significa mais de 30 por cento de participação no PIB. Esses locais, como as áreas dos países sub-saarianos, reúnem mais de 410 milhões de pessoas no campo; 82 por cento das suas populações são rurais.

Em países em transformação, o peso da agricultura no PIB varia de 7 a 10 por cento e sua pobreza rural é ainda mais incisiva — 82 por cento dos pobres vivem em zonas rurais. Os exemplos são países como China, Índia, Indonésia e Marrocos, entre outros.

Países urbanizados são os considerados em desenvolvimento, com cadeias de agronegócio e industrialização maiores. A agricultura em si representa cerca

de 5 por cento das suas economias. A pobreza é predominantemente urbana; porém, mesmo assim, quase 40 por cento da sua pobreza ainda é rural. Nesses países, ao somarmos as cadeias do agronegócio antes, dentro e pós-porteira das fazendas, atingimos cerca de um terço do seu PIB. São países latino-americanos, da Ásia e mesmo da Europa, e neles somamos mais de 250 milhões de habitantes rurais.

Podemos pressupor, a partir dessas três classificações, as dificuldades e necessidades diferenciadas para o progresso ser obtido em circunstâncias tão distintas. No Brasil, que costuma ser uma colcha de retalhos de realidades, temos localidades onde vivemos os três panoramas, exigindo para cada qual políticas e estratégias de marketing distintas.

O que fica evidente, em qualquer uma das três situações, é que tornar o pequeno produtor rural mais competitivo e “sustentável” é o único meio de evolução, e o marketing é uma área do conhecimento da gestão imprescindível.

Os passos mais importantes são:

1. Criar situações em que o mercado possa existir para fazer a inserção dos produtores na realidade.
2. Capacitar os pequenos produtores e seus filhos para buscar produtividade e a diversificação de suas receitas.
3. Oferecer acesso à água e à irrigação — isso é determinante para a produtividade e a estabilidade dos ganhos rurais.
4. Prover educação, que é o maior de todos os ativos, para os pequenos produtores rurais e suas famílias.
5. Prover saúde, que é vital para que todos os passos anteriores sejam realizados, não só no campo humano, como no domínio das doenças e infestações nas culturas vegetais e animais.

A agenda para o desenvolvimento via agricultura exigirá:

- Avaliação e provimento de acesso aos mercados, bem como criatividade para criar mercados novos e ação predominantemente dos especialistas em marketing.
- Dotação dos produtores e das comunidades de competências técnicas para viabilizar sua entrada nos mercados, sendo este o papel da reunião de agrônomos, veterinários, pesquisadores, educadores, técnicos e especialistas em negócios.
- Forte incentivo e apoio à evolução de comunidades extremamente carentes, gerando possibilidades e alternativas não apenas rurais, para permitir o melhor uso da terra.
- Geração de paz social, o que é fundamental para que as condições humanas possam progredir.

- Comprometimento da governança e das lideranças, o que também é fundamental, bem como diminuição da burocracia e de obstáculos estruturais e logísticos.
- Revisão dos programas de subsídios e de barreiras extraordinárias por parte dos países ricos, que mantêm agricultores e suas agropecuárias de forma artificial, alterando as realidades e os preços do mercado.
- Redução da disparidade da renda e sua concentração.
- Criação de comitês de ética para cada cadeia do agronegócio, atuando na supervisão e na arbitragem de situações que coloquem a cadeia em risco em razão do poder concentrador de um dos seus agentes.

O marketing tem um papel tanto nas organizações mais capacitadas do mundo, pela convicção de colocar o cliente verdadeiramente no centro da companhia, inovar, administrar e trabalhar para sua satisfação percebida, quanto para olhar a mais miserável de todas as condições humanas e pensar criativamente como as mesmas ferramentas que servem à Unilever ou à Wal-Mart podem estar a serviço de uma comunidade esquecida no meio da Amazônia, ou servir de inspiração e de esperança para um jovem em uma semana agrônômica em Registro, no sul do Estado de São Paulo.

Marketing e sustentabilidade

Em pesquisa realizada entre 2003 e 2004, com amostra formada por *estratos de consumidores mais conscientes* e representativa do perfil de 43 por cento da população adulta brasileira das grandes regiões metropolitanas, o Instituto Akatu (vinculado ao Instituto Ethos) buscou estabelecer a segmentação dos consumidores segundo seu grau de consciência e considerando aspectos de seus comportamentos de consumo.

A base desse levantamento foram os Indicadores Akatu de Consumo Consciente, criados em 2003 a partir de temas fundamentais à sustentabilidade e traduzidos em comportamentos de compra para a montagem dos questionários da pesquisa. No estudo, foram avaliados 13 dos indicadores e o resultado apontou o seguinte perfil da amostra:

- existência de 6 por cento de consumidores conscientes (adotam entre 11 e 13 dos comportamentos pesquisados);
- 37 por cento de consumidores comprometidos (adotam de 8 a 10 comportamentos);
- 54 por cento de iniciantes (adotam entre 3 e 7 comportamentos);
- 3 por cento de indiferentes (adotam até 2 comportamentos).

Independentemente do peso relativo entre as duas tipologias de consumidores mais engajados, chama a atenção o fato de mais de um terço do universo pesquisado ter algum grau de envolvimento racional ou emocional com as demandas do consumo consciente, indicando que essa nova realidade favorável às decisões de compra voltadas a produtos e serviços sustentáveis vem pouco a pouco — mas de modo consistente — ganhando terreno e somando uma segmentação relevante de consumo.

No mundo do emergente “consumo consciente”, os conceitos que informam e formam as decisões de compra colocam o homem como centro de tudo. O consumo responsável nasce com vocação fundamentalmente humanista. Vamos acompanhar algumas dessas visões:

- *Consumo sustentável*: se não polui, ótimo; se, além disso, protege a natureza, é melhor ainda; se, acima de tudo, preserva os recursos naturais, é perfeito.
- *Conveniência responsável*: todo mundo quer praticidade, mas tem que ser conveniência com sustentabilidade.
- *Responsabilidade social*: consumir com consciência e cidadania é também valorizar a responsabilidade social das marcas e empresas.
- *Segurança alimentar*: como é produzido um produto e quais os elos de confiança que ele tem e devem pesar na hora da escolha.
- *Saudabilidade*: sabor e conveniência são necessários, mas saúde é prioritário.
- *Preservação ambiental*: qualidade sozinha não é mais suficiente; precisa haver compromisso da marca com responsabilidade ambiental.
- *Conservação de recursos*: produzir mais, usando menos recursos naturais.
- *Bem-estar no trabalho*: fator que também pode pesar na escolha de um produto.

Consumo consciente: uma realidade emergente

Nesse universo de consumo em transformação profunda, o marketing pouco a pouco redimensiona seu arsenal de ferramentas, mudando pesos relativos entre elas e abrindo novas rotas de abordagem, a bordo da modernidade dos *databases*, CRMs, *design* e Internet. Até porque, nesse mundo novo do agronegócio e do consumo alimentar, o marketing é maestro e solista ao mesmo tempo.

Ao marketing, por exemplo, caberá cada vez mais o importante papel de criar estratégias e formulações persuasivas, que transformem os imperativos da sustentabilidade e do consumo consciente em conceitos palatáveis (de valor, atraentes e motivacionais), fixando as categorias desse novo modo de pensar no coração e na mente do mercado e da sociedade, em particular entre as novas gerações (veja o Quadro 9.11).

Isso tudo será feito não só mediante campanhas institucionais de governos, ONGs, veículos da mídia ou entidades associativas da cadeia do agronegócio, mas principalmente no dia-a-dia da gestão de marcas, criando sinergia entre o marke-

QuADRO 9.11 - Conscientização do público infanto-juvenil sobre nutrição saudável e valorização de produtos naturais.



Fonte: mCA – marketing e Comunicação.

ting de produtos e serviços e ações agregadas de valorização da sustentabilidade, operando uma verdadeira fusão entre venda do produto, marketing educativo, atuação responsável, ética e lucratividade.

Na década de 1980, uma das principais empresas do agronegócio brasileiro, a Agroceres, marcou época no marketing de insumos agrícolas associando marca e responsabilidade em um projeto educativo rural via televisão, em rede nacional, ensinando o campo a plantar milho segundo a moderna tecnologia agrônômica. Abriu mão de sua comunicação egocentrada no produto e, com uma mensagem de desenvolvimento socioeconômico, bateu à porta das comunidades rurais.

A campanha foi um sucesso, tanto em vendas da marca como na evolução do perfil de produtividade da cultura do milho, em várias regiões do Brasil. E hoje, quase 30 anos depois, a mesma empresa continua valorizando as vanguardas institucionais do agronegócio e empunha a bandeira da sustentabilidade e do consumo consciente em seus projetos de marketing corporativo, conforme podemos ver no Quadro 9.12.

No papel de solista, o marketing continuará a responder por seus clássicos desafios de dar visibilidade e agregar valor percebido a produtos e serviços. Mas, agora, essa tarefa vai extrapolar cada vez mais o território imediato de venda e consumo dos produtos/serviços, estendendo-se por elos de mercado na cadeia produtiva e por outros quadrantes da tecnologia de gestão. Por exemplo:

- O marketing do agronegócio tende a ampliar seu espectro de ferramentas, abrindo espaço para um uso maior das tecnologias de *design*, *trade marketing*, *database*, CRM e Internet — e tudo isso por uma razão muito simples: na era

QuADRO 9.12 - Sustentabilidade e consumo consciente no marketing corporativo.



Reproduzido com autorização.

do consumo consciente, a informação tem de ser precisa, relevante, integral, com credibilidade e contínua, o que pressupõe uma atividade mercadológica multimeios e com forte pressão de impacto e realização.

- A cadeia produtiva como um todo — do insumo agrícola ao alimento na mesa — tende a se tornar uma arena efetiva de marketing e comunicação de marca, para todas as empresas do setor. As paredes entre segmentos tendem a ficar mais e mais tênues, ou ruir, e as atividades de marketing dos produtos/serviços, sejam sozinhas ou em regime de *co-brand*, tendem a permear todo o complexo ascendente de produção e agregação de valor.
- Como o valor intrínseco dos produtos (qualidade, tipologia, apresentação) está cada vez mais “comoditizado”, a eficácia de marketing, no agronegócio do século XXI, vai depender de posicionamentos fortes em segurança alimentar, conveniência e valores simbólicos associados ao produto/serviço. Ou seja, o sucesso em marketing passa por programas consistentes de imagem de marcas e pelo uso integrado cada vez maior de estratégias de marketing de origem, *trade marketing* e programas de relacionamento/marketing direto.

Na década passada, o lançamento de uma semente de “tomate longa vida” — *Seculus* — valeu-se de um amplo projeto de comunicação vertical dentro da ca-

deia produtiva, envolvendo elos da produção rural, agroindústria e abastecimento, dado o aspecto multibenefício que o produto portava (veja o Quadro 9.13). Foi um lançamento talvez emblemático, pois hoje, na era do consumo consciente e do marketing responsável, a comunicação freqüentemente terá de cortar as cadeias produtivas de ponta a ponta, mesmo sendo um insumo — muitas vezes com a chancela de diferentes marcas.

As estratégias de marketing e comunicação com multiemissores tendem a se acentuar, pois o papel da origem, matéria-prima, processo ou certificação produtiva deve ganhar crescente importância nas decisões de compra do agronegócio. No marketing tradicional, por exemplo, vender uma genética de carne suína mais magra e macia era tarefa que interessava fundamentalmente à empresa responsável pelo melhoramento genético em si. Isso está mudando.

Nos novos tempos do mercado, esse mesmo “suíno light” pode tornar-se um fator agregador de valor percebido na ponta do consumo, na medida em que possui potencial para atender às modernas expectativas de alimentação mais saudável e nutritiva. Com isso, e apesar de ser um insumo, poderá participar na comunicação para o consumidor (*co-brand*), como elemento diferenciador de qualidade. Aliás, essa não seria propriamente uma novidade, pois já nos anos 1990 a rede Rubaiyat, churrascaria paulistana de alto prestígio, chancelava uma de suas requintadas iguarias — o *Baby Pork* — com a exclusividade genética de sua origem, ligada a animais desenvolvidos por uma empresa de melhoramento genético de suínos da Inglaterra.

Mas o potencial mercadológico do nosso exemplo de suíno não pára por aí, pois seus ganhos em maciez da carne, além de facilitarem o preparo em nome da sagrada conveniência, representam um avanço em economia de energia (menor tempo de cocção) e, por isso, tornam-se matéria-prima informativa de alto valor

QuADRO 9.13 - Diagrama com ações de lançamento multisegmentos — anos 1990.

Lançamento de ponta-a-ponta

| Ações | Mala direta | Brinde ⁽¹⁾ | Folder | Show-plots | Brinde ⁽²⁾ | Brinde ⁽²⁾ | Banner PV | Release | Caixa ⁽³⁾ | Selo ⁽³⁾ | Avental ⁽⁴⁾ | Anúncios ⁽⁵⁾ | Mala direta |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ▫ Para o canal | <input type="checkbox"/> | | | | | | <input type="checkbox"/> |
| ▫ Para o produtor | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | <input type="checkbox"/> |
| ▫ Para o varejo de alimentos | | | | | | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- Alvo/uso prioritário
- Alvo/uso secundário

(1) Brinde-gimmick atrelado à mala direta de lançamento.
 (2) Relógio de parede e caneta, respectivamente.
 (3) Caixa especial para embalar o produto; selo para identificação dos frutos do tomate no varejo.
 (4) Para uso por “demonstradora” no varejo.
 (5) Ceasa.

em projetos de marketing pró-sustentabilidade ou em ações de marca e institucionais ao longo da cadeia produtiva — da empresa de genética, no antes da porteira, à rede de supermercados.

Antes, comida era para comer. Hoje, um alimento atende a múltiplas expectativas pessoais, empresariais, simbólicas e sociais de consumo.

Canal de distribuição na nova era

Nessa nova perspectiva de percepções do agronegócio, outro fato é a hegemonia do canal de distribuição, que passa a ter um papel mais sensível no valor percebido dos produtos que comercializa. Isso acontece porque hoje os canais assumiram um posicionamento muitas vezes de vanguarda em questões de qualidade dos alimentos, bem-estar do consumidor e educação eco-sustentável, construindo, assim, imagens de marcas fortes no mercado

São canais com imagem capaz de chancelar linhas extensas de marcas próprias com perfil de preço mais alto, como bem pudemos observar ao longo das duas últimas décadas nas principais redes de auto-serviço do país. Mas elas não apenas trazem uma nova realidade de valor percebido às compras de alimentos, derivada do papel e do comportamento dos canais de distribuição. Os chamados *supermercados de vizinhança* vêm trilhando o mesmo caminho e muitas vezes tornam-se fator agregador de valor às marcas vendidas, graças à diferenciada experiência de compra que representam. E, neste caso, não é o alto poder de fogo em marketing que valoriza o canal perante o mercado, mas sua proximidade e integração histórica com os clientes, quase epidérmica, como se fosse o velho armazém com roupagem de século XXI.

Com a liberdade e o perdão da teoria, pode-se dizer que o supermercado de vizinhança é um CRM natural, informal, muitas vezes espontâneo, rico na sua sensibilidade de mercado e bastante eficaz na ação, vindo desse *mix* a sua percepção construída de valor, que é particularmente forte entre os consumidores mais velhos.

O fato é que, na nova era de sustentabilidade e consumo consciente, o canal de distribuição desenvolve papéis simbólicos importantes para as pessoas e a comunidade, no campo da atuação responsável e da segurança alimentar. Com isso, seu perfil funcional tradicional de estocagem, conservação e distribuição de alimentos foi estendido por novos elos de conexão social, que redimensionaram seu poder dentro do marketing de alimentos.

No século XXI, o canal de distribuição deixa progressivamente de ser apenas um fator logístico para se tornar também um fator simbólico, com ressonâncias concretas sobre a percepção de uma marca ou categoria de produto alimentar.

Comunicação e *design*: os grandes impactos de percepção

Comunicação é o sangue que corre no corpo do mercado. É o coração que bate e molda seu ritmo. Com a explosão das mídias e a chegada de um mundo em que comunicação virou turbilhão, não se comunicar é estar fora, escondido na multi- dão de ofertas e mensagens comerciais que circulam pelo ambiente mercadológico, minuto a minuto. Com o marketing como pano de fundo estratégico fundamental, a comunicação tornou-se, enfim, ferramenta de absoluta prioridade para a evolução e o sucesso do agronegócio.

Essa importância redobrada do marketing e da comunicação, no entanto, não vem somente do desafio clássico de dar visibilidade, oferecer valor percebido e fixar uma marca. Agora, o papel da inteligência mercadológica inclui cada vez mais a capacidade de gerar contra-informação, promover ações educativas no mercado e somar em sua promoção social, como parte do arsenal necessário para competir na guerra planetária dos mercados do agronegócio — que pode acontecer dentro de fronteiras nacionais ou regionais, pela ação de organizações de interesses transnacionais ou até envolvendo nações e blocos econômicos.

O *design* é outra ferramenta mercadológica no agronegócio, embalada pelo grito da sustentabilidade. De sua arte e técnica estão nascendo (e ainda precisam nascer mais) soluções com ganhos de eficácia em racionalidade logística (energia e materiais), conservação (saudabilidade e desperdício), respeito ambiental (proteção de recursos ambientais) e conveniência responsável (praticidade ecoamigável).

Liderança nos tempos de *agriwar*: a arte e a ação

O professor Marcelo Prado, gestor, executivo e líder com sólida experiência no comando de grandes organizações agroindustriais, nos diz que “a difícil arte de liderar exige uma visão de 360 graus. No agronegócio, quando envolvemos todo o conjunto de cadeias de agregação de valor, a complexidade aumenta ainda mais. Porém, entramos aqui em uma seara humana, atitudinal e virtuosa, acima de tudo. E 12 são as ‘leis’ para a construção de uma liderança humana vigorosa no agronegócio”. Essas 12 leis, que veremos a seguir, constituem a síntese de um texto por ele fornecido.

1. *Visão sistêmica*: precisamos ter grande especialização, porém abertura para estudar e compreender tudo o que acontece em uma empresa agropecuária. A interligação de todos os departamentos em uma agroindústria é fundamental. Os profissionais que têm uma visão mais ampla da complexidade sistêmica tendem a apresentar grande potencial de sucesso.

2. *Reciclagem*: reciclar conhecimento é tudo em uma área em que a tecnologia e as inovações surpreendem a cada momento. A empresa deve oferecer oportunidades de reciclagem, e todas elas devem ser aproveitadas entusiasticamente pelos profissionais.
3. *Reciclagem e formação por iniciativa própria*: as grandes organizações oferecem em média 20 dias de treinamento por ano para profissionais de nível médio e até 30 dias para executivos da alta administração. Contudo, o auto-desenvolvimento, incluindo a atualização com relação a informações dos mercados, é hoje essencial para o êxito dos profissionais no agronegócio. Trabalhar a formação e a informação faz a diferença no desempenho da liderança.
4. *Versatilidade e flexibilidade*: os profissionais que lideram organizações têm que saber lidar com a diversidade e a mudança de situações; eles também devem exercitar a flexibilidade e a versatilidade. Perceber os detalhes da comunicação provoca resultados maiores e melhores nos profissionais das equipes.
5. *Proatividade*: por mais organizada e estruturada que seja uma organização, há sempre algo que não está escrito nos procedimentos ou processos. Nesse sentido, o profissional com maior capacidade de ser proativo, de se antecipar aos fatos, certamente exercerá a liderança de maneira mais eficaz.
6. *Comunicação eficaz*: existem pessoas muito competentes dentro das organizações, que trabalham lá por décadas, mas passam despercebidas. Por que isso acontece? Porque não são boas comunicadoras. Os grandes líderes têm uma característica em comum: comunicam-se muito bem.
7. *Saber ouvir*: da mesma forma que é importante se comunicar com eficácia, é preciso saber ouvir. O líder precisa ter abertura para ouvir as inquietudes de seus pares ou funcionários, bem como conhecer as insatisfações do mercado ou a contrariedade de um concorrente ou uma autoridade. Em liderança, é preciso desenvolver a cultura de ouvir.
8. *Saber dizer “não”*: há momentos em que o gestor sabe que a resposta é “não”, mas não consegue ser categórico. Às vezes, fica procrastinando as decisões, empurrando os problemas com a barriga. Líder tem que tomar decisão e aprender a dizer “não” quando for necessário.
9. *Liderança agregadora*: as pessoas possuem costumes, características, interesses, culturas e expectativas diferentes. Por conta disso, o nível de intolerância entre elas pode crescer exponencialmente, se não for gerido e transformado em atitude positiva. Assim sendo, dentro das organizações, onde as relações humanas contam muito, é preciso desenvolver profissionais que exerçam uma liderança conciliadora e agregadora.
10. *Humildade*: no agronegócio somos submetidos a tantos fatores incontroláveis (clima, meio ambiente, cotações, bolsas, câmbio etc.) que, se não desenvol-

vermos a boa humildade, não lideraremos nada e ninguém. Todo profissional precisa ter consciência de que os diferentes precisam ser respeitados. A arrogância é um grande mal que deve ser evitado em prol de uma vida corporativa longa e saudável.

11. *Desenvolvimento de novos relacionamentos*: todo líder precisa investir em relacionamento. Por meio de bons contatos é possível superar muitos obstáculos, obter ajuda. Em outras palavras, é preciso fomentar uma rede de relacionamentos inteligente e diversificada. Cultivar relações humanas é tão importante quanto cultivar os campos agricultáveis.
12. *Equilíbrio entre qualidade de vida e trabalho*: a vida no mundo corporativo é dura e estressante. Todos competem minuto a minuto, e o bom líder precisa conciliar força competitiva com qualidade de vida. De fato, o ser humano tem que lutar incessantemente para sua realização tanto na área pessoal como na profissional.

PARTE 6

**Marketing e
agronegócio na prática**

Política de marketing da carne suína brasileira: um novo olhar

Em 1994, a Associação Brasileira dos Criadores de Suínos (ABCS) contratou a empresa Francisco Rojo Marketing de Alimentos, de São Paulo, para desenvolver pesquisas e identificar os principais gargalos da comercialização da carne suína no Brasil. Dez anos depois, o trabalho confirmou as principais restrições ao incremento do consumo:

- preconceito com relação ao impacto sobre a saúde do consumidor;
- cortes pouco práticos e diversificados limitavam a oferta, tradicionalmente direcionada para ocasiões festivas;
- cortes volumosos têm dificuldades de entrar no dia-a-dia dos brasileiros;
- apresentação inadequada nos pontos-de-venda, com muita gordura exposta e sem sugerir muitas alternativas de uso;
- percepção de preço elevado: custa caro porque vende pouco ou vende pouco porque custa caro?

Analisados os dados, em 2006, teve início a estruturação de uma política nacional de marketing da carne suína. O plano foi dividido em duas etapas:

- preparação da cadeia produtiva;
- divulgação da proposta em mídias de massa.

Uma das primeiras preocupações levantadas foi com o varejo, que tem a responsabilidade de apresentar o produto ao consumidor final. Não adiantaria veicular propagandas sobre a qualidade do produto para um grande público, por meio de mídias de massa — TV, rádio, jornal, revista, sites e portais —, se o produto não chegasse aos pontos-de-venda com qualidade, sanidade e formato desejado pelo cliente, aliados a quantidade da demanda, diversidade e preços adequados.

Outro fator incomodou a política de marketing: recursos financeiros insuficientes. Concluíram que os produtores, interessados no aumento do mercado para seus produtos, deveriam arcar com a maior parcela dos custos.

Preparação da cadeia produtiva

Baseada em dados de pesquisa e conceitos acurados de marketing, a primeira etapa da política de marketing da ABCS foi estabelecer uma maneira prática de implementar o plano. Levou em consideração os recursos escassos e desenvolveu uma campanha simples, com baixo custo, e para ser implantada em escalas pequena, média ou grande, seguindo as características regionais e as possibilidades de reunir recursos financeiros por meio de parcerias.

Os requisitos fundamentais foram:

- a participação, o envolvimento e o compromisso das entidades regionais interessadas;
- a operação, entendida e realizada de forma integral, orgânica e estruturada, sem desvios ou fragmentações;
- como era uma campanha de mídia aberta, buscaram conseguir o máximo de veiculação em mídia espontânea no primeiro momento, em todos os veículos possíveis.

Aspecto saudável

A ABCS criou um comitê médico para desfazer preconceitos que as pessoas tinham sobre a relação consumo da carne suína *versus* saúde humana, pois a pesquisa da Rojo Consultoria apontou que os brasileiros achavam a carne suína a mais saborosa das carnes, mas tinham preconceito por acreditarem que ela poderia colocar a saúde em risco. O trabalho resultou em um encarte com quatro monografias que vêm sendo usadas com médicos, nutricionistas, *chefs* de cozinha e estudantes de faculdades de medicina, nutrição e gastronomia em reuniões, simpósios e seminários por todo o Brasil.

Preço

Outro fator preponderante na campanha foi o preço. Produtores sempre reagiram criticamente em relação aos preços praticados ao consumidor nas gôndolas dos supermercados, porque o valor pago nas granjas é muitas vezes inferior a 20 por cento do varejo. Mas o estudo constatou que a alta margem praticada pelos pontos-de-venda era reflexo de uma espécie de compensação pelo baixo giro do produto.

Concluiu-se que a carne suína deveria ser vendida o ano todo, em formatos diversificados, contemporâneos, com atração e satisfação do consumidor e aproveitamento total da carcaça. Antes a saída era concentrada na venda de costeli-

nha e lombo e estoques de pernis para o Natal, que começavam a ser feitos nos meses de julho, agosto, setembro e outubro, mas em dezembro o produto acabava faltando.

Com relação à apresentação ao consumidor, foi detectado que a carne suína precisava ser:

- magra, para quem gosta de carnes magras;
- suculenta, para quem gosta de fazer assados e churrascos;
- conveniente, para quem não tem tempo e precisa comprar produtos práticos e fracionados.

Parceria AbCS – CTC – Ital

O desafio da ABCS nesta etapa foi fazer a transição entre o mercado de carcaça e o de cortes específicos com maior valor agregado. Partiu do ponto de vista técnico e fez uma parceria com o Centro de Tecnologia da Carne (CTC) do Instituto de Tecnologia de Alimentos (Ital), de Campinas. O centro preparou um trabalho de caracterização de cortes industriais de alcatra, coxão mole, picanha, copa-lombo e filé mignon, com fotos e filmagens, desconhecidos do grande público, de açougueiros e de frigoríficos. O projeto-piloto foi implantado em Brasília, no Distrito Federal.

Cortes gastronômicos

Para a comercialização tornar-se mais fácil e despertar o interesse do consumidor, a ABCS criou cinco grupos de cortes gastronômicos e dividiu-os em cinco seções: cortes magros, grill, forno, cortes universais e churrasco.

Foram criadas receitas fáceis de preparar, saborosas e nutritivas, e foi montada uma apresentação no supermercado com um bom apelo visual e um balcão refrigerado onde todas as seções podiam ser vistas ao mesmo tempo pelo cliente.

união de esforços

A campanha “Um novo olhar sobre a carne suína”, voltada para reestruturação do sistema de comercialização do produto no país, começou no segundo semestre de 2006 envolvendo bandeiras do varejo como Pão de Açúcar, Extra, CompreBem e Carrefour. A parceria foi feita entre ABCS, Associação Brasileira de Supermercados (Abras) e Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora da Carne Suína (Abipecs) e coordenada pela Secretaria Nacional de Comércio e Indústria do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

(MDIC). A campanha já foi implantada em quatro estados diferentes — São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso e Rio Grande do Sul —, bem como no Distrito Federal.

Descobertas

Com a ajuda e o trabalho da Abras, a ABCS descobriu os principais problemas da indústria e do supermercado brasileiro. A indústria pagava pouco ao produtor e o supermercado vendia caro o mesmo quilo, só que em peças grandes e com o produto mal apresentado. Outro ponto importante detectado como falha de vendas nos supermercados foi a reposição dos cortes. Havia poucos funcionários trabalhando e os cortes não eram repostos nas gôndolas em tempo hábil. Eram necessárias mais lojas com carne suína, mais funcionários repondo e mais promotores nos pontos-de-venda.

Era preciso reestruturar a oferta e atender às necessidades específicas de públicos diversos. Um dos problemas constatados foi que produtores de carne suína trabalhavam sempre com a carcaça do animal e o peso devia ser em torno de 95 quilos por cabeça, vendidas aos seus compradores como pernis de 7 a 8 quilos. Cabeça, vísceras, patas da frente, gordura e ossos não eram “compráveis ou vendáveis”. PERNIS desse tamanho, no entanto, eram cortes avantajados demais para consumidores que buscavam porções menores.

Abrindo portas

Antes da campanha “Um novo olhar sobre a carne suína”, 1.800 quilos de carne suína eram vendidos por mês em um determinado supermercado. Escolheu-se, então, uma loja desenvolvedora, o CompreBem do Campo Limpo, em São Paulo, e em 15 dias, só conversando com as pessoas que passavam nas gôndolas e viam os 30 cortes diferenciados, foram vendidos cerca de 1.400 quilos por semana e em um mês houve um aumento de 170 por cento nas vendas.

De fato, em um mês de campanha, o resultado mais modesto foi um aumento de 150 por cento de vendas; o melhor aumento foi de 210 por cento. Depois disso, a ABCS calibrou sua mira para levar a campanha a outros estados.

Mudanças no varejo e nos padrões de consumo e inovações em marketing

A campanha desenvolvida pela ABCS e o sucesso conseguido com poucos recursos destaca duas questões fundamentais aos produtores de suínos no país. A

primeira é a descomoditização, ou seja, a mudança dos mercados de baixo custo para produtos agregados e diferenciados, que exploram *design*, marca, qualidades extrínsecas ao produto, como bem-estar animal, meio ambiente, origem e cultura e o apelo *emoção* na hora da compra, em vez da racionalidade econômica pura e simples.

O segundo ponto é uma mudança no modo de ver o negócio. Assumem papel fundamental os certificados de origem e a conformidade do produto, além da rastreabilidade e do comprometimento das empresas como solucionadoras de problemas e não apenas como comerciantes e agroindústrias. Os profissionais de marketing trabalham com o modelo simples para orientá-los, os 4Ps: produto, preço, promoção e ponto-de-venda (ou canal de distribuição).

Cross-marketing

Promover a carne suína é fundamental para impulsionar o consumo no país e, como há limitações de recursos, o foco deve ser os formadores de opinião: jornalistas, médicos e educadores. Pesquisas recentes mostram que ainda há preconceito em relação à carne suína e os certificados emitidos pelo SIF, SIE e SIM não são conhecidos pelo público. Além disso, a carne suína concorre com a de frango. Como investimentos em promoção de um tipo de carne podem reduzir o consumo da outra, isso não é vantajoso para agroindústrias que processam produtos feitos à base de carne suína e de frango.

É cada vez mais premente a criação de valor com inovação em produtos, como cortes nobres e busca pela qualidade. É fundamental a certificação para garantir ao consumidor a qualidade almejada, bem como a auto-imposição de padrões, como é o caso da iniciativa com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) para definir as características mensuráveis das carcaças necessárias à produção de cortes nobres.

Campanha no ponto-de-venda

A campanha é adaptada às realidades locais e mantém o conceito básico de orientação para todo o país nos pontos a seguir:

- fragmentação da carcaça, ampliando número de cortes, novos formatos, usos e receitas;
- o sucesso depende do grau de envolvimento das entidades regionais: o conceito básico da proposta deve ser mantido por frigoríficos e pontos-de-venda participantes;

- para cada campanha, definiu-se uma coordenação estadual, uma equipe executora no local, sob orientação e supervisão do departamento de marketing da ABCS, para utilizar os conceitos, as técnicas e os materiais básicos da campanha;
- equipes executoras serão formadas em parceria por profissionais do local de varejo e da fornecedora de carne suína;
- um especialista em cortes industriais é enviado para dar treinamento e capacitação a funcionários e dirigentes de frigoríficos, açougues e supermercados;
- a associação regional envolvida no projeto providencia agentes multiplicadores, técnicos que vão absorver o conhecimento e transmitir as informações para outros grupos que se interessarem pela campanha;
- um especialista em cortes gastronômicos é enviado para treinar equipes de varejo a realizar os cortes finais, trabalhar a apresentação e despertar o interesse do consumidor, além de treinar promotores que atuarão nas lojas.

Fazenda Amway Nutrilite no Brasil: sustentabilidade no agronegócio*

Antonio Carlos Lima Nogueira

José Luiz Tejon

A origem da Nutrilite vem de 1920, quando Carl Rehnborg viajou dos Estados Unidos para a China como representante de uma empresa manufatureira. Interessado em nutrição, começou a analisar os hábitos alimentares dos chineses e notou que nas camadas mais ricas da população, que se alimentavam de arroz branco, era freqüente a ocorrência do beribéri, doença causada pela carência de vitamina B₁. No entanto, as classes populares, que ingeriam arroz integral, eram menos suscetíveis a doenças. Rehnborg concluiu que, pela falta do arroz integral na dieta dos ricos, eles tinham uma deficiência de nutrientes, então ficavam mais predispostos a doenças.

Uma situação inusitada e difícil permitiu que Rehnborg testasse sua hipótese. Com a eclosão da Revolução Chinesa, ele foi preso com centenas de estrangeiros. Durante quase um ano, eles receberam porções insuficientes de alimentos. Rehnborg transformou sua ração em uma espécie de sopa ao acrescentar todas as ervas que encontrou no campo de prisioneiros. Alguns prisioneiros se mostraram céticos às suas idéias, mas outros seguiram seu exemplo.

Quando foi libertado, evidências corroboraram sua teoria: aqueles que tinham consumido regularmente a sopa estavam em melhores condições de saúde que os demais. De volta à Califórnia, Rehnborg iniciou experimentos sobre nutrientes de vegetais a partir dos resultados obtidos durante a prisão na China. As pesquisas de extração e concentração de nutrientes de vegetais resultaram na criação de um

* Este caso foi elaborado por José Luiz Tejon em parceria com Antonio Carlos Lima Nogueira, que é mestre em administração pela Universidade de São Paulo (USP), mestre e graduado em engenharia agrícola pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e doutorando em administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Professor de pós-graduação na Faculdade de Tecnologia de São Paulo (Fatec), Nogueira tem experiência como analista de marketing em instituições financeiras e como professor de graduação em cursos de administração.

suplemento alimentar com três componentes: um óleo para as vitaminas solúveis em gordura, uma cápsula de concentrados de plantas e um tablete de cereais.

Em 1934, Rehnborg fundou a Nutrilite para produzir suplementos alimentares. A empresa conseguiu um crescimento expressivo e se tornou a líder mundial no segmento, com a produção de 500 milhões de tabletes anuais.

A Nutrilite adota o suprimento verticalizado das matérias-primas, provenientes de fazendas próprias em diversos países, com práticas de cultivo padronizadas pelo sistema de produção orgânica. Sem o uso de defensivos e fertilizantes industrializados, é possível a obtenção de plantas resistentes a doenças e pragas, assim como a preservação da sanidade do solo. Além de uma fazenda no Ceará, as unidades são:

- Fazenda El Petecal (México): com 549 hectares, cultiva alfafa, agrião e plantas cítricas, bem como realiza testes com alho, vegetais e plantas medicinais.
- Fazenda Lakeview (Estados Unidos): com 255 hectares, situa-se em Riverside, na Califórnia, e possui 25.500 metros quadrados de área construída — abriga um centro de pesquisas, a produção de concentrados e fábricas de bebidas em pó.
- Fazenda Trout Lake (Estados Unidos): seus 282 hectares produzem até 500 toneladas de plantas por ano. O solo vulcânico e a água glacial, abundantes nesta unidade, ajudam a produzir excelentes safras de *Echinacea*, assim como outras culturas.

O *slogan* da empresa é “O melhor da natureza. O melhor da ciência”, o que indica a busca de associação de sua imagem com sustentabilidade e uso de tecnologia. Para tanto, busca acumular conhecimentos nas áreas de nutrição, produção agropecuária orgânica e produtos obtidos por processamento de insumos vegetais. Possui o Nutrilite Health Institute, que apóia atividades de pesquisa científica, educação e treinamento na área de nutrição, e tem uma das maiores equipes científicas do setor, com cerca de 100 cientistas nas áreas de química, botânica e nutrição, além de deter 105 patentes.

A empresa conduz pesquisas para aumentar o aproveitamento de seus cultivos, testar concentrados de plantas e buscar novas fórmulas para elevar a eficácia dos produtos finais. O desenvolvimento de produtos considera as especificidades dos mercados, como regulações locais, culturas tradicionais e necessidades nutricionais.

A Nutrilite mantém parcerias em pesquisa com universidades e institutos de pesquisa em escala global, como o Stanford Center for Research in Disease Prevention, da Universidade de Stanford, a John Hopkins School of Public Health, em Baltimore, e a Yonsey University, na Coreia do Sul, entre outras.

O setor de suplementos alimentares

O suplemento alimentar é um produto constituído de pelo menos um desses ingredientes: vitaminas (A, C, complexo B etc.), minerais (ferro, cálcio, potássio, zinco etc.), ervas e botânicos (ginseng, guaraná em pó), aminoácidos (BCAA, arginina, ornitina, glutamina), metabólitos (creatina, L-carnitina), extratos (levedura de cerveja) ou combinações desses ingredientes, e não deve ser considerado como alimento convencional da dieta. Os suplementos são utilizados para reforço e complementação de uma dieta alimentar de praticantes de atividades físicas ou pessoas com deficiências nutricionais e são apresentados em forma de tabletes, cápsulas ou granulados para a preparação de bebidas ou adição a outros alimentos.

Nos Estados Unidos, a indústria de suplementos alimentares movimentou US\$ 23,7 bilhões, conforme o *Nutritional Business Journal*. De acordo com o Food and Drug Administration (FDA), existem cerca de 29 mil produtos na categoria de suplementos alimentares no mercado dos Estados Unidos e estima-se que mais de 150 milhões de norte-americanos usem esses suplementos.

O IMS Health, instituto de pesquisa de mercado da indústria farmacêutica, levantou que, apenas em 2004, os brasileiros compraram 316 milhões de comprimidos de multivitamínicos. Uma pesquisa em sete academias de ginástica de São Paulo concluiu que 23,9 por cento dos 309 alunos entrevistados consumiam algum tipo de suplemento. O estudo também apontou que, dos produtos consumidos, 14,8 por cento eram à base de vitaminas e minerais. Na Inglaterra, as vitaminas rendem aos fabricantes cerca de 300 milhões de libras por ano.

Operações da fazenda

Com 1.660 hectares, a fazenda Amway Nutrilite é a maior unidade da Nutrilite certificada como orgânica. Está localizada na cidade de Ubajara, Ceará, na Serra de Ibiapaba, região onde há quase 3 mil horas de luz solar durante o ano, sendo ideal para a produção de frutas, hortaliças e ervas, assim como para a criação de bovinos e ovinos.

A fazenda iniciou sua operação em 1998, após busca pela melhor localização, considerando disponibilidade de água, luminosidade, ausência de furacões, temperatura e custos de logística para exportação dos produtos. Em 2001 foi implantada a unidade de processamento, com capacidade para processar 45 toneladas de frutas por dia.

A seguir, são detalhados os aspectos de pesquisa, o sistema de produção biodinâmica, a produção de acerola e o processamento e distribuição.

Pesquisa e desenvolvimento

Na unidade Farmácias Verdes da fazenda são cultivadas e analisadas plantas com potencial para utilização com fins medicinais ou como defensivos agrícolas naturais. Os objetivos da operação são resgatar a cultura do uso doméstico de plantas medicinais e estudar a viabilidade do uso de plantas em novos produtos da Nutrilite.

As plantas que apresentam potencial identificado por meio de conhecimento tradicional são cultivadas e sua composição é analisada a fim de identificar novas moléculas que possam ter utilidade em novos produtos. São feitos levantamentos na literatura científica e os materiais passam por diversos testes no exterior, com o objetivo de garantir a segurança de sua utilização em suplementos ou em outros produtos.

Sistema de produção biodinâmica

A produção agropecuária orgânica define-se pela ausência de insumos químicos industriais. No Brasil, esse modo de produção tem sido tradicionalmente associado a escalas relativamente menores do que a produção convencional e o foco são vegetais e frutas para venda *in natura* em feiras especializadas e redes de varejo.

A produção biodinâmica atende aos requisitos da agropecuária orgânica, mas envolve atributos adicionais, como a inclusão dos elementos animais e vegetais na fazenda, que é transformada em um “organismo agrícola”, equilibrado pela interação entre seus elementos. Ambos os sistemas exigem investimentos em preparação e recuperação do solo, produção e aplicação de compostos como fertilizante, acompanhamento e controle biológico de pragas e doenças. Esse modo de produção tende a usar mais pessoas do que a agricultura convencional e o nível de capacitação delas precisa ser diferenciado.

Este tipo de produção precisa de prazo maior para que se torne lucrativo. No primeiro ano, o custo de produção é o mais elevado, pois exige a recuperação do solo, principalmente com a agregação de matéria orgânica. Isso é feito por meio de um composto obtido com a fermentação aeróbica de resíduos agrícolas e animais, obtendo-se um produto sem contaminação e com características físicas e químicas favoráveis ao solo e às plantas a serem cultivadas.

Produção de acerola

A acerola é um fruto com alta concentração de vitamina C, que favorece a prevenção de doenças e tem efeito antioxidante. Ela pode ser consumida em sucos do fruto *in natura* ou da polpa congelada. Pode ainda ser processada como concen-

trado líquido ou em pó, que é usado em alimentos industrializados, suplementos alimentares ou cosméticos. Trata-se de uma cultura perene, com ciclo de vida de 12 anos, que apresenta 6 florações por ano, o que gera frutos durante o ano todo.

O cultivo da acerola na fazenda da Nutrilite, no Ceará, começou com a avaliação de 68 variedades da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e a seleção de 12 variedades mais adaptadas à região e ao manejo orgânico.

A adubação envolve a aplicação de 16 toneladas de composto orgânico por ano. A lavoura é conduzida com irrigação por um novo sistema: o gotejamento subterrâneo, que utiliza 40 litros de água por planta, economizando 40 por cento em relação ao gotejamento convencional. Outra inovação na produção é a aplicação de água do mar sem sódio, que contém potássio e uma maior variedade de micronutrientes do que o grupo considerado essencial na agricultura convencional.

Além dos 215 hectares de acerola cultivados na fazenda, existem mais de 100 hectares cultivados por produtores parceiros da região. O contrato de parceria prevê que a fazenda venda as mudas a preço de custo e com prazo de pagamento e forneça o composto, assistência técnica e garantia de compra da produção com preço mínimo predefinido. O parceiro, por sua vez, obriga-se a seguir as orientações durante o manejo e a entregar a produção para a fazenda.

O sistema de parceria tem gerado resultados positivos para a qualidade dos frutos colhidos. De fato, a concentração máxima de vitamina C ocorre na fase em que os frutos estão verdes, de modo que é interessante concentrar a colheita nessa fase. Devido à menor extensão dos parceiros, esse objetivo tem sido atingido em maior grau do que na fazenda.

Processamento e distribuição

A unidade industrial da fazenda recebe das áreas de cultivo lotes de 40 toneladas de acerola por dia e tem capacidade de processar 4 toneladas de fruta por hora. A fábrica pode produzir polpa, concentrado líquido e pó de acerola, em ordem crescente de concentração de vitamina C.

Entre 95 e 100 por cento da produção da fazenda é direcionada para a Nutrilite, como insumo para os diversos produtos. Os eventuais excedentes de produção são vendidos no mercado internacional como polpa de acerola congelada.

A empresa já começa a ter benefícios com a adoção da produção orgânica de suas matérias-primas agropecuárias — com a demanda dos consumidores por produtos orgânicos e seguindo essa exigência, o suplemento Double X tornou-se o primeiro produto da Nutrilite a conseguir a rotulagem como orgânico. É um resultado relevante, visto que o produto tem mais de 30 ingredientes.

Sustentabilidade da fazenda

Viabilidade econômica

O resultado que a corporação espera da fazenda como unidade de negócios é o equilíbrio entre despesas e receitas, sem exigência de que ofereça margens de contribuição elevadas na venda de seus produtos. A unidade gira em torno de R\$ 25 e 30 milhões por ano, variando de acordo com o preço de transferência dos produtos aos Estados Unidos, com um custo estimado de R\$ 18 milhões.

No fornecimento às unidades industriais da Nutrilite no exterior, o preço é estabelecido com uma margem de 5 por cento sobre o custo de produção. Entretanto, não se pode considerar que a unidade esteja “protegida” do mercado por fazer parte de uma cadeia produtiva verticalizada e que não seria viável se tivesse de atuar de forma independente.

Existe um mercado internacional consistente para os produtos da acerola. A polpa congelada representa uma agregação de valor de 17 por cento em relação à fruta *in natura*. O pó de acerola pode ser utilizado na indústria de alimentos em substituição a conservantes químicos, como o ascorbato. No mercado internacional, cresce a demanda por corantes naturais.

Para a Nutrilite, a presença da fazenda em sua cadeia de valor parece bastante compensadora, porque o volume de produção de pó de acerola orgânica, de 500 toneladas por ano, não está disponível no mercado internacional em quantidades expressivas. A empresa teria de pagar US\$ 50 por quilo do pó no mercado, mas consegue o produto orgânico por muito menos com a produção própria.

Nos mercados internacionais, produtos orgânicos e com selo Demeter (concedido para produtos biodinâmicos) são vendidos com prêmios de preço em relação aos convencionais. Para a acerola, o atributo orgânico oferece um prêmio de 25 por cento e, se tiver o selo Demeter, há um prêmio de 30 por cento sobre o preço do orgânico.

Outro aspecto importante na competitividade da fazenda é o conjunto de certificações adquiridas. Os selos são garantias de instituições reconhecidas de que os produtos e processos da empresa atendem aos atributos desejados em cada categoria. A fazenda possui as seguintes certificações:

- IBD: o Instituto Biodinâmico concedeu o selo Produto Orgânico. Está em andamento o processo do selo EcoSocial, que será concedido para organizações (de orgânicos ou não) com, no mínimo, dois programas sociais e dois ambientais.
- JAS: selo para produtos orgânicos reconhecido no Japão.
- Star K: selo para produtos ajustados aos preceitos *kosher*, de origem judaica.
- Abrinq: o selo atesta ausência de mão-de-obra infantil na empresa e também em seus fornecedores.

Impactos sociais

O sistema de parceria tem permitido melhoria na renda e na capacitação de produtores do assentamento Valparaíso, localizado próximo à fazenda. A biodinâmica sob contrato reduz os riscos de comercialização da acerola produzida ao oferecer garantia de escoamento com preços predefinidos. Há grande procura por interessados em entrar no sistema.

A fazenda apóia uma escola municipal localizada na propriedade. Para viabilizar o recebimento dos recursos para a escola, foi fomentada a criação de uma organização não governamental (ONG) com os pais dos alunos. Com as atividades desenvolvidas, já se tornou uma referência positiva entre as escolas do município.

A escola possui uma área de permacultura, na qual os alunos podem aprender e praticar princípios de agricultura e preservação de recursos naturais. Outras atividades que diferenciam essa escola das demais são: aulas de música, com a formação de grupos e realização de apresentações para a comunidade; Rádio Escola, idealizada pelos alunos e que conta com equipamento de som para divulgação de mensagens, e programa de alfabetização de adultos.

Na área de nutrição, a fazenda introduziu o uso da multimistura — um suplemento alimentar feito com produtos locais de alto valor nutritivo, utilizado nas refeições escolares.

Com o objetivo de apoiar operações orgânicas, a fazenda e a comunidade de Fortaleza criaram a Associação para o Desenvolvimento da Agropecuária Orgânica (Adao), formada por produtores da região e consumidores urbanos. A associação promove a divulgação da produção orgânica, favorecendo o desenvolvimento do mercado consumidor local e a adesão de produtores.

Gestão ambiental

A gestão ambiental da fazenda está presente nas etapas de produção agropecuária e no processamento industrial. A produção agropecuária provoca impactos ambientais relativamente menores que os da produção da agricultura convencional. O primeiro fator de redução do impacto ambiental é a ausência dos insumos industrializados, como defensivos, produtos veterinários e adubos industrializados. Essa opção reduz o risco de contaminação do solo ou da água, porque esses insumos utilizam petróleo e seus derivados. Outra característica da produção biodinâmica é a geração e a utilização de composto na adubação. Trata-se de um sistema de tratamento do esterco e resíduos agrícolas que gera um produto de alto valor para as culturas e para o ecossistema do solo.

No processamento industrial também estão presentes práticas de gestão ambiental, como o controle das emissões e o tratamento dos resíduos. Os processos

produtivos básicos envolvem a trituração e a secagem dos frutos para a obtenção de polpa e concentrados líquido e em pó. Além da preservação do conteúdo de vitaminas e outros nutrientes, a tecnologia usada oferece emissões ao ambiente isentas de gases tóxicos ou de sólidos poluentes. Os resíduos sólidos do processamento são reaproveitados na produção do composto usado em diversos cultivos, ao passo que efluentes líquidos são tratados para reutilização ou disposição final sem riscos ao ambiente.

Salton

Em meio a um cenário singular, na Serra Gaúcha, a Vinícola Salton mantém uma missão que teve início no século XX: elaborar vinhos, espumantes e sucos saudáveis e de alta qualidade, promovendo a máxima satisfação dos consumidores.

A empresa foi formalmente constituída em 1910, quando os irmãos Paulo, Ângelo, João, Cezar, Luiz e Antônio Salton deram cunho empresarial aos negócios do pai, o imigrante Antonio Domenico Salton, que vinificava informalmente, como a maioria dos imigrantes italianos. Como Paulo Salton & Irmãos, passaram a se dedicar à cultura de uvas e à elaboração de vinhos, espumantes e vermouths, no centro de Bento Gonçalves.

Quase um século depois, a Salton é reconhecida como uma das principais vinícolas do país e comemora o fato de ser uma empresa familiar e 100 por cento brasileira. A terceira geração da família atualmente está à frente da empresa, e a quarta geração promete o mesmo empenho e dedicação com que a empresa foi comandada até agora.

Líder na comercialização de espumantes no país há quatro anos consecutivos, a vinícola trabalhou com inovações constantes. A principal aconteceu em junho de 2004, quando passou a funcionar em sua nova sede, no distrito bento-gonçalvesense de Tuiuty. A mudança teve como principal aliado o sonho da família de transformar a região e a Salton em um ponto turístico diferenciado na Serra Gaúcha.

entre vales e montanhas

A escolha por Tuiuty foi uma “volta às origens”: a família Salton estava presente na região já em 1903. Essa opção coincidiu com as vantagens que o distrito apresentava: belezas naturais diferenciadas, com vales e montanhas, arquitetura atraente e a possibilidade de fazer da localidade um novo roteiro de visita da Serra Gaúcha.

Com o objetivo de também transformar a vida dos moradores, os comandantes da Salton visualizavam uma localidade economicamente ativa por meio do turismo, e buscavam o resgate e a preservação da história dos imigrantes italianos que ainda faz parte da rotina das famílias do interior da Serra Gaúcha.

O Roteiro Vale do Rio das Antas

A criação da Associação do Roteiro Vale do Rio das Antas foi o primeiro passo para fazer do distrito um novo ponto turístico. Locais até então conhecidos apenas pelos moradores das proximidades passaram a integrar os pacotes, roteiros e programas das principais agências e operadoras de turismo da região, do estado e até do país.

A arquitetura da vinícola inspirou-se na *villa*, sede de unidade produtiva rural da região do Vêneto, Itália, e símbolo da propriedade de um grupo familiar. A vinícola também agrega detalhes arquitetônicos do prédio histórico da empresa, no centro de Bento Gonçalves, fazendo uma ponte entre o passado e o futuro.

O aumento no turismo é comemorado tanto pela comunidade como pela administração do município. A empresa tornou-se a principal atração do distrito e uma referência permanente para os turistas. E, a partir dela, os visitantes procuram outros atrativos da região, o que estimula a economia da atividade turística e também da agroindústria, gerando mais empregos e renda (veja o Quadro 1).

enoturismo: um passeio pelo mundo do vinho

Desde 2004, quando se mudou para Tuiuty, a Vinícola Salton já recebeu mais de 50 mil visitantes. Mais do que elaborar vinhos de qualidade, a empresa ganha destaque no cenário turístico nacional como uma excelente opção de lazer.

Em 2004, foram 4.918 turistas. Em 2005, o número aumentou para 12.748 visitantes e, em 2006, chegou a 24.179. Isso representa um aumento de quase 500 por cento em apenas dois anos.

Projeto voltado à visitação

Idealizado para se transformar em centro turístico, o prédio da vinícola é uma atração repleta de histórias e significados.

| QuADRO 1 - Visitação no município de bento Gonçalves. | |
|---|------------|
| Ano | Visitantes |
| 2002 | 500.000 |
| 2003 | 550.000 |
| 2004 | 600.000 |
| 2005 | 700.000 |
| 2006 | 800.000 |

Fonte: Secretaria de turismo de Bento Gonçalves.

O projeto da vinícola, elaborado após mais de um ano de estudos de necessidades, também marcou pelo ineditismo: pela primeira vez no país foi incorporada na edificação de uma cantina a visitação turística planejada, que permite mostrar aos visitantes os processos de vinificação de maneira didática, objetiva e segura.

À frente da vinícola, o Vinhedo das Pedras Brancas, além da beleza, exemplifica a constante busca da Salton por novidades que melhorem ainda mais a qualidade dos vinhos e encantem os clientes. As 1,4 mil plantas importadas da Itália têm o solo coberto por pedras de calcário. O material reflete quatro vezes mais a irradiação solar nos cachos, o que resulta em uvas mais maduras e, conseqüentemente, vinhos mais tintos.

Loja do vinho Salton

A loja funciona no prédio da vinícola e sua ambientação valoriza as características originais: as formações rochosas estão expostas, remetendo ao cenário de antigas adegas. Além de vender vinhos e uma variada linha de acessórios e *souvenirs*, o local tem um balcão para degustação.

A recepção

A vinícola tem programas exclusivos de roteiros turísticos. As pessoas que querem participar de cursos de degustação, conhecer as etapas de elaboração do vinho e visitar a vinícola ou os parreirais podem definir a programação com as atividades desejadas; a vinícola dispõe de uma estrutura capaz de organizar diferentes passeios e conta com pessoal especializado para o atendimento.

Promoção e vendas

Para divulgar o modelo de atendimento, o departamento de marketing da Salton visitou agências de turismo, divulgou o trabalho com *folders*, imagens e DVDs e convidou os guias para um passeio completo na Salton. A estratégia fez sucesso e hoje as agências de turismo são aliadas da Salton para a consolidação do roteiro Vale do Rio das Antas. Os profissionais, além de levar os grupos para conhecer a vinícola, dão o *feedback* para a empresa melhorar ainda mais o atendimento.

Os cursos de degustação também contribuem para o aumento da visitação. Para torná-los ainda mais conhecidos, a empresa realiza uma série de atividades itinerantes pelo Brasil. Em 2006, foram realizados cursos para grupos de até 120 pessoas.

A Salton mantém seu site (www.salton.com.br) atualizado diariamente com informações de interesse do mundo do vinho, como lançamento de produtos, datas dos cursos e história da empresa.

Qualificação profissional

O relacionamento dos colaboradores com os turistas reflete a relação diária entre direção, funcionários e setores da vinícola. Como uma empresa familiar, a Salton quer que todos — funcionários, visitantes e prestadores de serviços — se sintam em casa. Por isso, investe constantemente em cursos diversificados focando em integração, qualificação e atendimento.

Cursos de degustação

Escolher um bom vinho para acompanhar as refeições e reconhecer os principais diferenciais da bebida para saboreá-la com mais prazer deixou de ser *hobby* para se tornar parte da rotina de muitos homens e mulheres. Por isso a Salton oferece cursos de degustação de vinhos e espumantes. Enólogos e *sommeliers* da empresa ministram aulas em duas modalidades de cursos.

O curso básico é voltado a orientar iniciantes para a degustação. No curso completo, os participantes recebem informações sobre as regiões vinícolas do Brasil, variedades de uvas, noções sobre a elaboração de vinhos brancos, tintos e espumantes, conselhos ao degustar os vinhos, serviço do vinho e do espumante. Depois há a visita acompanhada por um enólogo, que apresenta o processo de elaboração dos vinhos, sucos e espumantes e seu engarrafamento. O curso termina com um almoço típico.

Responsabilidade social

Oferecer vinhos de alta qualidade em um cenário privilegiado é apenas um dos objetivos da Salton. A empresa desenvolve um projeto de responsabilidade social e investe na cultura da região; realiza mostras artísticas; trabalha o desenvolvimento da consciência de preservação da natureza nas crianças; e amplia do conhecimento de jovens e adultos.

Tipos de turismo

Turismo educativo

Por meio de uma parceria com a Castelli Escola Superior de Hotelaria, de Canela (RS), desde julho de 2006, profissionais da Salton ministram aulas nos cursos oferecidos pela instituição, reconhecida como a melhor escola de pós-graduação de hotelaria de todo o país. Os alunos aprendem sobre a elaboração de vinhos, do plantio da uva até o engarrafamento, e também participam de visitas periódicas à vinícola para ver, na prática, o que os orientadores ensinam em sala de aula.

A Salton é referência para as universidades e centros educacionais de vários estados do Brasil. Os estudantes fazem visitas técnicas à vinícola em busca de informações relacionadas aos seus cursos, que vão do maquinário de alta tecnologia aos aspectos químicos da elaboração do vinho.

Os parreirais didáticos também servem de estudo. Nesse vinhedo estão dispostas as mais diversas variedades de vinhas, com informações sobre características históricas, regiões de origem, tipos de uvas etc.

Turismo cultural

A Salton abre o *hall* de acesso da vinícola para que artistas locais e do estado divulguem seus trabalhos e, ao mesmo tempo, propicia aos turistas mais uma atração cultural. São mostras de fotografias, de máscaras, de vestimentas históricas e de obras de arte, como esculturas e telas.

Turismo educativo-ambiental

Para ajudar a conscientizar as crianças sobre a importância da preservação da natureza, a empresa lançou, em 2006, o projeto Meio Ambiente Salton, que aborda a utilização racional dos recursos naturais. Destinado aos alunos de primeira à quinta série das escolas de Bento Gonçalves, o projeto inclui a distribuição de uma revista elaborada pelo departamento de comunicação da empresa, por meio da qual crianças e adolescentes podem conhecer o processo de tratamento de água e de reciclagem de lixo que a vinícola mantém e estimula em seus colaboradores.

Na Estação de Tratamento de Efluentes (ETE), os estudantes conhecem as técnicas mais modernas de purificação das águas industriais servidas. A estrutura foi construída de forma ecologicamente correta, conforme as normas da Fundação Estadual de Proteção Ambiental (Fepam). Piscinas subterrâneas permitem que toda a água utilizada na elaboração do vinho seja tratada e volte purificada para a natureza.

A Salton também se preocupa com a reciclagem de lixo. Os resíduos sólidos gerados na vinícola, a grande maioria orgânicos, são reaproveitados nas destilarias, nas indústrias de adubos e também como ração animal; além disso, os colaboradores são estimulados a separar o lixo orgânico do reciclável por meio de cestos adequados.

um olhar sobre o futuro da região

Em 2010, a Salton completará seu primeiro século de história. Mais do que comemorar a data como a maior vinícola do país, a empresa quer festejar os re-

sultados ao lado de toda a região. Concluídas as novas atrações, que formam um verdadeiro parque da uva e do vinho, a empresa pretende:

- ampliar para três dias a permanência média dos visitantes em Bento Gonçalves;
- ampliar, gradativamente, o número de visitantes à vinícola e, conseqüentemente, à cidade de Bento Gonçalves e à Serra Gaúcha (veja o Quadro 2).

| QuADRO 2 - Projeção de visitação na Salton. | |
|---|---------|
| 2007 | 60 mil |
| 2008 | 78 mil |
| 2009 | 100 mil |
| 2010 | 130 mil |

Considerando os números da Organização Mundial do Turismo (OMT), em que o gasto médio por visitante é de R\$ 100 (valor estimado de acordo com o panorama atual), haverá uma geração de renda de R\$ 130 milhões/ano, distribuídos conforme mostra o Quadro 3.

| QuADRO 3 - Distribuição da geração de renda. | | |
|--|--|--------------|
| % | Destino | Valor em R\$ |
| 40% | Salários e encargos para a cidade | 5,2 milhões |
| 30% | Custo das mercadorias comercializadas | 3,9 milhões |
| 15% | Impostos, gerados direta ou indiretamente para o município | 1,95 milhão |
| 15% | lucro dos empresários | 1,95 milhão |

O crescimento turístico, que teve início em 2004 e deverá estar consolidado em 2010, refletirá diretamente na economia do município, aumentando as oportunidades de emprego e o poder aquisitivo das pessoas, alcançando, desse modo, o principal objetivo da Salton: possibilitar melhor qualidade de vida para toda a comunidade.

Duas iniciativas à promoção das frutas brasileiras*

Tatiana Badan Fischer

Projeto *brazilian Fruit*

O Projeto *Brazilian Fruit* existe desde 1998, consistindo em uma parceria entre o Instituto Brasileiro de Frutas (Ibraf) e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex). As ações do projeto abrangem toda a cadeia da agroindústria, assim como as empresas importadoras e exportadoras das frutas, e visam levar informação tanto ao consumidor final como aos compradores intermediários envolvidos nos canais de distribuição.

O objetivo principal do projeto é divulgar mais de 20 produtos, frescos e processados, o que resulta em notáveis aumentos em suas exportações e melhora a presença brasileira no mercado mundial de frutas. Quando começou, em 1998, foram exportados US\$ 120 milhões de frutas frescas. Em 2007, esse valor multiplicou cinco vezes e, para 2008, esperava-se um aumento de 10 por cento do volume vendido de frutas e de 14 por cento nos *earnings*, segundo Moacyr Saraiva Fernandes, presidente do Ibraf.

Ações do Projeto *brazilian Fruit*

Brazilian Fruit Festival

O *Brazilian Fruit Festival* é uma iniciativa Ibraf e Apex-Brasil para incentivar a degustação e a comercialização de frutas e seus derivados em redes de varejo. As ações de divulgação no exterior buscam ampliar a carteira de países importadores das frutas brasi-

* Este caso foi elaborado por Tatiana Badan Fischer, que, estudante de graduação do curso de comunicação com ênfase em marketing da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), trabalha no Núcleo de Estudos do Agronegócio da instituição.

leiras. Dessa maneira, prevê-se a inserção de novas empresas brasileiras no mercado internacional, assim como maior diversificação dos destinos das mercadorias brasileiras da fruticultura.

O projeto foi realizado em mais de 500 lojas, entre 2004 e 2006, em países da União Européia como Itália, Polônia, França, Suíça, Portugal, Espanha, Eslováquia, entre outros, e também no Canadá. As grandes redes varejistas envolvidas foram Carrefour, Champion, Loblaws, Sobey's, A&P e no Ontário Food Terminal.

Carnaval de Frutas da Estação

Esta é a ação seqüência/sustentação do Brazilian Fruit Festival e complementa a consolidação de uma campanha de comunicação efetiva, pois a continuidade das ações promocionais é essencial para um bom resultado das vendas. Seu objetivo é garantir que as vendas de frutas serão efetivadas, assim como a presença delas nas gôndolas de supermercados.

Em uma parceria entre o Grupo Carrefour, a Apex-Brasil e o Ibraf, o projeto Carnaval de Frutas da Estação foi colocado em prática em abril de 2006, em mais de 200 lojas na Itália e na Espanha. Nos hipermercados, os produtos provenientes do Brasil estavam em um espaço reservado e identificados quanto à sua origem, com as marcas enfatizadas a fim de seduzir o *shopper* com as novidades apresentadas.

As frutas brasileiras são entrantes em um mercado considerado *novo* e busca-se um posicionamento estratégico coerente com os desafios propostos pelos ambientes no quais estão agora inseridos.

Turismo saudável

Como um esforço dirigido de CRM (*customer relationship management*), o turismo saudável visa fidelizar os turistas estrangeiros que consomem frutas brasileiras e seus derivados. A fim de fidelizar os clientes potenciais das frutas nacionais, são promovidas degustações das frutas em hotéis e aeroportos brasileiros. As edições deste evento realizadas até o meio do ano de 2008 resultaram em 41 mil degustações em cafés da manhã em hotéis, além de salas de desembarque de aeroportos no Brasil.

Durante os eventos foram informados os teores nutritivos e calóricos das frutas. Foram também distribuídos *folders* com receitas e dicas de consumo.

Feiras

Ainda buscando visibilidade no mercado internacional e futuras parcerias, foram adotadas participações em grandes feiras setoriais e multissetoriais de alimentos. Para melhor divulgar os produtos de origem brasileira, o Ibraf busca posicio-

nar a exposição nos maiores eventos do setor: Fruit Logística, FHA, Macfrut, PMA, Polagra Food, AGF, Gulfood, Saudi Food, Semana Verde de Berlim, Sial, entre outras feiras.

Em 2008 as frutas brasileiras foram expostas em feiras de países como Alemanha, Dubai, França (coordenadas pela Apex-Brasil), Cingapura e Rússia.

Rodada de negócios

Hoje é preciso ampliar a imagem do Brasil no exterior, não somente como um país produtor de frutas tropicais, mas também de frutas temperadas e subtropicais (veja o Quadro 1). Esta nova prospecção atribui ao país a possibilidade de atender mercados mais amplos, com a divulgação de um portfólio mais extenso e abrangente às diferentes demandas do mercado global.

Dessa maneira, o Ibraf realiza o International Business Meeting — rodadas de negócio que reúnem compradores e produtores em feiras no Brasil. Para estes eventos são convocados comunicadores especializados no setor, como jornalistas e editores de veículos de comunicação da área, para que conheçam a organização estrutural da produção brasileira de frutas.

Projeto de marketing nacional: a fruta brasileira

Plano Ibraf para ampliação e conquista do mercado interno

O consumo de frutas no mercado interno brasileiro apresenta bom potencial para expansão. O Brasil produz hoje 41 milhões de toneladas de frutas, sendo o terceiro maior produtor mundial dessa categoria de alimentos no mundo. Buscando um novo posicionamento de comunicação das frutas brasileiras no mercado interno e visando incentivar seu consumo, o Ibraf está concebendo um plano de marketing nacional a ser implantado em breve.

| QuADRO 1 - exemplos de exportações brasileiras de frutas frescas em 2007. | | |
|---|-------------|-------------|
| Fruta | Valor (u\$) | Volume (kg) |
| Uva | 169.696.455 | 79.081.307 |
| melão | 128.213.642 | 204.501.757 |
| manga | 89.643.042 | 116.047.528 |
| maçã | 68.617.642 | 112.075.637 |
| Banana | 44.300.738 | 185.720.644 |

Fonte: Secex/datafruta/Ibraf.

Campanha de marketing Ibraf

Stakeholders/Público-alvo

O público-alvo da campanha de ampliação e conquista do mercado interno brasileiro, concebida pelo Ibraf, é bastante abrangente e visa a um amplo alcance na população brasileira: crianças em idade escolar, adolescentes, donas de casa, homens e mulheres das classes A, B, C e D com mais de 50 anos.

O Ibraf conta ainda com os formadores de opinião, como médicos e nutricionistas, para a disseminação da mensagem dos benefícios do consumo das frutas. Jornalistas, veículos de comunicação, artistas e personalidades públicas também estarão envolvidos na divulgação da campanha e na projeção das ações nos meios midiáticos.

Plano de marketing

A campanha tem o objetivo de divulgar e incentivar o consumo de frutas no mercado interno brasileiro para promover o desenvolvimento sustentável deste setor. Seu plano de marketing é baseado nos seguintes objetivos estratégicos:

- Gerar uma articulação da cadeia agroalimentar das frutas para desenvolver uma ampla campanha de consumo de frutas e derivados.
- Basear-se nas deficiências nutricionais do cardápio brasileiro e seus impactos sobre a saúde, além de enaltecer as frutas brasileiras como produtos saudáveis e apetitosos.
- Buscar novas formas e ocasiões de consumo das frutas brasileiras.
- Alavancar todos os segmentos da cadeia do agronegócio das frutas.

O projeto tem hoje como metas principais aumentar o consumo de frutas em pelo menos 30 por cento em três anos, contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população brasileira (reduzindo deficiências nutricionais) e gerar 350 mil novos empregos por ano no setor agrícola da fruticultura.

Arroz Tio João*

O caso do arroz Tio João é emblemático nos estudos de marketing do agronegócio do Brasil. Este exemplo real foi conduzido pela Joaquim Oliveira S.A. (Josapar), empresa descendente de um grupo gaúcho com cerca de 80 anos, e a provocação que ele levanta: “Se foi possível para um grupo de executivos criar um legítimo *brand*, uma marca de arroz no início dos anos 1970, no Brasil, por que não seria possível diferenciar e criar marcas para centenas de outros produtos do agronegócio, salvando-os do apelido genérico de simples *commodity*?”

Os autores foram buscar a história, preservar nomes pioneiros e salvar esse exemplo para futuros estudiosos das áreas de marketing do agronegócio. A criatividade e a persistência de algumas pessoas fizeram isso acontecer. Mas também houve dezenas de contribuições anônimas para isso.

Qual foi a inspiração? Neci de Oliveira, filha do patriarca Joaquim Oliveira, então casada com um norte-americano, viajava muito aos Estados Unidos e lá conheceu o famoso arroz Uncle Ben’s. Por analogia, pensou que um “tio nacional” poderia ser muito querido. João era um nome popular no Brasil, carinhoso e afetuoso — assim nascia o arroz Tio João.

No mesmo período, já tínhamos no Brasil outro arroz que investia consideravelmente em publicidade e diferenciação de marca: o Brejeiro. Mas sua embalagem não era transparente. Antonio Oliveira, um dos acionistas da Josapar, e Renato Gastaud, executivo da empresa, foram pessoas decisivas nesse caso. Reuniram criatividade e persistência para lançar uma marca própria em um mercado onde “era tudo a mesma coisa”. Naquela época, o arroz era vendido a granel: o consumidor pegava com conchas, levava o produto em sacos de papel e depois, em casa, selecionava os grãos quebrados e gessados.

Para construir a idéia do novo produto e da marca, a Josapar selecionou manualmente os melhores grãos e apresentou-os a uma

* Este caso foi elaborado pelos autores e pela Universidade Sebrae de Negócios do Rio Grande do Sul, sob a coordenação de Alessandra Loureiro.

amostra de potenciais consumidores, realizando uma pesquisa de percepção. Perguntou: “Quanto você pagaria a mais por este arroz?”

A resposta média dos pesquisados era “15 por cento a mais para ter um produto padronizado e selecionado”. Para a empresa, esse trabalho representava um custo extra de 10 por cento. E o lucro adicional seria de 5 por cento, se não houvesse nenhum contratempo.

A partir da pesquisa e da decisão de que o produto teria embalagem transparente para ser visto pelo consumidor, o arroz foi batizado de Tio João. E iniciaram-se vários desafios, como o da escalabilidade do procedimento industrial, porque saíam da produção de pequenas amostras e vendas, de 100 mil fardos ao ano, para mais de 10 milhões. Criatividade na automatização industrial para selecionar o arroz foi um dos caminhos encontrados.

Outro obstáculo para o sucesso da empreitada era a introdução do produto no mercado. As grandes redes do varejo não queriam comprar um arroz mais caro nem estavam interessadas na qualidade superior. Queriam apenas o melhor preço, pois arroz era “tudo igual”.

Foi por meio dos pequenos e médios varejistas que a Josapar conseguiu entrar no mercado. Nos pequenos, via atacadistas, o relacionamento prevaleceu. Como o produto era realmente diferenciado, os consumidores conheceram a marca em supermercados menores e passaram a questionar a falta do arroz nos grandes estabelecimentos.

Outro aspecto a destacar foi a descrença, por parte dos concorrentes, de que a experiência do arroz Tio João seria bem-sucedida. Por anos os competidores assistiram ao crescimento da Josapar com uma marca própria e nada fizeram. Somente depois de um período considerável os concorrentes começaram a posicionar outras marcas no segmento.

A firme convicção de ser diferente fez da Josapar uma marca *premium* e que se mantém, até hoje, como um “top of mind” de arroz de qualidade, fazendo também que detivesse cerca de 10 por cento de participação no mercado (foi recentemente superada pela Camil). Porém, ao pensarmos em arroz, o valor Tio João é um patrimônio considerável e extraordinário para os acionistas que permaneceram no controle da Josapar.

O aspecto emblemático deste caso foi a criação de um valor diferenciado percebido, a partir dos anos 1970, em uma das mais difíceis *commodities* para serem trabalhadas com os consumidores. Durante anos o arroz foi produto político de cesta básica e ficava sob o comando de preços e estoques do governo. Milhares de moinhos dispersos e uma não diferenciação na ponta do consumo eram a realidade. Outro fator não favorável era a rede de vendas-padrão e um tratamento também sem personalização no varejo. Os dirigentes da Josapar eram chamados de “lou-

cos” porque fazer investimentos pesados na indústria para automatizar a seleção dos grãos era um desafio que exigia esforço e capital. “Arroz é arroz”, diziam os demais *players* do setor.

A dedicação dos executivos da empresa nos deixa como exemplo um caso relevante sobre o uso das técnicas de marketing a serviço da agropecuária. A segmentação do mercado identificada pelos gestores da Josapar na década de 1970 é algo em violenta explosão hoje, ao cruzarmos a primeira década do século XXI.

Colocar o cliente no centro do negócio, identificar suas diferenças, desejos, anseios, angústias, insatisfações e satisfações e ver como resolver essas descobertas com criatividade é o fundamento do marketing. Uma marca na qual ninguém acreditava investiu nessa percepção, apresentou o arroz em embalagens transparentes, vendeu a preços 15 por cento superiores, entrou no mercado por meio de pequenos e médios varejos, resistiu às crises e chegou a quase 40 anos ainda na mente dos consumidores: essa realidade revela tudo o que é possível fazer a partir de bom marketing no agronegócio brasileiro. De fato, se Antonio Oliveira, Renato Gastaud e a Josapar fizeram isso com arroz, por que não é possível fazer o mesmo com qualquer outro produto e com o agronegócio do Brasil?

O que acontecerá com a marca Tio João nos próximos anos depende das ações dos competidores e da própria Josapar. Porém, o valor das marcas representa não só um enorme poder de contratos mentais, mas também um seguro que preserva a vida da companhia, fazendo-a forte para atravessar graves crises.

O made in Italy*

Victor Megido
Roberto Panzarani

Os produtos de qualidade continuam representando a ponta do diamante do setor agroalimentar italiano. A eles são dadas a Denominação de Origem Protegida (DOP) e a Indicação Geográfica Protetta (IGP), e aos produtos da agricultura biológica e aos vinhos são dadas ainda a Denominação de Origem Controlada (DOC), a Denominação de Origem Controlada e Garantida (DOCG) e a Indicação Geográfica Típica (IGT). Essas certificações constituem uma importante oportunidade para o setor agroalimentar italiano no âmbito dos mercados mundiais sempre mais globalizados, consentindo a diversificação das produções agrícolas e abrindo a possibilidade de atender a exigências específicas de qualidade, que trazem à lembrança tradições que parecem interessar a um número sempre maior de consumidores mundiais.

Compatível com as novas indicações do sistema europeu, o setor agroalimentar italiano é caracterizado de fato, em seu recente processo evolutivo, por uma fortíssima atenção a todos os aspectos ligados à qualidade do produto. O aumento da exigência dos consumidores, como resultado da globalização, está presente também à mesa, levando-os a uma maior demanda de conhecimento das características orgânicas e dos processos produtivos dos alimentos consumidos. Um mercado assim evoluído exige necessariamente das empresas uma capacidade de gerenciamento em todas as fases da cadeia produtiva, com mudanças organizacionais que envolvem claramente das áreas de produção e abastecimento até as áreas de marketing e vendas.

* Este caso foi elaborado por Victor Megido e Roberto Panzarani. Victor é doutor em comunicação com especialização em sociologia pela Universidade de Sapienza, MBA em administração pela Universidade de Bocconi e professor tanto no Instituto Europeu de Design como na Universidade de Sapienza, além de autor no segmento de *brand* e comunicação *bellow the line*, de marketing de guerrilha e de marketing de luxo. Roberto é professor de processos de inovação nas organizações na Universidade de Sapienza, bem como presidente da Associação Italiana de Formadores (AIF) e do Studio Panzarani & Associados. Victore Roberto agradecem especialmente a Rosa Maria Granito e Pamela Cordoni, que contribuíram na elaboração deste caso.

A excelência do setor agroalimentar italiano é constituída pela referência à procedência dos produtos — o chamado *made in Italy* —, que envolve um conjunto de produtos, sejam eles frescos ou processados, aos quais é atribuída uma forte tipicidade em virtude da sua estreita ligação com o território e com os quais a Itália pode desfrutar vantagens competitivas ligadas aos fatores do ambiente, aos sistemas produtivos e às tradições locais.

Dois exemplos de sucesso do *made in Italy*

Parmigiano-Reggiano

O Parmigiano-Reggiano é um conhecido queijo italiano, de consistência dura, que entra na tipologia do queijo Grana, considerado o mais representativo de todos os queijos italianos.

Um consórcio constituído em 1928 pelos produtores do Parmigiano-Reggiano é o detentor da marca DOP Parmigiano-Reggiano e é encarregado, entre outras coisas, de desenvolver atividades de vigilância para garantir o uso correto da marca em questão. Somente o queijo produzido segundo as regras contidas no manual de produção e vigiado pelo consórcio pode valer-se da marca Parmigiano-Reggiano, recebendo a comprovação de sua integridade na forma de um timbre, de modo a identificá-lo e distingui-lo dos demais.

Os números do Parmigiano-Reggiano em 2007

- 12 meses de maturação mínima;
- 16 litros de leite para um quilo de Parmigiano-Reggiano;
- 20-24 meses de maturação média;
- 39 quilos o peso médio de uma fôrma;
- 445 casas produtoras de Parmigiano-Reggiano;
- 550 litros de leite necessários para uma fôrma;
- zero de aditivos utilizados;
- 4.291 empresas agrícolas fornecedoras de leite às casas produtoras;
- 244 mil vacas que fornecem leite para o Parmigiano-Reggiano;
- cerca de 15 por cento da produção nacional de leite é destinada ao Parmigiano-Reggiano;
- 3.080.605 foi o número de fôrmas produzidas em 2007;
- 880 milhões de euros é a estimativa dos negócios (produção de 2006 vendida em 2007);
- 1, 460 bilhão de euros é a estimativa dos negócios no mercado consumidor;
- estima-se que as exportações totalizem cerca de 18 por cento do total produzido.

Exportações do Parmigiano-Reggiano em 2007

Em 2007, as exportações do Parmigiano-Reggiano registraram um aumento de 16,2 por cento. Em termos de volume, o crescimento mais consistente foi verificado na Alemanha e nos Estados Unidos, onde se registram aumentos de 20 e 10 por cento, respectivamente. Em termos percentuais, o maior crescimento se registrou no Canadá e na Espanha. No restante da Comunidade Européia, o consumo cresceu em todos os principais países importadores. No que se refere aos mercados extracomunitários, além da recuperação das vendas para o Canadá e dos bons resultados nos Estados Unidos, o Japão deu um sinal de aumento da demanda de 16,5 por cento.

Território e tradição

O Parmigiano-Reggiano tem uma ligação imprescindível com sua região de origem. São nas províncias de Parma, Reggio Emilia, Módena e Bolonha, à esquerda do rio Reno, e de Mantova, à direita do rio Pó, que acontece toda a produção do Parmigiano-Reggiano, do leite até a transformação em queijo. Testemunhos históricos demonstram que em 1200-1300 o Parmigiano-Reggiano já tinha alcançado a tipificação perfeita, que se tem conservado intalterada até os nossos dias.

A produção manufatureira do território, portanto, seguramente tem origem muito antiga, supondo-se que as características peculiares do produto já tenham sido alcançadas há muito tempo: o *standard* do Parmigiano-Reggiano é de fato uma evolução de antigos e extraordinários queijos, já citados por autores latinos, determinados pelo constante aperfeiçoamento das técnicas manufatureiras.

Esse queijo é hoje exatamente como era há oito séculos, feito do mesmo modo, nos mesmos lugares, com os mesmos gestos. Não se fizeram concessões quanto à simplificação na maneira de produzi-lo — um caso peculiar de nossos dias, em que tudo é tecnologia e automação.

A peculiaridade do produto, além do empenho do homem, se dá pela combinação única de outros elementos: a formação geológica do terreno, a particularidade dos rebanhos e a combinação equilibrada de circunstâncias agroambientais e humanas que permitem a produção de um leite precioso, diferente até mesmo daquele de zonas geograficamente vizinhas, que pode dar origem a um queijo capaz de suportar uma maturação lentíssima e de sabor inigualável.

O consórcio

Como já observado, em 1928, com base em uma proposta da União Industrial e do Conselho Provincial de Economia Corporativa (Câmara de Comércio) da

região de Reggio Emilia, foi constituído o consórcio voluntário para a defesa do Parmigiano-Reggiano, contando com a adesão da totalidade dos produtores.

As tarefas do Consórcio do Queijo Parmigiano-Reggiano eram e ainda são as seguintes:

- assegurar que o Parmigiano-Reggiano seja feito segundo regras rigorosas estabelecidas pelo Código Disciplinar;
- tutelar o Parmigiano-Reggiano;
- promover e difundir o conhecimento e o consumo do produto;
- aperfeiçoar e melhorar a qualidade do Parmigiano-Reggiano para salvarguardar sua tipicidade e suas características peculiares.

Ao consórcio, que não tem fins lucrativos, também são atribuídas importantes e delicadas tarefas, como a colocação das marcas e selos como sinais de distinção, segundo o Código Disciplinar exigido pela DOP e atestado pela estrutura de controle. A lei atribui também ao consórcio a vigilância sobre a produção e o comércio do produto.

O consórcio tem promovido, em parceria com o Centro de Pesquisa de Produções Animais (CRPA) e outros sujeitos, um projeto trienal com um Sistema Informativo sobre a cadeia do Parmigiano-Reggiano. O objetivo é gerar e colocar à disposição dos interessados informações sobre o mercado. O CRPA é encarregado de gerenciar o projeto e, para tal, criou um site (www.crpa.it) no qual é possível obter informações.

Hipótese de desenvolvimento futuro

A Câmara de Comércio de Parma, com a colaboração do CRPA, da província de Parma e da Universidade dos Estudos de Parma, organizou recentemente um seminário para apresentação dos resultados do Sistema Informativo Parmigiano-Reggiano (SIPR).

Kees de Roest e Franco Torelli, do CRPA, apresentaram os dados relativos ao andamento da produção, à permanência na estocagem, à dinâmica do consumo e à evolução das exportações.

Nessa ocasião, formulou-se a hipótese de crescimento do negócio do Parmigiano-Reggiano no futuro. Foi de fato identificada uma margem de expansão da exportação e essa possibilidade deu-se não somente pela qualidade do produto, mas também pela alta qualidade da prestação dos serviços e pelo ótimo relacionamento com os clientes.

O cliente deve, de fato, ser acolhido com serviços e produtos que tenham uma filosofia e em um local de recepção para degustação, levando em conta o lado comercial e cultural do país.

Nesse seminário, ressaltou-se também a importância do envolvimento emocional do cliente, por meio da descrição do produto, de sua história, de seus métodos de produção e, acima de tudo, evidenciando que a compra direta do produtor permitirá que ele percorra itinerários culturalmente alternativos àqueles percorridos até os grandes sistemas de distribuição.

As visitas guiadas pelas casas produtoras, possibilitando ao cliente assistir pessoalmente às fases de produção, têm sido uma experiência gratificante, porque, por meio delas, ele tem a oportunidade de aproximar-se do produto, não simplesmente comprando-o, mas “vivenciando uma experiência” que lhe permite colher os valores do Parmigiano-Reggiano. A proposta para o futuro é que sejam criadas lojas especializadas em áreas de forte concentração de consumidores.

A gestão de uma rede de lojas das casas produtoras ou de um grupo de produtores pode de fato representar uma escolha estratégica importante, mas também complexa: basta pensar que, para seu funcionamento, seriam necessárias experiências e competências que em geral não entram no *know how* dos produtores, tanto que seria preferível apoiar-se em pontos-de-venda já existentes e de certo nível, estipulando contratos de exclusividade.

O consórcio tem trabalhado na execução de um plano produtivo para sustentar a qualidade e o desenvolvimento dos mercados, a ser utilizado também como ferramenta para enfrentar a crise de mercado em andamento no mundo. Esse plano prevê: (1) a gestão organizada do crescimento da quantidade produzida, em uma perspectiva plurianual; (2) a necessidade de recursos e tempo para a pesquisa e a conquista de novos espaços de mercado; (3) um modo de sustentar o consumo por meio do melhoramento constante e homogêneo da qualidade intrínseca e da qualidade percebida pelo consumidor final, e (4) maneiras de aumentar a vigilância com o objetivo de monitorar adequadamente a maior quantidade possível do produto presente no mercado.

Além disso, o desenvolvimento de novos mercados significa continuidade de investimentos por muitos anos, e é justamente nesse ponto que surge a necessidade de se impor um plano produtivo sobre base plurianual.

Ao propor um crescimento monitorado da produção, o foco foi a qualidade. De fato, para assegurar aos consumidores a manutenção e a melhoria da qualidade da produção inteira do Parmigiano-Reggiano, é fundamental dar garantias de um desenvolvimento organizado do mercado.

O consórcio se dispôs a atuar nos próximos anos em alguns pontos importantes de suporte para a melhora da qualidade do produto em todas as fases da cadeia, até chegar à qualidade percebida pelo consumidor.

- Escola Casearia, para a realização e gestão de um centro permanente de formação e experimentação para o sistema Parmigiano-Reggiano.

- Pacote Higiene: atividade de monitoramento das características higiênico-sanitárias do leite destinado à transformação em Parmigiano-Reggiano.
- Plano articulado de pesquisas científicas para a identificação e o rastreamento das características qualitativas do Parmigiano-Reggiano, com particular atenção ao ralado e em pedaços.
- Intensificação das atividades de vigilância, particularmente nas produções em crescimento e nos novos produtores.
- Intensificação da atividade de vigilância do consumo, para uma tutela mais completa dos consumidores e dos produtores consorciados.
- Atividade de tutela legal em âmbitos nacional e internacional.

Chianti Clássico

O Chianti Clássico é um dos vinhos tintos italianos mais prestigiados e conhecidos do mundo. Sua denominação é ligada exclusivamente à área conhecida como Chianti — zona que se estende entre Florença e Siena, com civilização de origem muito antiga e características de clima, terreno e altitude que fazem dela uma região particularmente voltada à produção de vinhos de qualidade.

História do Chianti Clássico

O nome Chianti aparece pela primeira vez em 1404 (em documentos cartoriais), mas o cultivo de vinhedos nesse território já acontecia na época dos etruscos. O vinho produzido nessas colinas conquistou com o tempo tal prestígio que induziu, em 1716, o grão-duque de Toscana, Cósimo III, a tutelar o nome Chianti, fixando em um comunicado (que representa o primeiro documento legal da história a delimitar uma área de produção vinícola) a zona de produção, que corresponde ainda hoje a aproximadamente 70 mil hectares.

Mais recentemente, por causa da notoriedade desfrutada pelo Chianti no decorrer dos séculos, achou-se conveniente produzi-lo também nos outros territórios toscanos dotados de certa vocação vinícola, adotando-se o mesmo manejo e as mesmas uvas do território de origem. Esse vinho era comercializado com o nome Chianti, evidenciando a característica de ser feito “à maneira” do Chianti, e daquele momento em diante a indicação geográfica transformou-se em uma verdadeira denominação enológica. Ao lado do original Chianti (definido depois como Clássico, com reconhecimento e tutela da sua primeira origem), nasceram outras seis diferentes tipologias de vinhos.

Um decreto ministerial de 1932 sancionou uma norma distinguindo o Chianti produzido nessa área histórica, definida como “zona de origem mais antiga”, daquele produzido no resto da Toscana.

Além da zona de produção, outro requisito fundamental é a base *ampelográfica*, que prevê os tipos de uva que podem concorrer à realização de um vinho. Ou seja, prevê um percentual mínimo de 80 por cento de Sangiovese, a baga vermelha típica da região, junto à qual podem estar presentes, em um percentual máximo de 20 por cento, outros vinhedos autóctones e internacionais recomendados e/ou autorizados na zona de produção.

O consórcio

Para tutelar a produção do Chianti Clássico, no dia 14 de maio de 1924 um grupo de 33 produtores de vinhedos reuniu-se em Radda in Chianti para dar vida ao consórcio de proteção do vinho Chianti e de sua marca de origem.

A marca que sempre acompanhou as garrafas do Chianti Clássico é a Gallo Nero, símbolo histórico da antiga Liga Militar do Chianti. Com o passar dos anos, o restrito grupo de produtores foi notavelmente se ampliando e o Consórcio do Vinho Chianti Clássico conta hoje com mais de 595 produtores associados, dos quais 313 produzem vinho com sua própria etiqueta.

O consórcio teve de travar longas e difíceis batalhas para obter o reconhecimento exclusivo: o longo caminho legislativo, que durou mais de 40 anos, concluiu-se com a entrada em vigor do decreto que reconhecia não apenas a DOC do Chianti, mas também o Chianti Clássico como um vinho cujas características estavam entre as mais selecionadas daquelas previstas pela denominação.

Em seguida, em 1984, o Chianti Clássico obteve a DOCG, o mais elevado reconhecimento para vinhos italianos de qualidade. Em 1987 o consórcio dividiu sua atividade em dois organismos: o Consórcio do Vinho Chianti Clássico, que ficou responsável pela vigilância e pelos controles previstos por normas de lei específicas, e o Consórcio do Gallo Nero (posteriormente Consórcio da Marca Histórica — Chianti Clássico), dedicado à promoção de vinhos da marca Gallo Nero, submetidos a normas mais restritivas e a controles de qualidade mais severos.

Com o decreto ministerial de 5 de agosto de 1996, o Chianti Clássico tornou-se finalmente um DOCG autônomo, com um código disciplinar de produção distinto daquele do vinho Chianti.

Em 2003, o Consórcio do Vinho Chianti Clássico obteve outro importante reconhecimento do Ministério das Políticas Agrícolas e Florestais: conquistou a total responsabilidade de controle sobre a chancela Chianti Clássico, o que abrange toda a cadeia produtiva e todas as empresas vinícolas, sejam elas associadas ou não.

Hoje, o rastreamento do Chianti Clássico está disponível a todos no site do consórcio (www.chianticlassico.com). Basta digitar o número de série que se encontra

em toda garrafa de Gallo Nero para conhecer o ciclo vital inteiro do vinho que se está para beber.

São numerosas as atividades promocionais, de relações públicas, comunicação e marketing realizadas nos últimos anos com a finalidade de promover, divulgar e dar magnitude à imagem do vinho Chianti Clássico no mundo.

Valorização da imagem do Chianti Clássico

O departamento de marketing e comunicação tem se dedicado cotidianamente a atividades de promoção voltadas à difusão e à consolidação da imagem do vinho Chianti Clássico e de seu histórico símbolo *il Gallo Nero* no mundo. Numerosas iniciativas são desenvolvidas e realizadas a partir de um plano de marketing estratégico que individualiza as diferentes tipologias de mercado ao nível de penetração do vinho Chianti Clássico.

Em concordância com o mercado e com o *target* de referência, são identificadas de tempo em tempo as formas de comunicação e marketing consideradas mais idôneas para o alcance do objetivo previamente identificado. Entre as estratégias, as mais aplicadas são: (1) a participação em feiras internacionais do setor vinícola, direcionadas principalmente aos operadores comerciais; (2) a organização de eventos *firmate* Gallo Nero, com o envolvimento de empresas associadas, e (3) a realização de atividades de co-marketing e *sponsorship*, idealizadas principalmente para o consumidor final.

Ao lado dessas atividades cotidianas de comunicação integrada, que permitem ao consórcio ter uma imagem própria coordenada, deve-se ressaltar o trabalho da assessoria de imprensa, que mantém contato com jornalistas do mundo inteiro, e o da comunicação interna, direcionada aos associados do consórcio nas numerosas atividades promocionais.

Além disso, é tarefa do departamento de marketing e comunicação gerenciar as relações institucionais com entes públicos e privados e comunicar-se com as principais entidades locais (associações, prefeituras, universidades etc.), com o objetivo de realizar atividades de formação e divulgação do vinho Chianti Clássico e de seu território de referência.

O melhor vinho da europa

As 10 mil garrafas do vinho tinto português Syrah 2005, o campeão do prêmio de Bordéus, na França, foram todas vendidas a 20 euros cada. Quem não é o maior, tem de ser o melhor. Essa é a máxima que pode diferenciar os pequenos e permitir competitividade no agronegócio globalizado. Mas não basta ter o melhor vinho. Há muita coisa antes, durante e depois para transformar uma pequena vinícola da cidade de Fernando Pó, a cerca de 80 quilômetros de Lisboa, em caso marcante de sucesso e superação e de dar a volta por cima no mercado.

Ermelinda Freitas é o nome da casa — uma vinícola criada em 1920 que está hoje na quarta geração familiar. Uma saga de mulheres no comando. Por um desses fatos inexplicáveis da vida, os homens faleciam cedo e escreveu-se uma história de governança matriarcal na vinícola. A bisavó continuou a obra do fundador, a avó deu continuidade, a mãe foi em frente e chegamos à dirigente atual, dona Leonor Freitas.

Formada em ciências sociais, Leonor Freitas trabalhava para o governo e, quando a mãe faleceu, precisou assumir os negócios. Não entendia nada do assunto. Foi estudar, conhecer e retornou com uma firme vontade: a de não vender o patrimônio da família e valorizar o esforço dos antepassados. Dona Leonor encontrou a empresa, em 1997, como uma das várias produtoras e vendedoras de vinho a granel sem marca.

A Casa fica na região de Ermelinda Freitas, a mesma onde é produzido o famoso vinho português Periquita. E, como sempre, o acaso aparece e ajuda a definir as coisas. No ano de 2002, em meio a uma aguda crise no negócio do vinho, havia oferta abundante e os clientes não quiseram comprar o produto a granel. Então, dona Leonor decidiu investir tudo o que tinha em marcas próprias. Marcas posicionadas de 1,75 euro a garrafa até vinhos *premium* de 20 euros a garrafa. “Mas 50 por cento da produção precisa ser popular”, advertiu dona Leonor. E não parou por aí: outro sucesso imenso foi o lançamento dos *bag in box* — uma embalagem a vácuo que tem como vantagem o fato de o consumidor não precisar se

limitar a beber uma garrafa de vinho, pois, oferecida a cerca de 5,75 euros, ela contém mais de dois litros da bebida.

Um aspecto importante na estratégia da Ermelinda Freitas foi a montagem da equipe. Um jovem enólogo formado em marketing do vinho pela Universidade do Porto, em Portugal, passou a dirigir a qualidade dos produtos. Uma agressiva estratégia de participação em concursos e prêmios internacionais de vinho teve início, e a casa conquistou mais de 50 grandes prêmios europeus.

O segredo de dona Leonor está na trilogia formada por natureza, tecnologia e fator humano. Além disso, seu sucesso se sustenta na determinação em honrar a tradição familiar e resgatar o amor das pessoas pelo mundo rural, como a paixão pela qualidade do trabalho de um tratorista ou de um apanhador de uvas. Esses são verdadeiros valores na companhia. “O amor pelo que fazemos é o que faz toda a diferença”, diz a empresária.

A parcimônia na precificação é outro aspecto revelador de compromisso com os seus consumidores. Seria normal termos um vinho campeão europeu sendo vendido por pelo menos cinco vezes o preço atual. Porém, para a nova safra, o Syrah Ermelinda Freitas 2006, o preço da garrafa é de apenas 25 euros.

Como a Casa Ermelinda Freitas, existem centenas de outras vinícolas em Portugal e milhares na Europa e no mundo. O que fez dela, então, um caso de sucesso? A reunião de amor, competência, vocação e tecnologia com ações de ativação de marketing. “O orgulho pelo que fazemos nos leva a mostrar para o mundo nossas realizações”, acrescenta a empresária.

Dona Leonor saiu de Fernando Pó e correu o mundo inscrevendo seus vinhos em concursos. Chegou a receber um telefonema do presidente de Portugal, parabenizando-a pelo feito. O mundo atual, competitivo, globalizado e interativo, ao contrário do que poderiam pensar os saudosistas, é pleno de oportunidades para nos destacarmos de maneira veloz quando integramos os vários ingredientes da gestão moderna.

Obter a ISO 9001 é o próximo passo da empresa. O lema da dona Leonor, que já prepara outra mulher — sua filha Joana — para a sucessão, diz tudo: “Fazemos vinhos para serem consumidos e não para ficarem na adega”.

Casa ermelinda Freitas

As vinhas da Casa Ermelinda Freitas situam-se em Fernando Pó, zona privilegiada da região de Palmela. A propriedade possui 130 hectares de videiras plantadas, sendo 100 deles plantados com a casta castelão (da qual se produz o famoso Periquita há mais de 150 anos) e 30 plantados com castas nacionais, como Verdelho, Trincadeira, Touriga Nacional, Aragonez, Antão Vaz, Arinto e Mos-

catel, e francesas, como Merlot, Cabernet Sauvignon, Alicante Bouschet, Petit Verdot, Sauvignon Blanc e Chardonnay.

A Casa prepara-se para dar um salto maior em qualidade, investindo na expansão de infra-estrutura e equipamentos, além de áreas preparadas para a produção, estágio em barricas de carvalho e engarrafamento de vinhos, e uma sala para degustação e um salão de eventos com capacidade para até 400 pessoas, tudo integrado na adega.

A empresa vem ganhando vários prêmios, entre troféus e medalhas, nos concursos mais prestigiados do mundo com suas principais marcas: Terras do Pó, Dona Ermelinda, Dom Freitas e Quinta da Mimosa. A seguir, a lista das principais premiações.

Terras do Pó – Tinto Reserva

- Colheita 2003 — Trophée Excellence no concurso Les Citadelles du Vin: Bordéus, 2005.
- Colheita 2004 — Medalha de Ouro no concurso Vinalies Internationales: Paris, 2007.

Terras do Pó – Tinto

- Colheita 1999 — Medalha de Prata no Concurso Internacional Cidade do Porto em 2000.
- Colheita 2000 — Medalha de Bronze no concurso Challenge International du Vin: Bordéus, 2001.
- Colheita 2001 — Medalha de Ouro no concurso International du Vin: Bordéus, 2002.
- Colheita 2001 — Trophée Excellence no concurso Les Citadelles du Vin: Bordéus, 2002.
- Colheita 2002 — Medalha de Prata no concurso Vinalies Internationales: Paris, 2003.
- Colheita 2003 — Medalha de Prata no concurso International Wine Challenge: Londres, 2004.
- Colheita 2003 — Medalha de Prata no concurso da CVR da Península de Setúbal em 2004.
- Colheita 2004 — Medalha de Bronze no concurso International Wine Challenge: Londres, 2005.
- Colheita 2004 — Trophée Prestige no concurso Les Citadelles du Vin: Bordéus, 2005.

- Colheita 2005 — Medalha de Ouro no concurso Challenge International du Vin: Bordéus, 2006.
- Colheita 2005 — Medalha de Ouro no concurso Vinalies Internationales: Paris, 2007.
- Colheita 2006 — Medalha de Bronze no concurso Challenge International du Vin: Bordéus, 2007.
- Colheita 2006 — Medalha de Prata no concurso International Wine Challenge: Londres, 2007.
- Colheita 2006 — Medalha de Prata no Concours Mondial de Bruxelles em 2007.
- Colheita 2007 — Medalha de Bronze no concurso Challenge International du Vin: Bordéus, 2008.
- Colheita 2007 — Medalha de Prata no Concours Mondial de Bruxelles em 2008.

Casa ermelinda Freitas — Alicante bouschet

- Colheita 2004 — Medalha de Ouro no concurso Vinalies Internationales: Paris, 2007.
- Colheita 2004 — Medalha de Ouro no concurso Challenge International du Vin: Bordéus, 2007.
- Colheita 2004 — Medalha de Prata no Concours Mondial de Bruxelles em 2007.
- Colheita 2004 — Trophée Prestige no concurso Les Citadelles du Vin: Bordéus, 2007.
- Colheita 2004 — Medalha de Ouro no Concurso Nacional de Vinhos Engarrafados: Santarém, 2007.
- Colheita 2005 — Medalha de Bronze no concurso Challenge International du Vin: Bordéus, 2008.

Casa ermelinda Freitas — Reserva

- Colheita 2004 — Trophée Prestige no concurso Les Citadelles du Vin: Bordéus, 2007.
- Colheita 2004 — Medalha de Ouro no Concours Mondial de Bruxelles, em 2008.

Casa ermelinda Freitas — Tinto

- Colheita 2006 — Medalha de Ouro no concurso Challenge International du Vin: Bordéus, 2008.

Mercado da cachaça, competitividade e marketing: entre a padronização e a diferenciação na definição da qualidade da bebida*

Marie Anne Najm Chalita
César Roberto Leite da Silva

No Brasil, a produção de cachaça ocorre sobretudo nos estados de São Paulo, Pernambuco, Ceará, Minas Gerais e Paraíba. Em escala menor, mas ainda significativa, no Rio Grande do Sul, em Santa Catarina, Paraná, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Bahia, Alagoas, Pernambuco e Piauí. São Paulo é o maior produtor de cachaça industrial e Minas Gerais é o quarto produtor nacional e o mais especializado na produção de cachaça artesanal.

No plano doméstico, as mercadorias, para efeito de comércio exterior, estão classificadas na Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM), adotada pelos países do Mercosul a partir de janeiro de 1996. Essa classificação é composta de 99 capítulos, numerados de 1 a 99, e, em cada um, as mercadorias são detalhadas até o nível de oito dígitos. O código 2208.40.00, por exemplo, refere-se a cachaça e caninha. Ou seja, a cachaça está no capítulo 22, que abriga bebidas, líquidos alcoólicos e vinagres.

* Este caso foi elaborado por Marie Anne Najm Chalita e César Roberto Leite da Silva. Marie Anne é formada em ciências biológicas pela Universidade de São Paulo (USP) e obteve os títulos de mestre e doutora em sociologia pela Universidade do Rio Grande do Sul (UFRGS), após duas especializações na Alemanha e uma na França. Pós-doutoranda na USP, é pesquisadora do Instituto de Economia Agrícola/SAA/SP e professora visitante do Instituto de Pesca/SAA/SP. Silva graduou-se pela USP, onde obteve seus títulos de mestre e doutor. Pós-doutor pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ/USP), é pesquisador do Instituto de Economia Agrícola/SAA/SP e professor da PUC-SP.

No mercado internacional, as mercadorias também são classificadas em 99 capítulos. Esses códigos foram elaborados pela World Customs Organization (WCO), organização intergovernamental preocupada exclusivamente com aspectos alfandegários. O sistema criado pela WCO e adotado pela Organização Mundial do Comércio é denominado *Harmonized Commodity Description and Coding System*, geralmente citado como *Harmonized System*, ou simplesmente HS. Os códigos do HS são compostos de seis dígitos. A NCM foi baseada nos códigos da HS, mas foram acrescentados dois dígitos para melhor identificar as mercadorias. Voltando ao exemplo da cachaça, essa mercadoria é classificada no HS com o código 220840 (*rum and tafia*).

Um dos efeitos práticos da diferença entre os códigos HS e NCM é que a cachaça não tem visibilidade no mercado internacional. Como está classificada com todos os destilados da cana-de-açúcar, notadamente o rum, e como essa classificação também é usada para efeito de imposição de tarifas alfandegárias, rum e cachaça sofrem as mesmas restrições tributárias. Outras bebidas destiladas estão mais bem especificadas, tanto no sistema HS quanto no NCM, conforme se observa no Quadro 1.

A participação da cachaça no mercado mundial é modesta. Em termos de volume, em 2006, correspondia a 6,42 por cento das importações mundiais. Examinando os dados de valor, a participação é ainda menor: 1,24 por cento. Essa participação ínfima ocorre apesar de, segundo o Instituto Brasileiro da Cachaça (Ibrac), o Brasil ter capacidade instalada para produzir 1,2 bilhão de litros por ano. A conclusão mais imediata dessas cifras é que, comparativamente ao resto do mundo, o Brasil exporta um produto com baixo valor adicionado. Em outras palavras, o preço da cachaça é bem menor que o de outros destilados de cana exportados por outros países.

Além disso, de 1996 a 2006, o mercado mundial de rum e tafia cresceu 179 e 91 por cento em termos de valor e quantidade, respectivamente, enquanto as ex-

QuADRO 1 - Códigos de algumas bebidas destiladas no HS e no NCM.

| HS | | NCM | |
|--------|----------------|------------|-------------------|
| Código | Nome | Código | Nome |
| 220830 | Whiskies | 2208.30.20 | Uísques |
| 220840 | Rum and tafia | 2208.40.00 | Cachaça e caninha |
| 220850 | Gin and geneva | 2208.50.00 | Gim e genebra |
| 220860 | Vodka | 2208.60.00 | Vodca |

Fonte: ONU e mdIC.

portações brasileiras de cachaça e caninha, no mesmo período, aumentaram 47 e 53 por cento, também em termos de valor e quantidade, respectivamente. Ou seja, o Brasil está perdendo participação no mercado e ótimas oportunidades de negócios em um mercado mundial de bebidas destiladas em expansão.

A tímida alteração na quantidade e no valor exportados nos últimos anos pode ser explicada pelas limitações na estrutura de produção da cachaça artesanal, incluídas limitações de escala, uma vez que ela participa em apenas 2 por cento do total exportado. Por outro lado, o consumo direto da cachaça artesanal aumenta no mercado interno e a indústria tem procedido ao *blended* da cachaça padronizada com a artesanal, o que sugere uma procura por melhor preço da bebida no mercado internacional. Todas as iniciativas de valorização da cachaça foram muito bem vistas pelos produtores nacionais, mas ainda não tiveram um reflexo significativo no volume total exportado, na ampliação da capacidade de produção da cachaça industrial e no aumento da participação da cachaça artesanal nas vendas no exterior, segundo lideranças setoriais.

Os mercados dos produtos de qualidade e a qualidade da cachaça

Os mercados de qualidade são aqueles em que as trocas econômicas são personalizadas mediante valores incorporados aos produtos, que, justamente por isso, se tornam únicos, exclusivos. Neles, as relações entre produtores e consumidores são de credibilidade e confiança recíprocas.

Os atributos ou características de qualidade dos produtos são cada vez mais valorizados nos mercados doméstico e internacional como diferenciais competitivos, o que desafia os produtores a atribuir qualidade a seus produtos como estratégia para acentuar sua diferenciação e singularidade e sua correspondência nos mercados, como uma reação à tendência de homogeneização das mercadorias.

A cachaça é, ao mesmo tempo, uma bebida diferenciada e singular. É essa dupla característica que constitui a essência de sua qualidade. A qualidade da cachaça, a partir de sua diferenciação, diz respeito aos diferentes matizes físico-químicos, aos distintos fluxos de produção em que convergem padrões tecnológicos de produção, e às origens particulares das matérias-primas. A diferenciação é inerente à cachaça por ela ser, tradicionalmente, produzida de forma disseminada e dispersa com mão-de-obra familiar, e ter consumo restrito às localidades de sua produção, antes mesmo dos investimentos em sua padronização. Adquiriu *naturalmente* características diferenciadas de qualidade conforme as várias regiões, os métodos de produção e os recursos produtivos locais.

No caso da singularidade, a qualidade da cachaça vem crescentemente se associando às capacidades e habilidades sociais e informativas dos produtores em atentar para as expectativas de satisfação do consumidor, as quais, muitas vezes, não dizem respeito apenas aos atributos intrínsecos aos produtos, como é o caso da valorização dos modos de vida, do consumo consciente e da inserção social e integração econômica das comunidades. A singularidade advém da preocupação em alinhar constantemente as características dos produtos com as necessidades dos consumidores, sempre em mudança e multiformes, para proporcionar maior satisfação com o produto. Então, coordenar os interesses internamente aos mercados é fundamental para garantir a manutenção dos atributos de qualidade e uma regularidade de sua produção em escala comercializável.

A desvalorização simbólica da cachaça e a fragilidade da constituição de seu mercado

A dificuldade da cachaça em se consolidar como um bem com boa reputação explica-se pela atribuição de um valor simbólico que, durante muito tempo, marginalizou seu potencial gerador de renda e bem-estar social, delegando-lhe uma estrutura social de produção e comercialização dualista: de um lado, a cachaça padronizada produzida industrialmente e de mercado perfeitamente estruturado, mas de baixa qualidade; de outro, a cachaça artesanal, singular, com marcas de boa qualidade, mas onde reina a informalidade. O lento processo de construção da preferência pela cachaça, a demora e as dificuldades de inserção do país no mercado internacional e mesmo o desenvolvimento do mercado consumidor nacional são algumas das conseqüências desse cenário.

De fato, a comercialização e a constituição do mercado da cachaça no Brasil sofrem, desde sua origem, os efeitos da estrutura social de sua produção, que também está na origem da distinção entre cachaça de alambique (artesanal) e de coluna (industrial). A desvalorização cultural da bebida, resultando em seu consumo apenas pelas classes desfavorecidas, confinou a responsabilidade pela sua oferta aos pequenos empreendimentos agrícolas. Ainda hoje está incorporada nela a imagem de ser popular, produzida por estabelecimentos precários, marginal à produção de açúcar e álcool, constituindo ainda uma atividade complementar às outras atividades agrícolas. A cachaça foi se tornando aquilo que se chama de produto de mercado nacional imperfeito, produzida de forma artesanal e rudimentar, com poucos vínculos de troca e inserção junto aos agentes do sistema financeiro e tecnológico.

A origem da dimensão simbólica negativa do valor social e econômico da cachaça está na desvalorização dela, produzida pelas elites coloniais, as quais, apreciadoras de bebidas importadas, procuravam distinguir-se socialmente adotando um padrão de consumo e um estilo de vida imitado dos europeus. A cachaça

permaneceu ausente das trocas comerciais da época. Em síntese, produziu-se um sistema de representações compartilhadas socialmente (estigmatização da cachaça) e reprodução das condições rudimentares em que se dava a produção da bebida. É nesse sentido que a realização individual pelo consumo de uma mercadoria constitui um ato social, uma relação de troca que, no caso, limitou objetivamente a expansão do mercado da cachaça.

A limitação na base social da oferta de cachaça de qualidade na atualidade (pequenos e médios produtores) e a definição social do perfil da demanda no passado (escravos) e atual (popular) são elementos que explicam construções sociais desse mercado que afetam seu sistema de preços e seu equilíbrio entre demanda e oferta. Os elementos que contribuíram para a produção do valor simbólico da cachaça podem explicar a construção histórica de seu caráter pouco estratégico na economia nacional, o caráter segmentado do mercado e os limites das exportações do produto.

As atuais condições sociais de produção e a segmentação do mercado da cachaça entre artesanal e industrial

A produção da cachaça é realizada por dois perfis distintos de produtores em termos de características socioeconômicas e de destino da produção.

O primeiro perfil de produtores corresponde àqueles que detêm certa escala de produção e acesso a procedimentos de qualidade, certificação, selos, controle e fiscalização fitossanitária (cachaça industrial). Estes respondem por 98 por cento das exportações e têm como vantagem competitiva a padronização do produto. As aguardentes de cana produzidas pelas grandes indústrias são elaboradas com cana colhida mecanicamente, e o processo de fermentação é de apenas seis horas. Elas apresentam melhor rendimento: cada tonelada de cana é transmutada em 170 litros de bebida, contra os 80 litros obtidos no alambique. A cachaça produzida pela destilaria, além de padronizada, é engarrafada por meio de processo industrial.

O segundo perfil de produtores corresponde àqueles que não têm escala de produção — é a produção artesanal baseada preponderantemente em mão-de-obra familiar. Apresentam dificuldade em beneficiar-se das normas de qualidade e certificação, pois dependem de investimentos na qualificação gerencial, de procedimentos laboratoriais e da participação no aparato organizacional do setor (cachaça de alambique). No alambique, cada tonelada de cana, como já vimos, rende 80 litros de cachaça, que é envasada pela própria empresa, de maneira artesanal, não automatizada, e adquirida diretamente do produtor ou de cooperativas ou associações. A cana é colhida manualmente, e não é queimada, prática que precipita sua deterioração, e o processo de fermentação dura de 15 a 30 horas.

A existência dos dois perfis de produtores demonstra que há uma nítida segmentação do mercado: cachaça produzida em larga escala, a baixo preço e para os mercados interno e externo (cachaça de coluna ou industrial), e a cachaça produzida em pequena escala, a alto preço, para os mercados interno diferenciado e externo (cachaça de alambique ou artesanal). A maior parte das exportações, em volume, é da aguardente industrial, de menor custo de produção.

A bebida artesanal, de maior valor agregado, é produzida rudimentarmente por pequenos estabelecimentos agrícolas espalhados pelo país (com algumas exceções) e dirigida a nichos do mercado consumidor. Apresenta uma agregação de valor próxima de 480 por cento em relação à aguardente industrial e destina-se preferencialmente ao mercado nacional, segundo um restrito mercado local e regional, acentuando o papel do contexto local de produção, além de incentivar efeitos a montante e a jusante da produção (outras atividades rurais como turismo, comércio etc.), que podem tornar-se atributos singulares a serem incorporados comercialmente.

Estudo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) identificou que a produção de cachaça de alambique é caracterizada por três grupos estratégicos (veja o Quadro 2).

| QuADRO 2 - Grupos estratégicos em cachaça de alambique. | | |
|---|--|--|
| Principais grupos estratégicos | Fatores de sucesso | Obstáculos |
| produtores artesanais | <ul style="list-style-type: none"> - Atividade fortemente associada a culturas de subsistência. - Baixos custos. - mão-de-obra familiar. - Mercado informal (não arcam com custos fiscais, ambientais e trabalhistas). - Gestão comercial simplificada (comércio regional e intermediário). | <ul style="list-style-type: none"> - Regularização da atividade. - domínio da tecnologia. - Impossibilidade de se organizarem em cooperativas. |
| Produtores profissionais | <ul style="list-style-type: none"> - Experiência adquirida por sucessão. - Integração com outras explorações agropecuárias. - Relação positiva com organizações de apoio à capacitação tecnológica. | <ul style="list-style-type: none"> - Ausência de padronização. - Baixa capacidade gerencial. - Dificuldade de acesso a canais de distribuição. - Competição com cachaça clandestina e aguardente de baixa qualidade importada de diferentes estados. |
| produtores empresariais | <ul style="list-style-type: none"> - domínio da tecnologia. - Iniciativas de marketing. - Exploração de nichos de mercado. | <ul style="list-style-type: none"> - Número elevado de marcas no mercado. - Escala de produção insuficiente para atender às exportações. |

Além do potencial de incorporação de atributos como a vocação ocupacional do produtor da cachaça e a vocação regional dos modos de produção, outros atributos singulares podem trazer benefícios econômicos, como é o caso da cachaça orgânica, que tem sido comercializada principalmente na Alemanha e cuja produção não se limita a fronteiras geográficas regionais. São atributos de especificidades pelos quais o mercado internacional se dispõe a pagar, que agem, igualmente, na qualificação da bebida conforme os rigores e padrões de consumo internacionais. A bebida tem, portanto, potencial para desempenhar maior importância na economia nacional.

Já a bebida industrial é preferencialmente consumida por uma parcela da população que pouco influencia a formação e disseminação de suas especificidades, o que é necessário à formação de preços que compensem investimentos na diversificação do produto e na melhor estruturação dos mercados interno e externo.

A coordenação no mercado da cachaça: os processos de valorização e certificação da bebida

A valorização da cachaça no Brasil foi o primeiro desafio na constituição do mercado da bebida, contrapondo-se à sua histórica imagem negativa. O padrão de coordenação, visando à internacionalização do produto, vinculou interesses dos produtores ao Estado e assumiu a forma múltipla de convenção industrial, convenção de opinião e convenção de mercado. No quadro organizacional — composto por Programa Brasileiro de Desenvolvimento da Cachaça (PBDAC), criado em 1997; Associação Brasileira de Bebidas (Abrabe), entidade representativa do setor produtor e importador de bebidas alcoólicas e coordenadora do PBDAC; Associação de Produtores de Cachaça de Alambique (Fenaca); Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex); Sebrae; Câmara Setorial no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) —, os investimentos institucionais privados e públicos tiveram como objetivo principal ampliar seu mercado doméstico e internacional. O propósito dessas iniciativas, ocorridas na década de 1990, foi, de um lado, regulamentar e padronizar o produto *cachaça* e, de outro, garantir a marca *cachaça* como uma mercadoria genuinamente brasileira.

Inicialmente, foi promulgado o Decreto nº 2.314/97, que regulamenta a Lei nº 8.918/94, a qual dispõe sobre a padronização, classificação, registro, inspeção e fiscalização de bebidas de modo geral, alcoólicas e não-alcoólicas. Em seguida, o Decreto nº 4.062/2001 definiu as expressões *cachaça*, *Brasil* e *cachaça do Brasil* como indicações geográficas para efeito, no comércio internacional, do artigo 22 do Acordo sobre Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual relacionados ao Comércio, como parte integrante do acordo de Marrakesh. Além disso, es-

tabelece que as expressões protegidas *cachaça*, *Brasil* e *cachaça do Brasil* somente poderão ser usadas para indicar o produto que atenda às regras estabelecidas na Lei nº 8.918 e no Decreto nº 2.314, e que o uso dessas mesmas expressões é restrito aos produtores estabelecidos no Brasil.

O Decreto nº 4.851/2003 aprovou os padrões técnicos das bebidas cachaça, caipirinha e rum, alterando dispositivos do Regulamento aprovado pelo Decreto nº 2.314. Finalmente, em 29 de junho de 2005, o ministro da Agricultura, Pecuária e Abastecimento assinou a Instrução Normativa nº 13, que aprovou o Regulamento Técnico para Fixação dos Padrões de Identidade e Qualidade para Aguardente de Cana e para Cachaça. A origem dessa instrução foi o diagnóstico elaborado pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro), dentro do Programa Brasileiro de Avaliação da Conformidade (PBAC), que identificou a cachaça como um produto prioritário para ter sua conformidade avaliada.

Observa-se que esses esforços passaram, inicialmente, ao largo das vantagens competitivas da cachaça artesanal. O reconhecimento das características diferenciadas e singulares da bebida se manteve dependente do conhecimento que consumidores locais (dos locais de produção) tinham a respeito dos atributos de qualidade exógenos e das iniciativas mercadológicas isoladas dos produtores. Porém, não há como negar que, por meio de instrumento institucional formal-legal que reconheceu a cachaça como bebida genuinamente brasileira (Marca Brasil), deu-se um passo importante na produção do gosto e da preferência pela cachaça como bebida exclusivamente brasileira e, portanto, singular diante de outros destilados no mercado internacional.

O PBDAC foi extinto no final de 2006 e substituído pelo Instituto Brasileiro da Cachaça (Ibrac), cuja função é colaborar com as autoridades competentes no controle e na regulamentação da cachaça e tomar medidas administrativas e judiciais para a proteção, o registro e a defesa no Brasil e no exterior da Indicação Geográfica (IG) para caracterizar a exclusividade de sua fabricação no Brasil.

A Marca Brasil é genérica, concedida e aplicada a vários produtos brasileiros, e exige uma Certificação de Conformidade, pois, antes de mais nada, padroniza a composição físico-química do produto, estabelecendo direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. A exclusividade brasileira outorgada à marca é também uma Indicação Geográfica de importância estratégica, pois agrega valor às *commodities* agrícolas. Estão previstas duas modalidades de Indicação Geográfica: a Indicação Geográfica de Procedência (IGP) e a Denominação de Origem Protegida (DOP).

Podemos resumir os processos de coordenação do mercado da cachaça, considerando os perfis de produtores e a segmentação do mercado, como mostra o Quadro 3.

QuADRO 3 - Processos de coordenação do mercado da cachaça.

| Tipo de coordenação | Certificação | Objetivo | Ameaça aos entrantes | Mercado |
|---|---|--|--|---|
| Cachaça industrial | <ul style="list-style-type: none"> - Certificação de Conformidade e Indicação de procedência: convenção industrial, de opinião e de mercado. - Atributos endógenos: tipo diferenciação. | -Valorização genérica da cachaça. | <ul style="list-style-type: none"> - Rivalidade de forma tradicional pelo preço: bebida indiferenciada. | <ul style="list-style-type: none"> - mercado nacional: concorrência pelo preço entre marcas de cachaça. - mercado internacional: concorrência pelo preço com outros destilados. |
| Cachaça artesanal diferenciada | <ul style="list-style-type: none"> - denominação de origem protegida: convenção industrial, de opinião, de mercado e de inspiração. - Atributos endógenos e exógenos: tipo diferenciação. | <ul style="list-style-type: none"> - Valorização das especificidades da cachaça pela diferenciação. | <ul style="list-style-type: none"> - Baixa rivalidade: bebida diferenciada. - Barreiras à entrada. | <ul style="list-style-type: none"> - mercado nacional: concorrência pela qualidade e pelo preço. - mercado internacional: concorrência pela qualidade. - Iniciativas mais coletivas. |
| Cachaça artesanal diferenciada e singular | <ul style="list-style-type: none"> - Ampliação dos processos de certificação: convenção industrial, de opinião e de mercado, destacando-se a de inspiração e cívica. - Atributos endógenos e exógenos: tipo diferenciação e singularidades. | <ul style="list-style-type: none"> - Valorização da cachaça pela diferenciação e singularidades. | <ul style="list-style-type: none"> - Fortes barreiras à entrada. | <ul style="list-style-type: none"> - mercados nacional e internacional: pouco desenvolvidos. - Iniciativas individuais. |

O marketing da cachaça: padronização ou diferenciação?

O marketing cria reputação nos mercados de várias maneiras. A primeira deriva da ação que tem sobre a reputação pela tradição, em que a legitimidade do produto é estável e duradoura, tem origem social e é pouco afeita à mudança. A identificação social da valorização tem por base o perfil individual do produtor, sua antiguidade e sua liderança no setor. A ação sobre a reputação também pode ser proporcionada pelo reconhecimento do Estado, caso em que a legitimidade é de natureza sociopolítica: a reputação possibilita acesso ao crédito, à infra-estrutura de produção e aos subsídios de diversas ordens.

A reputação também pode ser baseada na valorização da imagem por intermédio da diminuição da assimetria de informações e da legitimidade cognitiva — tra-

ta-se do reconhecimento da marca. Aqui, estabelece-se uma relação entre empresa e massa amorfa de produtores, isto é, não há individualização possível por meio da participação dos agentes econômicos em outras instâncias sociopolíticas não restritas ao mercado e que, no entanto, afetam padrões de produção e consumo.

A incorporação do marketing como ferramenta de construção da reputação dos produtos nos mercados de qualidade é fundamental, porque promove uma proximidade direta entre expectativas de produtores e consumidores. Isso pode motivar investimentos em outro tipo de reputação: aquela que resulta de alianças e na qual importam o capital relacional e as habilidades sociais.

O marketing atua como ferramenta informativa que agrega valor à bebida com a criação de uma reputação que vai influenciar a preferência e o gosto nos seus elos com o consumo e com a produção. Isso pode ser feito pela elaboração de um cardápio cada vez mais rico, que traga informações sobre todas as etapas interligadas que compõem a produção da cachaça e suas especificidades em termos de diferenciação e singularidade. Estar atento aos valores singulares dos consumidores que agem na diferenciação permanente dos produtos pode gerar benefícios na segmentação dos mercados a jusante.

Ao promover um produto no mercado, o marketing pode partir da pluralidade das instituições de mercado, considerando não só aquelas formais-legais, mas também as informais (convenções de qualidade). Quando também considera as formas de coordenação desse mercado na publicização dos produtos, torna-se um instrumento de desenvolvimento e promoção social.

A cachaça artesanal, por enquanto, tem se validado no mercado, principalmente quando misturada com a industrial, com o objetivo de aprimorar o *bouquet* dessa última. Há, portanto, uma apropriação da dimensão sociocultural das cachaças artesanais pela industrial, o que serve apenas para acantonar mais ainda os produtores artesanais, comprometendo no médio e no longo prazos os atributos de qualidade diferenciados e singulares de seus produtos. Nesse sentido, o marketing pode agir mais decisivamente na imagem da bebida considerando esses atributos.

etanol como uma nova matriz energética*

Maria Flávia de Figueiredo Tavares

O tema *biocombustível* tornou-se mais relevante no século XXI. E, se considerarmos um contexto de desenvolvimento sustentável, ele está relacionado com a produção de biocombustíveis que não causem danos ao meio ambiente, à geração de postos de trabalho e ao desenvolvimento tecnológico.

O etanol (nome técnico do álcool etílico combustível) é produzido a partir da sacarose da cana-de-açúcar no Brasil, da sacarina da beterraba, do amido de milho nos Estados Unidos, do trigo, da mandioca. É uma fonte de energia natural, limpa, renovável, sustentável. No Brasil, são produzidos o etanol hidratado com 5 por cento de água, que abastece os automóveis *flex*, e o etanol anidro com 0,5 por cento de água, que é misturado na gasolina numa proporção de 20 por cento a 25 por cento.

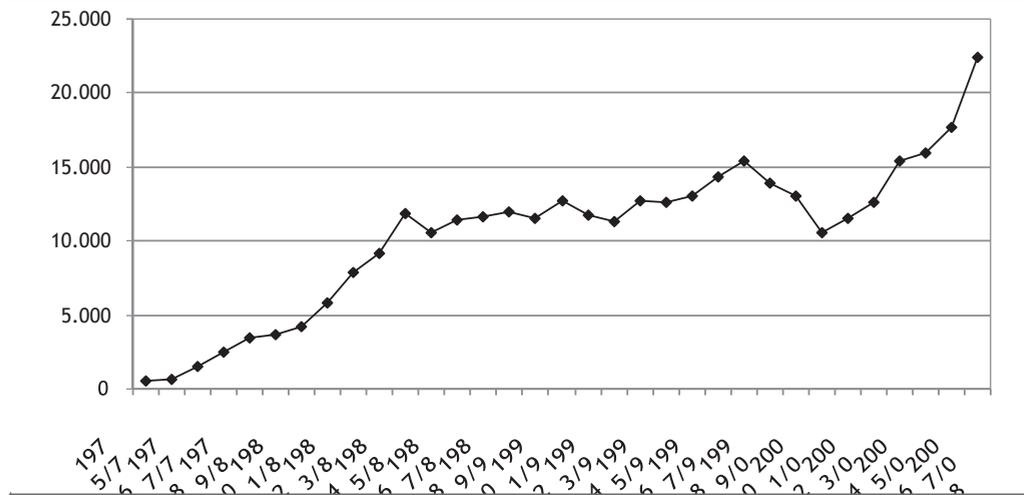
De acordo com Marcos Jank, em seu artigo “A importânciada comunicação”, o setor sucroalcooleiro está crescendo, e entre os benefícios do seu crescimento estão a geração de um milhão de empregos, investimentos de 30 bilhões de dólares até 2012, perspectivas de co-gerar o equivalente à capacidade de 1,5 usinas de Itaipu em bioeletricidade a partir do bagaço e da palha disponíveis e movimentação de uma grande indústria nacional de máquinas e equipamentos.

Só para se ter uma idéia do potencial desse setor, entre 1976 e 2005 a utilização de álcool combustível permitiu ao Brasil economizar US\$ 69,1 bilhões de dólares em divisas com a importação de petróleo.

É interessante assinalar também que a agroindústria da cana-de-açúcar fatura cerca 8 bilhões de dólares anuais, e na safra 2007/2008 houve um crescimento de 11,2 por cento sobre a safra anterior, repre-

* Este caso foi elaborado por Maria Flávia de Figueiredo Tavares, que, economista e doutora em agronegócio pelo Cepan/UFRGS, é diretora da FT Consultoria em Agronegócios, professora de MBA da FGV e coordenadora acadêmica de pós-graduação do Núcleo de Estudos do Agronegócio da ESPM.

QuADRO 1 - Produção brasileira de etanol (milhões de litros).



Fonte: Eth.

sentando cerca de 528 milhões de toneladas. Desse montante, mais de 50 por cento foi destinado à produção de álcool, o que representa um aumento de 14 por cento em relação à safra anterior (veja o Quadro 1).

Matriz energética

A humanidade depende de energias que, além de causarem um grande impacto no meio ambiente, não são renováveis, como petróleo, gás, carvão. Essa dependência é particularmente preocupante porque as reservas naturais tendem a se tornar escassas e a ampliação de sua oferta necessita de investimentos altíssimos. No caso do petróleo, por exemplo, as companhias petrolíferas realizam altos investimentos buscando reservas em um nível de profundidade de perfuração de mais de 5 mil metros, após perfurar uma lâmina d'água de 2 mil metros e sob uma camada chamada pré-sal, com um piso de sal de mais de 700 metros de espessura.

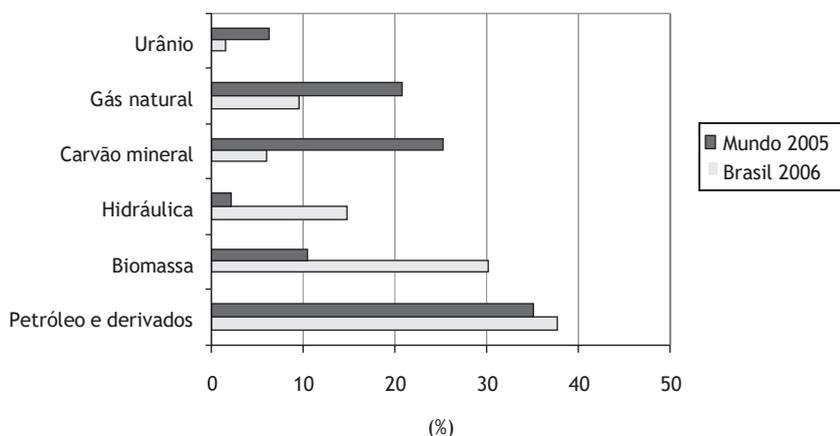
Uma outra fonte de energia é a nuclear, que é responsável pelo atendimento de 18 por cento das necessidades mundiais de eletricidade. Contudo, embora traga benefícios para a sociedade em múltiplas aplicações na medicina, indústria, agropecuária e meio ambiente, a energia nuclear ainda é vista com muita reserva, devido ao potencial risco na sua utilização, como os problemas ambientais relacionados a acidentes em usinas e o destino do lixo atômico, que, por sua elevada quantidade de radiação, deve ser armazenado em recipientes metálicos protegidos por caixas de concreto.

As fontes renováveis são menos poluentes, mas ainda representam um percentual pequeno na matriz energética mundial — exceção feita ao Brasil, onde corres-

pondem atualmente a cerca de 45 por cento da oferta interna. Na oferta mundial de energia, a energia renovável representa pouco mais de 13 por cento. O Quadro 2 mostra a matriz energética no Brasil no ano de 2006 e no mundo em 2005 — na matriz brasileira, uma importante parcela dessas fontes renováveis de energia é representada pelo etanol produzido da cana-de-açúcar. Já os quadros 3, 4 e 5 mostram, respectivamente, a matriz energética brasileira nos anos de 2003, 2007 e a estimativa feita pelo Ministério de Minas e Energia para 2030.

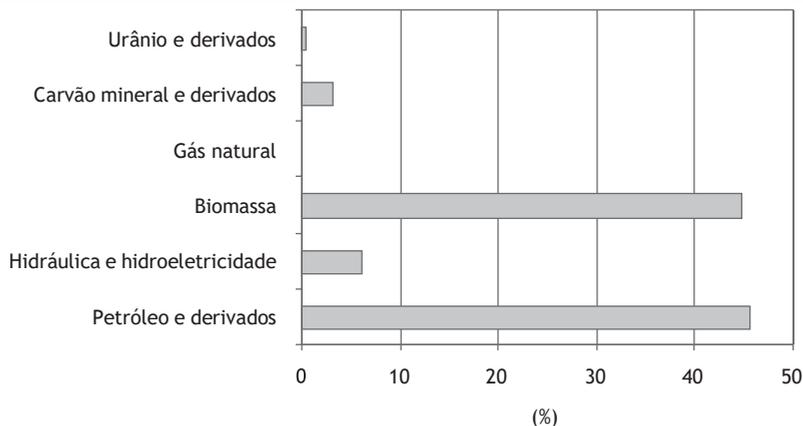
De acordo com Macedo, em seu texto “Evolução do etanol”, entre os objetivos de um programa de produção de biomassa estão substituir derivados de petróleo e reduzir a emissão de gases de efeito estufa. O etanol de cana-de-açúcar produz no

QuADRO 2 - Matriz energética no Brasil e no mundo.



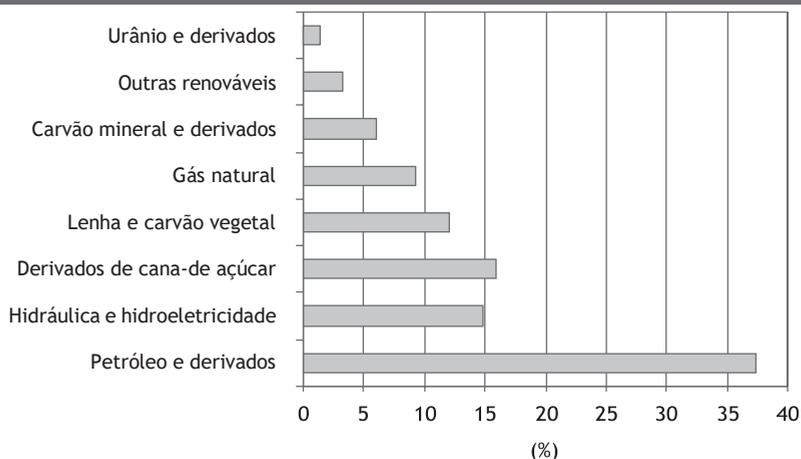
Fonte: ministério de minas e Energia.

QuADRO 3 - Participação dos diferentes energéticos da matriz brasileira — 2003.



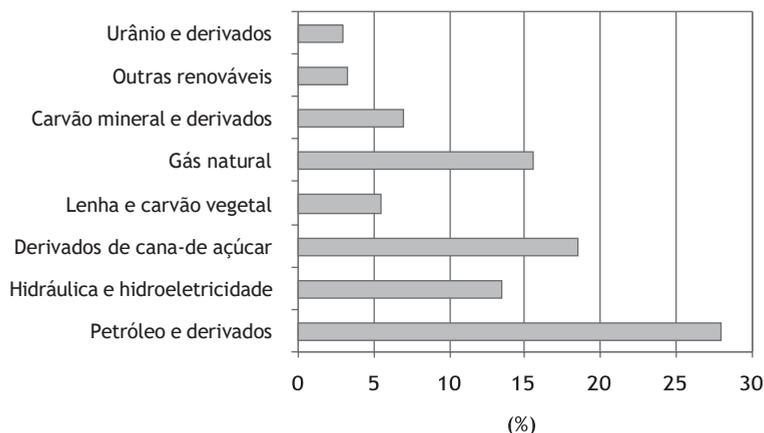
Fonte: ministério de minas e Energia.

QuADRO 4 - Participação dos diferentes energéticos da matriz brasileira – 2007.



Fonte: Balanço Energético Nacional

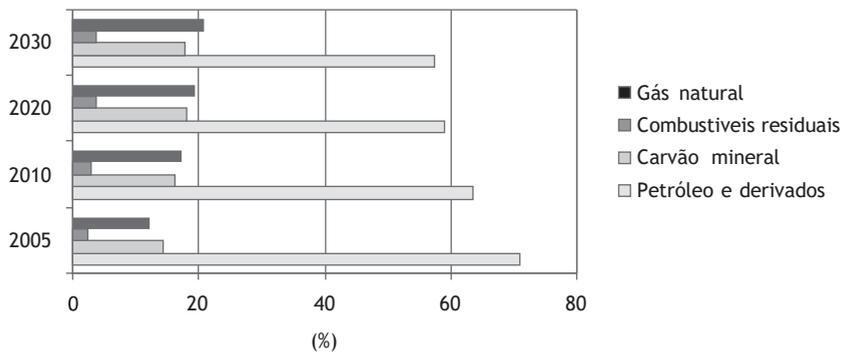
QuADRO 5 - Participação dos diferentes energéticos da matriz brasileira – 2030.



Fonte: Balanço Energético Nacional.

Centro-Sul do Brasil, em média, 7 mil litros por hectare e traz 8,9 unidades de energia renovável para cada unidade de energia fóssil no ciclo da sua produção. Segundo o mesmo autor, o etanol de cana-de-açúcar emite na mesma região 0,4 tonelada de CO₂ equivalente por metro cúbico de etanol anidro. No etanol de milho, a produtividade é de 4,7 mil litros por hectare, a relação de energia está entre 1,3 e 1,6 e a emissão é de 1,9 tonelada de CO₂ equivalente de metro cúbico de etanol anidro.

O Quadro 6, que mostra as emissões de CO₂ por fonte, deixa claro que o petróleo é o maior emissor de CO₂. Nesse mesmo quadro, é possível ver uma tabela que mostra a estimativa feita pelo Ministério de Minas e Energia de que essas emissões aumentarão cada vez mais, o que causará grande impacto no meio ambiente.

QuADRO 6 - emissões de CO₂ por fonte.

| Ano | 2005 | 2010 | 2020 | 2030 |
|----------------------------|------|------|------|------|
| Milhões de CO ₂ | 323 | 415 | 562 | 771 |

Fonte: ministério de minas e Energia.

Seja como for, o fato é que a demanda mundial por energia vem aumentando e o Brasil está investindo em tecnologia e na construção de novas fábricas. Países como China e Índia, que representam um quarto da população mundial, também estão investindo em novas unidades de produção de etanol. De acordo com Felipe Gonzalez, ex-primeiro-ministro da Espanha, a preocupação com o aquecimento global está aumentando e é muito difícil consumir energia sem causar aumento na temperatura. Assim, é preciso buscar fontes energéticas que causem impactos menores no meio ambiente e maiores para o desenvolvimento.

Os cidadãos também devem se conscientizar com relação a esse tema, e os países com altos níveis de consumo de energia têm de contribuir para que a energia seja consumida de maneira eficiente e racional. Em linhas gerais, devem ser estimuladas pesquisas sobre fontes renováveis de energia, mas estas devem ser feitas de maneira global, considerando troca de experiências entre pesquisadores de diversos países.

Infelizmente, contudo, ao mesmo tempo em que órgãos governamentais internacionais nos deixam alarmados sobre o aquecimento global, eles divulgam que o biocombustível poderá afetar a capacidade de produção de alimentos no mundo. Ao que parece, eles ignoram o fato de que o Brasil necessita de apenas 2 por cento de suas terras cultiváveis para mover toda a frota nacional de veículos leves exclusivamente a etanol.

De acordo com Goldemberg, em seu texto “Futuro energético e biocombustíveis”, desde 1960 a área colhida com cana-de-açúcar apresentou uma taxa de crescimento de 3 por cento ao ano, sem prejudicar o avanço de outras culturas. O Brasil utiliza 62 milhões de hectares cultiváveis, dos quais 19,7 por cento com milho e 8,9 por cento com cana-de-açúcar. No Estado de São Paulo, a cana-de-açúcar representa 19,7

por cento da área utilizada na agricultura (nos Estados Unidos, são empregados 99 milhões de hectares e o milho representa 30 por cento dessa área). A maioria das destilarias brasileiras concentra-se no Estado de São Paulo, mas é possível notar uma expansão em Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

Ainda segundo Goldemberg, o bioetanol produzido no mundo representa 4 por cento do consumo de gasolina, ao passo que a gasolina representa um quarto do consumo de petróleo. Isso significa que seriam necessários, respectivamente, 31 milhões de hectares e 123 milhões de hectares para substituir 10 por cento da gasolina produzida no mundo.

É importante salientar que, desde meados de 2007, o etanol vem sendo atacado devido à decisão dos países ricos de substituir uma pequena parte do seu petróleo por biocombustíveis. De fato, os Estados Unidos aprovaram uma lei que prevê a substituição de 15 por cento da gasolina por etanol (136 bilhões de litros em 2022, mais de seis vezes a atual produção brasileira), enquanto a Comissão Européia propõe substituir 10 por cento dos seus combustíveis fósseis por renováveis, utilizando milho (Estados Unidos), trigo e beterraba (União Européia) e celulose (ambos). Poderosos interesses vêm sendo afetados por essa decisão, principalmente nas indústrias alimentícias e do petróleo, e se multiplicam acusações levianas e trabalhos sem base científica contra os biocombustíveis.

Trocando em miúdos, o etanol vem sendo responsabilizado pela recente alta dos preços dos alimentos, embora seja nítido que uma das causas desse aumento é a alta especulação das bolsas de mercadorias do mundo inteiro. Como essas bolsas são interligadas, o movimento dos especuladores, por exemplo, na Chicago Board of Trade (CBOT) acaba refletindo aqui no Brasil, no Japão, na Inglaterra. Outros fatores certamente ligados ao aumento dos preços das *commodities* são a demanda chinesa por alimentos e o aumento do preço do barril de petróleo.

Marketing do etanol

No que diz respeito ao marketing do etanol, a Unica, maior organização representativa do setor sucroenergético brasileiro, possui 116 empresas associadas, que respondem por 50 por cento do etanol e 60 por cento do açúcar produzidos no Brasil. Ela tem como missão liderar o processo de transformação do tradicional setor de cana-de-açúcar em uma moderna agroindústria capaz de competir de modo sustentável no Brasil e no mundo nas áreas de etanol, açúcar e bioeletricidade.

De fato, a Unica desenvolveu uma estratégia para divulgar as qualidades do etanol brasileiro de cana-de-açúcar no exterior, no que conta com o apoio da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil). Esse projeto compreende a sensibilização e a capacitação da oferta do etanol brasileiro, estudos de

inteligência comercial e, principalmente, ações de promoção comercial e de imagem. Os mercados-alvo são os países da América do Norte, da Europa e da Ásia.

O primeiro escritório de representação do setor foi instalado pela Unica nos Estados Unidos, mais especificamente em Washington — local considerado estratégico devido à proximidade com o governo norte-americano e os formadores de opinião. O segundo foi instalado em Bruxelas, na Bélgica, e um terceiro será estabelecido em um país do leste asiático.

Por meio de ações de relações públicas, o convênio pretende influenciar o processo de construção da imagem do etanol brasileiro junto aos principais formadores de opinião mundiais — governos e meios de comunicação, assim como empresas de *trading*, potenciais investidores e importadores, ONGs e consumidores.

Campanha no Brasil

A Unica lançou sua primeira campanha publicitária em 2007, com o objetivo de fixar na mente do consumidor brasileiro alguns aspectos importantes e positivos a respeito da produção e do uso do etanol no Brasil.

Em linhas gerais, com essa campanha — que ocorreu em Goiás, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina, São Paulo, Bahia e também em Brasília — esperava-se que crescesse a conscientização sobre as contribuições do etanol de cana-de-açúcar para a sociedade como um todo, que vão muito além do preço vantajoso e incluem ganhos ambientais, sociais, tecnológicos e econômicos. Os quadros 7 e 8 trazem alguns elementos que fizeram parte dessa campanha.

Diante disso, podemos entender bem as palavras do já citado Jank, segundo o qual: “Se considerarmos a temperatura do debate, a demanda aquecida e ainda crescente pelo etanol no mercado interno brasileiro e o desejo, que se manifesta em várias partes do mundo, de examinar e talvez adotar solução semelhante à brasileira para diminuir a dependência nos combustíveis fósseis, fica claro que o trabalho de comunicação em nome do setor sucroenergético nacional vai continuar extremamente demandado. Qualquer setor que atinja a escala e a penetração de mercado hoje conquistada pela indústria da cana-de-açúcar no Brasil terá sempre que enfrentar diversos questionamentos, principalmente os ligados à sustentabilidade. No caso da produção e uso do etanol, a certeza quanto às valiosas contribuições para o país é plena e amplamente demonstrável. Só mesmo um grande e permanente esforço de comunicação, que fixe perante o mundo a sustentabilidade e a competitividade do produto, pode garantir o futuro fantástico que está a nosso alcance, dentro e fora do Brasil, para o etanol brasileiro de cana-de-açúcar”.

QuADRO 7 - Imagens da campanha publicitária da unica.



Reproduzido com autorização.

QuADRO 8 - Site da campanha publicitária da unica.



Reproduzido com autorização.

Referências

American Soybean Association (ASA). Disponível em: <www.soy-growers.com>.

AMWAY, A. “A herança de Hehnborg”, *Celebration*, n. 8, jan. 2005.

ARAÚJO, Leandro Rodrigues de. ANDREOLO, Jesuíno e SIL-VA, Maria Sebastiana. “Utilização de suplemento alimentar e anabolizante por praticantes de musculação nas academias de Goiânia/GO”, *Revista Brasileira de Ciência do Movimento*, v. 10, n. 3, jul. 2002. Associação Brasileira dos Criadores de Suínos (ABCS). Disponível em <www.abcs.or.br>.

Balanco Energético Nacional (BEN), Ministério de Minas e Energia. Disponível em: <http://www.mme.gov.br/site/menu/select_main_menu_item.do?channelId=1432>.

BM&FBovespa. Disponível em: <<http://www.bmf.com.br>>.

BODIE, Z. e MERTON, R. C. *Finanças*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CANUTO, O. “Os fundos de hedge não constituem um segmento isolável do sistema financeiro atual”, *Estado de S. Paulo*, 20 out. 2008.

CARVALHO, Maria A. de. e SILVA, César R. L. da. “Aprecie sem moderação: perspectivas do comércio internacional da cachaça”, *Informações Econômicas*, v. 34, n. 1, jan. 2004.

CARVALHO, Patrícia Borges de. e ARAÚJO, Wilma Maria Coelho. “Rotulagem de suplementos vitamínicos e minerais: uma revisão das normas federais”, *Ciência & Saúde Coletiva*, n. 13, 2008.

Casa Ermelinda Freitas. Disponível em: <<http://www.ermelinda-freitas.pt>>.

CHALITA, Marie Anne Najm. “A construção social e econômica do gosto e da preferência, o valor simbólico da mercadoria e o desempenho das exportações da cachaça”, *Informações Econômicas*, v. 38, n. 5, maio 2008.

Chicago Board of Trade. *Reference Book*. Chicago, 1995.

ETH Bioenergia S/A. Disponível em: <<http://www.eth.com/website/default.asp>>.

- FIZDALE, Rick. “Comunicação integrada em uma visão total”, *The Advertiser*, 1992.
- GOLDEMBERG, J. “Futuro energético e biocombustíveis: existe ameaça à produção de alimentos?”, Ethanol Summit, 2007.
- GONZALEZ, F. “Biocombustíveis: uma nova estratégia para o planeta”, Ethanol Summit, 2007.
- HULL, J. *Opções, futuros e outros derivativos*, 3 ed. São Paulo: BM&F, 1998.
- Instituto Brasileiro de Frutas. Disponível em: <<http://www.ibraf.org.br>>.
- JANK, Marcos. “A importância da comunicação”, *AgroAnalysis*, Fundação Getúlio Vargas, ago. 2008.
- KNIGHT, F. H. *Risk, uncertainly, and profit*. Boston: Hart, Schaffner & Marx, 1921.
- MACEDO, I. C. “Evolução do etanol: do programa de álcool do Brasil à quebra de lignocelulose”, Ethanol Summit, 2007.
- MELLONI, E. “Mudança de cenário”, *Valor Econômico*, 22 out. 2008.
- Nutritional Business Journal. Disponível em: <<http://nutritionalbusinessjournal.com/supplements>>.
- OLIVER, William H. “Qualidade total e propaganda”, *The Advertiser*, 1992.
- PEREIRA, R. F. LAJOLO, F. M. e HIRSHCBRUCH, M. D. “Consumo de suplementos por alunos de academias de ginástica em São Paulo”, *Nutrição*, v. 16, n. 3, 2003.
- PINHEIRO, J. L. *Mercado de capitais: fundamentos e técnicas*, 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- Quality Meat Scotland. Disponível em: <<http://www.qmscotland.co.uk>>.
- ROCHA, M. M. *Integração vertical e incerteza*. 2002. Tese (doutorado em economia) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- TAVARES, M. F. F. *O mercado futuro de suco de laranja concentrado e congelado: um enfoque analítico*. 2006. Tese (doutorado) — Cepan/Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- União da Indústria de Cana-de-Açúcar (Unica). Disponível em <<http://www.unica.com.br>>.
- US Food and Drugs Administration (FDA). Disponível em: <<http://www.fda.gov>>.
- “Visão de agronegócio, mudanças no varejo e nos padrões de consumo e as inovações em marketing da carne suína”, *Suinocultura Industrial*, 212 ed., n. 2, ano 30.
- ZAFALON, M. “Fundos negociam até 8 vezes a mesma safra”, *Folha de S. Paulo*, 26 maio 2008.

índice

A

- Ação mercadológica, 170
- Ações
 - de marketing, 11, 12, 21, 27, 30, 41, 50, 59, 62, 144, 158, 161-192, 195-209
 - promocionais, 29, 78, 149, 155, 268
- Adaptação
 - a condições extremas, 204, 205
 - da estrutura produtiva, 171
- Add value*, 67, 76, 213, 232
 - products*, 76
- Adecoagro, 117-118
- Administração mercadológica, 30
- Administrador territorial, 73
- After marketing*, 68
- Agregar valor, 77, 82, 84, 92, 169, 172, 237
- Agricenters full service*, 77
- Agricultura, 4, 15, 16, 34, 35, 47, 48, 56, 117, 136, 139, 147, 154, 162, 173, 176, 179, 185, 188, 189, 199, 202, 207, 224, 233-235, 256, 257, 259, 274, 292, 293, 301
 - de precisão, 15, 16, 47, 147, 162, 224
- Agriwar*, 165, 169, 173, 174, 176, 213-243
- Agronegócio
 - biotecnologia no, 200
 - e suas necessidades, 86
 - fundos de investimento e o, 110-119
 - fundos no, 116
 - gerência de produto em, 35, 38, 40
 - mercado do, 41
 - moderno, 53-59
 - no mundo, 214
- Alimentos transgênicos, 200, 203-204
- Ambiente do mercado, 84-86
- Análise
 - da concorrência, 74
 - das múltiplas arenas de ativação de marketing, 53-59
 - de cenário, 85-86
 - de custos, 100-102, 108
 - de percepções, 75
 - de portfólio de produtos, 35-37
 - de risco, 206
 - dos números, 75
 - racional, 154
 - sistêmica de marketing em agronegócio, 9-18
 - SWOT, 99
- Análises de resultados de empresas, 87-92
- Antes, dentro e pós-porteira das fazendas, 215
- Arroz Tio João, 18, 271-273
- Asking price*, 98
- Aspecto
 - educacional, 53
 - saudável, 248
- Assessoria de imprensa, 62, 165, 281
- Associações
 - de produtores, 147, 164, 172, 175, 178, 179, 218, 232
 - setoriais de produção, 175-177
- Associativismo, 16, 137, 161

Ativação de marketing, 12, 21, 49, 53-9,
60, 148, 157, 165, 171, 283
Atividade *in loco*, 48
Ativos empregados, 86, 90
Atuação dos fundos, 110, 116-118
Avaliação
de negócios, 93-98
dinâmica, 98
financeira, 30

b

Banco de dados
de clientes, 39
de produtos, 39
transacional, 39, 44
Bancos de germoplasma, 209
Base ampelográfica, 280
Bastidores, 183-185
Bem-estar no trabalho, 236
Benchmarking, 168
Benefícios da biotecnologia, 204-206
Bens
de investimento, 150
de produção, 17, 18, 50, 63, 64, 73,
75-77, 127, 128, 146-150, 214
Biocombustível, 46, 117, 179, 218, 296, 300
Biodiversidade, 202, 207-209
Biotecnologia, 3, 199, 200, 201, 203, 204,
206, 208, 209
Blogs, 52, 216
BM&FBovespa, 112-114
Bom cadastro, 103
Bombardeio mental, 65-67
Boom, 6, 46, 54
Brand, 8, 57, 148, 162, 220, 223, 228, 271
Branding, 55, 168
Breakeven point, 91
Brenco, 117
Business, 35, 36, 54, 85
Business to business, 35, 67, 68, 79

C

Cachorros, 37

Cadeia
agroalimentar, 12, 14, 15, 17, 270
de valor, 18, 167, 177, 213, 216, 226,
233, 258
do agronegócio, 78, 123, 161, 166,
231, 232, 233, 235, 236, 270
Campanha no
Brasil, 302-303
ponto-de-venda, 251-252
Campo
da origem, 226
do *egobusiness*, 226
Campos de ação, 29
Canais
de comunicação, 157
de distribuição, 11, 27, 39, 85, 153,
240, 267, 291
de venda, 154, 155
Canal de distribuição na nova era, 240
Capital de giro, 86, 87, 88, 97, 106, 107, 108
Características
especiais, 204, 205
nutricionais, 204, 206
Casa Ermelinda Freitas, 283-284, 285
Case, 57, 163
de sucesso, 62
Cash flow, 106
Centros
de custos, 108
de distribuição, 186
Check list por fator
fatores de produção, 17
infra-estrutura, 14
macroeconomia, 13
marketing da alimentação, 12-13
política agrícola, 17
produtos agropecuários, 14
quantificação/qualificação de
mercados rurais, 13-14
segmentação do consumidor final,
9-12
segmentação dos produtores rurais,
14-16
sistema de informação, 17-18
Chianti Clássico, 279-281

- Ciclo de vida dos produtos, 35, 37-39, 60
- Clearing*
 externa, 112
 interna, 112
- Cliente, 21, 22, 31, 35, 41, 43, 44, 48, 49, 50, 70, 71, 73, 77, 78, 79, 80, 86, 92, 104, 144, 158, 190, 198, 220, 222, 227, 247, 249
- Clustering*, 41
- Co-brand*, 238, 239
- Commodity*, 10, 13, 14, 15, 18, 32, 35, 64, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 118, 119, 141, 151, 153, 154, 161, 163, 172, 197, 224, 271, 272, 287, 293, 301
- Comoditização, 51, 68, 79
- Competição, 22, 156, 161, 164, 172-179, 189, 291
- Competitividade, 3, 18, 25, 27, 28, 41, 63, 64, 65, 68, 70, 77, 79, 82, 83, 93, 110, 150, 165, 166, 167, 169, 172, 175-177, 184, 201, 258, 282, 286-295, 302 e marketing, 286-295
- Compromisso com a segurança de alimentos, 209
- Comunicação
 e *design*, 241
 eficaz, 242
 em marketing rural, 59-63
 mercadológica, 28, 29, 62, 63, 67
- Concessão de crédito, 103-105
- Conciliação bancária, 103
- Concorrência, 12, 13, 17, 20, 25, 27, 37, 39, 40, 41, 65, 74, 75, 78, 81, 85, 166, 198, 222, 224, 229, 294
- Conservação
 da biodiversidade, 207, 209
 de recursos, 236
- Consumer-driven agriculture*, 195
- Consumo
 consciente, 235, 236-240, 289
 médio *per capita*, 215
 sustentável, 236
- Contas a receber, 28, 84, 86, 87, 88, 91, 92, 95, 103, 104, 105
- Contribuir com economias em desenvolvimento, 209
- Controle
 das contas a receber, 103-105
 de contas a pagar, 105-106
 de Qualidade Total, 101
 orçamentário, 99, 100
- Controles e indicadores fundamentais, 98-102
- Conveniência, 48, 49, 50, 60, 195, 197, 223, 236, 238, 239, 241
 responsável, 236, 241
- Cooperativismo, 165, 167, 168, 227
- Corebusiness*, 26
- Corporate affairs*, 216
- Cortes gastronômicos, 249, 252
- Criação de *brand*, 162
- Criatividade estratégica, 5-8
- Cronograma, 30, 37, 157, 158
- Cross-marketing*, 251
- Cultura “marqueteira”, 4
- Custo
 de compra, 88
 de oportunidade, 85, 92
 do capital, 92
 do produto, 88, 89, 90
- Customer relationship management (CRM)*, 158, 268
- Custos-padrão, 102
- D**
- Dados localizadores abrangentes, 74
- Database*, 39, 48, 57, 59, 60, 62, 70, 77, 80, 148, 156, 164, 236, 237
 marketing, 39, 48, 57, 60, 70, 148
- Demanda
 derivada, 15, 62
 tipo A, 15
 tipo B, 15-16
 tipo C, 16
 tipo D, 16
 prevista, 156
 real, 78, 152
- Denominação de origem, 170, 274, 293, 294
- Derivativos, 89, 94, 110, 111-112, 113, 119, 305

- Desafio
brasileiro, 230
criativo, 63-65
- Desafios mercadológicos, 151, 152
- Descobertas, 250, 273
- Desenvolvimento de novos relacionamentos, 243
- Design*, 6, 56, 59, 62, 165, 236, 237, 241, 251, 274
- Deslike*, 164, 222
- Despesas indiretas, 102
- Diálogo com a sociedade, 213-243
- Distribuição
de insumos, 75-77
rural, 75
- Distribuidor, 69, 187-188
- Diversidade, 29, 64, 197, 207, 208, 242, 247
- Divulgação *double brand*, 8
- DNA recombinante, 199, 201, 206
- e**
- Easy*
marketing, 19, 20, 21
sell, 149
- Ebit, 89, 90, 92
- Ebitda, 89, 90, 96, 100
- E-commerce*, 52, 153, 224
- Elo perdido, 185-186
- E-mail marketing, 42
- Empréstimos bancários, 105-106
- Endividamento, 100, 109
- Engajar a sociedade em geral, 209
- Engenharia
de planejamento, 65, 69
genética, 12, 17, 56, 199, 201, 203
- Enoturismo, 262
- Era
da informação, 65
do produto, 68
- Especuladores, 111, 119, 301
- Espectáculo
e comunicação, 51-53
invisível, 58
refinado, 54-55
- Estratégia
de adaptação, 21
de flanqueamento, 220, 223
de guerrilha, 220, 224-230
defensiva, 171, 220-221
empresarial no agronegócio, 169-172
ofensiva, 220, 221-223
- Estratégias
de *brand*, 228
de marketing, 8, 25, 28, 47, 50, 128, 153, 154, 156, 164, 179, 190, 227, 234, 238, 239
e ações de marketing, 161-192, 195-209
- Etapas para a elaboração do orçamento empresarial
planejamento estratégico, 99
fases do orçamento empresarial, 100
plano operacional e o financeiro, 100
controle e acompanhamento do orçamento empresarial, 100
- Ethanol plant*, 217
- Ética e responsabilidade, 154-155
- Excelência na gestão, 109
- Experiência de compra, 39, 44, 240
- Expertise, 146, 220
- F**
- Fair*
trade, 227, 232
trading, 197
- Farm dealers*, 77
- Farmer*, 63, 64
- Fazenda Amway Nutrilite no Brasil, 219, 253-260
- Feedback*, 10, 67, 73, 99, 154, 158, 263
- Feirante, 186-187
- Ferramenta de ouro do controle, 106-108
- Ferramentas operacionais do marketing, 31
- Fidelização, 42-44, 68, 70, 77, 81
- Finanças saudáveis, 109
- Flores, 43, 161, 180, 181-182, 183, 187, 192
- Fluxo de caixa, 86, 106-108
- Foco ambiental, 209
- Follow-up*, 81

Forças do além-porteira, 215
Franchising, 12, 77
Front do mercado, 37
 Frutas brasileiras, 267-270
 Fundo
 de comércio, 97-98
 de *private equity*, 116
 Fundos *hedge*, 115

G

Gerência de produtos, 37, 38
 Gerentes de contas, 73
 Gestão
 ambiental, 259-260
 comercial, 39, 41, 42, 44, 80, 291
 da cadeia no
 antes da porteira, 56
 dentro da porteira, 56
 pós-porteira, 56
 de marcas, 236
 de vendas, 29, 39, 43, 73-82
 financeira, 28, 83-119
 fragmentadora do mercado, 82
 Giro
 de contas a receber, 28, 87-88
 dos inventários, 28, 88
 dos produtos, 39
 Global Foods Holding N. V., 118
 Globalidade, 225, 226
 Glocalidade, 226
Going concern, 98
Goodwill, 28, 34, 94, 97-98, 109
 Grandes impactos de percepção, 241
Greening, 221

H

Hábitos de mídia, 124-146
Hard
 marketing, 19, 20, 21
 sell, 19, 20, 149
 Harmonizar, 67-68
Hedger, 111
 Hobby, 16, 264

Home banking, 60
 Horticultura, 180, 186, 188
Hotlinks na Internet, 42

I

Identificação de *prospects*, 79
 Impactos sociais, 259
 Indicação de procedência, 170, 294
 Índice de liquidez
 corrente, 105
 seca, 105
 Influência em cadeia, 65-67
 Informações
 mercadológicas, 74, 192
 qualitativas, 74, 75
 Inovações em marketing, 250
Input, 62, 82
Insights, 25
 Integração, 3, 26, 50, 59, 62, 65, 67,
 68-71, 83, 113, 115, 119, 171, 176, 229,
 240, 264, 289, 291
 Inteligência mercadológica, 241
 International Meal Company (IMC),
 116-117
 Inventários, 28, 86, 88, 91, 92
 Investimentos em
 ativo imobilizado, 86, 92
 marketing, 42, 165

K

Know how, 77, 221, 278

L

Lajida, 89, 96
 Legumes, 180, 181, 182, 183, 186, 187,
 188, 191, 196, 208
 Liderança
 agregadora, 242
 consciente de marketing, 177-179
 nos tempos de *agriwar*, 241
Likes, 164, 222
 Liquidez
 corrente, 105

geral, 87, 105
seca, 105
Lobby, 32, 70, 178, 179, 220
Localidade, 225, 226, 234, 261, 288
Logística da semente, 150
Lucro econômico, 27, 92, 93, 96

M

Macrotendência, 26, 223
Made in Italy, 163, 172, 274-281
Máquinas agrícolas, 56, 57, 146, 147
Marca popularizada, 32
Margem bruta, 28, 88, 89, 91
Market share, 27, 34, 37, 98, 148, 153
Marketing
 4As do, 19-23
 4Cs do, 48, 50
 antes da porteira, 46, 121
 atual, 52
 bancário, 60
 corporativo, 237, 238
 da cachaça, 294-295
 de comunicação, 68
 de incentivos, 70
 de insumos, 41, 50, 150, 154, 237
 de máquinas, 146-150
 de marcas, 4
 de origem, 6, 8, 62, 163, 164, 165, 166, 169, 170, 171, 172, 229, 238
 no contra-ataque, 170-171
 de produto, 68
 de resposta em tempo real, 70
 de revenda, 155-158
 de serviços, 32, 45-50, 68
 dentro da porteira, 159
 direto (MD), 30, 41, 45, 48, 57, 59, 62, 70, 79-82, 158, 224, 238
 na fidelização, 81
 na prospecção de clientes, 81
 como canal de distribuição, 82
do etanol, 301-302
e agricultura, 233-235
e agronegócio na prática, 245
e pobreza rural, 230-233

e sustentabilidade, 235-236
educativo, 237
em agronegócio, 3, 9
estratégico, 3, 60, 281
ético, 155
institucional, 35
na gestão do agronegócio, 3-23
pós-porteira, 9, 193
rural, 9, 48, 53, 54, 55, 59-63, 64, 67, 68, 69, 70, 73, 123, 155, 232
 desafio criativo do, 63-65
society, 213, 217
tradicional, 239
viral, 216
Materiais diretos, 102
Matriz
 BCG, 27, 36
 de dimensionamento estratégico do marketing, 19-23, 171
 de públicos, 66
 dos 4As, 20
 energética, 296-301
 estratégica de segmentações de mercado no agronegócio, 225
Melhor vinho da Europa, 172, 282-285
Melting pot de raças, 229
Mente do mercado, 65, 223, 236
Mercado
 da cachaça, 172, 286-295
 de *commodities*, 116, 119
 de derivativos, 111
 financeiro, 11, 86, 91, 102, 111, 119, 226
 futuro, 11, 14, 17, 111, 116, 119
 globalizado, 169
Mercado-alvo, 67
Mercados
 atacadistas, 181, 186
 dos produtos de qualidade, 288-289
 internacionais, 14, 220, 258
Merchandising, 28, 30, 44, 62, 63, 69
 no PDV, 44
Metamarketing do agronegócio, 211
Método
 de avaliação, 95, 96

- pelo lucro econômico, 96
 - por multiplicação de fluxo de caixa, 96
 - de *search*, 216
 - do valor presente do fluxo de caixa descontado, 96
- Metodologia para administração territorial, 73
- Métodos de avaliação de negócios, 93-98
- Microtendência, 197, 223
- Mídia
 - dirigida, 57
 - do distribuidor, 69
 - impresa, 48, 61, 174
- Mídias sociais e interativas, 131
- Mix
 - de compras, 39
 - de comunicação, 30, 65
 - de marketing, 26, 28, 48, 49, 50, 123
 - de oferta, 41
 - de produtos, 14, 20, 22, 45, 154, 186
 - de tecnologia, 54
 - estratégico e tático, 154
- Mobile marketing*, 42
- Modelo de análise sistêmica, 18
- Modernizar, 188-190
- Mudanças no varejo, 250-251
- Multiplicador de lucro, 95

- N**
- Nova era dos transgênicos e orgânicos, 199
- Novo marketing rural, 123-158

- O**
- Ofensiva concorrente, 173-177
- One to one*, 41, 42, 57
- Operações da fazenda, 255
- Opinião pública, 12, 13, 19, 32, 33, 40, 164, 177
- Orçamento empresarial, 99, 100
- Origem de melhores vendas, 170
- Outros benefícios da biotecnologia, 206

- P**
- Pajales*, 224
- Palavra-chave, 68-71, 217

- Palazzo del Freddo, 197, 198, 199
- Palms*, 42
- Parceria ABCS–CTC–Ital, 249
- Parmigiano-Reggiano, 275-279
- Parque instalado, 147, 148
- Partioning*, 31
- Pé no chão, 154
- Percepção da satisfação do cliente, 220
- Perfil comportamental, 124-146
- Persona*, 63
- Perspectiva
 - de segurança alimentar, 203
 - em tempo de crise, 118-119
- Physical environment*, 32
- Place*, 30
- Planejamento
 - comercial, 29
 - de marketing, 4, 8, 9, 22, 25-50, 153, 165
 - de territórios, 73-75
 - de vendas, 29, 50
 - estratégico, 22, 26, 30, 70, 73, 99, 146, 174, 175, 231
- Plano de marketing
 - da produção agropecuária, 164-165
 - individual, 162
 - roteiro e método para desenvolvimento de um, 26-30
 - análise interna de marketing, 27
 - diagnóstico da concorrência, 27
 - estratégias de marketing, 28
 - evolução e tendências de macroambientes, 26
 - objetivos corporativos, 26
 - objetivos gerais de marketing, 28
 - plano de comunicação, 30
 - plano de produto, 29
 - plano de vendas e distribuição, 29
 - planos de ação, 29
 - resultados esperados, 28

- síntese da competitividade por segmentação, 27
 - síntese de ameaças e oportunidades, 27-28
 - sintonia fina, 30
 - situação do mercado, 26
 - sumário executivo, 26
 - sumário, 26
 - Plano individual de clientes, 77-79
 - matriz para, 78
 - Planos de ação territorial, 75
 - Plantas como biorreatores, 204, 206
 - Players*, 119, 153, 154, 224, 227, 273
 - Pobreza rural, 230-233
 - Política de marketing da carne suína brasileira, 247-252
 - Ponto de equilíbrio, 91, 92
 - Ponto-de-venda, 30, 31, 39, 59, 63, 81, 123, 128, 167, 198, 251
 - Posições conflitantes, 200
 - Pós-pós-porteira das fazendas, 215
 - Pós-venda, 149
 - Potencial de resultados, 8, 45, 171-172
 - Preço do vendedor, 98
 - Preparação da cadeia produtiva, 247, 248
 - Presentation*, 32
 - Preservação
 - ambiental, 236
 - ex situ*, 207
 - in situ*, 207
 - Pressão tática em PDV, 71
 - Pricing*, 26, 27, 28, 83, 154, 167
 - Princípios condutores em bioética, 209
 - Priorização, 31, 43, 177
 - Proatividade, 242
 - Procedência, 167, 169, 170, 186, 228, 275, 293, 294
 - Processamento e distribuição, 118, 214, 255, 257
 - Processo de
 - comunicação de marketing, 67
 - oferta, 71
 - Produção
 - agropecuária, 13, 47, 75, 144, 161, 164-165, 166, 179, 214, 254, 256, 259
 - biodinâmica, 255, 256, 259
 - de acerola, 255, 256-257
 - Product placement*, 62
 - Produtividade de vendas, 79-82
 - Produtor rural brasileiro, 124-146, 221
 - Produtos estrela, 36
 - Programas de marketing *one to one*, 41
 - Projeto Brazilian Fruit, 267
 - ações do, 267
 - Brazilian Fruit Festival, 267-268
 - Carnaval de Frutas da Estação, 268
 - turismo saudável, 268
 - feiras, 268-269
 - rodada de negócios, 269
 - Projeto de marketing, 37, 166, 231
 - nacional, 269-270
 - plano Ibraf para ampliação e conquista do mercado, 269-270
 - campanha de marketing Ibraf, 270
 - Projetos *greenfield*, 117
 - Pro-sumidores, 216
 - Ps do marketing, 30-32
 - 2Ps, de serviços, 32
 - 2Ps do megamarketing, 32
 - 4Ps táticos, 30
 - 4Ps estratégicos, 31-32
 - Public opinion*, 32
 - Publicity*, 62
 - Público-alvo, 270
- ## Q
- Quadrante
 - citizenbusiness*, 227
 - da consumolândia, 227, 228
 - do *egobusiness*, 228
 - dos *ecobusiness*, 226
 - dos *econegócios*, 228
 - Qualidade
 - da informação, 4
 - de vida, 204-206, 209, 221, 231, 232, 243, 266, 270
 - total, 22, 30, 40, 64, 70, 77, 101

Quantidade-padrão de material, 102
 Quesito experiência de marca, 148
 Quiosques interativos (PDV), 42

R

Raciocínio
 estratégico, 4
 integrado, 30
 sistêmico, 30
 Raji, 28, 90, 92
 Realidade emergente, 236-240
Recall, 28
 Receita infalível, 8
 Reciclagem, 242, 265
 Rede de revenda rural, 155-158
 Regime de *co-brand*, 238
 Relações públicas, 62, 69, 70, 220, 281, 302
 Renda
 do produtor, 4, 5
 per capita, 13
 Resistência a fatores bióticos, 204, 205
 Responsabilidade social, 21, 213, 236, 264
 Resultado
 antes de juros e impostos, 90
 operacional, 90, 91
 Retorno sobre ativos empregados, 90
 Riqueza estratégica, 171-172
 Risco
 de oportunidade, 85
 e incerteza, 114
 Roae, 28, 90-91
 Roteiro
 sugestivo, 77-79
 vale do Rio das Antas, 262, 263

S

Salton, 261-266
 loja do vinho, 263
 Saudabilidade, 236, 241
 Second Life, 52
 Segmentação, 31, 45
 para qualidade, 197

 para volume, 197
 Segurança
 alimentar, 13, 32, 189, 199, 203, 214, 229, 236, 238, 240
 e benefícios dos transgênicos, 201-202
 Serviços bancários, 102-103
 Setor de suplementos alimentares, 255
Share of
 mind, 28, 38, 129, 130, 131, 132, 133, 135, 140, 142, 144, 145
 voice, 27
 wallet, 48, 156
Shopper, 268
Show
 do agronegócio, 57-58
 vende, 58-59
Showplots, 57
 Sinergia perfeita, 55
 Síntese estratégica, 74, 75
 Sistema de
 controle, 101, 154, 158
 produção biodinâmica, 255, 256
Slogan, 58, 175, 254
 Sobrevivência das empresas, 106-108
Sponsorship, 281
Stakeholders, 17, 270
Superfarmers
 de alta tecnologia, 76
 em ascensão tecnológica, 76
 Supermercado, 53, 187, 249, 250
 de vizinhança, 240
 Sustentabilidade
 da fazenda, 258-260
 no agronegócio, 219, 253-260
Swaps, 111

T

Target, 8, 45, 49, 123, 281
Targeting, 31
 Taxa
 de retorno, 86
 interna de retorno (TIR), 97
Taylor made, 22, 41, 61
 Teatro dos negócios, 220

Técnica do PDCA, 99Tecnificação, 79
Tecnologias de marketing, 51 Telemarketing, 42, 60, 70, 80, 81, 82Terras do Pó, 284-285
Ticket médio, 39, 42, 45
Timing, 49
Tipos de turismo educativo, 264-265
 cultural, 265
 educativo-ambiental, 265 Tolerância a herbicidas não seletivos,204, 205
Top of mind, 57, 272
Trade marketing, 39-50, 238
 metodologias de, 39
 quatro impactos básicos dofidelização, 42
 retenção, 42
 venda cruzada, 42 criação de valor, 42
Tradings, 26, 156
Transcend, 224
Transparência de informações, 209
Turnover, 81

U

União de esforços, 249-250
Upgrade de vendas, 44

V

Vacas leiteiras, 36, 75

Vales e montanhas, 261 Valor
contábil patrimonial, 95
de perpetuidade, 97
do dinheiro no tempo, 84, 94, 96
patrimonial real, 95, 98
presente líquido, 86
residual, 97

Valores de competitividade para as cooperativas, 165-168

Venda *in natura*, 256 Vendas
cruzadas, 41, 42, 45
incrementadas, 42-44
institucionais, 73

Verduras, 180, 181, 182, 183, 184, 186,
187, 188, 191

Versatilidade e flexibilidade, 242 Viabilidade econômica, 258 Viagem ao futuro,
18-19

Visão
a partir do consumidor, 195-209
a partir dos produtores rurais, 161-192 estratégica, 4, 21, 28, 35, 68, 83-119,
176
estratégico-financeira, 85
sistêmica, 123, 241
totalizante, 8-9

Visões de marketing diferenciadas, 65 Volatilidade, 50, 70, 110, 114-115, 119

W

Web marketing, 29, 30, 45, 62

José Luiz Tejon

Doutor em Educação pela Universidad de La Empresa/Uruguai, Mestre em Educação, Arte e História da Cultura pela Universidade Mackenzie, Jornalista, Publicitário. Especializações em Harvard, Pace University e MIT – USA e Insead – França. Coordenador Acadêmico do Master Science Food & Agribusiness Management da Audencia Business School em Nantes/França, Coordenador do Agribusiness Center da FECAP em São Paulo/Brasil, professor convidado da FGV in Company, FIA/USP e INSPER. Comentarista de agronegócio da Radio Eldorado e Band Terra Viva. Articulista do Estadão Agro on-line, dentre outras mídias. Autor e coautor de 35 livros. Considerado uma das 100 personalidades do agronegócio pela Revista Isto é Dinheiro.



Coriolano Xavier

É graduado em Filosofia pela USP, jornalista e publicitário, com especializações em marketing pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e Pace University em Nova York (EUA). É sócio-diretor da Biomarketing, diretor-geral da MCA – Marketing e Comunicação e membro do Conselho Científico para o Agro Sustentável (CCAS). Foi eleito Profissional do Ano de 2002 pela Associação Brasileira de Marketing Rural e Agronegócio (ABMRA). Foi professor na ESPM e FGV. Publicou dois livros em co-autoria com José Luiz Tejon – *Marketing & Agribusiness* (1994 e 4ª ed. em 2003) e *Marketing e Agronegócio – a nova gestão, diálogo com a sociedade* (2009). Co-autor no livro *Alysson Paolinelli, o visionário da agricultura tropical* (2021).





**MARKETING
&
AGRONEGÓCIO**

A nova gestão – diálogo com a sociedade

José Luiz Tejon · Coriolano Xavier
José Luiz Tejon · Coriolano Xavier

Responsável por uma grande fatia do PIB brasileiro, o agronegócio tem se profissionalizado mais a cada dia, exigindo daqueles que lidam com esse mercado um sólido conhecimento das facetas da administração e, principalmente, do marketing.

Neste livro, os especialistas José Luiz Tejon e Coriolano Xavier mostram exatamente isso, apresentando a teoria e os conceitos da área com exemplos e casos em que o marketing e o agronegócio se uniram para criar diferencial e promover o crescimento sustentável de empresas, setores e regiões.

Verdadeiro tratado sobre o assunto, este livro não pode faltar na prateleira de estudantes e profissionais que estejam, de alguma maneira, ligados ao agronegócio.



9 788576 051848