

Série Ensino, Aprendizagem e Tecnologias

# Gestão e planejamento de agroindústrias familiares

Daniela Garcez Wives

Daniela Dias Kühn

Organizadoras

  
**UFRGS**  
EDITORA

 **SEAD**  
**UFRGS**  
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA



UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO RIO  
GRANDE DO SUL

---

Reitor

**Rui Vicente Oppermann**

Vice-Reitora e Pró-Reitora  
de Coordenação Acadêmica

**Jane Fraga Tutikian**

---

EDITORA DA UFRGS

Diretor

**Alex Niche Teixeira**

Conselho Editorial

**Álvaro Roberto Crespo Merlo**

**Augusto Jaeger Jr.**

**Carlos Pérez Bergmann**

**José Vicente Tavares dos Santos**

**Marcelo Antonio Conterato**

**Marcia Ivana Lima e Silva**

**Maria Stephanou**

**Regina Zilberman**

**Tânia Denise Miskinis Salgado**

**Temístocles Cezar**

**Alex Niche Teixeira, presidente**

Série Ensino, Aprendizagem e Tecnologias

# Gestão e planejamento de agroindústrias familiares

Daniela Garcez Wives

Daniela Dias Kühn

Organizadoras

© dos autores  
1.ª edição: 2018

Direitos reservados desta edição:  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Coordenação da Série:  
Laura Wunsch, Cíntia Kulpa, Tanara Forte Furtado e Marcello Ferreira

Coordenação de Editoração: Cíntia Kulpa e Ely Petry  
Revisão: Equipe de Revisão da SEAD  
Capa: Ely Petry  
Editoração: Bruno Assis, Ellen Rosa e Ely Petry

A grafia desta obra foi atualizada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa, de 1990, que entrou em vigor no Brasil em 1º de janeiro de 2009.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.



---

G393      Gestão e planejamento de agroindústrias familiares [recurso eletrônico] / organizadoras Daniela Garcez Wives [e] Daniela Dias Kühn ; coordenado pela SEAD/UFRGS. – dados eletrônicos. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2018.

104 p. ; pdf

(Série Ensino, Aprendizagem e Tecnologias)

Inclui figuras e quadros.

Inclui referências.

1. Agricultura. 2. Desenvolvimento rural. 3. Economia. 4. Agroindústrias. 5. Organizações agroindustriais familiares. 6. Gestão – Planejamento – Agroindústrias. 7. Dinâmica de mercados – Agroindústrias. 8. Administração financeira – Contabilidade – Agroindústrias. I. Wives, Daniela Garcez. II. Daniela Dias Kühn. III. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Secretaria de Educação a Distância. IV. Série.

CDU 631

---

CIP-Brasil. Dados Internacionais de Catalogação na Publicação.  
(Jaqueline Trombin– Bibliotecária responsável CRB10/979)

ISBN 978-85-386-0447-1

# SUMÁRIO

## **APRESENTAÇÃO.....7**

Daniela Garcez Wives, Daniela Dias Kühn

### Capítulo 1

## **AGROINDÚSTRIA: CONCEITOS E RELAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO RURAL ..... 9**

Alessandra Daiana Schinaider, Gleicy Jardim Bezerra, Leoncio Elidio dos Santos Júnior, Carima Atiyel, Milena de Oliveira Werneck de Capistrano

### Capítulo 2

## **INDICADORES DE VIABILIDADE FINANCEIRA: CONSIDERAÇÕES SOBRE INSTRUMENTOS DE ANÁLISE ..... 41**

Denis Soldera, Daniela Dias Kühn

### Capítulo 3

## **UMA SÍNTESE DOS ELEMENTOS DA TOMADA DE DECISÃO EM ORGANIZAÇÕES AGROINDUSTRIAIS FAMILIARES..... 61**

Cristian Rogério Foguesatto, Anderson Sartorelli

### Capítulo 4

## **ANÁLISE DA DINÂMICA DOS MERCADOS AGROINDUSTRIAIS ..... 79**

Rodrigo Gisler Maciel, Amanda Guareschi, Daniela Garcez Wives



Daniela Garcez Wives  
Daniela Dias Kühn

O ambiente rural de reprodução social apresenta-se cada vez mais complexo. As interações entre rural e urbano, entre agricultura e indústria evidenciam a necessidade de que todos os profissionais que atuem no desenvolvimento rural compreendam os principais elementos dessa complexidade. A disciplina Gestão e Planejamento de Organizações Agroindustriais contribui para a ampliação dos conhecimentos em relação à agroindústria, cada vez mais comum e reconhecida como importante elemento que une rural e urbano. Em sua oferta abordou os principais aspectos relacionados à elaboração e implementação de estratégias de desenvolvimento de agroindústrias de pequeno e médio porte. O objetivo principal da disciplina foi o de que os discentes, ao final do período de estudos, estivessem capacitados para analisar e avaliar as organizações agroindustriais com atuação local, regional, nacional e internacional. A análise e contextualização do conteúdo permitiu a aproximação dos(as) alunos(as) de conceitos que envolvem gestão e planejamento. Para isso, a disciplina foi dividida em quatro módulos, aqui identificados pela composição dos quatro artigos que compõem esse material. Saliente-se que o esforço de organização desse material envolveu a toda a equipe que trabalhou no PLAGEDER no primeiro semestre de 2016, ministrando a disciplina em doze polos no estado gaúcho (Cachoeira do Sul, Camargo, Constantina, Picada Café, Quaraí, Santa Vitória do Palmar, Santo Antônio da Patrulha, São Francisco do Sul, São Lourenço do Sul, Tapejara, Três de Maio e Três Passos). Tutores e professores reuniram esforços para a produção que agora é disponibilizada a toda a comunidade acadêmica. Durante a oferta da disciplina, foram realizados fóruns de discussão (em que cada tutor se

responsabilizava pela condução do Fórum de um ou mais polos), videoaulas, bem como aula presencial e a apresentação de projetos agroindustriais pelos alunos. Dessa forma, seguindo a proposta que estruturou a realização dos módulos da disciplina, esse volume traz um artigo para reunir, analisar e debater os temas tratados em cada um dos módulos.

O primeiro artigo apresenta um panorama geral dos conceitos e do ambiente teórico que envolve o estudo das agroindústrias. Os autores trazem e ponderam sobre a relação da agroindústria com o processo de desenvolvimento rural, apresentando diversas características e elementos importantes para a compreensão da dinâmica de reprodução social dessas unidades produtivas.

O segundo artigo apresenta elementos que envolvem a percepção da viabilidade econômica dos empreendimentos agroindustriais. São evidenciados alguns dos indicadores de viabilidade econômica elementares para identificar as modificações no valor do dinheiro e do investimento ao longo do tempo. Ao final do capítulo, é apresentado um anexo com alguns exercícios envolvendo a utilização dos indicadores apresentados.

No terceiro texto, são tratadas as principais características da gestão dos processos produtivos e logísticos na agroindústria.

Finalmente, no quarto artigo, são desenvolvidas noções de administração financeira e contabilidade.

Por fim, cabe salientar que o material decorre da experiência vivida não só pelos professores e tutores de disciplina, sob os quais recaiu o compromisso da escrita, mas também da interação com os(as) discentes do Plageder, a quem seremos sempre gratos por terem construído conosco esse curso ao longo do semestre.



# AGROINDÚSTRIA: CONCEITOS E RELAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO RURAL

Alessandra Daiana Schinaider<sup>1</sup>

Gleicy Jardim Bezerra<sup>2</sup>

Leoncio Elídio dos Santos Júnior<sup>3</sup>

Carima Atiyel<sup>4</sup>

Milena de Oliveira Werneck de Capistrano<sup>5</sup>

## 1. INTRODUÇÃO

A partir do advento da globalização e da revolução tecnológica (proporcionando acesso rápido à informação), as organizações precisam estar constantemente atualizadas e inovando seus mecanismos de produção. As demandas por alimentos variam constantemente, e as empresas precisam estar atentas para atender essas demandas.

Assim, a pressão competitiva no mercado é cada vez maior e com alto grau de exigência por parte dos consumidores e, em virtude desses fatores, é importante que as empresas utilizem estratégias para se tornarem mais

---

1 Mestranda em Desenvolvimento Rural (PGDR/UFRGS).

2 Doutoranda em Agronegócios (CEPAN/UFRGS).

3 Mestrando em Desenvolvimento Regional e Sistemas Produtivos (PPGDRS/UEMS).

4 Doutoranda em Desenvolvimento Rural (PGDR/UFRGS).

5 Doutoranda em Desenvolvimento Rural (PGDR/UFRGS).

competitivas, fazendo uso de ferramentas que diminuam seus custos entre os agentes envolvidos.

Não diferente dos outros modelos de empreendimentos, sejam grandes, médias ou pequenas empresas, as agroindústrias rurais são empreendimentos que realizam atividades de transformação e beneficiamento de produtos agropecuários de origem animal ou vegetal, em instalações próprias, comunitárias ou de terceiros, a partir de matéria-prima produzida no próprio estabelecimento agropecuário ou adquirida de outros produtores, desde que a destinação final do produto seja dada pelo produtor (IBGE, 2006, p. 31 *apud* IPEA, 2013).

Nesse sentido, as agroindústrias precisam utilizar algumas ferramentas estratégicas, como aquelas apresentadas na Administração, para competir com produtos já existentes no mercado, que podem ser formados tanto por concorrentes nacionais quanto por produtos importados. Assim como qualquer outra empresa, as agroindústrias precisam, por exemplo, divulgar seus produtos e torná-los conhecidos e demandados pelos consumidores. No entanto, como acontece em todo segmento empresarial, no empreendimento rural também existem gargalos que impactam na produtividade e na comercialização da produção.

Nas operações agrícolas, existe um alto grau de incerteza por parte dos agricultores. Essa incerteza é resultante da perecibilidade da produção e da existência de uma organização de colheitas sazonais. Aliando-a à possibilidade de eventos climáticos desfavoráveis, pode-se imaginar a incerteza existente também sob o comportamento do consumidor. Quando os produtos agrícolas são entregues à indústria de transformação, ainda que se possa imaginar que ocorra uma redução nas incertezas, pode-se perceber que as transações envolvem altos custos de coordenação por causa da produção de alinhamento, colheita, coleta e processamento (ABEBE et al., 2013). Todo esse processo, tanto a montante (processos que ocorrem antes da porteira da unidade de produção agrícola) quanto a jusante (após a unidade de produção no encadeamento do processamento do produto) ao segmento, envolve elevados custos de transação. Os custos de transação

envolvem custos identificados além da produção, custos de negociar e garantir a execução de um contrato, por exemplo.

O processo de industrialização configura-se, então, como uma alternativa de inserção no mercado que exige um processo cumulativo de aquisição de conceitos e instrumentos que permitam uma inserção eficiente da produção agrícola nessa estrutura. A produção rural, ao industrializar seus produtos, antes in natura, agrega um maior percentual de valor no produto e consegue aumentar seus rendimentos. O desafio, portanto, do pequeno estabelecimento agroindustrial rural é buscar se posicionar em nichos de mercado, nos quais são valorizadas especificidades intrínsecas (físicas) ou extrínsecas (símbolos, imagem) do produto.

Assim, agregando valor ao produto, o agricultor conseguirá um retorno monetário maior, fortalecendo sua estrutura de reprodução social e proporcionando um desenvolvimento local. Bresser-Pereira (2008) conceitua desenvolvimento econômico de determinada região como um processo de acúmulo de capital que, aliado ao avanço técnico, possibilita aumento da produtividade, dos salários e do padrão médio de vida da população.

Ainda, pensando nas estratégias adotadas pelos empreendimentos, ao analisar o mercado consumidor e se deparar com elevado nível de concorrência, muitos empreendimentos, em destaque para as agroindústrias, se unem através de cooperativas e associações, assim, buscando minimizar lacunas existentes para produção, processamento ou comercialização. Nesse sentido, os agricultores maximizam suas forças para competir com os concorrentes e desenvolvem melhores mecanismos de comercialização e atendimento aos seus clientes.

Nessa perspectiva, o presente ensaio teórico tem como objetivo reproduzir as principais características e conceitos relacionados com a agroindústria e a sua inserção no meio rural. Dessa forma, além dessa introdução, o ensaio inicia-se com uma breve contextualização da atividade agroindustrial e sua importância no processo de desenvolvimento rural. Logo em seguida, caracteriza-se a gestão e planejamento das agroindústrias

familiares rurais. Da percepção de funcionamento interno da unidade de produção agrícola, o artigo passa para um debate sobre o contexto mercadológico das pequenas agroindústrias. Por fim, apresentam-se os tipos de produção agroindustrial nas propriedades rurais. Na última seção, foram tecidas algumas considerações finais.

## 2. AGROINDÚSTRIA: CONTEXTUALIZANDO NO DESENVOLVIMENTO RURAL

Na década de 1990, o Brasil passa a considerar a Agroindústria Familiar Rural (AFR) como uma eficiente estratégia para o desenvolvimento rural, originando assim, além do aprofundamento do conhecimento acerca da agricultura familiar, conhecimentos e políticas públicas específicas para o segmento agroindustrial (MALUF, 2009).

A agroindústria familiar rural sempre existiu no Brasil atuando em harmonia com a atividade agrícola, envolvendo em uma só atividade aspectos culturais, sociais, econômicos e ambientais e, na maior parte dos casos, os produtores rurais beneficiam a própria produção agrícola, gerando renda extra aos grupos familiares.

A agregação de valor à matéria-prima por meio da agroindustrialização da produção agrícola da agricultura familiar amplia a renda das famílias envolvidas no processo, aproximando os produtores aos consumidores na oferta de produtos de qualidade e preços acessíveis em função da diminuição de intermediários para a realização da comercialização. Conseqüentemente, há um aumento na demanda por produtividade, que, embora reduza os custos de produção, pressupõe a necessidade de melhor gestão da propriedade rural (PREZOTTO, 1997).

A terminologia AFR está imbuída de muitos significados, tanto técnico-econômicos como socioculturais, envolvendo o processamento de matérias-primas de origem animal ou vegetal. Mazoyer e Roundart (2001) apontam que, nos estudos sobre desenvolvimento rural, identifica-se uma tendência a homogeneização de categorias, embora de fato, essas categorias

se apresentem heterogêneas. A exemplo disso, pode-se citar a agricultura familiar e os produtores agroindustriais rurais.

Nesse sentido, as AFRs se enquadram enquanto objeto de múltiplas terminologias que buscam integrar a esses conceitos uma categoria produtiva diversa e com capacidades distintas. Prezotto (1997) utiliza o termo agroindústria familiar de pequeno porte; Silveira e Heinz (2005) preferem produção artesanal de alimentos; Wesz (2006) refere-se à atividade de forma genérica, como agroindústria familiar.

Ao comparar alguns pontos de vista da literatura acadêmica, identifica-se essa dificuldade em conceituar o que é uma AFR. Percebe-se que os diferentes posicionamentos dos autores geram diferentes interpretações e, em alguns casos, não abrangem totalmente as particularidades e diferenças desse processo de agregação de valor à matéria-prima.

O objetivo desta seção inicial é compreender e apresentar as terminologias utilizadas por alguns pesquisadores para conceituar as AFRs. Procura-se apresentar algumas das dimensões empregadas em cada termo utilizado para definir as AFRs e salientar os atributos que agregam ou excluem as particularidades desses empreendimentos rurais.

## 2.1 Muitas Definições e Poucas Compreensões Teóricas

A definição para a atividade de processamento de matéria-prima em áreas rurais utilizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para fazer um levantamento de dados para o Censo Agropecuário em 2006 foi *agroindústria rural* (IBGE, 2006).

Ao conceituar Agroindústrias Rurais, o IBGE levou em consideração que não há necessidade que a produção de matéria-prima seja realizada pelo produtor agroindustrial, podendo ficar a cargo de qualquer outro produtor. O IBGE (2006) dá enfoque para a **comercialização** como ponto que define e classifica o produto como oriundo de uma agroindústria rural.

A *Agroindústria Familiar Rural* é definida pela Federação dos Trabalhadores na Agricultura no Rio Grande do Sul (FETAG) como uma construção civil

empregada para o beneficiamento/processamento de matérias-primas agropecuárias, em que o destino final da produção é a comercialização (FETAG/RS, 2007).

A FETAG compreende que o ponto essencial para classificar a produção familiar agroindustrial é a *mão de obra* empregada na atividade, que deverá ser exclusiva da família produtora.

Alguns autores, como por exemplo Prezzotto (1999) utilizam a terminologia *Agroindústria Rural de Pequeno Porte (ARPP)*, levam em consideração o *fator escala de produção* para definir os empreendimentos agroindustriais rurais.

As AFRs são pequenas indústrias semelhantes às urbanas, com parecidos suportes tecnológicos, porém com escala de produção menor. Essa definição pode ser problematizada, uma vez que não especifica a inclusão de uma produção artesanal de alimentos nos processos identificados nas AFRs.

A produção artesanal de alimentos realizada pelas agroindústrias rurais apresenta algumas especificidades e é importante para a análise do desenvolvimento rural. Nesse sentido, Silveira e Heinz (2005, p. 02) identificam alguns elementos interessantes:

Enquanto no processo industrial, o fundamento é a padronização do produto, a garantia de que determinada marca não apresenta variação nem em qualidade, nem nas características do produto, devido a procedimentos técnicos e operações maquinadas sob rígido controle, o artesanal é o império do como fazer, da variável humana, da diferenciação. A criatividade e a inovação permanecem como possibilidade.

Um dos primeiros trabalhos acadêmicos que buscou apresentar uma diferenciação entre os diversos aspectos produtivos das AFRs e dos distintos perfis de produtores agroindustriais rurais foi o de Vieira (1998). O estudo identifica que para o estabelecimento de uma agroindústria, levam-se em consideração duas motivações: a existência de excedente de matéria-prima

produzida na propriedade que não será colocada no mercado pelo produtor ou a existência de condições desfavoráveis de preço para a comercialização no mercado local. Logo, a melhor estratégia seria agregar valor ao produto a partir do estabelecimento de uma agroindústria que atenda às exigências sanitárias, ambientais e tributárias.

Em se tratando de desafios, Prezzotto (2002) indica que com a implantação da agroindústria, os agricultores passam a atuar em duas importantes etapas da cadeia produtiva, os setores primário e secundário (ou seja, na produção agrícola e no processamento da produção). Aqui começa a se caracterizar a ideia de mudança de papel da agricultura familiar, não mais apenas de produção de matéria-prima, mas, além disso, de industrialização da sua própria produção agropecuária.

Nesse sentido, algumas mudanças na dinâmica produtiva da agricultura familiar, com a implantação da agroindústria, passam a requerer um amplo planejamento e uma eficiente gestão, pontos que nem sempre são eficientemente atendidos pelos agricultores, como por exemplo, a questão da produção da matéria-prima utilizada no processamento.

Para Wesz (2008), o processo de produção, que congrega atividades primárias, como a produção de matéria-prima, e secundárias, como industrialização da produção, acaba por criar a preocupação de que a agroindústria, enquanto promotora de geração de renda não agrícola para os agricultores, pode trazer uma redução ou, em casos mais extremos, a extinção da produção agropecuária nas propriedades em que se encontra a industrialização para venda (agroindústria familiar). Isso se dá devido ao fato da atividade agrícola disputar a mão de obra familiar com a atividade agroindustrial, em muitos casos a atenção fica voltada a atender o compromisso da agroindústria frente ao mercado e a produção agrícola poderia ficar relegada a um segundo plano.

Segundo Prezzotto (2002), para ser viável financeiramente, um empreendimento rural que não conta com capital de giro disponível, deve processar sua própria matéria-prima, e, tendo em vista que a mão de obra familiar passa a atender tanto o segmento primário como o secundário,

nem sempre é possível continuar produzindo matéria-prima na quantidade suficiente e torna-se necessária a entrada de matéria-prima externa.

A aquisição de matéria-prima proveniente de outras propriedades origina uma receita de capital a ser quitada, e com a entrada de matéria-prima desigual, já não se pode assegurar a qualidade e uniformidade do produto final, alterando a dinâmica dos fluxos financeiros e econômicos da atividade produtiva.

Existem muitas particularidades em se tratando de AFRs que devem ser levadas em consideração para que as tomadas de decisão sejam mais acertadas frente às mudanças. Saliente-se que o universo das AFRs é bastante heterogêneo e uma das formas de organizar um processo de análise dessa situação envolve a identificação das categorias dos distintos tipos de empreendimentos.

Partindo desse ponto de vista, o trabalho elaborado por Guimarães e Silveira (2007), que leva em consideração a falta de clareza das definições para as AFRs, propõe uma denominação para os diferentes tipos de estabelecimento, conforme a relação com a agricultura, a relação com o mercado, a relação com a validação legal e seus aspectos culturais. Eles classificam *Agroindústria Caseira*, como aquela que não possui equipamentos específicos e comercializa o excedente de sua produção no comércio local em que está inserida, trabalhando na informalidade e sem controle sanitário. A *Agroindústria Familiar Artesanal* possui produtos típicos da culinária característica da região onde está situada e atinge mercado local e regional, segue as Boas Práticas de Fabricação (BPF) e busca o aperfeiçoamento dessas práticas, prezando pelo saber fazer herdado por gerações. Ainda há a definição de *Agroindústria Familiar de Pequeno Porte*, um estabelecimento convencional de pequena escala que se assemelha aos parâmetros de grandes indústrias de alimentos em relação às questões sanitárias. Surge como uma oportunidade de renda para uma família ou um grupo de famílias e não há necessariamente nenhum saber fazer herdado e sim a utilização de métodos e técnicas de produção adotadas da área da tecnologia de alimentos. Essas agroindústrias atingem mercados locais e regionais, tendo potencial de atender também o mercado nacional.



Relativo ao processo de agroindustrialização, pode-se considerar que o procedimento não representa a solução para todos os problemas e necessidades da família no meio rural, mas deve ser entendido como uma alternativa, um conjunto de ações articuladas entre os atores sociais, organizações públicas e privadas e o território na busca da pluriatividade. Compreende-se a partir do exposto acima que, ao pensar em AFRs, primeiramente, devem-se diagnosticar quais as especificidades dessas agroindústrias e não trabalhar com categorias homogêneas.

Conforme exposto por Guimarães e Silveira (2007), faz parte da atividade científica classificar, distinguir dimensões de um mesmo fenômeno, estratificar o todo, permitindo compreender nas diferenças presentes entre as múltiplas faces de um objeto em estudo, os aspectos condicionantes de sua diferenciação, orientando o corte analítico a ser adotado.

Isso se aplica, também, à formulação de políticas públicas e programas que visam o desenvolvimento rural, pois, ao visualizar os diferentes perfis de produtores e empreendimentos rurais cria-se um panorama e podem-se, a partir daí, sugerir e apresentar posições mais assertivas para a formulação dessas políticas e programas com uma visão mais precisa sobre o seu público-alvo.

### 3. GESTÃO E PLANEJAMENTO DAS AGROINDÚSTRIAS NO MEIO RURAL

O processo de gestão e de planejamento das agroindústrias é um dos primeiros passos a serem desenvolvidos e entendidos pelo agricultor. Entender a gestão de forma básica do seu negócio já é um diferencial em relação as suas concorrentes. Prezotto (2002, p. 141) ressalta que “o importante na gestão é que toda a tomada de decisão cabe aos agricultores”.

Dessa forma, as buscas pelo conhecimento, informações comparativas, informações atualizadas do setor, apoio de entidades e o entendimento básico das áreas da administração em si, são essenciais para o sucesso do negócio. De acordo com Araújo (2007), agroindústrias são as unidades

empresariais onde ocorrem as etapas de beneficiamento, processamento e transformação de produtos agropecuários in natura até a embalagem, prontos para comercialização.

Portanto, passar por todo esse processo exige um planejamento que deve ser colocado no papel para saber quem será o responsável, quais serão as ações, quais serão os custos, o preço de venda do produto, quem será seu fornecedor e, principalmente, quem será a sua demanda. Para entender todas essas características, Prezotto (2002), aponta a importância do apoio de programas do governo federal, estadual e municipal, sendo que uma das principais ações refere-se à assistência e capacitação técnica em todas as etapas da cadeia produtiva, na organização social e na gestão do empreendimento, entre outras.

Dessa forma, definir o planejamento estratégico da agroindústria é fundamental, tendo como base três principais questões: “onde estamos?”; para onde “queremos ir?”; e “como chegar lá?”. Para responder tais questões, procura-se realizar uma análise do cenário atual, buscando definir os objetivos e estratégias, e quais ações serão realizadas para alcançar os objetivos colocados.

Silva (2006, p. 100) afirma “que para a realização da gestão territorial, o aparato técnico-informacional das instituições que coletam informações (econômicas, sociais, ambientais...), é um fator primordial”. Nesse sentido, informações para gerir a agroindústria familiar no espaço rural, precisam incluir aspectos técnicos que auxiliam na melhor gestão da mesma.

Dessa forma, alguns elementos são apresentados a seguir com o objetivo de que se possa conhecer as áreas da gestão da agroindústria familiar no meio rural, bem como evidenciar elementos importantes para colocá-las em prática. Além disso, destaca-se a importância do planejamento estratégico na agroindústria, sistematizando a busca de atualizações e definição de um objetivo para a pequena agroindústria.

Primeiramente, destacam-se as principais áreas da gestão de uma agroindústria: pessoas, finanças, produção, mercadológica e recursos tecnológicos. Todas essas áreas têm ênfase na formulação do planejamento

da organização como um todo. Lima (1992), em seu estudo, destacou que nas agroindústrias familiares, a organização do trabalho é realizada de forma informal, onde cada membro da família participa de forma diferenciada da administração e execução das atividades, sentindo-se corresponsável pelo funcionamento geral do negócio da família.

Apesar da informalidade, Lima (1992) destacou a importância de ter um conhecimento básico das áreas de uma gestão, como: saber a influência da percepção do agricultor sobre suas decisões e ações; ter conhecimento sobre os critérios de racionalidade sobre os quais se assentam as decisões e ações do agricultor; conhecer a gestão financeira do complexo família-unidade de produção, a forma de atuação do agricultor no meio ambiente externo à unidade de produção e a influência da visão de mundo do agricultor na conformação dos seus objetivos.

Nota-se que, há muitos anos, é estudada a forma de gestão das pequenas agroindústrias no meio rural. Geralmente, costuma-se sublinhar as maiores dificuldades e as oportunidades que são encontradas na atividade agroindustrial. Para melhor identificar esse cenário, são apresentadas no Quadro 01, as cinco principais áreas da gestão em uma agroindústria familiar no meio rural.

**Quadro 1 – Principais áreas de gestão de uma agroindústria familiar**

Áreas	Elementos	Prática na agroindústria familiar
Gestão de pessoas	Assuntos relacionados à força de trabalho (motivação, liderança e comunicação) e de a remuneração (salário, periodicidades e formas de contratação).	Geralmente, a mão de obra é da própria unidade familiar e, às vezes, conta com agricultores próximos. Relação entre quantidade e especialização das pessoas e a disponibilidade de equipamentos e maquinário. A remuneração costuma ser a renda total familiar, em que pode não haver uma clara divisão de remunerações.
Finanças	Organização, análise e conhecimento do fluxo de recursos financeiros da agroindústria familiar.	Organização heterogênea. É importante que a unidade tenha o conhecimento do fluxo financeiro, bem como reconhecer as variáveis que facilitam a gestão financeira, como por exemplo, o investimento em capital fixo, a receita bruta, os custos fixos e variáveis, o ticket médio e ponto de equilíbrio em quantidade e em preço.
Mercadológica	Reconhecimento da procura de fregueses, pacientes, clientes, estudantes ou membros que concordem em aceitar o produto ou serviço a um determinado preço.	A grande maioria das agroindústrias familiares têm produtos alimentares. Dessa forma, é preciso entender a sua demanda, a oferta do produto e definir as estratégias de comercialização. <sup>6</sup>

6 Por exemplo, o consumo de açúcar mascavo (demanda: pessoas conscientes da importância de produtos naturais e orgânicos, por questões de saúde); (oferta: observar a sazonalidade, qualidade do produto); (estratégias de comercialização: feiras de produtos orgânicos ou lojas de produtos naturais).

Produção	Criação de utilidade ou acréscimo de utilidade de um produto ou serviço.	Na prática, a produção trata-se da quantidade e o que produzir, além disso, de verificar o espaço disponível e público-alvo (quem irá consumir). Nesse sentido, para ganhar vantagem competitiva e agregar valor ao produto, pode-se evidenciar aspectos como qualidade, padronização, seleção, processo de produção, bem como a incorporação de etapas simples, de pré-processamento, conservação, limpeza e/ou embalagem. Essas são algumas formas de diferenciar o produto.
Recursos Tecnológicos	Equipamentos industriais e informatização de informações importantes na empresa.	O nível de sofisticação dos equipamentos tecnológicos costuma não ser muito elevado, havendo baixo nível de automatização. Geralmente, o investimento em equipamentos agroindustriais leva em consideração a quantidade de produção, a quantidade de mão de obra, a viabilidade econômica da agroindústria e a qualidade dos produtos.

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

Na gestão de uma pequena agroindústria no meio rural, essas cinco áreas estão interligadas, compondo os elementos do planejamento estratégico da agroindústria. Apesar da importância dessas áreas, Perondi, Neves e Kiyota (2000), salientam que a unidade familiar também é considerada como etapa de e para consumo. Então, buscar separar o que é de consumo doméstico e o que é destinado à venda sendo esse uma questão fundamental para uma análise futura de gastos e rendimentos do negócio. Os mesmos autores propõem que as decisões no interior da agricultura familiar são movidas por lógicas, diferentes e complementares, sendo que uma está sempre voltada ao mercado, enquanto outra está voltada para as necessidades da família. Para melhor visualizar essas cinco áreas em casos práticos, serão abordados dois

exemplos de agroindústrias familiares, nos quais a gestão no meio rural se consolida de forma diferente, com poucos avanços.

O primeiro exemplo se resume a um estudo aplicado em agroindústrias familiares no Oeste de Paraná. Esse estudo identificou 28 agroindústrias em diversos ramos de atuação. As áreas da gestão percebidas e suas características, de modo geral, nas agroindústrias, são apresentadas no Quadro 02.

**Quadro 02 – Gestão das agroindústrias familiares no Oeste de Paraná (2000)**

Áreas	Características
Gestão de Pessoas	Predominantemente a mão de obra familiar.
Finanças	Investimento em capital inicial em torno de R\$ 1.000,00 a R\$ 5.000,00.
Mercadológica	A divulgação é anônima, com vendas temporárias e oferta de derivados de leite, de cana, embutidos e bolachas em feiras ou venda direta na casa do consumidor final.
Produção	A produção é predominantemente informal, não havendo padrões de peso; há estoques de matérias-primas e de produto final acabado.
Recursos Tecnológicos	Pouco é investido em recursos tecnológicos.

Fonte: adaptado de Azevedo, Colognese, Shikida (2000).

Percebe-se a ausência de uma maior formalização nas áreas de gestão nessas agroindústrias familiares, porém, Azevedo, Colognese, Shikida (2000) apontam que, em termos de organização, elas têm pontos positivos, pois acabam se organizando em forma de associação de agricultores ou em cooperativas de crédito.

Outro estudo, aplicado em agroindústrias familiares localizadas na região das Missões do Rio Grande do Sul, em 2017, apresentou que a mão de obra continua sendo familiar e a produção é totalmente artesanal, ou seja, informal, sendo que os principais produtos são bolachas, derivados do leite e da cana. A comercialização continua sendo em feiras, porém houve um avanço na venda para instituições públicas, através do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). Além desse avanço, houve um investimento na impressão de rótulos, identidade da agroindústria familiar (ANES, 2017).

Dessa forma, Anes (2017) destaca a importância de reavaliar os programas e planos de desenvolvimento, principalmente, caso se busque a valorização da forma artesanal e a manutenção da identidade da agroindústria familiar. Nesse sentido, destaca-se que a gestão e planejamento das agroindústrias no meio rural pode se dar de forma simples, buscando a formalização através de documentos em si.

Além disso, cursos oferecidos pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) ou cursos desenvolvidos pela Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER) são importantes ferramentas para os agricultores aprimorarem seus conhecimentos em gestão e planejamento. A busca pelo conhecimento técnico-conceitual é relevante para o sucesso das agroindústrias familiares no ambiente competitivo e no meio rural.

#### 4. CONTEXTO MERCADOLÓGICO DAS PEQUENAS AGROINDÚSTRIAS

Diante de um ambiente competitivo, em que os consumidores estão cada vez mais exigentes e preocupados com a saúde, bem-estar animal e qualidade do meio ambiente, as pequenas agroindústrias precisam criar estratégias de comercialização para tornar seu produto competitivo, ganhar espaço no mercado consumidor e satisfazer seus clientes. Para isso, muitos desses empreendimentos se unem por meio de cooperativas/associações, buscando forças para competir nesse ambiente.

Ao planejar uma agroindústria, seja de forma individual ou em grupo, é primordial um olhar para o mercado consumidor: definir se a industrialização dos produtos será de origem vegetal, animal ou mista; realizar um diagnóstico com a função de identificar se haverá demanda para o produto que se pretende produzir e com qual preço/valor esses produtos serão comercializados. Além disso, é preciso analisar a concorrência existente e avaliar o local onde se pretende instalar o empreendimento. Essa análise é importante, pois é mediante esse olhar que se pode analisar a viabilidade de

empreendimento e, assim proporcionar renda para o agricultor e retorno social para todos os atores envolvidos.

De acordo com Lima et al. (2015), a gestão da atividade agropecuária é de suma importância para o desenvolvimento da agricultura familiar, considerando os aspectos de planejamento, produção (buscando sempre inovar os processos), controle e comercialização do produto.

Complementarmente, Azevedo (2014) destaca que o consumidor de produtos agroindustriais, principalmente de alimentos, não exige apenas a regularidade do volume consumido, mas a qualidade do produto. Titula-se como qualidade tanto aspectos objetivos, como segurança do alimento, quanto elementos subjetivos, como sabor e prazer.

Uma das preocupações fundamentais na gestão de firmas agroindustriais refere-se à tentativa de descobrir quais são as necessidades de seus clientes e consumidores, atuais e potenciais, e como satisfazê-las através da oferta de sua produção (SILVA; BATALHA, 2009). Nesse caso, alguns questionamentos devem ser feitos antes de produzir determinado produto, como apresentado no Quadro 03.

**Quadro 03 - Questões importantes para conhecer o mercado**

<b>Perguntas chaves para conhecer o mercado</b>	<b>Output</b>	<b>Fatores que afetam nos resultados</b>
O quê?	Definição do produto	Tecnologia e processos
Quanto?	Definição da demanda	Tecnologia e capacidade
Onde?	Distribuição do mercado	Localização e capacidade
Para quem?	Segmentação	Distribuição
De que forma?	Estratégias de marketing	Investimento, receitas, custos, localização, tecnologia e processos.

Fonte: Casarotto Filho (2002) *apud* Gohr e Santos (2010, p. 26).

Antes de iniciar a industrialização de um produto, é importante conhecer o mercado consumidor. Nesse sentido, as perguntas podem ajudar no diagnóstico do ambiente externo, destacando que a falta de alguns fatores



pode influenciar negativamente na execução da atividade. Em primeiro lugar, é preciso definir o que produzir, olhando para a matéria-prima que se tem disponível (a maioria dos agricultores produzem a matéria-prima) e para os futuros vendedores (analisando possíveis intempéries ou até mesmo se com um aumento da demanda haverá necessidade de compra dessa matéria-prima). No segundo momento, é importante pensar na quantidade a ser produzida, ponderando sobre a demanda existente e buscando atender todos os pedidos dos clientes.

A identificação do posicionamento para implantar o empreendimento encontra-se no terceiro momento. Esse questionamento busca minimizar a distância entre os clientes e o distribuidor de matéria-prima, objetivando diminuir os custos de logística.

No quarto momento, é importante segmentar o mercado, quem será seu público alvo e, no quinto momento, utilizar algumas estratégias para divulgar seu produto. Sempre lembrando que; a tecnologia, os custos e a localização muitas vezes influenciam na execução dessas atividades.

De acordo com Perassolli (2012), no setor agroindustrial, o território no qual o empreendimento está inserido influencia fortemente na estrutura da organização. Além de questões culturais, influenciadas pelo território, outros fatores influenciam no empreendimento, como as condições climáticas, que muitas vezes causam a baixa produtividade do produto agrícola e, conseqüentemente, interferem no resultado final do produto industrializado e, os custos de logística que interfere na competitividade.

Após conhecer a dinâmica do mercado no qual se pretende inserir a produção e industrializar o produto, é preciso atender alguns pontos, que no Marketing é chamado de *Mix de Marketing*, os quatro pilares básicos de qualquer estratégia de marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção (4Ps'), e quando equilibrados, é possível conquistar o consumidor (KOTLER, 1998).

Figura 01 - Mix de marketing



Fonte: Adaptado pelos autores de Kotler (1998).

De acordo com a Figura 01, fica possível observar que não basta apenas lançar um produto no mercado, é preciso cuidar do *design*, da marca, embalagens, tamanhos. Os consumidores estão cada vez mais exigentes e o mercado precisa acompanhar essa evolução para continuar oferecendo seus produtos. No quesito preço, a sobrevivência de uma empresa está intimamente ligada a esse “P”, sendo que o preço é valor que será cobrado pela solução que você oferece. Algumas estratégias com relação a esse item devem ser tomadas para satisfazer seus consumidores. A promoção é destacada não no sentido de oferecer desconto pelo produto, e sim no sentido de divulgar o produto até o consumidor. No “P” de praça, identifica os canais de distribuição, como os clientes chegam até sua empresa.

Os produtos agroindustriais diferem muito uns dos outros e, diante disso, é importante identificar suas características e implicações para sua comercialização. Assim, como a oferta agrícola é sazonal e aleatória, devido a diversos fatores (inclusive as intempéries), acaba se tornando difícil conciliar uma demanda que pode ser considerada estável com uma oferta que possui incertezas, tornando assim um grande desafio para comercialização de produtos agroindustriais (AZEVEDO, 2014).

Nessa ótica, destacando que os produtos agroindustriais diferem muito uns dos outros, suas transações também variam de acordo com a especificidade de cada produto. São produtos que demandam logística e armazenamento distintos uns dos outros. No entanto, a comercialização é parte essencial da produção agropecuária, é nela que os esforços de aumento de produtividade e redução de custos, obtidos na produção, podem ser ou não realizados. Portanto, as perdas decorrentes de uma comercialização ineficiente podem ser grandes o suficiente para inviabilizar uma atividade produtiva, o que coloca as decisões de comercialização entre as principais atividades gerenciais (AZEVEDO, 2013).

Como a atividade agroindustrial é uma atividade que engloba a produção e o mercado consumidor, a comercialização cumpre a função de proporcionar a adequação da produção (oferta dos produtos agrícolas) às preferências e necessidades dos consumidores (demanda dos produtos agrícolas), incorporando um dos componentes da estratégia de marketing da produção agrícola (IPEA, 2010).

Nesse caso, a adoção de um mecanismo de comercialização inapropriado fatalmente implica prejuízo à empresa, mesmo sendo ela competitiva em termos de eficiência produtiva. Todavia, a competitividade global de uma empresa depende profundamente de sua eficiência na comercialização de seus insumos e produtos. (AZEVEDO, 2013). Nesse sentido, o ambiente competitivo se situa mais próximo da organização, e nesse ambiente há atores que influenciam diretamente na empresa, como concorrentes, clientes e fornecedores (GOHR; SANTOS, 2010).

Pensando em minimizar algumas incertezas, muitos produtores se unem por meio de cooperativas ou associações. Essa união proporciona um ganho de escala, tanto na obtenção de matéria-prima quanto na industrialização do alimento, de modo que seus produtos conseguem competir com produtos que já estão no mercado por mais tempo. Para Vilpoux (2014), as associações e cooperativas são fundamentais, pois com essa cooperação é possível obter ganhos com a produção e atender a mercados modernos.

Outro fator positivo, oferecidos pela união dos produtores, é a redução dos custos de produção, proporcionando a maximização dos retornos econômicos e das vendas em maior escala. Assim, essa ação de cooperação modifica o território tornando-o mais perto de uma situação de sustentabilidade (BATALHA; SILVA, 2013).

Segundo Schneider e Ferrari (2014), a relação entre mercados e agricultura familiar constitui-se em uma temática que recentemente passou a despertar o interesse dos estudiosos. No Brasil, alguns autores foram primordiais para tratar da temática, como o trabalho de Abramovay (1992) que analisou de forma integrada o sistema de crédito, a inovação tecnológica e a inserção em mercados competitivos. Depois, o trabalho de Wilkinson (2008) mostrou que o mercado representa um conjunto heterogêneo de construções sociais alicerçadas em relações de proximidade e interconhecimento.

Nesse sentido, destaca-se que o canal de comercialização são etapas percorridas pelo produto até chegar às mãos do consumidor final e, nessas etapas existem relações formais e informais que afetam a competitividade do empreendimento.

Diversos são os canais de comercialização para inserção da produção agroindustrial e uma alternativa vantajosa é a inserção por meio das cadeias curtas, *quality turn*. Esse tipo de mercado mantém um contanto de proximidade com os consumidores, e essa proximidade social, além de reduzir os custos com o número de intermediários proporcionando um maior lucro, consegue entender os consumidores e proporcionar alternativas para melhor atendê-los, além de proporcionar um preço mais acessível para os consumidores resultando em um produto mais competitivo (MATTE et al., 2016; SCHNEIDER, 2015; GOODMAN, 2003).

Portanto, Marsden et al. (2000), em sua obra, apontou três principais tipos de cadeias curtas: I) Face a face (*Face-to-face*): o consumidor adquire o produto direto do produtor, destacando a *internet* como pertencente a este tópico; II) Proximidade espacial (*Spatial proximity*): os produtos são produzidos e distribuídos na região específica (ou local) de produção,

onde os consumidores são cientes da natureza “local” do produto no ponto de varejo; e III) Espacialmente estendido (*Spatially extended*): onde se proporciona informações sobre o local de produção e dos produtores, para os consumidores que não residem na região (MATTE et al., 2016).

Outra alternativa para inserir a produção da agricultura familiar no mercado é a da criação de mercados institucionais para os produtos advindos desse segmento, como o PAA e o - PNAE (MATOS-FILHO et al., 2015).

Além dos canais de comercialização destacados, muitos produtores preferem vender sua mercadoria para atravessadores (pessoas que compram os produtos e vendem no mercado consumidor). No entanto, esse tipo de transação não é muito vantajoso, pois o produtor perde na margem de lucro, transferindo-a normalmente ao intermediário/atravesador.

## 5. TIPOS DE PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL NAS PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS

Diante do contexto consolidado nas últimas seis décadas no Brasil, com a formação de grandes complexos agroindustriais e implantação de agroindústrias integradoras, o foco deste tópico é apresentar elementos que permitam a identificação dos tipos de produções agroindustriais em pequenas propriedades rurais. De acordo com Prezotto (2002), histórica e culturalmente os agricultores industrializam produtos agropecuários em pequenas propriedades, visando o consumo familiar ou a comercialização dos excedentes no mercado local, entretanto, a nova dinâmica econômica imposta pelos padrões tecnológicos da integração acarretou na exclusão de muitos deles do mercado. Nesse sentido, o autor aponta que as agroindústrias de pequeno porte tornam-se importantes para promover a participação desses agricultores no processo produtivo.

A tipificação dessa produção pressupõe caracterizá-la a partir de uma ampla gama de elementos teórico-práticos. Cabe apontar que, segundo Gazolla (2013), distinguem-se dois conjuntos de autores nesse debate teórico conceitual brasileiro: 1) os que entendem as agroindústrias por meio

de noções da Sociologia Econômica (utilizando conceitos como *embeddedness*, construção de mercados, redes sociais), da Teoria das Convenções, redes verticais e horizontais de desenvolvimento rural, da Economia de Aglomeração (*clustering*) e mercados locais de proximidade (circuitos locais/regionais de comercialização); 2) os que explicam reprodução social e modo de funcionamento das agroindústrias, bem como caracterizam essas iniciativas, a partir de ideias como qualidade ampla, pequena e média escala de processamento dos alimentos, produção artesanal dos produtos, diferentes capacidades instaladas nas experiências e validação social da qualidade dos alimentos fabricados.<sup>7</sup>

A diversidade de terminologias acerca de pequenas produções existentes reflete distintas dimensões e variações conforme cada realidade, o que dificulta a construção de um conceito único e definitivo para pequenas agroindústrias, uma vez que existem muitos aspectos qualitativos e quantitativos inter-relacionados (PREZOTTO, 2002, GUIMARÃES e SILVEIRA, 2007). O Quadro 04 elenca alguns desses elementos, no sentido de auxiliar na caracterização: propriedade, gestão, mão de obra, matéria-prima, tecnologia e processo produtivo, escala, localização, diferenciação dos produtos, analisados por Prezotto (2002), Guimarães e Silveira (2007) com base na sistematização realizada por Guanzirolí (2010).

**Quadro 04 - Elementos quantitativos e qualitativos relacionados à realidade agroindústrias rurais**

<b>Elementos</b>	<b>Características</b>
Propriedade	De um ou mais agricultores familiares, que passam a atuar em duas importantes etapas da cadeia, a primária e a secundária.
Gestão	Pode ser individual ou em um pequeno grupo (associação, cooperativa, condomínio, sociedade comercial) e a tomada de decisão cabe aos agricultores, de modo que todos os envolvidos necessitam ter acesso as informações.

<sup>7</sup> Para maior conhecimento acerca de perspectivas e debates teórico-conceituais, ver “Redefinindo as agroindústrias no Brasil: uma conceituação baseada em suas ‘condições alargadas’ de reprodução social”, no qual Gazolla (2013) empreende um “estado da arte” e propõe a construção de uma definição baseada no que denomina de “condições alargadas” de reprodução social das agroindústrias familiares.

Mão de obra	Própria dos agricultores envolvidos.
Tecnologia e processo produtivo	Em geral, baixo nível de automatização e em função da mão de obra disponível. Mas não se pode dizer que há baixa tecnologia, pelo conhecimento que orienta a elaboração dos produtos.
Matéria-prima	Produzida pelos próprios agricultores, o que tem implicações no preço e na qualidade. Uma pequena parte ainda pode ser adquirida de vizinhos e terceiros.
Escala de produção	Não há uma quantidade pré-definida para cada agroindústria, mas um ajuste entre mão de obra, tecnologia, equipamentos e instalações.
Localização	Em geral, no meio rural.
Diferenciação dos produtos	Produto com características próprias, ao qual o consumidor pode atribuir um <i>embeddedness</i> cultural familiar ou regional; ou uma qualidade ampla, relacionada a aspectos ecológicos, sociais, de aparência, culturais.

Fonte: elaborado a partir de Guanzirolí (2010), Prezotto (2002) e Guimarães e Silveira (2007).

Os autores argumentam que, nesse tipo de agroindústrias, os agricultores mudam de papel e passam a trabalhar, basicamente, com a industrialização da matéria-prima oriunda de sua própria produção agropecuária. A produção agroindustrial passaria a complementar a renda familiar obtida pela agricultura (GUANZIROLI, 2010). Sendo que essa industrialização pode ser realizada em agroindústrias de propriedade de um ou mais agricultores, organizados em associações, cooperativas, condomínios ou sociedades comerciais, otimizando a estrutura disponível e racionalizando recursos investidos na implantação da unidade (PREZOTTO, 2002).

Considerando diferentes portes e características dos empreendimentos para a busca do sucesso diante da competitividade, Nantes e Scarpelli (2014, p. 645) consideram a escala de produção como uma das razões fundamentais para a inserção em uma cadeia produtiva e como determinante para o escoamento da produção. E se, para eles, a comercialização dos produtos

ocorre em função do volume de produção disponível, as alternativas estratégicas vinculam-se estreitamente ao porte do produtor.<sup>8</sup>

Contudo, Guimarães e Silveira (2007) problematizam tal ênfase dada na escala de produção, pois, sendo essa a diferença fundamental, pode-se chegar à conclusão de que a agroindústria rural de pequeno porte seria somente uma agroindústria convencional pequena e, portanto, seu produto não seria diferenciado<sup>9</sup> Para esses autores, “o diferencial é a arte que permeia a produção artesanal, onde o saber utilizado é de caráter intergeracional, herdado de uma cultura familiar ou do universo cultural de toda uma região, o que implica em um produto com características próprias” (GUIMARÃES e SILVEIRA, 2007, p. 4). Assim, a diferenciação pode ir além de opções estratégicas de mercado (SPROESSER e LIMA FILHO, 2014) ou de marketing (SILVA e BATALHA, 2014) da produção agroindustrial em pequenas propriedades rurais, colocando-se como intrínseca ao processo ou produto de uma agroindústria artesanal.

O Quadro 5, a seguir, elaborado por Guanzioli (2010) a partir de Guimarães e Silveira (2007), sintetiza três tipos de agroindústrias rurais com base em quatro critérios fundamentais: relação do processamento de alimentos com a dinâmica da agricultura familiar; relação com o mercado; validação social ou legal da qualidade; e vinculação com o saber intergeracional. Note-se que, nessa tipologia, a matéria-prima não entra como um critério, exatamente porque os autores consideram as agroindústrias como uma estratégia de agregação de valor aos produtos oriundos do trabalho familiar (GUIMARÃES e SILVEIRA, 2007).

---

8 No tópico 3 abordou-se o conjunto de elementos levando em conta pelo agricultor no planejamento estratégico e na gestão de seu empreendimento rural.

9 Diferentemente dos produtos considerados como *commodities*, os produtos diferenciados são aqueles que, embora atendam a padrões de qualidade, possuem características que os consumidores identificam como diferentes, podendo dispor-se a pagar um preço maior por eles (AZEVEDO, 2014, p. 69).



Tipo de Agroindústria Rural	Relação com a agricultura	Relação com o mercado	Validação legal	Aspectos culturais
Caseira	Sem equipamentos específicos	Prioridade de consumo, venda de excedentes em mercados locais	Informalidade, nenhum controle sanitário	
Artesanal	Produtos típicos da culinária característica de determinada região	Direcionado ao mercado local/regional	Segue Boas Práticas de Fabricação (BPF), visando avançar na qualidade sanitária	Caráter artesanal do produto final, ligado a um saber intergeracional.
Pequeno Porte	Agroindústria convencional de pequena escala, surgida como oportunidade de renda para uma família ou grupo de famílias	Mercados regionais ou nacionais	Parâmetros, em termos de controle sanitário, são os mesmos das grandes indústrias	Não há nenhum saber fazer específico a ser valorizado, mas um saber fazer aprendido na área da tecnologia de alimentos.

Fonte: Elaborado por Guanzirolli (2010, p.5) a partir de Guimarães e Silveira (2007).

Em tal leitura, há três tipos de agroindústrias: as caseiras, as artesanais e as de pequeno porte. As caseiras são aquelas que priorizam o consumo da família, somente os excedentes para o mercado. Como argumenta Mior (2005), é a transformação dos alimentos na cozinha do agricultor para a constituição de valor de uso. As artesanais, por outro lado, são direcionadas ao mercado local/regional, mas, seguindo a discussão sobre a diferenciação, possuem relações intrínsecas com a agricultura características de uma

determinada região e/ou com o saber fazer específico de uma família. Cabe ressaltar que incrementos tecnológicos nessas agroindústrias artesanais podem vir a aumentar a escala de produção ou melhorar condições de higiene no processo, por exemplo, desde que não descaracterizem o processo artesanal de produção e eliminem o diferencial de aparência, aspecto, cheiro e sabor específicos do produto e próprio dos produtores (GUIMARÃES e SILVEIRA, 2007). Por fim, as agroindústrias de pequeno porte são aquelas que surgem de oportunidades de geração de renda, cujos parâmetros de validação legal – para atender mercados regionais ou nacionais – são os mesmos das grandes indústrias e não há nenhum saber fazer específico, mas um apreendido com detentores de conhecimentos na área de tecnologia de alimentos. Para Mior (2005), são empreendimentos socioeconômicos que buscam retorno do investimento, como qualquer atividade econômica.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando as mudanças em relação ao ambiente rural não só no Brasil como no mundo, a incorporação de etapas do processamento da produção agrícola apresenta-se como tema relevante para a análise e considerações sobre o processo de desenvolvimento rural. Nesse sentido, o primeiro trabalho deste volume teve como objetivo principal apresentar as principais características e conceitos relacionados com a agroindústria e a sua inserção no meio rural. Buscou-se contextualizar mecanismos de gestão e planejamento no meio rural, apontando algumas estratégias de gestão para fortalecer o desenvolvimento rural.

Percebe-se que ao analisar com maior aprofundamento o contexto das agroindústrias, é possível identificar, através da literatura, que as agroindústrias familiares rurais sempre existiram no Brasil, atuando em harmonia com a atividade agrícola, envolvendo aspectos culturais, sociais, econômicos e ambientais; valorizando seus costumes e crenças. Além de beneficiarem a própria produção agrícola da propriedade para o consumo, fazem dessa atividade uma fonte geradora de renda, desenvolvendo assim,

o meio local. Para melhorar a atividade do empreendimento rural, tornar sua produção um produto demandado pelos consumidores, é necessário fazer uso de algumas ferramentas estratégicas para competir com produtos já existentes no mercado e melhor se posicionar no mercado consumidor.

Nesse sentido, definir o planejamento estratégico é fundamental para saber qual é o objetivo da agroindústria. Assim, o processo de gestão e de planejamento das agroindústrias é um dos primeiros passos a serem desenvolvidos e entendidos pelo agricultor. Entender a gestão de forma básica do seu negócio, já é um diferencial em relação aos seus concorrentes.

Além disso, ter a ciência de como a agroindústria se enquadra nos diferentes tipos, identificados pela literatura, é importante para focar estratégias de mercado. As agroindústrias caseiras, artesanais ou de pequeno porte têm características distintas, porém as mesmas têm importante contribuição para o desenvolvimento rural no Brasil. As políticas públicas voltadas para as agroindústrias familiares são essenciais para evitar o êxodo rural, valorizando a agricultura familiar e proporcionando alternativas de renda, com o conhecimento empírico.

Portanto, a agroindústria familiar é fundamental para manter os pequenos agricultores ativos e com esperança de buscar qualidade de vida, melhor renda e visibilidade no mercado. Todo esse processo ganha mais força ainda, quando é promovido pelas políticas públicas que atendem essa demanda e garantem resultados efetivos para a agricultura familiar. Resultado disso é a melhor promoção do desenvolvimento rural impactando na vida das pessoas que fazem e das pessoas que consomem os produtos das agroindústrias familiares.

## 7. REFERÊNCIAS

- ABEBE, G. K.; BIJMAN, J.; KEMP R.; OMTA, O.; TSEGAYE, A. Contract farming configuration: smallholders' preferences for contract design attributes. *Food Policy*, v. 40, p. 14-24, 2013.
- ABRAMOVAY, Ricardo. *Paradigmas do capitalismo em questão*. São Paulo: Unicamp, 1992.
- ANES, C. E. R. *Pensamento instrumental e substantivo na dinâmica produtiva das agroindústrias familiares na Região das Missões – RS*. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) UNISC, Santa Cruz do Sul, 2017.
- ARAUJO, M. J. *Fundamentos de Agronegócios*. 2. Ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- AZEVEDO, P. R.; COLOGNESE, S. A.; SHIKIDA, P. F. A. Agroindústrias familiares no Oeste do Paraná: um panorama preliminar. *Revista em Organizações Rurais e Agroindustriais*, v. 2, n. 1, p. 3-10, jan./jun., 2000.
- AZEVEDO, P. F. de. Comercialização de produtos agroindustriais. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord). *Gestão Agroindustrial*. 3. ed. – 8. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2014.
- BATALHA, M. O. *Gestão Agroindustrial*. GEPAI: Grupos de estudos e pesquisas agroindustriais. 3. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRASIL. Lei nº. 11.326, de 24 de julho de 2006. *Estabelece as diretrizes para a formulação da política nacional da agricultura familiar e empreendimentos familiares rurais*. Disponível em: <[http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw\\_Identificacao/lei%2011.326-2006?OpenDocument](http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei%2011.326-2006?OpenDocument)> Acesso em: 15 jun. 2017.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. *Crescimento e desenvolvimento econômico*. CrescimentoDesenvolvimento. Junho19.2008. pdf. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2007/07.22.crescimentodesenvolvimento.junho19.2008.pdf>>. Acesso em: 29 maio 2017.
- FETAG – Federação dos Trabalhadores na Agricultura no Rio Grande do Sul/RS. Disponível em: <<http://www.fetags.org.br/site/>>. Acesso em: 15 jun. 2017.
- FETRAF – Federação Nacional dos Trabalhadores e Trabalhadoras na Agricultura Familiar. Disponível em: <<http://contrafbrasil.org.br/>>. Acesso em: 14 jun. 2017.
- ROEHLICH, J. M.; DIESEL, V. *Desenvolvimento Rural - Tendências e Debates Contemporâneos*. Unijuí, 2006.
- GAZOLLA, M. Redefinindo as agroindústrias no Brasil: uma conceituação baseada em suas “condições alargadas” de reprodução social. *Revista IDEAS*, v. 7, n. 2, p. 62-95, 2013.
- GOHR, C. F.; SANTOS, L. C. *Plano de negócios*. Dourados, MS: Ed. UFGD, 2010.

- GOODMAN, D. The quality 'turn' and alternative food practices: reflections and agenda. *Journal of Rural Studies*, v. 19, n. 1, p. 1-7, 2003.
- GRAZIANO, S. J. *A nova dinâmica da agricultura brasileira*. 2 ed. rev. Campinas, SP: UNICAMP, 1998.
- GUANZIROLI, C.E. *Agroindústria rural no Brasil: experiências bem e mal sucedidas*. Texto para Discussão nº261. Niterói: Universidade Federal Fluminense Abril/2010. 16p.
- GUIMARÃES, G. M. *A legislação industrial e sanitária dos produtos de origem Animal: O caso das agroindústrias de pequeno porte*. Dissertação UFSM, Santa Maria, 2001. (CPGExR),
- GUIMARÃES, G. M. e SILVEIRA, P.R.C. da. Por trás da falsa homogeneidade do termo agroindústria familiar rural: indefinição conceitual e incoerências das Políticas públicas. In.: Anais VI Encontro da Sociedade Brasileira de Sistemas de Produção, *Anais da SBSP*, Fortaleza, CE, 2007.
- GUIMARÃES, G. M. *Racionalidades identitárias na produção e comercialização de alimentos coloniais na Quarta Colônia - RS*. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2011.
- GUIMARÃES, G. M., SILVEIRA, P.R.C.. Por trás da falsa homogeneidade do termo agroindústria familiar rural: indefinição conceitual e incoerências da política pública. In: VII Congresso Brasileiro de Sistemas de Produção, 2007, Fortaleza-CE. *Anais...* 2007. 15p.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Dados do Censo Econômico e Agropecuário, 2006. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/default.shtm>>. Acesso em: 13 jun. 2017.
- IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), *O perfil da agroindústria rural no Brasil: uma análise com base nos dados do Censo Agropecuário 2006*. Relatório de Pesquisa. Brasília: IPEA. 2013.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LIMA, A. J. P. *Natureza da prática administrativa na produção familiar: um estudo na comunidade de Santana, município de Tapejara (RS)*. (Dissertação) Mestrado em Administração Rural- ESAL, Lavras, 1992. 124p.
- LIMA, C. C. de; MAGRO, E. de F. da; ANDRADE, L. M. N.; QUINTINO, S. M. Empreender na gestão agropecuária da Amazônia: o caso das agroindústrias familiares em Rondônia. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, v. 5, n. 2, p. 49, 2015.
- MALUF, R. S. *Agricultura Familiar: multifuncionalidade e desenvolvimento territorial no Brasil*. Rio de Janeiro: Mauad, 2009.

MATTE, A.; NESKE, M. Z.; BORBA, M. F. S.; WAQUIL, P. D.; SCHNEIDER, S. Mercado de cadeias curtas na pecuária familiar: um processo de realocação no território Alto Camaquã no Sul do Rio Grande do Sul/Brasil. *Redes*, v. 21, n. 3, p. 137-158, 2016.

MATOS-FILHO, J.; PONTES, B. M. L. M.; OLIVEIRA, F. S. S. de. Agricultura familiar no Rio Grande do Norte: limites e possibilidades para a inserção mercadológica. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, *Anais...* João Pessoa, PB: Sober, 2015.

MAZOYER, M. & ROUDART, L. *História das agriculturas do mundo – do Neolítico à crise contemporânea*. Lisboa, Portugal: Instituto Piaget, 2001.

MIOR, L.C. *Agricultores familiares, agroindústrias e redes de desenvolvimento rural*. Chapecó: Editora Argos, 2005. 338p.

\_\_\_\_\_. Agricultura familiar, agroindústria e desenvolvimento territorial. In: Colóquio Internacional de Desenvolvimento Rural Sustentável, 2007, Florianópolis-SC. *Anais...* 2007. 20p.

NANTES, J.F.D., SCARPELLI, M. Elementos de gestão na produção rural. In: BATALHA, M. O. (Org.). *Gestão Agroindustrial*. GEPAI: Grupos de estudos e pesquisas agroindustriais. 3. ed. 8ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2014. p.629-664.

PELEGRINI, G.; GAZOLLA, M. *A Agroindústria familiar no Rio Grande do Sul: limites e potencialidades a sua reprodução social*. Porto Alegre: UFRGS, 2008.

PERASSOLI, T. J. *Produção e sistemas agroindustriais*. Dissertação (mestrado) - Centro Universitário de Maringá - CESUMAR. Maringá-PR, 2012.

PERONDI, M. A.; NEVES, R. M.; KIYOTA, N. *A gestão na agroindústria familiar de cana-de-açúcar*. Disponível em: <[http://www.gp.usp.br/files/denru\\_gestagro.pdf](http://www.gp.usp.br/files/denru_gestagro.pdf)>. Acesso em: 21 mai 2017.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PREZOTTO, L. L. A agroindustrialização de pequeno porte: higiene, qualidade e aspectos legais. *Revista Agropecuária Catarinense*, Santa Catarina, 1997.

PREZOTTO, L. L. *A Agroindústria rural de pequeno porte e o seu ambiente institucional relativo à legislação sanitária*. Dissertação (Mestrado em Agroecossistemas) - Curso de Pós-Graduação em Agroecossistemas, UFSC, 1999.

PREZOTTO, L. L. Qualidade ampla: Referência para a pequena agroindústria rural inserida numa proposta de desenvolvimento regional e descentralizado. Colóquio Internacional sobre Transformações Territoriais, 3, 2000, Florianópolis: UFSC, 2000.

PREZOTTO, L. L. Uma concepção de agroindústria rural de pequeno porte. *Revista de Ciências Humanas*, n. 31, p. 133-153, abril, 2002.

SANTOS, P. E. dos; BORTOLUZZI, D. L.; REGHELIN, J. F. *Análise de viabilidade econômica e financeira de uma agroindústria de açúcar mascavo e melado*. Disponível em: <[http://cdn.fee.tche.br/eeg/6/mesa5/Analise\\_de\\_Viabilidade\\_Economica\\_e\\_Financeira\\_de\\_uma\\_Agroindustria\\_de\\_Acucar\\_Mascavo\\_e\\_Melado.pdf](http://cdn.fee.tche.br/eeg/6/mesa5/Analise_de_Viabilidade_Economica_e_Financeira_de_uma_Agroindustria_de_Acucar_Mascavo_e_Melado.pdf)>. Acesso em: 21 mai 2017.

SCHNEIDER, S.; FERRARI, D. L. Cadeias curtas, cooperação e produtos de qualidade na agricultura familiar – o processo de realocização da produção agroalimentar em Santa Catarina. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 17, n. 1, 2015.

SILVA, A. C. P. da. As estratégias de modernização do espaço rural Fluminense: técnica, planejamento e gestão no campo do Rio de Janeiro. *Campo-Território: revista de geografia agrária*, v. 1, n. 2, p. 92-122, ago. 2006.

SILVA, A.L., BATALHA, M.O. Marketing estratégico aplicado ao agronegócio In: BATALHA, M. O. (Org.). *Gestão Agroindustrial*. GEPAI: Grupos de estudos e pesquisas agroindustriais. 3. ed. 8ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2014. p. 113-183.

SILVEIRA, P. R. C. da.; HEINZ, C. Controle de qualidade normativo e qualidade ampla: princípios para re-estruturação e qualificação da produção artesanal de alimentos. Seminário sobre Agroindústria Familiar e Desenvolvimento Rural, 2005, São Luis Gonzaga-RS, *Anais...* São Luis Gonzaga: UERGS, 2005. CD-ROOM.

SPROESSER, R.L., LIMA FILHO, D.O. Varejo de alimentos: estratégia e marketing. In: BATALHA, M. O. (Org.). *Gestão Agroindustrial*. GEPAI: Grupos de estudos e pesquisas agroindustriais. 3. ed. 8ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2014. p. 257-335.

STADUTO, J. A. R.; AMORIM, L. S. B. Desenvolvimento territorial rural: a agroindústria familiar rural no oeste do Paraná, *Revista de Economia Agrícola*, São Paulo, v. 55, n.1, p. 15-19, jan./jun. 2008.

VIEIRA, L. F. Agricultura e agroindústria familiar. *Revista de Política Agrícola*, v. 01, n. 7, p. 11-23, jan./mar. 1998.

VILPOUX, O. F. Agrarian reform and cooperation between settlers in the Midwest of Brazil: An institutional approach. *Land Use Policy*, v. 39, p. 65-77, 2014.

WAQUIL, P. D. *Mercados e comercialização de produtos agrícolas*. Série Educação À Distância. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2010.

WESZ, JR. Agroindústria familiar: um mecanismo de estímulo à especialização das atividades na propriedade rural? *Revista Mundo Agro*, v. 9 n.18 La Plata, jun.2009. Disponível em: <[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1515-59942009000100002](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1515-59942009000100002)>. Acesso em: 12 jun. 2017.

WILKINSON, J. *Mercados, redes e valores*. Porto Alegre, RS: Ed. da UFRGS, 2008.





# INDICADORES DE VIABILIDADE FINANCEIRA: CONSIDERAÇÕES SOBRE INSTRUMENTOS DE ANÁLISE

Denis Soldera<sup>1</sup>

Daniela Dias Kühn<sup>2</sup>

## 1. INTRODUÇÃO

Os indicadores de viabilidade servem para subsidiar a tomada de decisão acerca de investimentos em novos projetos ou na expansão de um já existente. Os índices econômicos permitem indicar o grau de sustentabilidade e rentabilidade das atividades ao longo do tempo, pois devem estimar os resultados possíveis de serem alcançados, bem como os riscos inerentes ao processo (BORDEAUX-RÊGO *et al.*, 2006). Geralmente, ilustram as alternativas dentre os possíveis cenários previsíveis e permitem antever se uma determinada atividade econômica será capaz de gerar receitas suficientes para cumprir com as obrigações financeiras e, sobretudo, para retornar o investimento (SILVA, 2004). Em linhas gerais, os instrumentos e métodos usados na elaboração destes indicadores consideram a comparação entre investimento e retorno a fim de verificar o valor do dinheiro ao longo do tempo, ou entre rendimentos e custos associados ao investimento (GITMAN, 2010).

1 Administrador, Mestre em Desenvolvimento Rural (PGDR/UFRGS).

2 Economista, Doutora em Desenvolvimento Rural, professora permanente do Programa de Desenvolvimento Rural da UFRGS (PGDR/UFRGS).

Para elaborar a análise financeira de um projeto, é necessário, primeiramente, projetar o montante de investimento mínimo, os custos e despesas previstas e as receitas estimadas. Desse modo, o planejamento financeiro-econômico de uma atividade agroindustrial geralmente precede a implantação do projeto e, com base na realidade e no contexto socioeconômico nos quais a atividade está inserida, deverá permitir estimar os gastos inerentes às atividades, as receitas esperadas com isso e, sobretudo, prever o retorno financeiro do investimento aplicado nessa atividade. Em outras palavras, os indicadores de viabilidade financeira mensuram o quanto uma quantidade de recurso investido em uma determinada atividade deverá resultar em um período de tempo estipulado. Portanto, o objetivo é orientar a correta destinação dos recursos para que a atividade tenha êxito econômico-financeiro e atenda aos objetivos almejados pelo investidor. Ademais, os indicadores de viabilidade financeira servem para avaliar o desempenho das atividades de uma agroindústria e, principalmente, serem instrumentos de análise dos riscos e, portanto, servirem de subsídios para a tomada de decisão sobre a gestão das atividades, como a implantação de inovações processuais ou tecnológicas, a identificação e mitigação de riscos.

Sendo assim, a proposta desse material é a de apresentar alguns dos indicadores que permitem aos gestores tomar decisões em relação à realização de investimentos, ou mais precisamente identificar a ocorrência e projeção dos fluxos monetários capazes de comparar os usos alternativos do dinheiro ao longo do tempo. Para isso, o texto está dividido em dois momentos, além desta introdução, das considerações finais e das referências. Primeiramente, apresenta-se uma contextualização geral em relação à importância da relação entre tempo e dinheiro, identificando alguns dos conceitos importantes para a compreensão e utilização dos indicadores apresentados. A segunda parte do texto debate alguns dos instrumentos mais comuns para a organização de fluxos financeiros e de análise de investimento. São apresentados: o fluxo de caixa, os pontos de equilíbrio da produção e financeiro; o *payback*; o valor presente líquido e a taxa interna de retorno. Uma breve reflexão sobre a importância da avaliação de cenários e da percepção de tendências também é apresentado nesse momento.

## 2. CONCEITOS E ELEMENTOS IMPORTANTES PARA A AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS

*Investimento* é a soma dos recursos necessários para viabilizar o funcionamento da agroindústria, como terrenos, equipamentos, matérias-primas, etc. O investimento total pode ser desdobrado em investimentos fixos, correspondentes aos valores necessários para a implantação da infraestrutura necessária ao funcionamento da agroindústria, e investimentos financeiros ou pré-operacionais, referentes aos insumos iniciais e provimentos de caixa para capital de giro. Especificamente em relação ao *capital de giro*, convém observar que esse é o montante de recursos necessário para o funcionamento da agroindústria e, para tanto, compreende o recurso destinado à compra de insumos, matérias-primas, embalagens, energia, pagamentos de salários, e despesas com frete para a entrega de produtos. Geralmente são os gastos que precisam ser provisionados independentemente da entrada de recursos (GITMAN, 2010; HOJI, 2003). A realização do investimento tem relação direta com o chamado custo de oportunidade, ou seja, com a possibilidade de avaliação das alternativas de utilização de determinado recurso ou fator produtivo (KAY, 2014). Nesse sentido, pode-se imaginar que o custo real de uma decisão é representado não apenas pelo seu custo financeiro, mas pelo possível rendimento que a utilização do montante de renda investido poderia ter em usos alternativos. Um exemplo dessa relação é a decisão pela utilização da mão de obra familiar. Nesse caso, além do pagamento da remuneração pelas horas trabalhadas, é preciso ponderar sobre quanto o integrante da família estaria auferindo de renda em ocupações alternativas para a tomada da decisão (por exemplo, fora da unidade de produção familiar).

A análise do investimento pode ajudar os gestores para a tomada das mais diversas decisões que envolvam a produção: investimento em alguma máquina ou nova matéria-prima, contratação de novos colaboradores, etc. Sempre está envolvida nessas decisões a relação entre dinheiro e tempo. De forma mais precisa, poder-se-ia identificar que estão envolvidas a percepção e adequação de ajustes que permitam perceber o que ocorre com o valor do

dinheiro ao longo do tempo. Sendo assim, um fator importante da análise é perceber o que está ocorrendo com a taxa de juros no período em que se espera a realização do investimento.

A taxa de juros é o preço do dinheiro no tempo. Ela permite que as alternativas de investimento possam ser comparadas. Existem diversas escalas de tempo que permitem essa comparação, desde instrumentos de fluxo monetário diário até elementos de avaliação de projetos realizados para o retorno do investimento inicial em décadas. Nesse sentido, serão apresentados os elementos iniciais que permitem pensar a relação entre dinheiro e tempo, fundamentais para a tomada de decisão em relação aos investimentos.

Os custos e as despesas referem-se aos gastos necessários para a operação da agroindústria. Os valores destinados com as atividades fins, como matéria-prima, embalagens e máquinas são considerados *custos*. Já os dispêndios referentes à administração, vendas e financiamentos são considerados *despesas* (SILVA, 2001). Os custos ainda podem ser divididos em *fixos*, aqueles que não dependem do volume produzido, e *variáveis*, aqueles que dependem do volume produzido ou da quantidade de vendas efetuadas (GITMAN, 2010).

Os custos fixos não variam no tempo, pois independem da quantidade produzida. Geralmente estão relacionados com a estrutura fixa e, por isso, mesmo que a agroindústria não produza nenhum produto, esses custos se manterão inalterados. Por exemplo, os salários pagos aos funcionários são considerados fixos porque independem da quantidade produzida no mês. Por exemplo, no caso de uma agroindústria que produz e comercializa compotas e geleias, se em um mês a agroindústria produzir e vender 1.000 unidades ou vender apenas 10 unidades, o custo que envolve o pagamento dos salários dos funcionários formalizados permanecerá igual.<sup>3</sup>

Já os custos e as despesas variáveis são diretamente proporcionais à quantidade produzida e, por isso, aumentam ou diminuem de acordo com

---

<sup>3</sup> Pelo menos em parte, a parte fixa dos salários. Atente-se que nas combinações contratuais pode haver parte do salário que é fixa, básica e parte do trabalho que é variável, a partir de comissões. A parte variável varia exatamente a partir da produtividade do trabalhador dentro da produção no período.

o que é produzido. Seguindo com o exemplo da agroindústria de compotas e geleias, o custo das embalagens será proporcional à quantidade produzida. Se essa agroindústria produzir 1.000 compotas, serão necessárias 1.000 embalagens para tal, se produzir 10, apenas 10 embalagens serão utilizadas.

Percebidas essas relações gerais, a próxima seção é dedicada à apresentação de alguns dos indicadores que servem de base para uma percepção inicial da relação do investimento com o tempo e com a produção dos empreendimentos agroindustriais.

### 3. ALGUNS INDICADORES DE VIABILIDADE ECONÔMICA

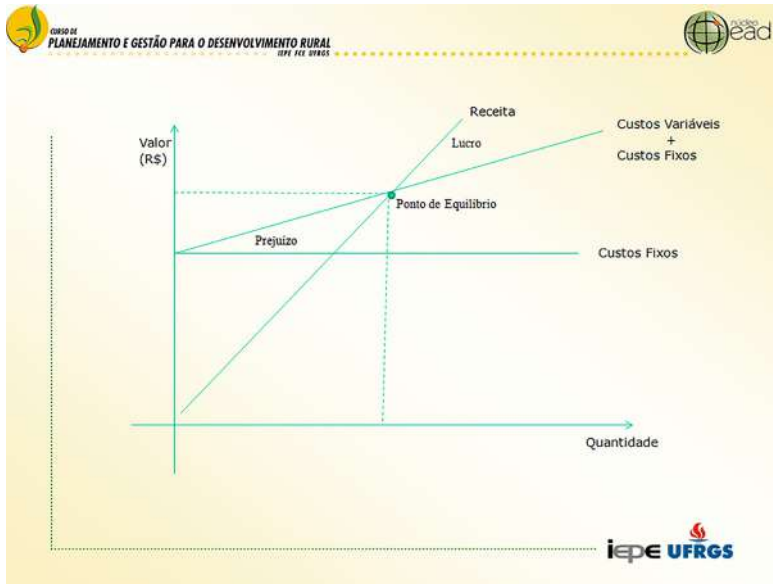
Diversos são os instrumentos de avaliação e análise financeira. Com o passar do tempo e com o aperfeiçoamento das tecnologias de informação e comunicação, existem vários métodos e *softwares* capazes de auxiliar os gestores de todas as áreas da produção e da prestação de serviços. Aqui serão apresentados alguns indicadores que podem ser calculados a partir de uma quantidade relativamente pequena de dados.

#### 3.1 Ponto de Equilíbrio Financeiro e Produtivo

O primeiro instrumento é o *ponto de equilíbrio*. Ele representa o valor ou a quantidade de vendas que a agroindústria precisa atingir para que a receita se iguale aos custos e despesas totais. Em outras palavras, é o faturamento mínimo necessário para que todos os custos e as despesas (fixos e variáveis) sejam cobertos, de modo a atingir o equilíbrio financeiro da atividade. É o momento em que não há prejuízo e nem lucro (PADOVEZE, 2005). Antes desse ponto, ocorreria prejuízo; após a produção, começa a haver lucro. Conhecer o ponto de equilíbrio, portanto, permite estimar a meta de vendas mínima para que a atividade dê lucro e satisfaça as necessidades da família. Além disso, ajuda a estimar o preço de venda necessário para atingir tais metas, bem como a possibilidade de conceder descontos ou promoções em épocas específicas. Esse ponto indica o nível de operação necessário para cobrir

os custos e gerar o lucro; dessa forma, é possível avaliar as possibilidades de ganhos/lucros, considerando determinado volume de investimento e produção, a partir do reconhecimento de um preço de mercado. A Figura 02 apresenta graficamente a dinâmica de análise em relação ao Ponto de Equilíbrio.

Figura 02 - Representação gráfica do Ponto de Equilíbrio



Elaborado pelos autores.

Para calcular o ponto de equilíbrio, é necessário obter a *margem de contribuição*. Esse é o índice que revela a margem bruta obtida com as vendas dos produtos. Significa o lucro variável, pois é a diferença entre o preço de venda unitário do produto ou serviço e os custos e despesas variáveis por unidade de produto ou serviço (SILVA, 2004). É, portanto, o quanto sobra para a agroindústria cobrir os custos fixos e obter lucro.

$$\text{MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO} = \text{PREÇO DE VENDA} - \text{CUSTOS VARIÁVEIS}$$

O cálculo do ponto de equilíbrio depende também da identificação dos custos fixos, dos custos variáveis e da comparação desses custos com o total de receita, o faturamento, referente à venda do produto que pode ser obtido a partir da multiplicação do preço do produto pela quantidade vendida. A receita menos os custos variáveis identificam, dessa forma, a referida margem de contribuição. Assim, o ponto de equilíbrio financeiro identifica o faturamento mínimo para que a empresa não opere em prejuízo e o ponto de equilíbrio indica a quantidade mínima de produto que precisa ser vendido para que o prejuízo seja evitado.

PONTO DE EQUILÍBRIO FINANCEIRO (PEF):

$$\text{PEF} = \text{CUSTO FIXO} / \text{MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO}$$

PONTO DE EQUILÍBRIO PRODUTIVO (PED):

$$\text{PED} = \text{PEF} / \text{PREÇO DE MERCADO}$$

Tome-se o seguinte exemplo: considerando que a empresa AgroinY vende 1.000 produtos a R\$ 5,00 e que opera com um custo fixo de R\$2.000,00 e com um total de custos variáveis de R\$ 1.000,00, qual seria o ponto de equilíbrio financeiro e o ponto de equilíbrio produtivo?

A princípio é preciso identificar a margem de contribuição (receita - custos variáveis). No exemplo, R\$ 5.000 - R\$ 1.000 que representa R\$ 4.000. Em termos percentuais, pode-se considerar que a margem de contribuição do produto é de 80% ( $4.000/5.000 = 0,80$ ).

O PEF será representado por  $R\$2.000/0,8$  que representa um total de R\$ 2.500,00 e o PED será identificada a partir da relação  $R\$ 2.500,00/R\$5,00$ , sendo identificado em 500. Ou seja: isso significa que para que a empresa não opere em prejuízo ela precisa vender no mínimo 500,00 ao preço de mercado (R\$ 5,00).

Em relação ao PEF e ao PED é preciso comentar que sua principal limitação envolve a aferição adequada dos custos envolvidos na produção. Se a estrutura de custos não estiver devidamente mensurada, o indicador

pode ser subestimado ou superestimado, o que leva a tomada de decisões equivocadas.

Se o PED apresentar um número não inteiro, a produção deverá ter escala mínima de o número calculado mais um (por exemplo, 233,35 produtos para o início da operação em ambiente de lucro, devem ser vendidos 234 produtos).

O ponto de equilíbrio é um indicador estático, ou seja, representa uma fotografia da estrutura de custos em relação aos preços de mercado em um determinado tempo. Dessa forma, precisa ser constantemente atualizado, tanto quando ocorrem alterações dos preços de matérias-primas e fatores produtivos, como quando há ocorrência de variações de preço no próprio mercado do produto em análise.<sup>4</sup>

### 3.2 Fluxo de Caixa

O *fluxo de caixa* é um dos principais instrumentos da análise de viabilidade de uma atividade, pois demonstra a projeção de entradas e saídas de recursos financeiros num determinado período de tempo. É possível prever a necessidade de captar recursos ou de aplicar as sobras obtidas, bem como prognosticar se os desembolsos futuros poderão ser efetuados nas datas previstas, fornecendo, assim, estimativas de situações futuras e permitindo ações contingenciais quando necessárias (SILVA, 2001). De acordo com Weston e Brigham (2000), o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período. É com base nisso que o gestor deverá saber se, numa determinada data futura, terá saldo para honrar uma obrigação com terceiros. Em outras palavras, a correta utilização do “orçamento de caixa e da projeção de fluxo de caixa é muito importante, pois quanto melhor for a previsibilidade melhor será a maximização dos recursos financeiros.” (HOJI, 2003, p 162).

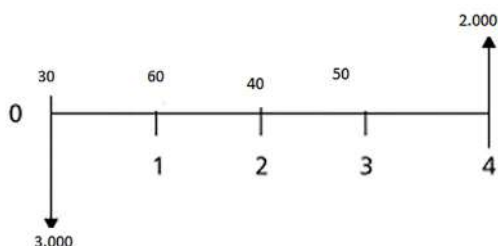
---

<sup>4</sup> O Anexo deste texto apresenta uma proposta de organização para o levantamento da estrutura de custos e dos elementos que permitem a realização do cálculo do PEF e do PED.



O fluxo de caixa é um dos mais simples e mais importantes elementos de reconhecimento de custos e recebimentos. Tanto do ponto de vista pessoal como do da administração de qualquer tipo de empreendimento, é fundamental reconhecer o volume e a periodicidade dos recursos financeiros. A representação mais comum do fluxo de caixa envolve o apontamento dos recebimentos como setas apontadas para cima e dos pagamentos como setas apontadas para baixo. A Figura 03 apresenta um exemplo desse tipo de representação para um investimento de 3.000 com ganho de 30 no período inicial e ganhos positivos consecutivos até o quarto período em que há um ganho de 2.000.

**Figura 03 – Representação de um fluxo de caixa.**



Elaborado pelos autores

O fluxo de caixa também pode ser organizado com a utilização de uma planilha simples, como a representada na Figura 04.

**Figura 04 – Exemplo simples de anotação do fluxo de caixa**

Período	Entada de dinheiro (+)	Saída de dinheiro (-)

Quanto mais detalhada for a especificação do fluxo de caixa, melhor a qualidade do registro e melhor será a tomada de decisão dos gestores a partir dessa percepção. Para que o fluxo de caixa seja um bom instrumento de gestão financeira, é importante que os registros sejam realizados com cuidado e

atenção, bem como com assiduidade. Esses registros identificam, em termos monetários, a sazonalidade das entradas e saídas e são fundamentais para o controle e acompanhamento das atividades das organizações agroindustriais.

### 3.3 Valor Presente Líquido

*Valor Presente Líquido (VPL)* considera o valor do investimento no tempo. A análise por meio do VPL tem como finalidade medir o valor presente dos fluxos de caixa futuros gerados pela atividade ao longo de um tempo determinado. No caso da abertura de uma nova agroindústria, ocasião em que é realizado um desembolso inicial, o VPL indica o valor presente líquido do investimento (SAMANEZ, 2005). O VPL desconta os fluxos de caixa para o instante zero a uma taxa especificada. Essa taxa, frequentemente chamada de taxa de desconto, custo de oportunidade, custo de capital ou taxa mínima de atratividade (TMA) refere-se ao retorno mínimo que o investimento deverá produzir para ser atraente. Basicamente, se o VPL for maior que zero, se aceita o projeto; se o VPL for menor que zero, rejeita-se o projeto (HOJI, 2003).

A fórmula que representa o VPL é constituída como um somatório, conforme a identificação dos termos a seguir:

$$VPL = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$$

Em que:

FC = indica o fluxo de caixa do período

n = tempo total do projeto, período total de avaliação do investimento

i = taxa mínima de atratividade (conhecida também como TMA)

t = período (em anos ou meses).

Os elementos  $i$  e  $t$ , representam a relação do dinheiro com a passagem do tempo; nesse sentido, o  $i$  pode ser representado, por exemplo, pela taxa de algum rendimento no sistema financeiro (por exemplo, a poupança). Portanto, em caso de um VPL negativo, seria mais vantajoso manter o dinheiro no sistema financeiro ao invés de realizar o investimento. Dessa forma, é possível comparar vários projetos com fluxos de caixa diferenciados, evidenciando a possibilidade de análise em relação ao custo de oportunidade dos investimentos.

Os projetos podem ser comparados tanto em relação aos fluxos como em relação às TMA. O VPL permite a identificação de uma relação direta entre a análise de investimento e o ambiente econômico de determinado país. Se considerarmos, por exemplo, a TMA, como aquela vigente no sistema financeiro para a remuneração de poupança, pode-se perceber que quanto maior a taxa de juros, menor a probabilidade de o investimento ter VPL positivo e maior a chance do recurso financeiro manter-se no sistema financeiro. Por outro lado, esforços monetários de governos no sentido de reduzir as taxas de juros vigentes em determinadas economias levariam a uma viabilidade maior da realização dos investimentos, quanto pensamos na avaliação via VPL. O exemplo representado na Figura 05 identifica a comparação de dois projetos, a partir de fluxos de caixa diferentes, submetidos a uma mesma taxa de atratividade (5%) ao período. Verifique que um fluxo tem VPL positivo e outro negativo, de modo que a tomada de decisão, do ponto de vista da análise desse indicador, tenderia a implantação do projeto que apresenta o fluxo de caixa A.

Figura 05 – Exemplo de avaliação em relação ao VPL, com a mesma taxa.

Projeto A		Projeto B	
Período	Fluxo	Período	Fluxo
0	4.000,00	0	1.000,00
1	200,00	1	250,00
2	300,00	2	100,00
3	100,00	3	60,00
4	- 500,00	4	25,00
5	450,00	5	- 650,00
6	6.000,00	6	- 200,00
7	600,00	7	350,00
8	100,00	8	900,00
9	450,00	9	- 2.000,00
10	- 2.000,00	10	- 150,00
11	- 1.000,00	11	- 360,00
12	250,00	12	- 560,00
Taxa	5%	Taxa	5%
VPL	R\$ 7.693,68	VPL	-R\$ 288,63

Elaborado pelos autores.

Considerando o VPL como o método de escolha em relação ao projeto que deve ser realizado, a partir da identificação do seu fluxo de caixa, pode-se evidenciar que o VPL positivo é sempre preferível em relação ao negativo (o que representa que o projeto não é atrativo, dada a taxa de juros vigente no sistema financeiro). Na escolha entre dois fluxos positivos (que, portanto, evidenciam a realização do lucro), deve-se escolher aquele que for maior, considerando apenas a análise desse indicador quantitativo.

### 3.4 Taxa Interna de Retorno

*Taxa Interna de Retorno (TIR)* é o indicador relacionado ao rendimento da atividade em um determinado período de tempo. Em outras palavras, é a

taxa de retorno do investimento proporcionada pela agroindústria em relação às alternativas de investimento. Desse modo, se a TIR de uma agroindústria for menor que a taxa de retorno de outros investimentos (em poupança, por exemplo) o projeto não apresenta rentabilidade suficiente para remunerar o investimento despendido. Ou seja: se a taxa interna de retorno (TIR) for maior que a taxa mínima de atratividade ou custo de capital, aceita-se o projeto. Se a TIR for menor, rejeita-se o projeto. Isso significa que a empresa estará obtendo, ao menos, a taxa requerida de retorno (HOJI, 2003). A TIR deriva diretamente do VPL, a partir do cálculo do VPL se obtém a TIR. Quanto maior a TIR, maior a viabilidade de realização do projeto em análise. Quando a TIR for negativa, o projeto é inviável do ponto de vista econômico financeiro, ou seja, seria preciso alterar o volume de investimento ou o tempo de retorno. A Figura 06 apresenta um exemplo de análise com fluxo de caixa que apresenta VPL e TIR.

**Figura 06 – Exemplo VPL e TIR para fluxo de caixa**

Planilha DERAD 401 - Gestão e Planejamento de Organizações Agroindustriais - Exemplo

Nome da Agroindústria:			
Atividade principal:			
<b>Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR)</b>			
Período	Fluxo	Taxa	5%
0	- 100.000,00		
1	8.000,00	VPL	-R\$ 6.104,53
2	5.000,00		
3	15.000,00	TIR	4%
4	25.000,00		
5	3.000,00		
6	3.000,00		
7	15.000,00		
8	12.000,00		
9	14.000,00		
10	5.000,00		
11	7.000,00		
12	15.000,00		

Elaborado pelos autores.

Calculadoras financeiras, como a HP12c, possuem funções de cálculo de VPL e TIR a partir do registro de entrada do fluxo de caixa. As planilhas eletrônicas, comumente instaladas em nossos computadores pessoais, também possuem funções específicas para o cálculo desses indicadores, a partir da simples digitação do fluxo de caixa.

### 3.5 Payback

*Payback* indica o tempo necessário para que a atividade retorne o valor investido. Esse é um dos principais indicadores utilizados pelos investidores, pois quanto menor o tempo de retorno do investimento, menores serão os riscos e melhor será a liquidez do investimento (SILVA, 2004; HOJI, 2003). É um instrumento bastante importante para o planejamento da execução financeira, uma vez que representa elemento importante para a tomada de decisão em relação à estratégia financeira da empresa/agroindústria. Existem dois tipos de *payback*, o simples e o descontado. O simples calcula o tempo de retorno sem levar em consideração a diferença do valor do dinheiro ao longo do tempo; o descontado atualiza os valores do investimento a cada período em relação ao fluxo de caixa, considerando a taxa de atratividade. O *payback* descontado é o instrumento que melhor permite a avaliação do tempo de retorno, uma vez que leva em consideração a atualização dos valores monetários ocorridos ao longo do fluxo de caixa (portanto, em períodos diferentes). A Figura 07 identifica a relação entre o *payback* simples e o *payback* descontado.

Planilha DERAD 401 – Gestão e Planejamento de Organizações Agroindustriais - Exemplo

Nome da Agroindústria:			
Atividade principal:			
<b>Payback</b>			
Produto:			
<b>Simples</b>			
Anos	Fluxo	Saldo	
0	- 100.000,00	- 100.000,00	
1	25.000,00	- 75.000,00	
2	6.000,00	- 69.000,00	
3	15.000,00	- 54.000,00	
4	23.000,00	- 31.000,00	
5	- 2.000,00	- 33.000,00	
6	30.000,00	- 3.000,00	
7	<b>3.000,00</b>	-	<b>Período de <i>Payback</i> = 7 anos</b>
8	5.000,00	5.000,00	
9	2.000,00	7.000,00	
10	15.000,00	22.000,00	
11	3.000,00	25.000,00	
12	1.000,00	26.000,00	
<b>Descontado</b>			Taxa de atratividade: 5%
Anos	Fluxo	Saldo descontado	
0	- 100.000,00		
1	25.000,00	-R\$ 72.562,36	
2	6.000,00	-R\$ 67.379,33	
3	15.000,00	-R\$ 55.038,80	
4	23.000,00	-R\$ 37.017,69	
5	- 2.000,00	-R\$ 38.510,12	
6	30.000,00	-R\$ 17.189,68	
7	3.000,00	-R\$ 15.159,17	
8	5.000,00	-R\$ 11.936,12	
9	2.000,00	-R\$ 10.708,30	
10	15.000,00	-R\$ 1.938,11	
11	3.000,00	-R\$ 267,59	
12	1.000,00	R\$ 262,73	<b>Período de <i>Payback</i> = entre o 11º e o 12º ano</b>

Elaborado pelos autores.

## 4. CICLOS, TENDÊNCIAS E CENÁRIOS, BREVES APONTAMENTOS

Outro elemento importante que precisa ser avaliado quando da tomada de decisão sobre investimentos, tanto na agroindústria familiar como em qualquer outro setor, é a percepção em relação aos cenários possíveis. Nesse sentido, elementos como a análise de ciclos (composição histórica de momentos de auge e depressão de setores ou das economias), bem como a percepção da existência ou não de alguma tendência (ou seja, ao longo do tempo, concebendo a evolução das variáveis de modo linear, é possível identificar algum movimento, de queda ou elevação em relação à variável analisada?), representam um instrumento complementar para a tomada de decisão.

O processo de planejamento exige dos gestores, além da capacidade de provisão, a capacidade de adequação a condições externas adversas. Condições externas sobre as quais a agroindústria não tem controle e precisa se adaptar. Essas situações não são de controle da agroindústria e as empresas devem identificar o tipo de influência que cada situação pode ter sobre a sua produção, bem como quais medidas podem ser tomadas internamente para o melhor enfrentamento da condição adversa ou da oportunidade. É possível pensar, por exemplo, em uma quebra de safra da principal matéria-prima; no aumento do preço da matéria-prima principal no comércio internacional (fora do país); ou ainda, na falta de mão de obra especializada para determinada atividade.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de organizações agroindustriais apresenta-se como uma atividade complexa. É preciso estar atento a diversos fatores tanto no presente quanto imaginar como as variáveis se comportaram em tempos próximos e distantes. Dessa forma, a percepção da relação entre o tempo e o dinheiro emerge como elemento fundamental para a tomada de decisão.



Além dos instrumentos iniciais apresentados nesse texto, outras alternativas de análise estão disponíveis aos interessados.

Os instrumentos de análise financeira e viabilidade econômica garantem aos gestores uma redução dos riscos a partir de avaliações quantitativas. Certamente, é preciso atentar que a qualidade dos resultados está diretamente associada à qualidade das informações que compõem a realização dos exercícios de cálculo e previsão. A noção geral, entretanto, é sempre a mesma: ponderar sobre o preço do dinheiro e do investimento ao longo do tempo, levando em consideração suas alternativas de utilização.

## 6. REFERÊNCIAS

- BORDEAUX-REGO, Ricardo; PAULO, Goret Pereira; SPRITZER, Ilda Maria de Paiva; ZOTES, Luis Pérez. *Viabilidade econômico-financeira de projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- Gestão Agroindustrial: GEPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. São Paulo: Atlas, 2009. Volume 2 (Capítulo 4 – Análise de Investimentos)
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 8. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- HOJI, M. *Administração financeira*. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- KAY, Ronald D.; EDWARDS, William M.; DUFFY, Patrícia A. *Gestão de Propriedades Rurais*. 7ª ed. McGraw-Hill: 2014.
- KRAYCHETE, Gabriel. *Puxando o fio da meada: viabilidade econômica de empreendimentos associativos I*. Rio de Janeiro: CAPINA, 1998. (Prosas e Debates).
- \_\_\_\_\_. *Retomando o fio da meada: viabilidade econômica de empreendimentos associativos II*. Rio de Janeiro: CAPINA, 1999. (Prosas e Debates)
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Introdução à administração financeira: texto e exercícios*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- RÉVILLION, J. *Gestão e planejamento de organizações agroindustriais*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2011.
- SAMANEZ, Carlos P. *Matemática financeira*. 3. Ed. São Paulo: Pearsons, 2005.
- SILVA, José Pereira da. *Análise financeira das empresas*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- SILVA, José Pereira da. *Análise financeira das empresas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- WESTON, J. F.; BRIGHAN, E. F. *Fundamentos da administração financeira*. 10. ed. São Paulo: Makron, 2000.

## 7. ANEXO - Exemplos e Modelos para a aplicação dos conceitos identificados

### A) Planilha para cálculo dos Indicadores de Viabilidade Econômico-financeira

Nome da Agroindústria:	
Atividade principal:	

#### Ponto de equilíbrio:

Produto:	
----------	--

#### I) Receita/Faturamento

Produto	Quantidade vendida	Preço	Receita

#### II) Custos Fixos:

Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total	Participação no custo total
Total			R\$ -	

#### III) Custos variáveis:

Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total	Participação no custo total
Total				

<b>IV) Margem de Contribuição do produto</b>	0	%		
--	---	---	--	--

<b>V) Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF)</b>		Faturamento mínimo da empresa para não operar em prejuízo!
--	--	--

<b>VI) Ponto de Equilíbrio Produtivo (PEP)</b>	Preço de mercado		
	PEF		
	PEP		produtos
	Acima de	-	produtos está tendo lucro.
	Abaixo de	-	produtos está tendo prejuízo.



# UMA SÍNTESE DOS ELEMENTOS DA TOMADA DE DECISÃO EM ORGANIZAÇÕES AGROINDUSTRIAIS FAMILIARES

Cristian Rogério Foguesatto<sup>1</sup>  
Anderson Sartorelli<sup>2</sup>

## 1. INTRODUÇÃO

Os seres humanos podem ser considerados curiosos por natureza. E devido a essa característica, “novas terras” foram sendo descobertas e inúmeras invenções foram desenvolvidas ao longo dos séculos. Entre essas invenções, uma das mais notáveis foi a escrita. O surgimento da escrita é tão importante que representa o marco principal que separa a história em “pré-história” e “história”. Por meio da utilização de símbolos escritos, das relações sociais e econômicas, a humanidade de modo geral, se desenvolveu e evoluiu. Da mesma forma, a busca pelo entendimento dos fatores que influenciam o comportamento humano, entre eles, a tomada de decisão, vêm sendo objeto de uma ampla gama de estudos.

---

1 Graduado em Administração (UFSM - Universidade Federal de Santa Maria), Mestre e Doutorando em Agronegócios (UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul).

2 Graduado em Economia (UFFS – Universidade Federal Fronteira Sul), Mestre e Doutorando em Desenvolvimento Rural (UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul).

Ao longo da vida, inúmeras vezes, o ser humano se depara com situações em que necessita fazer escolhas, ou seja, está sempre decidindo entre uma ou outra alternativa. Esse processo pode ocorrer em situações da vida pessoal ou organizacional. Dessa forma, a complexidade de uma decisão pode variar de acordo com o ambiente em que o indivíduo está inserido.

Importantes marcos em estudos que analisam a tomada de decisão ocorreram no século XX, principalmente a partir das primeiras contribuições do cientista social Herbert Alexander Simon. As ideias de Simon marcaram um novo período na ciência social, principalmente após a publicação de seu livro *Administrative Behavior* em meados da década de 1940 (BALESTRIN, 2002). Em razão de suas importantes contribuições, entre elas a de que o indivíduo toma decisões com base na racionalidade limitada, Simon foi laureado em 1978 com o Prêmio Nobel de Ciências Econômicas.

Além das contribuições de Simon, outros pesquisadores também se destacaram por seus estudos sobre o comportamento humano na tomada de decisão. Entre eles, Ruth Gasson com suas importantes contribuições sobre decisões em contextos rurais, Amos Tversky e Daniel Kahneman com seus estudos sobre as formas como os seres humanos pensam as decisões. Kahneman, assim como Simon, também recebeu, em 2002, o Prêmio Nobel de Ciências Econômicas por suas contribuições no contexto da tomada de decisão. Além desses estudiosos, ainda vale ressaltar que, outros pesquisadores como Angus Deaton e Richard Thaler, receberam, respectivamente, em 2015 e 2017, o Prêmio Nobel de Ciências Econômicas por seus estudos referentes ao processo decisório.

Por meio das pesquisas dos pesquisadores acima citados e de muitos outros, os estudos sobre tomada de decisão evoluíram expressivamente ao longo das últimas décadas. Além disso, estudos voltados ao processo decisório vêm ganhando espaço no meio acadêmico por meio de abordagens interdisciplinares. Exemplos desse contexto no cenário brasileiro podem ser observados em dissertações e teses de programas de pós-graduação de cursos interdisciplinares.

Com essas considerações iniciais, o presente capítulo tem por objetivo apresentar, de forma geral, elementos e exemplos do processo decisório com base na racionalidade limitada, seja na vida pessoal (atividades pessoais) ou nas atividades organizacionais do agente decisor (produtor rural ou gestor agroindustrial, por exemplo). Em relação às organizações, o contexto agroindustrial familiar é analisado, em virtude de seu protagonismo contemporâneo<sup>3</sup> no contexto do desenvolvimento rural (local ou regional).

Além desta introdução, o capítulo está dividido em duas partes. Inicialmente são abordadas informações gerais referentes ao processo decisório, tipos e estilos de decisão. Na sequência, após apresentar breves informações conceituais sobre as organizações agroindustriais familiares, são apresentados exemplos de tipos e estilos de decisão no contexto agroindustrial familiar.

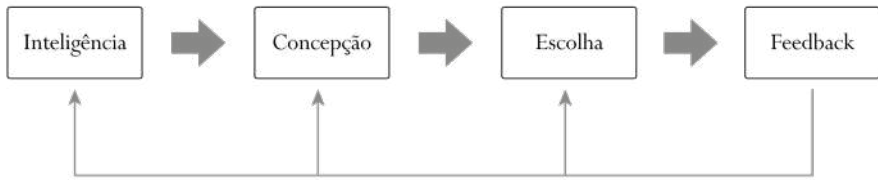
## 2. TOMADA DE DECISÃO: CARACTERÍSTICAS GERAIS

A tomada de decisão pode ser definida como um processo de investigação e escolha entre as múltiplas alternativas disponíveis para determinar uma ação (OLIVEIRA; MACHADO; SCHNORRENBERGER, 2007). Esse processo ocorre a todo o instante, seja nas atividades pessoais ou organizacionais. A Figura 8 apresenta as etapas do processo decisório, que pode ser entendido por meio da: inteligência, concepção, escolha e revisão (*feedback*), (SIMON, 1972).

---

3 No Rio Grande do Sul, as agroindústrias, em especial as familiares, além de nos últimos anos serem objetos de estudo de diversas pesquisas, com foco no desenvolvimento regional (NIEDERLE e WESZ, 2009, NICHELELE e WAQUIL, 2011; MATEI e XAVIER DA SILVA, 2016, SILVEIRA-MARTINS e VAZ, 2016; FOGUESATTO e MACHADO 2017a), também vêm sendo evidenciadas por meio da criação de políticas públicas, como o Programa Estadual de Agroindústria Familiar (PEAF), transformado em Política Estadual da Agroindústria Familiar, criado em 2012 a partir da Lei Estadual nº 13.921 (RRIIO GRANDE DO SUL, 2013). Em linhas gerais, além de uma maior inserção social, as agroindústrias familiares podem contribuir com a geração de renda na agricultura familiar (FOGUESATTO e MACHADO, 2017a).

**Figura 8 - Representação das etapas do processo decisório**

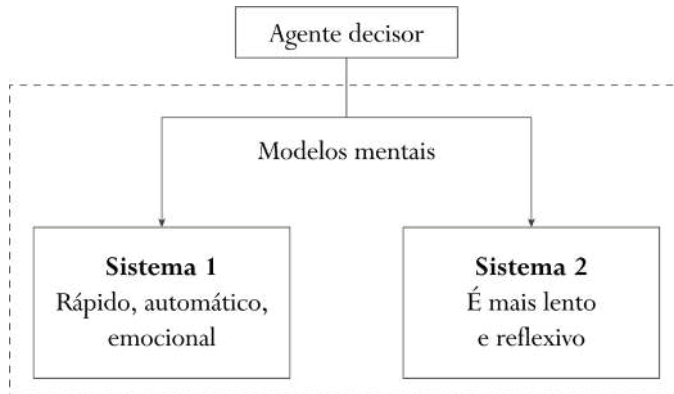


Fonte: Adaptado pelos autores de Simon (1972).

A inteligência é a etapa inicial, na qual o decisor identifica determinada situação ou problema. Na concepção ocorre a análise dessa situação e buscam-se soluções disponíveis. A escolha é a etapa de ação, na qual o decisor seleciona determinada alternativa. Por fim, tem-se a revisão (*feedback*), etapa na qual são verificados os acertos e os erros das decisões tomadas.

Além de entender as etapas do processo decisório, é importante destacar que as decisões são baseadas em determinados modelos mentais. Kahneman (2012) descreve que o processo decisório pode ser realizado por meio de dois sistemas: Sistema 1 e Sistema 2<sup>4</sup> (Figura 9).

**Figura 9 - Modelos mentais da tomada de decisão**



Fonte: Adaptado pelos autores de Kahneman (2012).

4 Para maiores informações a respeito dos sistemas 1 e 2 e demais contribuições de Kahneman e Tversky, recomenda-se a leitura do livro “Rápido e Devagar: Duas Formas de Pensar”, escrito por Daniel Kahneman. Os exemplos desses sistemas aqui apresentados foram retirados desse livro.



De forma geral, no Sistema 1 tomam-se decisões rápidas e de forma automática que geram pouco esforço (por exemplo, ler palavras em grandes cartazes, dirigir um carro por meio de uma rua vazia, compreender sentenças simples). Por outro lado, as decisões realizadas pelo Sistema 2 possuem maior grau de complexidade e, conseqüentemente, exigem maior atenção do agente decisor (por exemplo, concentrar-se na voz de determinada pessoa em uma sala cheia e barulhenta, contar a ocorrência da letra “a” em uma página de texto, verificar a validade de um argumento lógico e complexo).

É importante deixar claro que ambos os Sistemas são importantes para o dia a dia do indivíduo. O Sistema 1 auxilia no processo decisório de muitas decisões programadas, ao passo que Sistema 2 tem importante papel frente a decisões mais complexas, como as não programadas (KAHNEMAN, 2012).

### 3. TIPOS E ESTILOS DE DECISÃO

As decisões podem ser agrupadas em duas categorias: decisões programadas (estruturadas), que se repetem mais de uma vez na organização, e as não programadas (não estruturadas), as quais, por não serem planejadas exigem mais atenção dos decisores (SIMON, 1972). As decisões programadas ocorrem em ambientes de baixa incerteza e são relativamente simples de serem tomadas, já que são rotineiras para o gestor. Por outro lado, as decisões não programadas representam maiores riscos aos gestores por envolverem situações complexas, muitas vezes desconhecidas, nas quais a maioria das informações não está disponível, tornando mais desafiador o ator de decidir, podendo implicar de forma expressiva no desempenho organizacional (SIMON, 1972).

No ambiente organizacional, geralmente as decisões são tomadas e consideradas em níveis hierárquicos (operacional, tático e estratégico) (ANTHONY, 1965):

- **Nível operacional:** é o nível organizacional mais baixo. Em linhas gerais, nesse nível muitas decisões não programadas são rea-

lizadas, ou seja, decisões que não exigem muito planejamento por parte do decisor visto que são rotineiras.

- **Nível tático:** nesse nível, as decisões são relacionadas ao controle administrativo e aos processos de planejamento de operações. Dessa forma, o processo decisório no nível tático é mais complexo se comparado com o nível operacional.
- **Nível estratégico:** é o nível organizacional mais elevado. Nele, as decisões envolvem o desenvolvimento de estratégias “macroambientais” para alcançar os objetivos do empreendimento, comumente, são decisões de longo prazo.

Cada um desses níveis desempenha funções específicas na organização e, por conseguinte, os indivíduos que os compõem necessitam tomar decisões de acordo com essas funções. A hierarquia entre esses três níveis pode ser representada por meio da pirâmide organizacional (Figura 10). Vale ressaltar que as decisões de cada nível podem influenciar os demais, e consequentemente, o planejamento geral da organização.

**Figura 10 – Níveis hierárquicos do processo decisório**



Fonte: Adaptado pelos autores de Daft (1999).

Apresentados esses elementos sobre tipos de decisões, parte-se agora para uma descrição dos estilos de decisão e dos níveis de aversão ao risco do agente decisor. Em relação aos estilos de decisão, Driver et al., (1990) apontam para a existência de cinco diferentes estilos decisórios: decisivo, flexível, hierárquico, integrativo e sistêmico (Figura 11).

Figura 11 - Representação dos estilos decisórios

		Uso da Informação		
		Satisfatório		Maximizado
Foco	Unifoco	Decisivo	Hierárquico	Sistêmico
	Multifoco	Flexível	Integrativo	

Fonte: Driver et al. (1990).

De acordo como Driver et al., (1990), esses estilos podem ser descritos da seguinte forma:

- **Estilo decisivo:** caracteriza-se por utilizar poucas informações para tomar a decisão, sendo autocrático e delegativo. É orientado exclusivamente por resultados, e prefere organizações onde as tarefas são bem definidas e um problema é trabalhado de cada vez;
- **Estilo flexível:** caracteriza-se por ser adaptativo e criativo, toma decisões baseado nas discussões do grupo. Prefere organizações pouco estruturadas e regradas. A exemplo do estilo decisivo, também trabalha com poucas informações, mas procura estudá-las sob diferentes aspectos, optando pela mais adequada.
- **Estilo hierárquico:** caracteriza-se por ser burocrático e detalhista. Planeja pensando a longo prazo, e realiza o processo decisório por meio de análises complexas das informações.

- **Estilo integrativo:** baseia suas decisões utilizando-se de diversas fontes de informação, por meio da geração de inúmeras e possíveis alternativas de decisão. Valoriza a exploração e a criatividade.
- **Estilo sistêmico:** caracteriza-se por ser o mais complexo dos estilos. Combina qualidades dos estilos integrativo e hierárquico. Realiza planejamento a curto e longo prazo, selecionando cuidadosamente as informações a serem utilizadas.

Independente do estilo decisório, o nível de aversão ao risco<sup>5</sup> (avesso, neutro, propenso) do agente decisor também deve ser considerado na tomada de decisão. O indivíduo avesso ao risco é caracterizado como conservador. Em outras palavras, é considerado cauteloso, preferindo uma situação mais segura, mesmo que o retorno esperado seja menor. Quando as condições de riscos não influenciarem na decisão, o indivíduo é neutro ao risco. Por fim, quando o agente decisor prefere correr maiores riscos visando maiores ganhos, é considerado um indivíduo propenso ao risco.

O processo decisório, ainda pode ser influenciado pela racionalidade limitada dos agentes e por fatores como valores, crenças, hábitos e reflexos pessoais (SIMON, 1965, 1972). Nessa perspectiva, recorre-se ao pioneiro estudo realizado por Gasson (1973) com produtores rurais do Reino Unido. A autora procurou demonstrar que as decisões são complexas e geralmente marcadas por distintos objetivos, que podem ser de natureza estritamente econômicas ou não. Destaca que a tomada de decisão do produtor rural pode ser influenciada pelos seus objetivos pessoais, metas, comportamentos, atitudes e pelas necessidades da família.

Dessa forma, Gasson (1973), ao considerar que fatores intrínsecos, como as características socioeconômicas e psicológicas, exercem influência sobre a tomada de decisão dos produtores, encontrou quatro orientações fundamentais em seu estudo:

- **Orientação instrumental:** na qual os fins dos agricultores estão ligados aos ingressos, e à própria segurança, com algumas condi-

5 O conceito de risco pode ser entendido como a ocorrência de eventos que podem causar consequências negativas (como perdas econômicas) ou positivas (surgimento de oportunidades, por exemplo) em uma determinada situação.

ções aceitáveis de trabalho, como, obter um benefício mínimo, expandir o negócio ou ter condições agradáveis de trabalho.

- **Orientação social:** na qual estão aqueles agricultores que desempenham a atividade pelo interesse das relações interpessoais, como, o prestígio social, a relação com a comunidade, a continuação da atividade e o trabalho com os outros membros da família.
- **Orientação expressiva:** na qual ser agricultor significa uma satisfação pessoal, sentir-se proprietário, trabalhar na propriedade, exercer habilidades e aptidões, alcançar objetivos traçados por ele mesmo.
- **Orientação intrínseca:** na qual estão os agricultores que valorizam a agricultura como uma atividade em si mesma, como, ter independência de tomar decisões, desfrutar do trabalho ao ar livre, ter mais controle das situações da propriedade.

#### 4. RACIONALIDADE LIMITADA DOS AGENTES TOMADORES DE DECISÃO

O processo de tomada de decisão na teoria econômica clássica está baseado na seleção e na escolha que conduz o agente sempre àquela alternativa considerada ótima. Essa decisão é considerada racional e a melhor escolha dentre todas as alternativas existentes. Para Oliveira, Machado e Schnorrenberger (2007), os modelos de escolhas racionais de tomada de decisão se pautam na ideia de que os agentes geralmente agem como maximizadores de algo e que tomam decisões em um processo sequencial e linear, obtendo sempre um resultado ótimo.

Em contraposição a essa visão, a teoria contemporânea sobre decisões gerenciais tem valorizado aspectos distintos desses comuns, como juízo das pessoas, seus valores, percepção do ambiente socioeconômico, além de aspectos do comportamento individual durante o processo decisório. Isso não significa dizer que a racionalidade seja totalmente excluída,

é apenas uma ampliação das definições (OLIVEIRA; MACHADO; SCHNORRENBURGER, 2007).

Sob essa perspectiva, os trabalhos de Simon buscam explicar e conciliar princípios de racionalidade econômica das teorias clássicas com aspectos mais subjetivos do ser humano, estabelecendo os limites da racionalidade de suas escolhas. De acordo com Simon (1965), é impossível que o indivíduo conheça todas as informações e/ou alternativas bem como as consequências de sua escolha, em virtude de ser influenciado por fatores que estão fora de seu domínio, como destreza manual, tempo de reação ou força física, agilidade nos processos mentais, valores, entre outros.

Devido a essa impossibilidade de obter todas as informações, em razão dos fatores citados, torna-se impossível o conhecimento de todas as alternativas de ação que poderiam ser usadas no processo decisório (SIMON, 1965). Dessa forma, o agente decisor, considerando apenas um número limitado de informações, tem a possibilidade de realizar ações “não ótimas”, mas de um patamar considerado por ele como “satisfatório”.

Em outras palavras, “a racionalidade ocupa-se da seleção de alternativas de comportamentos preferidas de acordo com algum sistema de valores que permite avaliar as consequências desse comportamento” (SIMON, 1965). Dessa forma, para Oliveira (2007), a questão sobre a qual o agente decide pode não ser clara e objeto de diferentes interpretações, as informações podem não estar disponíveis, serem incompletas, e os critérios pelos quais soluções possíveis são avaliadas são geralmente incertos ou estão em desacordo com as próprias alternativas.

## 5. TOMADA DE DECISÃO EM ORGANIZAÇÕES AGROINDUSTRIAIS FAMILIARES

As agroindústrias familiares podem ser caracterizadas como organizações formais ou informais, na quais os membros familiares desempenham diversos papéis na execução das atividades e na tomada de decisão (FOGUESATTO; MACHADO, 2017a). Nesse sentido, vale lembrar

que existem diferenças entre unidades processadoras de alimentos e agroindústrias familiares, sendo que, enquanto a atividade agroindustrial está voltada para a comercialização, a atividade de processamento visa principalmente o autoconsumo (MIOR, 2005).

Uma definição mais detalhada para esse tipo de organização é encontrada na Lei nº 13.921 de 17 de janeiro de 2012, a qual institui a Política Estadual de Agroindústria Familiar (Peaf) e está descrita da seguinte forma no artigo 2º:

**Agroindústria familiar:** empreendimento de propriedade ou posse de agricultor (es) familiar (es) sob gestão individual ou coletiva, localizado em área rural ou urbana, com a finalidade de beneficiar e/ou transformar matérias-primas provenientes de explorações agrícolas, pecuárias, pesqueiras, aquícolas, extrativistas e florestais, abrangendo desde os processos simples até os mais complexos, como operações físicas, químicas e/ou biológicas;

**Agroindústrias familiares de pequeno porte de processamento artesanal:** os estabelecimentos agroindustriais com pequena escala de produção dirigidos diretamente por agricultor (es) familiar (es) com meios de produção próprios ou mediante contratos de parceria, cuja produção abrange desde o preparo da matéria-prima até o acabamento do produto, seja realizado com o trabalho predominantemente manual e que agregue aos produtos características peculiares, por processos de transformação diferenciados que lhes confirmam identidade, geralmente relacionados a aspectos geográficos e históricos culturais locais ou regionais (RIO GRANDE DO SUL, 2013).

O processamento da produção familiar sempre fez parte das atividades agrícolas familiares, geralmente por meio da elaboração artesanal de produtos, principalmente pelas mulheres. Em virtude da insatisfação econômica obtida por meio das atividades agropecuárias, a comercialização desses produtos vem contribuindo na composição da renda familiar (WESZ JUNIOR, 2009). Dessa forma, verifica-se nas últimas décadas que a comercialização dos produtos agroindustriais (por exemplo, fabricação de geleias, embutidos, mel, sucos, panificados em geral, e do processamento de derivados do leite) vem contribuindo para a geração de renda e manutenção das famílias no meio rural (FOGUESATTO; MACHADO, 2017a). Por esses fatos, o entendimento de como ocorre a tomada de decisão nas agroindústrias familiares é de relevante importância.

Após a apresentação das informações teóricas sobre elementos da tomada de decisão e de uma breve descrição do conceito e da importância das agroindústrias familiares, o restante deste tópico destina-se a exemplificar situações sobre o processo decisório a que estão sujeitos os gestores desse tipo de empreendimento. Essa exemplificação tem como objetivo deixar mais claros alguns conceitos apresentados.

Os exemplos estão divididos em *boxes*, seguindo a mesma sequência da seção “Tomada de decisão: características gerais”. A fim de não tornar o texto repetitivo, os estilos decisórios não foram exemplificados, visto que estão escritos de forma detalhada anteriormente em um contexto aplicável às agroindústrias familiares. Dessa forma, o Box 1 apresenta exemplos sobre decisões programadas e não programadas. Na sequência, são apresentados exemplos das decisões em níveis hierárquicos e os níveis de aversão ao risco do agente decisor.



Em uma agroindústria familiar, o gestor pode se deparar constantemente com dois tipos de decisões a serem tomadas: as decisões programadas e as não programadas.

**Decisões programadas:** procedimentos rotineiros de manutenção de máquinas e equipamentos, reabastecimento do estoque, alocação dos ingredientes na fabricação da produção, processos de embalagem dos produtos, pagamento da conta de água, pagamento da conta de energia elétrica; pagamento dos colaboradores.

**Decisões não programadas:** atraso do recebimento dos insumos produtivos pela não entrega pelo fornecedor, não recebimento pela produção (inadimplência dos clientes), ocorrência de crises econômicas, redução da matéria-prima disponível em virtude de safras com produção abaixo do esperado, surgimento de um novo concorrente.

Elaborado pelos autores.

Como pode ser observado no Box 1, decisões são tomadas em situações simples e com maior grau de complexidade. Em ambos os casos, o adequado processo decisório influencia no desenvolvimento da atividade, variando de acordo com a proporção de cada situação.

Os exemplos apresentados no Box 2 referem-se à tomada de decisão em diferentes níveis hierárquicos. Esse agrupamento nos níveis operacional, tático e estratégico, é clássico em estudos voltados às áreas de Administração, baseando-se frequentemente, em estruturas de grandes empresas. Entretanto, embora a gestão agroindustrial familiar em muitos casos seja realizada por poucas pessoas, ou até mesmo por uma única pessoa, existem agroindústrias familiares com diversos colaboradores, sendo que esses estão agrupados de acordo com esses três níveis hierárquicos. Esses exemplos destinam-se a essas organizações.

**Box 2 – Exemplos de decisões de acordo com níveis hierárquicos**

**Decisões no nível operacional:** referem-se às ações de ligar e desligar um equipamento utilizado na produção, selecionar ingredientes para o preparo dos produtos, separar, embalar, estocar e distribuir os produtos acabados.

**Decisões no nível tático:** referem-se à implementação de um plano de produção, quais equipamentos utilizar, ou mesmo o “porquê” de utilizar esse e não outro equipamento, avaliar, planejar e projetar o fluxo de caixa da organização.

**Decisões no nível estratégico:** são decisões que envolvem um planejamento de longo prazo e referem-se à definição de estratégias como “o que” produzir, “quanto” produzir, “como” produzir, quais canais de comercialização serão adotadas, como será feita essa distribuição no mercado.

Elaborado pelos autores.

Enquanto os níveis operacional e tático focalizam principalmente determinados setores organizacionais, o nível estratégico baseia a tomada de decisão na organização como um todo. Os exemplos apresentados evidenciam decisões programadas e não programadas, sendo que a complexidade dessas decisões varia de nível para nível.

O Box 3 apresenta informações sobre a tomada de decisão de acordo com os níveis de aversão ao risco do agente decisor. Esse exemplo está baseado em uma contextualização hipotética.

O gestor de uma pequena agroindústria familiar de geleias, há mais de 10 anos comercializa toda sua produção com o supermercado X de seu município. Pode se dizer que existe uma ótima relação de confiança entre a agroindústria e esse supermercado. O preço estabelecido nessa relação não tem variação ou reajuste, mantendo-se fixo em R\$ 12,00 reais pelo quilo da geleia comercializada. Ocorre que, recentemente, uma grande rede de varejo (supermercado Y) está se instalando no município e vem buscando adquirir produtos agroindustriais locais de produtores da região para comercializar. Adotando tal estratégia, o supermercado Y fez uma oferta ao gestor da agroindústria de geleias para comprar toda a sua produção a um preço que pode chegar até R\$ 20,00 reais pelo quilo dos produtos, porém, em virtude da forma de gestão adotada, os preços não são fixos (variáveis) e historicamente têm oscilado para esse tipo de produto entre R\$ 8,00 e R\$ 20,00 reais. Com base nessa situação hipotética, o gestor da agroindústria de geleias pode ser:

**Averso ao risco:** considerar a incerteza do preço (variável) pago pelo supermercado Y, preferindo continuar comercializando com o supermercado X que mantém o preço fixo de R\$ 12,00 pelo quilo da geleia.

**Neutro ao risco:** ser indiferente entre escolher comercializar com os dois supermercados, considerando o cenário de pagamento certo e o que apresenta incerteza.

**Propenso ao risco:** correr o risco e comercializar a sua produção com o supermercado Y, esperando melhores rendimentos (em comparação com o preço recebido na negociação com supermercado X).

Elaborado pelos autores.

O exemplo apresentado no Box 3 refere-se ao risco da flutuação do preço do produto agroindustrial a ser comercializado, ou seja, flutuações de preços de mercado. Nesse contexto, vale ressaltar que existem diversos riscos que podem afetar o desempenho das agroindústrias familiares. Analisando 72 agroindústrias familiares do Rio Grande do Sul, por exemplo, o estudo de Foguesatto e Machado (2017b) apresenta um total de 28 riscos nesse

contexto (como, inflação/deflação, competição de mercado, surgimento de novas tecnologias, falta de apoio técnico, conflitos familiares, roubo, situação econômica do país). Nesse sentido, destaca-se que o agente decisor pode agir de diferentes maneiras frente a essas situações, de acordo com suas preferências e as incertezas do ambiente em que está inserido.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como visto ao longo deste capítulo, a tomada de decisão é cercada por algumas particularidades importantes. Assim sendo, pode ser influenciada por diversos fatores, pelos estilos e características pessoais dos agentes decisores e, sobretudo, pelo pressuposto da racionalidade limitada humana. Esse pressuposto pode ser considerado um divisor de águas nos estudos sobre decisão, pois mesmo com todas as informações completas e perfeitas, os seres humanos não são capazes de escolher sempre a decisão ótima dentre todas as possíveis. Assim, decidem por aquela que consideram apenas satisfatória, levando em consideração os recursos que dispõem. O objetivo deste capítulo foi sintetizar características gerais sobre a tomada de decisão, com base nesses elementos e apresentar alguns exemplos do processo decisório em agroindústrias familiares.

A compreensão dos elementos apresentados é considerada aqui como essencial para o entendimento dos fatores que afetam o comportamento humano, e por consequência suas decisões. Esse entendimento se torna importante ao passo que pode auxiliar produtores rurais/gestores agroindustriais, extensionistas, estudiosos da área rural a formularem estratégias de gestão e planejamento, com objetivos de alavancar novas formas de geração e agregação de valor aos produtos da agricultura familiar.

ANTHONY, R. N. *Planing and Control Systems: A Framework for Analysis*. Cambridge: Harvard University Press, 1965.

BALESTRIN, A. Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as Teorias Organizacionais. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 8, n. 4, p. 1-17, 2002.

DAFT, R. L. *Administração*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos: 1999.

DRIVER, M. J.; BROUSSEAU, K. R.; HUNSAKER, P. L. *The dynamic decision-maker: five decision styles for executive and business success*. New York: Harper & Row, 1990.

FOGUESATTO, C. R., MACHADO, J. A. D. O processo decisório na criação de unidades que agregam valor à produção: as agroindústrias familiares. *Desenvolvimento em Questão*, v. 15, n. 39, p. 301-319, 2017a.

FOGUESATTO, C. R.; MACHADO, J. A. D. Perception of risk and risk management strategies in family agroindustries. *African Journal of Agricultural Research*, 12, n. 22, p. 1881-1888, 2017b.

GASSON, R. Goals and values of farmers. *Journal of Agricultural Economics*, v. 24, n. 3, p. 521-542, 1973.

KAHNEMAN, D. *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Tradução Cássio de Arantes Leite. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva 2012.

MATEI, A. P.; XAVIER da SILVA, L. Interações com o ambiente institucional nas agroindústrias familiares gaúchas. *Redes*, Santa Cruz do Sul, v. 21, n. 3, p.358-377, 2016.

MIOR, L. C. *Agricultores familiares, agroindústrias e redes de desenvolvimento rural*. Chapecó: Argus, 2005.

NICHELE, F. S.; WAQUIL, P. D. Agroindústria familiar rural, qualidade da produção artesanal e o enfoque da teoria das convenções. *Ciência Rural*, v. 41, n. 12, p. 2230-2235, 2011.

NIEDERLE, P. A.; WESZ JUNIOR, V. J. A agroindústria familiar na região Missões: construção de autonomia e diversificação dos meios de vida. *Redes*, v. 14, n. 3, p. 75-102, 2009.

OLIVEIRA, L. M. de. *A informação como instrumento para a tomada de decisão do agricultor de Giruá no Estado do Rio Grande do Sul – Brasil*. 2007. 113 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

OLIVEIRA, L. M., MACHADO, J. A. D., SCHNORRENBERGER, A. A informação e o processo decisório do produtor rural. In: *XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural*. 2007

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo. Programa Estadual de Agroindústria Familiar. *Manual Operativo*. Porto Alegre, maio 2013.

SILVEIRA-MARTINS, E.; VAZ, C. dos S. Orientação Empreendedora e sua Associação com as Capacidades Dinâmicas: Um Estudo em Agroindústrias do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. *Revista em Agronegócio e Meio Ambiente*, v. 9, n. 3, p. 509-529, 2016.

SIMON, H. A. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SIMON, H. A. *A capacidade de decisão e de liderança*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.

WESZ JUNIOR, V. J. Agroindústria familiar: um mecanismo de estímulo à especialização das atividades na propriedade rural? *Mundo Agrário*, v. 9, n. 18, 2009.

# ANÁLISE DA DINÂMICA DOS MERCADOS AGROINDUSTRIAIS

Rodrigo Gisler Maciel<sup>1</sup>  
Amanda Guareschi<sup>2</sup>  
Daniela Garcez Wives<sup>3</sup>

## 1. INTRODUÇÃO

O sistema agroalimentar é bastante complexo e, para compreendê-lo, precisamos observar as relações entre produtores, vendedores, consumidores e demais participantes desse grande sistema. Para tanto, entende-se que o mercado pode ser considerado uma situação de encontro, que não precisa ser físico, entre aqueles que desejam adquirir bens ou serviços e os que desejam comercializá-los.

Assim, os produtores e os vendedores serão considerados como ofertantes de mercadorias e serviços, ao passo que os consumidores serão considerados os demandantes, pois desejam adquirir esses bens. Salienta-se que a expressão da oferta e demanda de mercadorias e serviços nem sempre se constitui numa venda ou numa compra, mas trata da intenção de comercializar ou adquirir.

---

1 Administrador. Mestre em Extensão Rural (UFSM) Especialista em Desenvolvimento Territorial e Agroecologia (UERGS). E-mail: rodrigo.gisler@gmail.com

2 Economista. Mestre em Desenvolvimento Rural (PGDR/UFRGS). Especialista em Administração Estratégica. E-mail: amandaguareschi@gmail.com

3 Doutora em Desenvolvimento Rural (PGDR/UFRGS)

Há distintos mercados. Por exemplo, o mercado de fatores de produção, em que se comercializa a mão de obra; o mercado de bens e serviços, em que são comercializadas mercadorias físicas, como por exemplo um livro, um carro, um pão ou, ainda, os serviços, como por exemplo, a saúde, a assessoria contábil ou até mesmo a assistência técnica ofertada por um profissional da área agrícola. Apesar de serem mercados distintos, têm em comum justamente o fato de realizar o encontro entre quem quer comprar e quem quer comercializar esses fatores de produção ou as mercadorias e os serviços.

Neste capítulo, trataremos exclusivamente do mercado de bens e serviços, mais especificamente apresentaremos o varejo de alimentos e suas nuances. Assim, este capítulo busca explicitar a organização do varejo de alimentos, suas estratégias e relações com o sistema agroalimentar, assim como o desempenho do setor de alimentos na economia.

O capítulo está estruturado inicialmente por esta breve introdução, seguido do tópico sobre organização dos canais nos mercados agroalimentares, o qual busca caracterizar a gestão da cadeia de suprimentos e os canais de distribuição. A seção seguinte apresenta as principais estratégias e o desempenho no varejo de alimentos. Por fim, são tecidas algumas considerações finais.

## 2. ORGANIZAÇÃO DOS CANAIS NOS MERCADOS AGROALIMENTARES

No decorrer do século XX e início do século XXI (essencialmente nos últimos 40 anos), verifica-se uma acentuada reorientação dos mercados agroindustriais. Tal mudança é marcada pelo crescimento na participação do varejo nos sistemas agroalimentares (SPROESSER e LIMA FILHO, 2014). Fatores como o aumento e urbanização da população mundial, internacionalização das empresas, e, mudanças no estilo de vida e padrão de consumo dos indivíduos contribuíram com a nova dinâmica dos mercados de alimentos.



Nesse sentido, Blackwell, Miniard e Engel (2005) indicam algumas etapas que caracterizam o processo de orientação dos mercados no século XX, salientando a mudança e partindo de uma orientação dos negócios para a produção com foco nos consumidores finais. As etapas propostas pelos autores são descritas abaixo:

- Orientação para produção: até o início do século XX, o segmento da produção rural “determinava” o que seria vendido, o foco estava na produção sem considerar aspectos da demanda.
- Da produção a vendas: a partir da década de 1920, a oferta de produtos começou a ultrapassar a demanda, mudando o foco de como fazer produtos para como vendê-los (surgiram nessa fase os primeiros estudos voltados ao consumidor).
- De vendas ao marketing: no período que sucedeu os anos 1950 surgiu uma nova era (a era do marketing), em que os estudos de comportamento do consumidor tornaram-se uma necessidade. Apesar de os estudos iniciais com consumidores restringirem-se a aspectos econômicos, houve avanços em estudos baseados nas ciências do comportamento.
- Orientação abrangente para o consumidor: atualmente, a orientação dos negócios passou a focar nas mudanças no comportamento dos consumidores e em seu estilo de vida, exigindo habilidades nas áreas de pesquisa sobre decisão de compra dos consumidores, programas de retenção de clientes, entre outros.

O processo de reorientação dos mercados alimentares resulta, entre outros, na concentração e maior poder do segmento varejista dentro das cadeias agroindustriais. Conforme dados publicados pela consultoria Markestrat (FOLHA, 2017), as cinco maiores empresas varejistas brasileiras detinham 41% do mercado de alimentos no ano de 2000, e, em 2013 essa participação ascendeu para 53%. O mesmo movimento é observado em outros países no mesmo período, como: Alemanha (de 66% para 76%);

França (70% para 73%); e, no caso de Israel, as cinco maiores varejistas ocupavam 100% do mercado, em 2013.

Com base nas mudanças ocorridas no período referido, assim como nos novos padrões de interdependência entre os setores da economia, abordagens analíticas de caráter sistêmico para o estudo dos mercados agroindustriais foram desenvolvidas. Assim, a partir dos conceitos de *Agribusiness*, e das abordagens do *Commodity System Approach* e *Análise de Filière*, são encontradas hoje diversas metodologias para análise dos mercados agroindustriais, distintas quanto ao seu escopo teórico, nível de análise e operacionalidade.

As abordagens recentes destacam as novas configurações organizacionais nos sistemas agroalimentares, enfatizando as relações de interdependência, de colaboração e de coordenação, e são em sua maioria propostas pela literatura de estudos organizacionais. Visando maior eficiência na alocação dos recursos, redução dos custos totais e otimização dos processos dentro das cadeias agroalimentares por meio do uso de técnicas das áreas de logística e marketing, destacam-se os modelos de análise de Cadeias de Suprimentos e Canais de Distribuição (SPROESSER e LIMA FILHO, 2014).

Assim, propõe-se que as relações entre as organizações agroindustriais com seus elos a montante (fornecedores) adotem ferramentas de gestão ancoradas na abordagem de cadeias de suprimentos, e, as relações a jusante (clientes) adotem práticas balizadas em estratégias para os canais de distribuição, objetivando alcançar maiores vantagens competitivas nos mercados que atuam.

## 2.1 Gestão da Cadeia de Suprimentos

O modelo de análise de cadeias de suprimentos é caracterizado, conforme Arbage (2004), como uma “dimensão mais restrita de análise” em relação às demais abordagens dos mercados agroindustriais, pois possibilita a apreciação de diferentes configurações interorganizacionais a partir de uma empresa focal. Porém, apesar de empregado para visualizar a totalidade dos agentes econômicos dentro de um sistema agroalimentar, mediante

o fluxo de materiais, informações e capitais, desde os fornecedores de matérias-primas até os consumidores finais (BOWERSOX e CLOSS, 2009), o modelo é referenciado, nesse caso, como forma de analisar as relações das organizações agroindustriais com fornecedores.

A gestão da cadeia de suprimentos deriva, em grande medida, da integração das atividades logísticas durante o período de reorientação dos mercados. Segundo Christopher (2014), apenas recentemente as empresas passaram a considerar o impacto da gestão dos processos logísticos como forma de adquirir vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Fundamentados pela necessidade de eliminação das barreiras organizacionais no contexto de globalização dos negócios, Wood Jr. e Zuffo (1998) descrevem a evolução do conceito de gestão de cadeia de suprimentos em cinco fases: (i) Administração de materiais, com foco em gestão de estoques, compras e movimentação de materiais; (ii) Distribuição, agregando o foco na otimização dos sistemas de transportes; (iii) Logística integrada, por meio da qual, a partir da adoção de sistemas de informação passa-se para uma visão sistêmica da empresa; (iv) *Supply chain management*, incluindo os fornecedores e clientes no sistema das empresas; e, (v) *Efficient consumer response*, filosofia de gestão que parte da orientação ao consumidor final.

A gestão da cadeia de suprimentos é assim entendida como um modo de planejamento, execução, controle e avaliação dos processos de suprimentos das organizações agroindustriais, com interfase direta nas atividades de produção e distribuição da mesma. De modo geral, esse modelo de gestão possui como características: maior eficiência por meio do gerenciamento dos custos e da redução do número de fornecedores; coordenação, compartilhamento e monitoramento das informações; planejamento conjunto com fornecedores; liderança da cadeia; divisão dos riscos e recompensas; e, maior velocidade das operações (COOPER e ELLRAM, 1993).

Para além de tais características genéricas à cadeia de suprimentos, as organizações agroindustriais devem sempre considerar algumas especifi-

idades do setor que podem influenciar o gerenciamento das relações com fornecedores. A dependência de condições naturais, a sazonalidade na produção rural e demanda constante por alimentos, as matérias-primas e produtos finais com maior perecibilidade, e a grande dispersão geográfica da produção rural são algumas das especificidades dos sistemas agroindustriais (BATALHA e SILVA, 2014; RAMOS et al., 2007).

Complementarmente, Ellram e Cooper (2014) indicam distintas perspectivas para a gestão de cadeias de suprimentos, dentre elas a visão como um processo (que agrupa atividades voltadas a produzir uma saída específica), e como uma estrutura de governança das relações com fornecedores. Sob uma perspectiva como uma estrutura de governança, Furlanetto (2002) assume dez características ideais, que, sendo atendidas, proporcionam maior eficiência para as organizações, apresentadas no Quadro 06.

**Quadro 06 – Características ideais da estrutura e coordenação da cadeia de suprimentos.**

<b>Características</b>	<b>Especificidades</b>
1. Identificação dos agentes	Predominam as transações entre os agentes identificados e que manifestam desejo de continuar na relação.
2. Ações conjuntas: cooperação	As ações efetuadas ao longo dos diferentes elos envolvem iniciativas de parcerias e cooperação, facilitando o processo de resolução de problemas e induzindo a um maior grau de geração de inovações.
3. Contratos flexíveis	Predominam os contratos de longa duração, muitas vezes informais, renegociáveis e altamente flexíveis.
4. Livre fluxo de informações	As informações fluem nos dois sentidos da cadeia, não se limitando somente à quantidade e preço.
5. Padronização das ações	As operações, ao longo da cadeia, são padronizadas, cada cadeia procura transacionar sob a sua lógica e com padrões definidos, facilitando-se as transações.

6. A existência de um coordenador da cadeia	O coordenador da cadeia procura visualizar todos os seus segmentos considerando-a como sendo uma única e grande empresa.
7. Os conflitos são negociados entre as partes	Os conflitos são, predominantemente, resolvidos entre as partes, sem a intermediação de uma terceira parte.
8. Estratégia única da cadeia	As transações dentro de uma mesma cadeia são orientadas, prioritariamente, por uma estratégia única.

(conclusão)

9. A existência de uma marca que identifique a cadeia	Para poder competir com outras cadeias de suprimentos a cadeia necessita construir a sua marca própria.
10. Compartilhamento dos lucros	Os benefícios advindos de esforços cooperados são repassados aos membros de toda cadeia, facilitando-se, assim, a coesão do sistema.

Fonte: Furlanetto (2002).

Corroborando com a perspectiva da gestão de cadeia de suprimentos como um processo, Lambert e Cooper (2000) destacam o gerenciamento do relacionamento com fornecedores como um dos processos-chave do modelo. Nesse sentido, os autores referem-se à capacidade de fornecer uma estrutura de relacionamentos duradouros com fornecedores, mediante seleção e alianças com alguns fornecedores críticos à agregação de valor aos produtos, mantendo uma relação “tradicional” com os demais.

As modernas organizações agroindustriais, ao adotar o modelo de gestão da cadeia de suprimentos, lançam mão de diversas estratégias, com auxílio de ferramentas advindas das tecnologias de informação. Os denominados Programas de Resposta Rápida (PRR) enquadram-se no conjunto de tais estratégias, por meio de técnicas como o *Just-in-Time* (JIT), *Quick Response* (QR), *Vendor Managed Inventory* (VMI), *Efficient Consumer Response* (ECR), e o *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* (CPFR).

Presente desde os anos 1990, o ECR surgiu a partir de um movimento do segmento de mercearia básica (varejistas tradicionais e seus fornecedores)

com o objetivo de redução dos custos ao longo da cadeia de suprimentos. O ECR contempla diversas tecnologias, processos, métodos e estratégias necessárias a sua sustentação através de quatro estratégias operacionais – sortimento eficiente, reposição eficiente, promoção eficiente e lançamento (indução) eficiente de produtos, e, dois processos centrais: gerenciamento de categorias e reposição contínua.

Conforme ECRBRASIL (1998) as estratégias necessárias para a implementação do ECR são:

- a. Sortimento Eficiente de Produtos – Refere-se à otimização dos estoques e espaços das lojas. A escolha do sortimento ideal de produtos e sua disposição, de acordo com as necessidades e preferências dos consumidores, deve ser feita buscando com isso o incremento de vendas, maior rentabilidade e giro de estoques.
- b. Reposição Eficiente de Produtos – Relacionado aos aspectos de suprimento da cadeia, essa estratégia busca integrar empenho dos membros na manutenção de um sistema de rápida reposição de estoques. Busca reduzir tempos e custos, através da automatização de pedidos, assim como a otimização dos serviços de logística, faturamento e retorno de produtos pelos fornecedores.
- c. Promoção Eficiente de Produtos – Partindo do comportamento de compra dos consumidores, a estratégia visa o redirecionamento das promoções dos fornecedores, ou seja, busca equilíbrio entre o fluxo de produtos na promoção e a procura pelos consumidores. Tem como objetivo obtenção de benefícios na diminuição de estoques ao longo da cadeia e otimizar o *mix* de promoções de produtos em uma categoria.
- d. Introdução Eficiente de Produtos – Por meio de testes de avaliação dos consumidores em relação à possibilidade de novos produtos. Visa aperfeiçoar o processo de desenvolvimento de produtos na medida em que considera as necessidades latentes dos consumidores.

Os relacionamentos existentes entre as estratégias operacionais do ECR são balizadas pelos processos de gerenciamento por categorias e reposição contínua. Assim, conforme ECRBRASIL (1998), o gerenciamento por categorias é compreendido como o processo conjunto entre empresa/fornecedor que visa categorizar os produtos em unidades estratégicas de negócios a fim de proporcionar resultados e agregar valor ao consumidor; e a reposição contínua, como uma prática baseada nos fluxos de informações que visa à previsão efetiva de demanda, substituindo a reposição “tradicional” elaborada a partir da reação à falta de estoques.

Devido ao crescimento e maior poder das empresas varejistas, cada vez mais a conectividade entre as organizações agroindustriais (de qualquer segmento) com fornecedores e clientes é exigida. Para Sproesser e Lima Filho (2014), a pressão pela adoção de formas de relacionamento mais ágeis dá-se principalmente pela redução dos custos e o alinhamento entre oferta e demanda, garantindo maior eficiência na cadeia de suprimentos.

A adoção de tecnologias como o *Electronic Data Interchange* (EDI), ou troca eletrônica de dados, e o WEB-EDI, permite: maior conectividade entre as empresas fornecedoras-compradoras através de canais eletrônicos dedicados; possibilidade de acompanhamento e gerenciamento dos estoques pelo fornecedor-cliente; integração dos sistemas gerenciais entre empresas. As informações podem ser transferidas em tempo real através de *palmtops* e *smartphones* utilizados pelos vendedores e repositores e transmitidas via WEB para bancos de dados das empresas fornecedoras.

## 2.2 Canais de Distribuição

O conceito de cadeia de suprimentos é empregado para análise da totalidade de agentes econômicos que mantém fluxos de materiais e informações dentro de um recorte do sistema agroindustrial, pode ser concebida assim como a própria estrutura da cadeia. Uma perspectiva de análise mais restrita das relações interorganizacionais refere-se à rede formada a jusante da organização focal e compreende todas as relações

com clientes da empresa, baseando-se fortemente em conhecimentos da área de marketing tal perspectiva é denominada de canais de distribuição (BATALHA, 2012).

Complementarmente, Batalha e Silva (2014) afirmam que o conceito de canal de distribuição é parte da cadeia de suprimentos, sendo visto como o conjunto de empresas independentes que operam em sintonia criando valor aos consumidores finais por meio da distribuição de produtos. Ainda, conforme Silva e Batalha (2014), por muito tempo o canal de distribuição foi tratado fora das demais áreas do composto de *marketing* (preço, produto e promoção), porém, vem recebendo maior atenção, considerado atualmente como o fator de maior relevância para o desempenho das empresas nos mercados. Segundo esses autores, cinco tendências induziram a mudança de perspectiva quanto aos canais de distribuição:

- Dificuldade das empresas em obter vantagem competitiva sustentável baseando-se somente em estratégias do *mix* de marketing – preço, produto, promoção;
- Crescente poder do segmento de distribuição, principalmente varejista, nas últimas décadas;
- Necessidade de redução dos custos de distribuição, muitas vezes superiores aos custos de suprimentos e de produção;
- Percepção por parte dos gestores que o crescimento no número de vendas garante maior participação de mercado, assegurando o crescimento das empresas;
- Crescimento do papel das tecnologias de informação e comunicação nas ferramentas de gestão.

A elaboração de estratégias de canais de distribuição refere-se essencialmente à capacidade das organizações agroindustriais em obter maior eficiência no relacionamento com seus clientes. Para tanto, Sproesser e Lima Filho (2014) referem-se à necessidade das empresas em melhor compreender aspectos do comportamento do consumidor, como: o processo



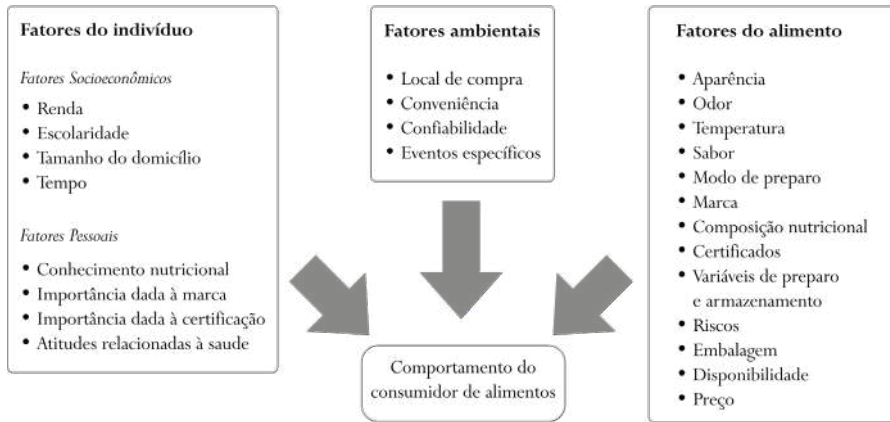
de segmentação de mercado, imagem da empresa, processo de decisão de compra e o aperfeiçoamento de técnicas de gestão do relacionamento com clientes.

O entendimento do comportamento do consumidor, mesmo não sendo tarefa simples para as empresas, torna-se vital devido à sua capacidade de auxiliar na elaboração de novos produtos, estabelecimento de preços, definição dos canais de distribuição adequados, entre outros (COBRA, 2009). Nesse sentido, alguns modelos de análise do comportamento do consumidor são elaborados, a exemplo do modelo de estímulo-resposta (KOTLER, 2008), o modelo PDC – processo de decisão de compra (BLACKWELL, MINIARD e ENGEL, 2005), entre outros.

Com base nos modelos de comportamento do consumidor expostos na literatura da área, Raimundo e Batalha (2012) desenvolveram um modelo para análise dos determinantes do comportamento do consumidor de alimentos, ilustrado pela Figura 12.

Conforme o modelo proposto por Raimundo e Batalha (2012), o comportamento dos consumidores de alimentos é definido a partir de fatores do indivíduo, dividido em dois conjuntos de variáveis (socioeconômicos e pessoais), fatores ambientais e fatores do alimento. O conjunto de variáveis agrupadas nos fatores socioeconômicos e pessoais dos indivíduos assemelhasse às características do consumidor, proposto por Kotler (2008), em que são estruturados de acordo com seus aspectos culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

**Figura 12 – Determinantes do comportamento do consumidor de alimentos.**



Fonte: Raimundo e Batalha (2012, p.9).

Os fatores ambientais e do alimento, indicados no modelo acima, mantém convergência com o modelo PDC que é baseado em sete estágios: reconhecimento da necessidade, busca de informações, avaliação das alternativas de compra, compra, consumo, avaliação pós-consumo e descarte (BLACKWELL, MINIARD e ENGEL, 2005). Assim, busca-se compreender os fatores que influenciam no comportamento dos consumidores quanto aos locais de aquisição do produto e consumo, formas de preparo, conveniência e especificidades do alimento.

A partir do conhecimento dos aspectos relacionados ao comportamento dos consumidores, as organizações agroindustriais definem as bases para o estabelecimento de seus canais de distribuição. Nesse sentido, Lambert e Cooper (2000) apontam a gestão do relacionamento com clientes como processo de negócio-chave para operacionalização desses objetivos. Segundo os autores, esse processo permite identificar os clientes essenciais para os objetivos da organização focal, buscando reduzir a variabilidade da demanda e fornecer um modelo de como os relacionamentos com clientes serão desenvolvidos e sustentados.

Conforme Sproesser e Lima Filho (2014), a gestão do relacionamento com cliente baseia-se grandemente em tecnologias de informação e

comunicação (TIC) para implementação do marketing individualizado, através do chamado *Customer Relationship Management* (CRM). O conceito de CRM combina o uso de *softwares*, metodologias, recursos da *Web* e estratégias de marketing focadas no consumidor final a fim de otimizar os processos de distribuição, a rentabilidade da empresa e a satisfação dos clientes.

O CRM pode ser visto como uma filosofia de negócios ou uma estratégia de gestão por meio da otimização do relacionamento com clientes, destacando para isso o emprego da tecnologia como forma de viabilizar os diversos processos de negócio, como vendas, marketing, serviços ao consumidor e atendimento de pós-vendas. O CRM associa pessoas, processos e tecnologia no gerenciamento de todos os relacionamentos a jusante da empresa, incluindo os parceiros de negócios e canais de distribuição (LIGGYERI, 2017).

Como uma ferramenta de gestão do relacionamento com clientes, o CRM proporciona informações de qualidade em relação às preferências dos consumidores, evitando assim a migração desses para a concorrência. Como uma tecnologia de informação, o CRM é visto como um sistema que integra todas as áreas da empresa a partir das informações dos clientes, valendo-se assim de ferramentas como o *Data Warehouse* (base de dados onde são armazenadas todas as informações dos clientes e internas à empresa) e o *Radio Frequency Identification* – RFID (tecnologia que armazena todas as informações do produto através de uma etiqueta eletrônica, permitindo o registro de todas movimentações de produtos e de acordo com as características da compra).

Outro fator de grande relevância na definição das estratégias de canais de distribuição diz respeito ao conhecimento da classificação do sistema varejista e à tipologia dos seus canais de distribuição. Em relação à classificação das empresas varejistas, essas se dividem, conforme Sproesser e Lima Filho (2014), basicamente no varejo alimentar (formado por supermercados, feiras, açougues e hipermercados) e em empresas de serviço de alimentação (como restaurantes, lanchonetes, hotéis, entre outros).

Quanto às tipologias dos canais de distribuição, Sproesser e Lima Filho (2014) apontam dois critérios centrais: (i) o comprimento do canal, descrito a partir da própria estrutura da cadeia a jusante da empresa focal; e (ii) os tipos de organizações, ou arranjos organizacionais, do segmento varejista. No primeiro critério, as organizações agroindustriais devem definir entre um canal de distribuição direto (onde a empresa, ou produtor, comercializa diretamente ao consumidor final) ou indireto, em que é estabelecida uma cadeia curta de distribuição (com um único, ou poucos, agentes intermediários) ou longa (com vários agentes econômicos entre a empresa-produtor e os consumidores finais).

Quanto aos tipos de organizações, ou arranjos organizacionais, os autores classificam conforme as formas de propriedade e/ou controle, dividindo-se essencialmente em comércio varejista independente e integrado. O comércio varejista independente é formado por minimercados, supermercados locais e pequenas redes de varejo a nível municipal, caracterizados como empresas familiares são a maioria do varejo alimentar no Brasil. Já o comércio varejista integrado caracteriza-se pelo varejo de propriedade de grandes empresas, com formas híbridas de controle (SPROESSER e LIMA FILHO, 2014). O Quadro 07 resume as características dos tipos de organizações do varejo alimentar.

**Quadro 07 – Tipos de organizações do varejo alimentar**

	<b>Tipos</b>	<b>Propriedade/ Controle</b>	<b>Características</b>	<b>Exemplos</b>
<b>Comércio Varejista Independente</b>	Pequeno Varejo	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Empresas familiares;</li> <li>· Gestão individual;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Maior número de lojas;</li> <li>· Pouco capitalizadas;</li> <li>· Baixo grau de gestão;</li> <li>· Sem estratégias definidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Minimercados</li> <li>· Mercados locais</li> <li>· Feiras</li> <li>· Açougues</li> </ul>

<b>Comércio Varejista Integrado</b>	Redes de Lojas	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Grande empresa;</li> <li>· Gestão híbrida – direção geral e gerências locais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Compra (suprimentos) centralizada em grande escala;</li> <li>· Estratégias diversificadas, conforme segmento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Carrefour</li> <li>· Walmart</li> <li>· Zaffari</li> <li>· Peruzzo</li> </ul>
	Associações-Redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Empresas individuais;</li> <li>· Gestão participativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Compra conjunta em grande escala;</li> <li>· Operações de marketing conjuntas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rede Super</li> <li>· Rede Vivo</li> </ul>
	Franquias	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sistema de franchising.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Compartilhamento de marca e modelo de gestão;</li> <li>· Compras centralizadas e compartilhadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· BRMania</li> <li>· Pão e Cia</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de Sproesser e Lima Filho (2014).

### 3. ESTRATÉGIAS E DESEMPENHO NO VAREJO DE ALIMENTOS

Para compreender o desempenho das empresas ou das indústrias é necessário considerar uma série de fatores. Entre esses fatores, o setor ou mercado no qual estão inseridas interfere em suas estratégias, pois cada mercado tem suas particularidades, como por exemplo, seus fornecedores, sua localização, seu público-alvo.

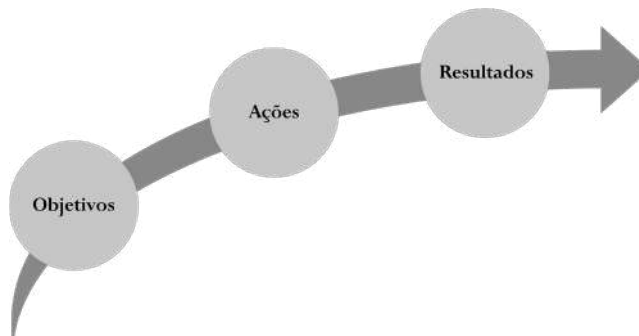
Além disso, o desempenho das empresas também é condicionado pelo comportamento dos tomadores de decisão, que definem suas estratégias. A empresa sempre terá como objetivo maximizar seus ganhos, ou seja, sempre buscará, tendo em vista seu capital e sua estrutura, melhorar seus resultados.

Considerando, por exemplo, que uma empresa realize distintas atividades, para que possamos ponderar se ela tem um bom desempenho, devemos observar a totalidade, ou dito de outra forma, “o desempenho global da empresa no segmento estratégico considerado”. (BATALHA, 2012, p. 283)

Com a definição da estratégia, as empresas pretendem traçar os caminhos que precisam percorrer para alcançar seus objetivos, assim como quais as ações necessárias para alcançar esses objetivos.

A figura 13 expressa a ideia de que a definição da estratégia segue uma linha geral de conduta, na qual se observam os objetivos das empresas, assim como os planos de ação a serem executados para alcançá-los e, por fim, os resultados observados pela empresa quando esse caminho tomar os rumos esperados e, ao final, é possível observar o desempenho maximizado.

**Figura 13 – Definição da estratégia de conduta.**



Fonte: Elaborado pelos autores

Batalha (2012) argumenta que a definição de estratégias depende da análise das relações entre as empresas e o ambiente no qual estão inseridas. Portanto, os empresários devem analisar o cenário político, econômico e social antes de definir quais caminhos a empresa deve percorrer.

Nesse contexto, é possível conhecer os fornecedores e os consumidores, as dificuldades ou as oportunidades pelas quais eles estão passando e,

então, com base nessas informações, a empresa definirá suas estratégias. Por exemplo, quando o governo realiza políticas fiscais expansionistas, a redução dos impostos e taxas e o aumento dos gastos do governo acabam por estimular a demanda agregada e, assim, as empresas precisam estar preparadas para tempos de mercado aquecido. Ou seja: é o momento de deixar as prateleiras cheias e bem atender aos clientes que virão. Já quando a economia está mais desacelerada, como consequência, por exemplo, de uma política fiscal recessiva, os impostos encarecerão o preço dos produtos, e os indivíduos serão desestimulados a consumir. Logo, é tempo que o empresário precisa pensar em como trazer o cliente de volta, fidelizá-lo, ou atraí-lo com preços mais baixos.

É importante observar que não existe fórmula mágica para o sucesso das empresas. Há muitas variáveis que afetam o comportamento dos mercados e, portanto, a conduta das empresas e dos consumidores que o compõem. Assim, os empresários devem estar atentos para acompanhar essas oscilações nos mercados. Planejamento sempre é o melhor caminho.

Outra questão importante a ser considerada trata da estrutura do mercado em que a empresa se insere. Normalmente, podemos conhecer os mercados analisando-os a partir de três variáveis: a) número de empresas; b) produto em relação a sua diferenciação (mais ou menos diferenciado); c) existência (ou não) de barreiras à entrada de novos concorrentes nesse mercado (PINDYCK; RUBINFIELD, 2013). Essas variáveis definem a estrutura de mercado.

Por exemplo, no mercado de bens ou serviços finais, é possível observar as seguintes estruturas:

**Quadro 08 - Características das estruturas de mercado.**

<b>Estrutura de mercado</b>	<b>Características principais</b>
<i>Concorrência pura ou perfeita</i>	Grande número de empresas e consumidores; produtos homogêneos e não existem barreiras à entrada ou saída de empresas.
<i>Monopólio</i>	Uma única empresa domina o mercado. Há muitos consumidores. Não há produtos substitutos.

<i>Oligopólio</i>	Pequeno número de produtores e vendedores. Há oligopólio de produtos homogêneos e não homogêneos. Há fortes barreiras à entrada e saída de empresas.
<i>Concorrência Monopolística</i>	Várias empresas produzem bens diferenciados, mas com substitutos próximos. Não existem barreiras à entrada ou saída de firmas. Os produtos são diferenciados pelas características físicas, embalagens ou na venda.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Pindyck e Rubinfeld (2013).

Com base nessas características das estruturas de mercado, os empresários podem melhor definir suas estratégias. É fundamental que essas estratégias sejam sempre revisadas, pois o ambiente concorrencial se modifica (BATALHA, 2012).

Além disso, o horizonte de tempo é fator fundamental na definição das estratégias, sendo necessário considerar que há questões a serem trabalhadas no curto, médio ou no longo prazo. Nesse particular, destaca-se a existência da noção de campo concorrencial e vantagem competitiva, que auxiliam os dirigentes das empresas varejistas na definição de suas estratégias. Assim, a

definição do campo concorrencial de uma empresa, uma das etapas fundamentais de sua planificação estratégica, que fornece uma visão do ambiente concorrencial desta, tem como objetivo principal a identificação de oportunidades sobre o mercado. (BATALHA, 2012, p. 284).

Assim, deve-se compreender que cada etapa dentro da empresa tem seu papel na agregação de valor. Não se pode confundir agregação de valor apenas com os processos de agroindustrialização. Ao plantar uma semente na terra, ou até mesmo ao embalar uma mercadoria, agregou-se valor. É, portanto, necessário compreender toda a estrutura de custos das empresas e como cada elemento da cadeia agrega valor, independente da sequência das atividades desempenhadas na empresa.

Batalha (2012, p. 285, grifo do autor) destaca que o “valor percebido pelo consumidor está ligado à “imagem” projetada pela empresa, notadamente por



meio da diferenciação de seus produtos em relação aos concorrentes e pela constituição de uma forte imagem da marca”. Especificamente no setor de varejo de alimentos, os selos e os certificados são uma resposta à necessidade dos consumidores de maior monitoramento da qualidade e segurança dos alimentos e, nesse particular, quatro dimensões são importantes: segurança alimentar, qualidade intrínseca do produto, sistema de produção diferente e verificação do governo (CUNHA; SPERS; ZYLBERSZTAJN, 2011).

Além de considerar a estrutura de custos, o empresário deve estar atento ao comportamento do consumidor e do mercado, que estão em constante evolução. Assim, traçar estratégias é sempre um desafio, pois nem sempre se consegue vislumbrar como o mercado irá se comportar no longo prazo. Por essa razão, as empresas de distribuição por vezes, focam em estratégias de curto prazo com características operacionais. (BATALHA, 2012).

Destaca-se que há quatro opções estratégicas de base possíveis às empresas varejistas, que são: a) a especialização com foco no cliente; b) especialização com foco nas operações; c) diversificação com foco no cliente; d) diversificação com foco nas operações. (BATALHA, 2012). O Quadro 09 identifica as características das opções estratégicas.

**Quadro 09 - Vantagens concorrenciais das opções estratégicas.**

Opções Estratégicas	Características
<b>Especialização com foco no cliente</b>	Constante busca de adaptação às necessidades dos clientes, refletindo uma boa imagem da empresa.
<b>Especialização com foco nas operações</b>	Domina pelos custos pois pode realizar economias de escala.
<b>Diversificação com foco no cliente</b>	Se adapta facilmente às mudanças na demanda e na concorrência. Posicionamento forte. Presente em vários segmentos.
<b>Diversificação com foco nas operações</b>	Presente em vários segmentos. Busca economias de escala.

Fonte: Adaptado pelos autores de Batalha (2012).

Nesse contexto, as empresas “são levadas a elaborar modelos estratégicos baseados em uma estratégia de *marketing*”. (BATALHA, 2012,

p. 292). Para melhor compreender o conceito de marketing, salienta-se que uma empresa precisa ir além do fluxo de informações e da tomada de decisões e precisa “superar as expectativas dos clientes, porque se ela não o fizer, os concorrentes o farão e ela perde o mercado” (ARAÚJO, 2013, p. 139).

O autor explicita que há duas abordagens complementares para explicar o conceito de marketing: o marketing operacional e o marketing estratégico. O primeiro com uma abordagem de curto prazo, enquanto o segundo se volta ao longo prazo. Ambos dependem da adoção de estratégias que, para o autor, baseiam-se nos quatro As (Análise, Adaptação, Ativação, Avaliação), conforme indicado na Figura 14.

Silva et al (2009) investigaram a adoção de canais alternativos de comercialização de produtos agrícolas numa tentativa de atenuar o poder das grandes redes varejistas e identificaram a estratégia de verticalização como uma opção alternativa para a apropriação de valor da produção ao longo do canal de distribuição e que os desafios relacionados à gestão do suprimento são requisito chave para gerir o valor da marca.

**Figura 14 - Os quatro As para elaborar o planejamento estratégico.**



Fonte: Adaptado pelos autores de Araújo (2013).

Batalha (2012) exemplifica a definição do composto de marketing varejista baseado na distribuição física, no sortimento, no preço e na comunicação, destacando que, no caso brasileiro, os desafios de definição de estratégias são ainda maiores, tendo em vista a instabilidade política e econômica.

Ao considerar o desempenho do setor, a “competitividade, entendida como a capacidade de sobrevivência e crescimento nos mercados, é resultado de estratégias adotadas pelas empresas que têm por objetivo obter um desempenho superior” (BATALHA, 2012, p. 326).

No Rio Grande do Sul, existe a Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS), que há oito anos criou o prêmio *Ranking AGAS* para evidenciar as empresas que mais cresceram e se destacaram por seus *cases* de gestão. Neste ano, a AGAS observou o desempenho das 252 maiores companhias supermercadistas gaúchas em 2016. No quadro 10, observa-se as companhias premiadas por seu crescimento, enquadradas pelos distintos faturamentos anuais e municípios onde estão situadas.

**Quadro 10 - Companhias supermercadistas premiadas pela AGAS.**

<b>Faturamento Anual</b>	<b>Supermercado</b>	<b>Município</b>
até R\$ 3,6 milhões	Charles I Lunardi & Cia. Ltda.	Tuparendi
de R\$ 3,6 milhões a R\$ 15 milhões	Terezinha Fátima Zanela (Unisuper)	Porto Alegre
de R\$ 15 a R\$ 25 milhões	Rui Carlos Lang ME	Capivari do Sul
de R\$ 25 a R\$ 50 milhões	Leal Center (Rede União)	Soledade
de R\$ 50 a R\$ 75 milhões	Supermercado Copetti Ltda.	Santa Maria
de R\$ 75 a R\$ 100 milhões	Supermercado Gecepel Ltda.	Porto Alegre

de R\$ 100 a R\$ 150 milhões	Miller Supermercados	Santa Cruz do Sul
de R\$ 150 a R\$ 200 milhões	Cerealista Oliveira Ltda.	Alvorada
de R\$ 200 a R\$ 300 milhões	Supermercados Nicolini	Bagé
de R\$ 300 a R\$ 400 milhões	Rede Vivo	Santa Maria
de R\$ 400 a R\$ 1 bilhão	Comercial Zaffari	Passo Fundo
superior a R\$ 1 bilhão	Supper Rissul	Esteio

Fonte: Adaptado pelos autores da Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS).

Mendes e Padilha Junior (2007) destacam que a grande variabilidade de preços e a renda são problemas típicos no Brasil, pois se sabe que a elasticidade-renda<sup>4</sup> é baixa para os produtos agrícolas in natura e que, no que diz respeito à renda, há dois problemas graves: a concentração e a baixa renda. Pelo lado da oferta, esses autores explicam que há instabilidades de toda ordem, que fogem ao controle do produtor rural.

Assim, os desafios do varejo de alimentos são grandes, pois precisam apaziguar essas forças de mercado. Quanto maior o conhecimento do mercado, melhor será a capacidade dos empresários de traçar suas estratégias e se manterem competitivos no mercado de alimentos.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo buscou explicitar a organização do varejo de alimentos, por meio das perspectivas de cadeias de suprimentos e canais de distribuição, as estratégias do setor e relações com o sistema agroalimentar, assim como o desempenho do setor de alimentos na economia. Há que

<sup>4</sup> A elasticidade-renda da demanda é uma medida do quanto a quantidade demandada de um bem responde a uma variação na renda dos consumidores. (MANKIWI, 2013)

se considerar a importância do conhecimento do mercado e de sua estrutura para compreender a diferenciação dos produtos, o tamanho do mercado, o número de concorrentes e o perfil dos consumidores, e, com essas informações possibilitar a elaboração de estratégias que auxiliarão os empresários a alcançar os objetivos da empresa.

De tal forma, expuseram-se as principais características dos elementos constituintes de uma cadeia de suprimentos agroalimentar, a importância do conhecimento do comportamento do consumidor como elo dinamizador das cadeias produtivas agroindustriais, os principais canais de distribuição de empresas do setor de alimentos, as estratégias de curto e longo prazo para as empresas do setor, e, por fim exemplificou-se o desempenho do mercado de alimentos. Entende-se assim que, minimamente, o leitor terá condições de iniciar uma análise do mercado em que deseja aprofundar conhecimentos, e, com isso, elaborar estratégias de posicionamento de mercado visando lograr melhor desempenho e alcançar resultados eficientes.

## 5. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. J. *Fundamentos de agronegócios*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ARBAGE, A. P. *Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos: Estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar do Rio Grande do Sul*. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE SUPERMERCADOS – AGAS. *Ranking Agas reúne 700 convidados em noite de homenagens*. 2017. Disponível em: <[http://www.agas.com.br/site/default.asp?TroncoID=708180&SecaoID=939263&SubsecID=0&Template;=../artigosnoticias/user\\_exibir.asp&ID=355470](http://www.agas.com.br/site/default.asp?TroncoID=708180&SecaoID=939263&SubsecID=0&Template;=../artigosnoticias/user_exibir.asp&ID=355470)>. Acesso em: 28 abr. 2017.

BATALHA, O. (Org.). *Gestão Agroindustrial*: GEPAI: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 1 v.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Org.). *Gestão Agroindustrial*. 3. ed. v.1. São Paulo: Atlas, 2014. cap.1, p.1-62.

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. *Comportamento do Consumidor*. São Paulo: Thomson, 2005.

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo, Editora Atlas, 2009.

CHRISTOPHER, M. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

COBRA, M. *Administração de marketing no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COOPER, M. C.; ELRRAM, L. M. Characteristic of supply chain management and implications for purchasing and logistics strategy. *The International Journal of Logistics Management*, v.4, n.2, 1993.

CUNHA, C. F.; SPERS, E. E.; ZYLBERSZTAJN, D. Percepção sobre atributos de sustentabilidade em um varejo supermercadista. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.51, n.6, p.542-552, 2011.

ECRBRASIL. *Visão geral: potencial de redução de custos e otimização de processos*. Coleção ECR Brasil. São Paulo: Associação ECR Brasil. 1998.

ELLRAM, L. M.; COOPER, M. C. Supply Chain Management: It's all about journey, not the destination. *Journal of Supply Chain Management*. v.50, n.1, 2014.

FOLHA DE SÃO PAULO – FOLHA. *Concentração do varejo reduz força de produtores de alimentos nas vendas*. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/colunas/vaivem/2014/06/1476909-concentracao-do-varejo-reduz-forca-deprodutores-de-alimentos-nas-vendas.shtml>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

FURLANETTO, E. L. *Formação das estruturas de coordenação nas cadeias de suprimentos: estudos de caso em cinco empresas gaúchas*. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: Análise planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 2008.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, v.29, p.65-83, 2000.

LIGGYERI, S. *Conheça mais sobre o CRM – Customer Relationship Management*. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/conheca-mais-sobre-crm-customer-relationship-management>>. Acesso: 01 jul. 2017.

MANKIW, N. G. *Princípios de microeconomia*. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MENDES, J. T. G.; PADILHA JUNIOR, J. B. *Agronegócio: uma abordagem econômica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. *Microeconomia*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

RAIMUNDO, L.V.B.; BATALHA, M.O. Determinantes do comportamento do consumidor de carnes: Proposta de modelo teórico. In: *XXXII Encontro nacional de engenharia de produção*. Bento Gonçalves-RS, 2012.

RAMOS, P. (organizador). *Dimensões do agronegócio brasileiro: Políticas, instituições e perspectivas*. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2007.

SILVA, Vivian Lara dos Santos et al. Integração vertical como estratégia de apropriação de valor: um estudo exploratório no canal de distribuição de produtos agrícolas. *Gestão da Produção*, São Carlos, v.16, n.1, p.44-53, 2009.

SILVA, A. L.; BATALHA, M. O. Marketing estratégico aplicado ao agronegócio. In: BATALHA, M. O. (Org.). *Gestão Agroindustrial*. 3. ed. v.1. São Paulo: Atlas, 2014. cap.3, p.113-183.

SPROESSER, R. L.; LIMA FILHO, D. O. Varejo de alimentos: estratégia e marketing. In: BATALHA, M. O. (Org.). *Gestão Agroindustrial*. 3. ed. v.1. São Paulo: Atlas, 2014. cap.5, p.257-335.

WOOD Jr., T.; ZUFFO, P. K. Supply Chain Management. *Revista de Administração de Empresas – RAE*. São Paulo, v. 38, n. 3, p. 55-63. Jul./Set., 1998.

