



INSTITUTO DE COOPERATIVISMO
E ASSOCIATIVISMO

Projeto
Memória Viva
literatura - ICA

Coordenadora: Juliana Augusto Cardoso

**Diretor do Instituto de Cooperativismo
e Associativismo:** Guilherme Mattos Araújo

Responsável pelo Projeto: Diógenes Kassaoka

Responsável Técnico: João Belato

Coordenadoria de
Desenvolvimento dos Agronegócios


SÃO PAULO
GOVERNO DO ESTADO
| Secretaria de Agricultura e Abastecimento



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

**SECRETARIA DE AGRICULTURA E
ABASTECIMENTO**

**COORDENADORIA DE DESENVOLVIMENTO
DOS AGRONEGÓCIOS**

**INSTITUTO DE COOPERATIVISMO E
ASSOCIATIVISMO**

**TEMAS DE
ADMINISTRAÇÃO RURAL**

CYRO GOMES DA SILVA
(Assistente Agropecuário-Administrador)



São Paulo
1997



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

Governador do Estado
MÁRIO COVAS JÚNIOR

Secretário de Agricultura e Abastecimento
FRANCISCO GRAZIANO NETO

Secretário Adjunto
ANTONIO CARLOS DE MACEDO

Chefe de Gabinete
UBIRAJARA PEREIRA GUIMARÃES

Coordenador da Coordenadoria Sócio-Econômica
JOSÉ GUILHERME ROCHA JÚNIOR

Diretor do Instituto de Cooperativismo e Associativismo
WALDEMAR FERREIRA JÚNIOR

Diretor da Divisão de Estudos e Projetos
RALPH PANZUTTI

Diretor da Divisão de Assistência Técnica
MICHEL GHOSN

Diretor do Serviço de Administração
MARLENE FABRIS



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

SECRETARIA DE AGRICULTURA E ABASTECIMENTO

COORDENADORIA DE DESENVOLVIMENTO DOS AGRONEGÓCIOS

INSTITUTO DE COOPERATIVISMO E ASSOCIATIVISMO

INSTITUTO DE COOPERATIVISMO E ASSOCIATIVISMO – ICA

DIRETOR: WALDEMAR FERREIRA JÚNIOR

DIVISÃO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA

DIRETOR: MICHEL GHOSN

DIVISÃO DE ESTUDOS E ELABORAÇÃO DE PROJETOS

DIRETOR: RALPH PANZUTTI



CYRO GOMES DA SILVA

ISSN: 0102-6860

SÉRIE ORIENTAÇÃO 03/97 NOV./97



ISSN. 0102-6860

SILVA, Cyro Gomes da

S586a

Temas de Administração Rural. São Paulo, ICA, 1997.

122p. (Série Orientação, 03/97)

1. Administração-Empresas Agrícolas 2. Agropecuária 3. Agroindústria 4. Complexo rural 5. Marketing rural 6. Qualidade total 7. Associativismo 8. Cooperação 9. Cooperativismo 10. Sociedades de participação I. Título

C.D.U.631.1

Normatização : Vandete Pereira do Nascimento Medeiros

Informática : Cyro Gomes da Silva

Composição Gráfica : José Valério da Silva Filho

Impressão: INSTITUTO DE COOPERATIVISMO E ASSOCIATIVISMO
Av. Miguel Stéfano, 3900 – CEP 04301-903
Telefone: (011) 276-8355
FAX (011) 577-4022 Ramal 538
São Paulo –SP

Tiragem: 800



SUMÁRIO

| | |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| Prefácio | 008 |
| Tema 1 – ADMINISTRANDO O EMPREENDIMENTO AGRÍCOLA | 009 |
| Introdução | 010 |
| 1. Todo empreendimento é social | 011 |
| As empresas são organizações sociais..... | 011 |
| 2. Identificando a empresa rural | 013 |
| Atividades da empresa rural..... | 013 |
| Recursos de produção..... | 014 |
| 3. Administrando a empresa rural | 017 |
| Gerenciando com eficiência..... | 017 |
| Organização da empresa rural..... | 018 |
| 4. Formas de organização rural | 022 |
| 5. Investimentos associativos | 024 |
| Tema 2 – AGRIBUSINESS: INSTRUMENTO DE MARKETING RURAL | 026 |
| Introdução | 027 |
| 1. Agribusiness | 029 |
| Agregado I..... | 030 |
| Agregado II..... | 032 |
| Agregado III..... | 035 |
| Pesquisa e Assistência Técnica Agropecuária..... | 037 |
| 2. Marketing | 039 |
| 3. Usando o marketing | 041 |
| Marketing do produtor rural..... | 041 |
| 4. Marketing Associativo | 044 |
| Tema 3 – EMPRESA AGRÍCOLA E QUALIDADE | 045 |



| | |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| Introdução | 046 |
| 1. Definindo qualidade | 047 |
| 2. Fuja da falta de qualidade | 048 |
| 3. Qualidade é para todos | 049 |
| 4. O associativismo e os programas de qualidade | 051 |
| 5. A Qualidade nas empresas agrícolas | 053 |
| 6. Gerenciamento a qualidade | 056 |
| Novos valores e atitudes..... | 057 |
| Atuação dos Administradores..... | 059 |
| Tecnologia e registro de informações..... | 060 |
| Fator humano..... | 060 |
| Principais ferramentas..... | 061 |
| Normalização técnica..... | 064 |
| 7. Implantação da qualidade | 068 |
| 8. Registrando os procedimentos | 070 |
| Relatório de ocorrências..... | 071 |
| Manual de procedimentos..... | 072 |
| 9. Combate ao desperdício | 074 |
| Os 5 S's..... | 075 |
| 10. Benchmarking | 079 |
| Glossário | 080 |
| Tema 4 – AGRONEGÓCIOS: COOPERAÇÃO E PARCERIAS | 085 |
| Introdução | 086 |
| 1. Cooperativismo sem complicação | 087 |
| 2. A cooperação nos empreendimentos | 088 |
| Cooperação auxilia competição..... | 089 |
| Cooperando com o concorrente..... | 095 |



| | |
|----------------------------------------------------|-----|
| 3. Alianças empreendedoras | 097 |
| O que são alianças..... | 097 |
| Tipos de alianças..... | 099 |
| O que pode ser bom ou ruim nas alianças..... | 100 |
| As alianças empresariais no Japão..... | 102 |
| 4. Associativismo empresarial | 103 |
| 5. Parcerias nos agronegócios | 104 |
| 6. Todos são responsáveis | 107 |
| Tema 5 – PRODUTO AGRÍCOLA E SUA MARCA | 108 |
| Introdução | 109 |
| 1. Produto agrícola | 110 |
| Desenvolvimento..... | 110 |
| Características..... | 111 |
| 2. Embalagem | 113 |
| Ferramenta de marketing..... | 113 |
| Desenvolvimento da embalagem..... | 113 |
| 3. Rótulo | 115 |
| As funções..... | 115 |
| Atualização..... | 115 |
| Exigências legais..... | 116 |
| 4. Marca no produto agrícola | 117 |
| Decisões sobre marca..... | 117 |
| Marca própria ou licenciada..... | 119 |
| Abrangência da marca..... | 120 |
| Extensão de uma marca de sucesso..... | 120 |
| Estratégia de Multimarcas..... | 121 |
| A boa marca..... | 122 |
| Marca registrada..... | 122 |
| Marketing de marcas associativo..... | 123 |
| 5. Produto, marca e globalização | 124 |
| Bibliografia | 125 |



PREFÁCIO

No dia a dia do nosso trabalho, percebemos a necessidade de conhecimento dos conceitos e métodos de administração de empresas. Sendo a nossa área de trabalho a organização rural na produção agrícola, procuramos reunir nesta publicação alguns temas de administração rural. Temas estes desenvolvidos, não por modismos, mas pela necessidade que os componentes dos diversos segmentos do negócio agrícola têm de produzir mais, em menor espaço de tempo e lugar, e com qualidade.

A necessidade de conhecimento em Administração de Empresas é uma atitude que atualmente se faz presente com mais veemência no negócio agrícola. A origem desta necessidade de aprender a ser um empreendedor bem sucedido e ter em seu empreendimento uma finalidade social, está: na concorrência gerada pelo processo de abertura de mercado; na consciência de preservação ambiental; e na “nova lógica do lucro”. Com relação a concorrência, observamos certa deslealdade por parte de alguns empreendedores de certos países, que para vender seus produtos a preços menores, recorrem a práticas desumanas relativas ao fator de produção trabalho, utilizando-se para tanto, de mão-de-obra escrava ou apelando para a redução dos direitos trabalhistas.

É por esta razão que precisamos estar bem informados e instruídos com os conceitos teóricos e com o que se pratica atualmente na administração de um empreendimento, sem contudo deixar cair no esquecimento tudo aquilo que nos foi deixado escrito desde os primeiros tempos da criação e que está registrado na Bíblia.

Observamos na Bíblia, vários ensinamentos morais, éticos e legais, encontrados nos seus 73 livros escritos em épocas e estilos diferentes, que compõem a palavra de Deus à sua criação. Citarei um exemplo do Antigo Testamento que encontramos em Provérbios 1,1-7¹ e que tem a finalidade de educar: para a vida, para o governo e para refinar um discernimento aplicado a todas as situações da vida pessoal e social. O princípio básico da sabedoria é o temor de Deus, ou seja o reconhecimento de que ele é a fonte da sabedoria. Ele se comunica através das experiências concretas da vida, e ela é acessível a qualquer pessoa².

¹ Provérbios de Salomão, filho de Davi, rei de Israel, ² para conhecer a sabedoria e a instrução, para compreender as palavras sensatas, ³ para adquirir as lições do bom senso, da justiça, da equidade e da retidão; para dar aos simples o discernimento, ao adolescente a ciência e a reflexão.

⁵ Que o sábio escute, e aumentará seu saber; e o homem inteligente adquirirá prudência ⁶ para compreender os provérbios, as alegorias, as máximas dos sábios e seus enigmas.

⁷ O temor ao Senhor é o princípio da sabedoria.

Os insensatos desprezam a sabedoria e a instrução.

² As citações da nota anterior foram extraídas da Bíblia Sagrada da Editora Ave-Maria e as explicações sobre o livro Provérbios foram extraídas da Bíblia Sagrada-Edição Pastoral da Edições Paulinas.



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

TEMA 1

ADMINISTRANDO O EMPREENDEDIMENTO AGRÍCOLA



INTRODUÇÃO

A agricultura hoje é diferente daquela praticada no início do século. O agricultor deixou de produzir só para o seu consumo e vender só as sobras, ele agora está produzindo pensando no mercado. Desta forma ele está cultivando ou criando espécies que o mercado quer e se obrigando a produzir maior quantidade com melhor qualidade e atendendo as exigências do consumidor.

O produtor rural está vinculado e dependente do mercado, por essa razão, ele necessita de conhecimentos aprofundados de seu negócio. Para tanto, deve estar bem informado sobre as condições de mercado para os produtos agrícolas, bem como, conhecer as condições dos recursos naturais de seu estabelecimento rural. Só assim, ele terá condições de escolher o tipo de atividade que deve desenvolver.

Este tipo de informação o agricultor poderá obter consultando principalmente as Associações, a que ele for associado. O produtor rural também pode contar com os serviços estatais de pesquisa e extensão rural.

Condições de mercado e recursos naturais são os dois elementos básicos que o produtor rural deve conhecer para desenvolver a sua atividade econômica, nunca esquecendo de adotar os modernos métodos de produção e administração no seu empreendimento.

O produtor rural individual ou pertencente a alguma organização social precisa estar ciente que seja qual for a sua forma jurídica, o seu empreendimento deve proporcionar-lhe o sustento e algo mais, por isso ele necessita conhecer e adotar métodos científicos de administração, para dessa forma atingir o objetivo de lucro, que é a meta de qualquer pessoa quando em determinada atividade econômica, utiliza fatores de produção (recursos), tais como, a terra, o capital e o trabalho.

Ainda com referência a organização social, o agricultor empresário deverá, antes de associar-se em algum tipo de sociedade, informar-se sobre qual o tipo mais conveniente e se é um empreendimento economicamente viável, pois, existem vários tipos societários e cada qual com suas peculiaridades que determinarão o sucesso ou o fracasso do negócio.

Será através de atitudes racionais como estas, que o negócio agrícola brasileiro estará em condições de competir, tanto no mercado interno, com os produtos importados, quanto no externo, exportando o nosso produto.



Capítulo 1 TODO EMPREENDIMENTO É SOCIAL

As organizações amplamente definidas "são agrupamentos humanos, intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos".

O que caracteriza uma organização social formal é o ordenamento das relações entre os indivíduos ou órgãos componentes, através de regras e regulamentos formalizados por escrito e por estruturas de posições hierarquicamente definidas.

Dentre as organizações, existem aquelas moldadas para atingir objetivos de lucro como meio de auto-sustentação, conseguido através do excedente de resultados financeiros, proporcionando retorno de investimentos ou de capital, mas existem também, organizações que não incluem obrigatoriamente o lucro como um de seus objetivos principais, como, por exemplo, as Associações.

AS EMPRESAS SÃO ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

As empresas são organizações lucrativas e sociais, pois, segundo o teólogo Hans Kung, "a empresa que tem como único objetivo o lucro não é apenas irrealista; é autodestruidora e imoral". O consultor de empresas James Collins, em uma pesquisa sobre empresas visionárias, constatou que os grandes triunfadores encaram o lucro como uma consequência de uma série de estratégias e atividades mais nobres, jamais como um fim em si mesmo. Considerando este pensamento, é cada vez maior a quantidade de organizações que conseguem conjugar lucro, competitividade, felicidade das pessoas e justiça social em um mesmo denominador comum, mas isto só é possível, se existir confiança mútua entre a comunidade e os componentes dos dois fatores de produção: capital e trabalho.

Empresa é todo empreendimento humano que procura reunir e integrar recursos humanos e não-humanos (financeiros, físicos, tecnológicos, mercadológicos, etc.) no sentido de alcançar objetivos de auto-sustentação¹ e de lucratividade², através da produção e comercialização de bens ou serviços.

A empresa necessita de administração, porque: produz bens ou serviços; emprega pessoas e utiliza máquinas e equipamentos (dentro de uma técnica estudada de produção); e requer recursos para atingir seus objetivos.

¹Auto-sustentação: significa dar continuidade e permanência ao empreendimento.

²Lucratividade: é a remuneração do empreendimento em si, é o que estimula a livre iniciativa a promover a manutenção e a ampliação do empreendimento.



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

A empresa difere das demais organizações, pelas seguintes características:

a) obter lucro: o principal propósito da empresa é produzir bens ou serviços para possíveis compradores, mas seu propósito imediato, e não único, é o lucro, ou seja, o retorno financeiro que excede o custo;

b) assumir riscos: tempo, dinheiro, recursos e esforços são investimentos necessários para uma empresa existir. Todos os negócios efetuados pela empresa tem um certo grau de risco que pode até causar a perda completa dos investimentos feitos;

c) ser dirigida por uma filosofia de negócio: os administradores tomam decisões sobre mercados, custos, preços, concorrência, regulamentos do governo, legislação, conjuntura econômica, relações com a comunidade, além de assuntos internos relativos a estrutura e comportamento da empresa. A empresa por sua vez, aceita sua responsabilidade com relação aos consumidores, empregados, acionistas e a sociedade como um todo;

d) ser avaliada contabilmente: o movimento financeiro deve ser registrado, processado, sumariado e analisado de forma simplificada, e medidos em termos de valor, através de uma abordagem contábil;

e) ser reconhecida como negócio pelas outras organizações e pelos órgãos do governo: produzindo bens ou serviços a empresa passa a se relacionar com as outras empresas, seja como consumidora ou fornecedora, ou ainda, como concorrente. As agências governamentais reconhecendo-a como negócio, aplica taxas e impostos sobre suas atividades;

f) a empresa é propriedade privada: sendo controlada e administrada pelos seus proprietários ou acionistas ou por administradores profissionais empregados para tanto.



Capítulo 2 IDENTIFICANDO A EMPRESA RURAL

Empresa rural é a unidade de produção em que são exercidas atividades que dizem respeito as culturas agrícolas, criação de gado, ou culturas florestais, com a finalidade de obtenção de renda.

ATIVIDADES DA EMPRESA RURAL

Tais atividades podem ser divididas em três grupos distintos:

- produção vegetal-atividade agrícola
- produção animal-atividade zootécnica
- industriais rurais-atividade agroindustrial

A atividade agrícola pode ser dividida em dois grupos:

1. Culturas hortícola e forrageira:

- cereais (arroz, soja, feijão, aveia, milho, trigo etc.);
- hortaliças (tomate, pimentão, verduras etc.);
- tubérculos (mandioca, cenoura, batata etc.);
- plantas oleaginosas (amendoim, mamona, menta etc.);
- especiarias (canela, cravo etc.);
- fibras (algodão, pinho etc.);
- floricultura, forragens, plantas industriais etc.

2. Arboricultura:

- florestamento (eucalipto, pinho etc.);
- pomares (manga, maçã, cítricos etc.);
- vinhedos, olivais, seringais etc.

A criação de animais é atividade zootécnica que pode ser assim descrita:

- apicultura (abelhas);
- avicultura (aves);
- cunicultura (coelhos);
- pecuária (gado) Ex.: bovinos, suínos, caprinos, eqüinos, ovinos, muares etc.;
- piscicultura (peixes); • ranicultura (rãs);
- sericultura (bicho-da-seda);
- outros animais de pequeno porte.



Na atividade agroindustrial encontra-se:

- o beneficiamento do produto agrícola (arroz, milho, feijão);
- a transformação de produtos zootécnicos (mel, laticínios, casulos de seda);
- a transformação de produtos agrícolas (cana-de-açúcar em álcool; soja em óleo, farinha, extrato; moagem de trigo e milho).

RECURSOS DE PRODUÇÃO

Qualquer tipo de empresa rural, seja familiar ou patronal, é composta por um conjunto de recursos, chamados fatores de produção. São eles:

- terra
- capital
- trabalho

Para a agropecuária, a terra é o fator de produção de maior importância, pois é nela que se aplicam os capitais e onde se trabalha para obter a produção.

Uma propriedade rural pode ser grande ou pequena, ter a terra boa ou ruim, por essa razão, antes do agricultor aplicar capital e trabalho, ele deverá conhecer a terra que possui, para obter colheitas abundantes e lucrativas.

O empresário rural deve ter a preocupação de conservar a capacidade produtiva da terra, evitando que a mesma se desgaste pela erosão e pelo mau uso.

É o **capital** que representa o conjunto de bens colocados sobre a terra com o objetivo de aumentar sua produtividade e ainda facilitar e melhorar a qualidade do trabalho humano. O capital da empresa agropecuária é constituído de:

- benfeitorias (galpões, aramados, galinheiros, pocilgas, terraços etc.);
- animais de produção (bovinos de cria, de leite, suínos, aves etc);
- máquinas e implementos agrícolas;
- insumos agropecuários (adubos, sementes, inseticidas, fungicidas, sais minerais, vacinas etc.

Cabe ao empresário rural conhecer com exatidão a quantidade e o valor de cada bem que constitui o capital da empresa que dirige.

Dois tipos de capitais merecem destaque: o **capital fixo** e o **capital circulante**. Cada tipo de capital apresenta características diferentes.

O **capital fixo** são as benfeitorias, os animais e as máquinas e implementos. Estes bens permanecem em uso na empresa durante vários anos.



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

O **capital circulante** são os insumos consumidos dentro do ano agrícola.

Separar capital fixo do capital circulante é fundamental para o cálculo anual do resultado econômico da empresa.

Se determinado tipo de capital deve durar vários anos, não se pode incluir como gasto daquele ano o total do valor de sua compra.

Exemplificando:

Quando se compra um trator ou se constrói um curral com financiamento bancário, o valor do empréstimo solicitado é dividido em anos. Cada parcela anual é a amortização da dívida e é esta quantia que se paga todos os anos, que deve ser considerada como despesa do ano. Mas, e quando a compra é efetuada a vista? Bem, no cálculo econômico deve-se proceder como se fosse uma compra financiada, ou seja, dividir o total da despesa em várias parcelas iguais, cada uma correspondendo a um ano. Quanto ao número de parcelas em que a despesa deve ser dividida, o empresário pode consultar no banco o número de prestações ou o prazo de financiamento que é concedido para aquele tipo de investimento.

Vale lembrar que o ano de atividade da empresa agrícola, é diferente do ano fiscal. O ano agrícola corresponde ao período de 12 meses que vai do início do cultivo até a colheita das principais culturas da região.

Qual o melhor mês para o encerramento do balanço (exercício social)?

Na empresa rural o melhor mês para o encerramento do balanço é o mês da colheita da cultura de maior representatividade da empresa.

Para saber qual o produto mais representativo da empresa é só calcular a participação do mesmo no faturamento total da empresa.

Trabalho é o conjunto de atividades desempenhadas pelo homem. Administrar, assim como, lavrar a terra, cuidar de animais, construir cercas, casas, armazéns etc., são atividades consideradas trabalho.

A administração exige um conhecimento maior do que as demais práticas agrícolas. O administrador rural deve ter conhecimento total da sua empresa, enquanto que o executor de tarefas específicas necessita apenas fazer aquilo para o que foi designado.

As tarefas do empresário rural podem ser assim descritas:



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

- coordenar a atividade dos demais trabalhadores;
- combinar a utilização dos fatores de produção, objetivando a obtenção de resultados econômicos satisfatórios e mantendo a elevada produtividade dos fatores.

Para conseguir desempenhar estas tarefas ele deve:

Organizar, que nada mais é do que, combinar as atividades desenvolvidas em função das características dos fatores de produção disponíveis, ou seja, escolher racionalmente as culturas e criações a serem exploradas, observando a melhor maneira de aproveitamento da terra, benfeitorias, máquinas e implementos e mão-de-obra.

Um exemplo é o cultivo em sucessão. Este método permite a utilização da terra e das máquinas e implementos em forma contínua durante o ano agrícola. Evitando assim, a ociosidade desses fatores de produção.

Manejar, é o ato do administrador de tomar medidas para que todas as práticas agropecuárias sejam realizadas a tempo e de maneira eficiente. É uma forma de ter a cada início de serviços, máquinas e implementos em perfeitas condições de funcionamento. Faz parte dessas medidas o controle de estoque dos insumos (adubos, sementes, vacinas etc.), bem como o serviço dos trabalhadores que deve ser controlado permanentemente para que práticas mal executadas não causem prejuízos a empresa rural.



Capítulo 3 ADMINISTRANDO A EMPRESA RURAL

O campo de ação da administração rural é constituído pelo conjunto das ações de decisão sobre o quê, quanto e como produzir, controle do andamento do trabalho e avaliação dos resultados alcançados. Portanto ao administrador rural cabem as seguintes tarefas:

- 1) Decidir sobre o quê produzir, levando em conta as condições de mercado e os recursos naturais de seu estabelecimento rural.
- 2) O quanto produzir, considerando a quantidade de terra de que dispõe, e ainda, o capital e a mão-de-obra que pode empregar.
- 3) Como vai produzir, a tecnologia a ser empregada, se vai mecanizar, ou não a lavoura, tipo de adubo a ser aplicado, a forma de combater as pragas e doenças, etc.
- 4) Controlar a ação desenvolvida, verificando se as práticas agrícolas recomendadas estão sendo feitas corretamente e no devido tempo.
- 5) Avaliar os resultados obtidos na safra, medindo os lucros ou prejuízos e analisando o porque do resultado ter sido diferente do previsto no início do seu trabalho

O produtor rural, empresário agrícola, deve fazer uso da administração rural, pois ela é o conjunto de métodos e processos que facilitam a tomada de decisões em sua empresa, a fim de que obtenha o melhor resultado econômico, mantendo a produtividade da terra.

GERENCIANDO COM EFICIÊNCIA

Para que um empreendimento alcance resultados de produção e produtividade é necessário que os meios de gerenciamento sejam sempre atualizados.

Duas etapas podem avaliar o desempenho da administração de uma empresa:

- 1) Levantamento do estágio atual; e
- 2) Elaboração de um plano de medidas tomadas a curto prazo.

A tomada de decisão em um empreendimento agropecuário deve ser rápida a fim de acompanhar as constantes mudanças da política agrícola e econômica do país.



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

Para fazer o levantamento do estágio atual em que se encontra a empresa, pode-se seguir os seguintes passos:

Características da organização: histórico; forma jurídica societária; influências.

Objetivos e estratégias: metodologia de definição dos objetivos; estratégias adotadas e investimentos realizados.

Finanças: administração financeira; balanços e contas de resultados; fontes e aplicações de recursos; planejamento e previsão financeira.

Sistemas administrativo e prático adotados: estrutura organizacional; processo de tomada de decisão; comunicação; sistema interno de informações; planejamento e controle; técnicas empregadas; cultura organizacional.

Recursos humanos: administração de pessoal; quadro de pessoal; remuneração e motivação.

Conclusões: sobre o estado atual da administração.

Após a análise de todos estes tópicos, obtém-se conclusões que permitirão uma administração eficiente.

ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA RURAL

A atividade agropecuária envolve em suas operações; compra, venda, contratação de serviços, produção etc., por esta razão, ela constitui-se uma empresa, mas nem sempre está formalmente assim denominada e estruturada.

O empreendimento, na ótica organizacional, deve estar desvinculado ao máximo da pessoa física. O desvinculamento ou emancipação do empreendimento é conseguido se este for dotado de uma estrutura autônoma e responsável por todas as atividades que compõem a sua administração, seja financeira, contábil etc.

Uma solução é agrupar, por departamento, as atividades e dar altura ao organograma, criando níveis intermediários efetivos (gerências de setores), levando-se em consideração algumas características particulares de cada empreendimento, como, por exemplo: o tamanho, o número de atividades exercidas, o faturamento, se patronal ou familiar, etc. Há ainda de observar que:

Os escritórios de base na cidade e na fazenda tomam-se responsáveis pela contabilidade (registros e processamento de dados);

Os departamentos estariam cada qual sob a responsabilidade de um técnico de nível médio ou superior;

O administrador seria integralmente responsável pelos resultados do empreendimento.

Funções do administrador:



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

Planejamento (produção e finanças);
Organização (produção e administração);
Direção dos seus subalternos diretos; e
Controle (produção, administração e finanças).

Estas são as funções administrativas que como pode-se notar estão relacionadas com a integração e sincronização de todos os recursos empresariais, ou seja, com a administração de cúpula de todas as demais funções essenciais da empresa.

Planejar significa visualizar o futuro e traçar o programa de ação.

Organizar é constituir o organismo social e material da empresa.

Dirigir é conduzir e orientar o pessoal.

Controlar nada mais é do que verificar se o que foi planejado e organizado foi, de fato, executado a contento.

O administrador deverá apresentar planos ao proprietário que se aceitos, deverão ser implantados. O proprietário há de querer acompanhar o andamento do empreendimento, para tanto o administrador deve implantar um sistema de relatório e controle que permita este acompanhamento.

A Agroinformática

A informática pode ajudar em muito a administração da empresa rural. O computador é uma ferramenta poderosa para a tomada de decisões rápidas e precisas Mas como toda e qualquer ferramenta é preciso saber: onde; quando; e como usá-lo.

O computador na empresa rural pode ser usado:

1. Na criação animal - gado de corte, de leite e suinocultura.

Controlando:

- formulação, estoque e consumo de rações;
- inventário do rebanho;
- genealogias, seleção de animais e consanguinidade;
- cio, coberturas, cruzamentos e inseminação;
- nascimentos e abortos;
- intervalos entre partos;
- ganho de peso e altura;
- desmame;
- vacinação;
- descarte;
- lote e localização na propriedade



2. Na lavoura.

- orçamento e análise econômica de culturas;
- controle de estoques de sementes, adubo, calcário e defensivos;
- planejamento e controle de tratamentos culturais;
- controle de máquinas, implementos, combustível e manutenção,
- controle de horas/máquina/operador por área,
- previsão de safra.

3. Na administração

- controles gerenciais;
- contabilidade.

Nota-se que a presença dos computadores na vida da empresa rural é tão necessária quanto em qualquer outro setor produtivo, prova disso é a existência no mercado de informática de alguns software específicos para o empresário agrícola.

Conhecimento Tecnológico

O produtor rural que administrar a sua atividade agropecuária como uma empresa, produzirá com qualidade os produtos certos para o mercado consumidor. Ele terá uma empresa rural eficiente e seus produtos terão maior valor de venda.

A qualidade de um produto é conseguida aplicando-se certas normas de produção e manuseio, seja para o produto in natura, beneficiado ou industrializado.

O produtor rural deve estar sempre atualizado com o avanço tecnológico de máquinas e equipamentos, assim como inteirado da pesquisa agropecuária efetuada pelos órgãos governamentais e privados.

Uma forma de melhor conseguir estas informações, é unir-se a outros produtores, seja em associação de produtores, em cooperativas de produção agrícola ou em outro tipo societário que for viável a seus interesses. Com relação a este assunto convém salientar que atualmente existem estudos e portanto, tendências, para que haja unificação das formas empresariais, se isto acontecer, provavelmente teremos uma empresa de capital regida pelos princípios do cooperativismo.

Existem várias alternativas para o produtor rural aumentar seus rendimentos e não ser apenas agricultor. Uma delas é a industrialização da sua produção, principalmente aquela parcela que não tem aceitação no mercado como in natura, mas desde que esteja dentro das especificações do processo de



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

industrialização. Esta industrialização vem da absorção das pesquisas na área de tecnologia alimentar, tais como, o congelamento, a desidratação, etc.

Os recursos para a implantação de micro, pequena e média agroindústria pode ser conseguido através de linhas especiais de crédito que algumas instituições bancárias já estão oferecendo.

Uma outra alternativa que vem sendo muito divulgada, é a criação de Empresas de Participação Comunitária (EPC's).

Primeiramente os interessados investem na criação de uma holding³, com o objetivo principal de associar capitais para implantar, administrar ou ampliar novas empresas.

As EPC's são registradas na forma jurídica de Sociedade Anônima de Capital Fechado, regida pela Lei das S.A. (6404/76).

O que observa-se neste caso, é o uso dos princípios cooperativistas em uma sociedade de capital, o que não é nenhuma afronta ao cooperativismo, mas significa que o cooperativismo bem intencionado pode estar em qualquer lugar.

³ Holding: é uma sociedade que controla outra(s) mediante participação substancial no seu capital social. Seu objetivo social é a administração, participação e empreendimentos.



Capítulo 4 FORMAS DE ORGANIZAÇÃO RURAL

Existem duas formas jurídicas na exploração da atividade agropecuária: a pessoa física e a pessoa jurídica. A escolha por uma das duas depende de como é classificado o produtor, se pequeno, médio ou grande.

PESSOA FÍSICA

É a pessoa natural, é todo ser humano. A pessoa física se extingue com a morte.

No Brasil, prevalece na exploração agropecuária, a forma de pessoa física, por ser menos onerosa que a de pessoa jurídica, além de proporcionar mais vantagens de ordem fiscal, principalmente nas pequenas atividades.

O pequeno e médio produtor rural, na forma de pessoa física, não precisam, para fins de Imposto de Renda, fazer escrituração regular em livros contábeis e podem utilizar apenas um livro caixa e efetuar uma escrituração simplificada.

O grande produtor rural, na forma de pessoa física, será equiparado à pessoa jurídica para fins contábeis, devendo fazer escrituração regular, por intermédio de profissional contábil qualificado.

PESSOA JURÍDICA

É a união de indivíduos que através de um trato reconhecido por lei, formam uma nova pessoa, com personalidade distinta da de seus membros. As pessoas jurídicas podem ter fins lucrativos (empresas industriais, comerciais etc.) ou "não lucrativos" (cooperativas, associações). É normal, as pessoas jurídicas denominarem-se empresas e se constituírem em sociedade, como veremos a seguir.

SOCIEDADES CIVIS E COMERCIAIS

Sociedades civis são aquelas que prestam serviços com ou sem fins lucrativos.

Sociedades comerciais (ou mercantis) são aquelas que praticam ato de comércio com fins lucrativos, constituídas com o objetivo de comprar e vender mercadorias, transformar matéria-prima adquirida de terceiros em produtos acabados e vender também para terceiros, explorar negócios bancários (captação e aplicação de dinheiro) etc.

O ramo de atividade, ou seja, a natureza do objeto social é que indicará se a sociedade é civil ou comercial:



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

A sociedade que se coloca entre fornecedores e consumidores (usuários) e com fins lucrativos é denominada sociedade comercial: indústria, comércio, instituições financeiras).

A sociedade que fica na posição de fornecedora ou simplesmente de usuário (consumidor) e sem ou com fins lucrativos é denominada sociedade civil: estabelecimento de ensino, clínicas, santa casa, cooperativa (sem fins lucrativos).



Capítulo 5 INVESTIMENTOS ASSOCIATIVOS

Os tipos de investimentos nas explorações agropecuárias podem ser:

Capital fundiário: terra, edifícios e edificações rurais, benfeitorias e melhoramentos na terra, cultura permanente, pastos etc. São todos recursos fixos, vinculados à terra, e dela não retiráveis; Capital de exercício (capital operacional, ou capital de trabalho): gado para reprodução, animais de trabalho, equipamentos, trator etc. São os instrumentos necessários para o funcionamento do negócio. Esse capital pode ser permanente, ou seja, não se destina a venda, ou circulante, ou de giro que são recursos financeiros e valores que serão transformados em dinheiro ou consumidos a curto prazo.

Existem duas personalidades economicamente distintas nas associações dos capitais fundiário e de exercício, são elas:

O proprietário da terra, que entra com o capital fundiário; e

O empresário, que participa com o capital de exercício, explorando o negócio agropecuário, independente de ser dono ou não da terra.

É a partir dessas combinações que se originam as seguintes formas de associar-se nas explorações agropecuárias.

a) Empresário agropecuário com a propriedade da terra

É o capital fundiário mais o de exercício. Acontece quando o proprietário da terra a utiliza na exploração agropecuária. O dono da terra investe em capital de exercício e administra seus negócios.

b) Parceria

É quando o proprietário da terra contribui com o capital fundiário e o capital de exercício, associando-se a terceiros em forma de parceria. A parceria pode ser à meia (o lucro da colheita é dividido, metade cabe ao proprietário e metade ao parceiro), à terça parte ($2/3$ para o proprietário e $1/3$ para o parceiro), à quarta parte etc.

A parceria é semelhante a uma sociedade de capital e indústria, em que há dois tipos de sócios:

O capitalista (proprietário): entra com o capital e geralmente com a gerência do negócio;

O de trabalho (parceiro): entra com a execução do trabalho.



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

c) Arrendamento

O dono da terra aluga seu capital fundiário, por certo tempo a um empresário, tem-se assim, o chamado Sistema de Arrendamento. O arrendador recebe do arrendatário uma retribuição, que é o aluguel.

d) Comodato

É o empréstimo gratuito por tempo e condições preestabelecidas. Assim sendo, o proprietário cede seu capital fundiário sem nada receber do comodatário.

e) Condomínio

É a propriedade em comum, ou a copropriedade. Formado por pessoas físicas que, em conjunto, exploram imóvel rural, partilhando os riscos, frutos, produtos ou lucros havidos, na proporção que lhes couber no condomínio, da mesma forma que a parceria.

Dificuldades sempre existirão em qualquer que seja a atividade econômica que alguém se proponha a executar. A melhor forma de superar tais dificuldades, é associando-se a outras pessoas que estejam em busca de objetivos iguais.

Novas maneiras de associar-se ainda surgirão, o que aqui foi exposto é o usual, mas a sociedade estará sempre procurando o aprimoramento, pois, é a própria sociedade quem transforma as organizações, mas estas transformações deverão estar sempre amparadas pela lei e pela ética.



TEMA 2

**AGRIBUSINESS:
INSTRUMENTO DE
MARKETING
RURAL**



INTRODUÇÃO

A visão sistêmica das coisas é enxergar o todo, maior do que a soma de suas partes. Atualmente não se pode mais ter aquela visão tradicional, que concentra-se nos elementos do sistema, como segmentos independentes de um todo que não se vê.

Um setor em que a visão tradicional tem sido por demais desastrosa é a agricultura.

Nos dias de hoje a visão da agricultura ultrapassa o enfoque de que a produção se limita a fronteira da porteira da fazenda. Os administradores públicos e privados precisam ter em conta o conceito do agribusiness ou complexo rural aplicado ao nosso setor agropecuário, senão seremos incompreendidos pelo resto do mundo e não entenderemos o processo de desenvolvimento que ocorre nos outros países. Sem este conhecimento do conceito de agribusiness ou agronegócio, por mais que se viaje para o exterior em busca de conhecimentos nesta área, o máximo que traremos de lá, serão quinquilharias e cartões postais.

O agribusiness surge no centro das mudanças que estão se processando no mundo, a razão disso é que a nível mundial o agribusiness é um setor econômico que envolve metade da força de trabalho e dos ativos produtivos, representando ainda, 50% das despesas dos consumidores.

Os empresários agrícolas necessitam ter esta visão sistêmica da agricultura, para melhor compreenderem o complexo rural (ou agribusiness) no qual estão inseridos e interagindo com os outros segmentos. Esta visão tenderá a ajudá-los a resolver, principalmente questões relacionadas ao mercado.

"Há muitos bens a procura de poucos consumidores". É esta idéia que no mundo competitivo de hoje, faz com que o empresário pense voltado para o mercado.

Nas empresas agrícolas são os excedentes de produção que as obrigam a expandir o tamanho do mercado, gerando competição para aumentar a participação no mercado atual.

Para ser um vencedor é preciso analisar as necessidades, identificar as oportunidades e criar ofertas para os grupos de clientes-alvo que os concorrentes não conseguem atender.

O vencido é o estagnado, ou seja, é aquele que não traz algo de novo ao mercado.

Estudos constataram que o agricultor paulista é dinâmico, versátil, direcionado ao mercado, um empreendedor apto a adotar novas tecnologias.

Se o pretendido é uma agricultura moderna, esta deverá ser executada por agricultores altamente especializados que desejem e sejam capazes de adotar tecnologias de produção compatíveis com as exigências do mercado, ou seja, com qualidade, praticidade, dentro das normas de proteção ambiental, etc.

Em um panorama dessa dimensão torna-se necessário que o agricultor administre a sua empresa agrícola utilizando as atuais técnicas de administração de



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

empresas. É por essa razão que o agricultor, bem como todos os componentes do agribusiness devem estar aptos a adotar o marketing, que é um processo social e administrativo imprescindível nas empresas.



Capítulo 1 AGRIBUSINESS

Em 1957, os economistas norte americanos Ray Goldberg e John H. Davis em um estudo pioneiro incorporaram num único conceito os agentes componentes de uma cadeia que inicia-se na produção de insumos e termina no mercado consumidor, o qual denominaram agribusiness.

Agribusiness, em sua definição original, é a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, do processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles.

Este conceito engloba os fornecedores de bens e serviços para agricultura, os produtores rurais, os processadores, os transformadores e distribuidores, e todos os envolvidos na geração e fluxo dos produtos agrícolas até o consumidor final, dentre os quais, estão:

- o governo
- os mercados; e
- as entidades comerciais, financeiras e de serviços.

Existem três categorias onde se enquadram as instituições e organizações do agribusiness, são elas:

a) as operacionais, onde estão:

- os produtores;
- os processadores; e
- os distribuidores.

Eles manipulam e impulsionam o produto fisicamente através do sistema.

b) as geradoras e transmissoras de energia, onde situam-se:

- as empresas de insumos e bens de produção;
- os agentes financeiros; e
- os centros de pesquisa e experimentação;

São entidades de fomento e assistência técnica.

c) os mecanismos coordenadores, tais como:

- o governo;
- contratos comerciais;
- mercados futuros;
- sindicatos;
- associações; etc.

Regulamentando a interação e integração dos segmentos do sistema.

Conhecer o funcionamento do agribusiness é imprescindível, para os agentes públicos e privados tomarem decisões e formularem políticas e estratégias precisas e eficientes.



O agribusiness é composto por três partes, são elas: os agregados I, II e III, explicados a seguir.

AGREGADO I

O agregado I é a montante do agribusiness, são as atividades que estão antes da porteira da fazenda, ou seja, são os setores de industrialização de insumos e bens de produção.

• **Setor Industrial de Sementes**

Os agricultores devem saber que sementes de melhor qualidade resulta menores riscos na cultura, mas mesmo assim as vendas deste insumo não evoluíram muito nos últimos anos. Um dos motivos para a existência de tal quadro é o empobrecimento da agricultura.

Para melhorar esta situação será preciso injetar recursos econômicos na atividade agrícola elevando assim, os níveis tecnológicos na produção e promovendo uma maior utilização de sementes comerciais de qualidade superior.

O trabalho de melhoramento genético de sementes vem sendo muito bem desenvolvido pela pesquisa oficial, mas mesmo assim, algumas empresas do setor, também vêm atuando na pesquisa e conseguindo bons resultados.

Devido a tecnologia sofisticada que vem sendo empregada na produção de sementes de milho e outros cereais, estes produtos já possuem padrão internacional.

• **Setor Industrial de Fertilizantes e Corretivos**

A indústria nacional de fertilizantes está estruturada em três grandes grupos de produtores:

1. De matéria-prima básica (rocha fosfática, amônia e enxofre);
2. De intermediários (ácido sulfúrico, ácido fosfórico e ácido nítrico);
3. De fertilizantes simples e misturados.

No primeiro e segundo grupo concentram-se as empresas de grande porte, enquanto que no terceiro grupo estão as empresas de médio e pequeno porte, com disputa cada vez mais acirrada, principalmente entre os misturadores.

Quanto a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, a indústria de fertilizantes parece aguardar que a situação econômica do país melhore, para que possa investir mais nesta área. No segmento de nitrogênio, o Brasil tem tecnologia acima da média mundial. Com relação ao segmento do fósforo, o Brasil é exportador de tecnologia.

O aumento no uso de fertilizantes e corretivos pelo agricultor aliado a modernas técnicas de produção, são fatores que aumentarão a produtividade da agricultura brasileira.

• **Setor Industrial de Defensivos**

A estrutura deste setor industrial é concentrada e está sob a liderança de grandes empresas, que detêm o conhecimento da base tecnológica. Atualmente, o setor se esforça em desenvolver produtos menos tóxicos, menos persistentes no



meio-ambiente, mais seletivos (inseridos no conceito de manejo integrado de pragas) e com melhor rendimento de aplicação.

Mundialmente os investimentos são significativos na biotecnologia: enfatizando a pesquisa de pesticidas biológicos e também, na manipulação genética: objetivando à obtenção de plantas resistentes a pragas e doenças.

Existe, no Brasil, número razoável de estações experimentais mantidas pela indústria de defensivos, servindo de campo de teste para o hemisfério sul. Além disso, a maioria destas empresas mantém laboratórios de desenvolvimento de formulações.

Com o intuito de melhorar o nível de tecnologia da produção agrícola, a indústria de defensivos, adotou iniciativas como apoio ao plantio direto (proteção do solo contra erosão) que associada à rotação de cultivo, permite a redução de incidência de pragas e desta forma, aumentando a produtividade.

- **Setor Industrial de Produtos Veterinários**

O Brasil é dono de um dos maiores plantéis de função econômica, por isso é o quinto maior mercado de produtos veterinários e derivados, sendo superado pelos Estados Unidos, Japão, Alemanha e França.

O faturamento da indústria veterinária nos últimos anos, tem permanecido relativamente estável.

Nas empresas com matriz no exterior, existe tendência de crescimento de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Já as de capital nacional, procuram acompanhar o desenvolvimento, para se manterem competitivas.

A instabilidade econômica e a recessão, nos últimos anos, provocaram desestímulo aos projetos de pesquisa nesta área. A produção de proteína animal está vinculada diretamente com o setor de produtos veterinários. Desta forma, à medida que a renda per capita da população brasileira cresça, melhorando a distribuição de renda no país, o produtor rural aumentará a oferta e obterá melhores preços por seus produtos, estimulando-o a investir mais na sanidade e produtividade de seu rebanho. Se a economia permanecer estável, haverá um incremento do mercado veterinário para melhores níveis de faturamento.

- **Setor Industrial de Rações**

A indústria de rações vem sofrendo altos e baixos desde meados dos anos 60, quando instalaram-se no Brasil, empresas multinacionais do ramo, motivadas pelo desenvolvimento, principalmente da avicultura. Na década de setenta o setor teve um incremento de quase 95%, sendo a avicultura o elemento dinâmico do mercado deste insumo. Nos anos 80, por causa da queda do nível de atividade econômica, a indústria de rações experimentou queda sistemática, permanecendo o restante do período com um comportamento irregular.

A integração dos criadores de aves e suínos à agroindústria do abate e processamento de carnes, numa progressiva verticalização da produção, foi fator determinante de mudanças substanciais na participação relativa dos diversos segmentos do mercado de rações. No sistema integrado, no caso da avicultura de corte, os criadores recebem da agroindústria, os pintos para engorda e no caso de



suinocultura, os criadores recebem leitões ou matrizes, a ração e também a assistência técnica veterinária. Os produtores assumem o compromisso de entrega dos lotes prontos para o abate, a um preço previamente combinado.

Este tipo de integração entre a agroindústria do abate e processamento de carnes e dos criadores independentes foi favorecido pelo acesso fácil, a vitaminas e sais minerais, existentes no mercado de suplementos. Atualmente as próprias empresas de arraçamento animal passaram a fabricar estes suplementos e incluí-los em suas linhas de produtos.

- **Setor Industrial de Máquinas e Implementos Agrícolas**

A indústria de máquinas agrícolas, basicamente produz:

- tratores de rodas, tratores de esteiras (leve, médio e pesado);
- cultivadores motorizados;
- colheitadeiras; etc.

No caso das indústrias de implementos agrícolas, as empresas líderes desse segmento atuam em âmbito nacional com poucas linhas de produtos.

Tanto a indústria de máquinas como a de implementos agrícolas, dependem de que sejam criadas oportunidades de desenvolvimento da produção agrícola, para poderem crescer sustentadas pela demanda.

AGREGADO II

É um segmento do agribusiness composto pelos produtores rurais, ou seja, são as atividades nos limites da porteira, as operações a nível da exploração agrícola.

A agricultura no Brasil, a partir da segunda metade deste século evoluiu de forma desordenada, por esta razão surgiram problemas de desajustamentos econômicos e sociais.

O que percebe-se na agricultura brasileira, são dois extremos: de um lado a agricultura de mercado, (moderna)', do outro, a agricultura de baixa renda, (tradicional).

- **Agricultura Tradicional**

A agricultura de baixa renda ou tradicional, mantém-se estagnada, utilizando tecnologia tradicional e produzindo como unidades familiares independentes. A produção baseia-se quase unicamente na terra e no trabalho. O uso de bens de capital e de insumos modernos é baixo, a produção é dirigida para a autosuficiência e praticamente está fora do contexto do agribusiness.

O que falta ao agricultor tradicional é a informação, ou seja, conhecimento de mercado, de produtos, de processos de produção e de métodos de administração da empresa agrícola.

A agricultura de baixa renda ocorre mais no Norte/Nordeste.

A tendência no Brasil e no mundo é de redução do número e ampliação do tamanho das unidades agrícolas. Isto pode significar uma limitação de oportunidades, para que as unidades familiares de baixa renda se desenvolvam. Esta situação poderá ser evitada se a agricultura familiar se profissionalizar fazendo



uso dos novos métodos de produção, como, por exemplo, a plasticultura e hidroponia, no caso de produtos hortifrutis.

O associativismo agrícola é um meio pelo qual o agricultor familiar poderá valer-se para sua atualização e profissionalização, melhorando desta forma o seu desempenho e produzindo produtos competitivos.

• **Agricultura de Mercado**

A agricultura de mercado ou comercial incorpora tecnologias avançadas e ganhos sistemáticos de produtividade.

De um modo geral, a agricultura é um setor em que o gerenciamento da produção têm dificuldades específicas. Em uma situação de excedente de produção, por exemplo, o retorno ao equilíbrio não se dá rapidamente, como resultado de uma decisão gerencial. Mesmo com os preços em baixa, os produtos continuam sendo produzidos nas fazendas. Isso acontece por existirem fatores, as vezes, inerentes a atividade agrícola, ou em razão da estrutura organizacional do complexo rural.

Todos os segmentos do agribusiness querem aumentar a capacidade produtiva da agricultura, muitas vezes sem levar em conta a demanda no mercado. Por isso a falta de uma visão sistêmica do agribusiness compromete o gerenciamento da atividade agrícola. O agribusiness por ter uma natureza segmentada, tendo muitos agentes no processo de tomada de decisão, contrasta com o que acontece no setor industrial, que é altamente integrado e verticalizado.

• **Ultrapassando os limites da fazenda**

É conveniente que os produtores rurais invistam e sejam os donos da jusante do complexo rural (armazenamento, processamento e distribuição final dos produtos) seja como micro, pequena ou média empresa, ou ainda como agroindústrias complexas.

Suponha que o produtor rural decida investir na jusante total (armazenamento, processamento e distribuição final do produto), se for um pequeno produtor e não dispuser de capital suficiente para levar avante um projeto que torne a sua agroindústria competitiva no mercado, ele poderá optar por unir-se a outros produtores em organizações formais, do tipo societário mais conveniente e deste modo formar agroindústrias complexas e eficientes.

O produtor rural que decidir formar a sua agroindústria individualmente, tem como opção, investir parcialmente na jusante, ou seja, no armazenamento e processamento, vendendo o seu produto já com valor agregado aos distribuidores.

Esta decisão requer um elevado grau de informação e comunicação com as entidades governamentais ou particulares de pesquisa agropecuária, mais especificamente, tecnologia de alimentos e também com os fabricantes de insumos e bens de produção para o setor industrial de alimentos (embalagens, máquinas de processamento, produtos químicos, aditivos, etc.).

Três casos serão descritos à seguir, em que a agroindustrialização feita pelo produtor rural, deu bons resultados, sendo que no terceiro caso, o produtor resolveu verticalizar a sua produção totalmente, desde os insumos até a embalagem e chegando a distribuição, em forma de parceria.



AS MINIUSINAS DE LEITE

Foram as miniusinas processadoras de leite fabricadas por uma indústria de Pompéia (SP), que em um ano de instalação, viabilizaram a mais de 200 produtores de leite, a obtenção de lucro maior e a adoção de marca própria, produzindo um ótimo leite regional.

Tudo começou, para evitar o abandono de atividade leiteira, foi daí que alguns produtores encararam o desafio e resolveram beneficiar e comercializar o seu leite.

Tornaram-se donos de seu produto. Desta forma, regionalizaram a produção e o consumo. Racionalizando o processo produtivo, aumentaram a receita em torno de 100%, amortizando o investimento em 180 dias, além do que, passaram a oferecer para a população, um produto de qualidade superior. Um leite quase sempre integral, que nos empreendimentos bem conduzidos, atingiram um nível de pureza próximo ao ideal.

AS MINIUSINAS DE SUCO DE LARANJA

Um outro caso semelhante, é o que está ocorrendo na cultura da laranja, quando um produtor de laranjas da região de Bebedouro (SP), foi o responsável pela adaptação de miniusinas para pasteurização de leite em miniusinas para a produção de suco.

Este produtor, entrou em contato com um fabricante de miniusinas processadoras de leite, em Campinas (SP), e solicitou uma nova tecnologia para processar em suco a sua própria produção de laranjas, desistindo de ser fornecedor dos grandes fabricantes de sua região.

Segundo o produtor, a indústria de suco lhe pagava pouco por caixa vendida. Ele produz anualmente 50 mil caixas de laranja, em uma área de 100 hectares, sendo considerado um pequeno produtor.

O fabricante de miniusinas, em resposta a solicitação do produtor, adaptou as miniusinas de leite, para o processamento e pasteurização do suco. O produtor abriu uma empresa e iniciou o processamento de suco de laranja pasteurizado. A sua empresa tem uma capacidade instalada para produzir 15 mil litros de suco e está operando com 23 funcionários. Ele já investiu neste projeto, em torno de 600 mil dólares.

Para embalar o suco, ele está utilizando embalagens plásticas de meio e um litro. Ele distribui o produto para nove cidades em São Paulo e tem como compradores, as grandes redes de hipermercados.

A intenção dele é investir mais, adquirindo novas miniusinas, para atingir uma produção de 25 a 30 mil litros de suco por dia. Pretende ainda, expandir o mercado, incluindo regiões como, Brasília, Recife e também para o Mercosul.

A sua empresa concorre com grandes fabricantes de suco, mas o produtor acredita que outras pequenas empresas sejam criadas. Ele prevê que as grandes empresas processadoras de suco diminuam a exportação, para investir no mercado interno e fazer frente a esses pequenos empresários. Por outro lado, os pequenos fabricantes de suco poderão fazer uso de alianças estratégicas com a



finalidade de conseguir forças competitivas, para fazer frente a concorrência dos grandes.

A FAZENDA EM QUE A PRODUÇÃO É TOTALMENTE VERTICALIZADA

No interior do estado de São Paulo, existe uma fazenda que é um exemplo de agribusiness de pequena empresa. Lá a produção é totalmente verticalizada.

A fazenda tem 60 hectares e é administrada pela família proprietária que planta, produz ração para o gado, o leite, industrializa o sorvete, as embalagens e detém a marca própria.

Para conseguir isto, tudo começa na própria fazenda, onde são desenvolvidas as lavouras de milho, alfafa e aveia preta que são utilizadas na fabricação de ração para alimentar as 110 cabeças de gado bovino das quais 60 são de vacas leiteiras. O leite produzido por essas vacas é a matéria-prima utilizada para elaborar o sorvete na pequena fábrica instalada dentro da fazenda que emprega atualmente 20 funcionários.

A escolha de se lançar no mercado de sorvetes deve-se ao maior valor agregado do produto.

Os donos da fazenda, durante dois anos, dedicaram-se à montagem da fábrica de sorvetes e ao desenvolvimento do produto e das embalagens. Os investimentos só em equipamentos chegam a 1 milhão de reais.

O melhor de tudo é que está dando certo, o faturamento mensal é de 150 mil reais para uma produção de 35 mil litros/mês de sorvetes. A intenção é ampliar esta produção gradativamente para 70 mil litros/mês.

O produto é distribuído para a rede de lojas próprias (existentes em São Paulo e no Rio de Janeiro) e para mercearias e empórios conceituados de São Paulo.

Estes três casos mostraram como o produtor rural tendo visão empreendedora e utilizando as modernas técnicas de administração, encontra soluções para suas dificuldades, seja individualmente ou unido a outros, através de associações, cooperativas ou outras formas societárias.

AGREGADO III

É a jusante do agribusiness, e engloba as atividades depois da porteira, tais como, o armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e seus subprodutos.

Setor de Armazenamento

A produção agropecuária é sazonal, por isso o processo de armazenamento, está associado a essa sazonalidade.

As unidades armazenadoras devem estar adequadas ao tipo de produto, ao seu dimensionamento, localização e estruturação, para que desta forma, o agricultor possa reter a sua produção com a finalidade de participar de etapas e épocas mais compensadoras de comercialização.

O sistema de armazenagem brasileiro é incompleto, não tem sincronismo e ordenamento entre as etapas de comercialização dos produtos agropecuários. Se,



bem conduzido, este sistema pode vir a ser um regulador para a expansão dos produtos do complexo agroindustrial nos mercados interno e externo.

• **Setor de Processamento**

Os alimentos são distribuídos em três categorias, a saber:

1. In natura: produtos prontos para serem processados. Ex.: arroz, milho e trigo.

2. Semiprocessados: produtos intermediários da cadeia alimentar. Ex.: farinha de trigo, óleos vegetais e açúcar refinado.

3. Processados: produtos processados orientados para o consumo final.

No complexo agroindustrial brasileiro, os alimentos processados estão ocupando maior espaço. Em contrapartida com os produtos agropecuários in natura, o processamento torna possível a oferta mais homogênea de alimentos durante o ano todo, estabilizando os preços, reduzindo as perdas e aumentando a disponibilidade de alimentos ao consumidor.

Analisando o caso de frutas, hortaliças e pescados, as perdas ocorridas desde a fazenda até o consumo, por deficiência de meios de transporte, armazenamento e distribuição, podem superar a faixa de cinquenta por cento, com o objetivo de diminuir estas perdas, o processamento oferece maior segurança de consumo, inclusive quanto aos aspectos sanitários.

A classificação dos alimentos industrializados segundo as tecnologias usadas em seu processamento é a seguinte:

- Primeira geração: são aqueles oferecidos ao consumo em seu estado natural;

- Segunda geração: os processados;

- Terceira geração: os produtos congelados;

- Quarta geração: os supergelados, prontos para consumo; e

- Quinta geração: os embalados a vácuo, cozidos na própria embalagem e prontos para o consumo. Os produtos de quinta geração são processados com tecnologia de fabricação sofisticada, ainda exclusiva de algumas empresas, mas a tendência é a vulgarização.

• **Setor de Embalagem**

Este setor em seu parque industrial complexo, abrange desde a fabricação de matéria-prima até a conversão e transformação dos materiais básicos. É um setor que tem experimentado grandes avanços tecnológicos, motivados em grande parte pela indústria da alimentação. Está incluído neste setor, empresas prestadoras de serviços em economia de embalagens. As atividades dessas empresas estão ligadas à tecnologia e design de racionalização do sistema de logística, distribuição, movimentação e estocagem de produtos embalados.

No Brasil o consumo de embalagens ainda é pequeno, em relação aos Estados Unidos, por exemplo, mas a tendência é de expansão, principalmente porque os consumidores estão preferindo alimentos de melhor qualidade, vida mais longa e preços reduzidos.



• **Setor de Distribuição**

O avanço maior neste setor aconteceu com o surgimento das lojas de auto- serviços, este sistema conquistou a preferência dos consumidores, em razão da facilidade de acesso a uma grande variedade de produtos, não ficando restrito apenas aos alimentos.

As grandes redes de supermercados consolidaram-se e a estrutura do setor concentrou-se, paralelamente ao segmento de transformação. Resultando dessa forma, relacionamentos entre estes dois setores, baseados em grande poder de barganha na negociação de compra e venda de mercadorias.

Observamos na área de supermercados, boa presença de marcas próprias, em grande parte dos produtos comercializados.

Quanto a ampliação da margem de lucro, os supermercados buscam maior produtividade, tornando-os mais ágeis e com estrutura mais enxuta, assegurando-se desta forma a capacidade competitiva, num setor onde a concorrência é acirrada.

Existe também por parte dos supermercados, a iniciativa de compra de produtos agrícolas diretamente do produtor, eliminando desta forma o atravessador.

Um tipo de negócio que está ampliando sua atuação em velocidade espantosa, é o fast food, ou seja, restaurantes de serviços rápidos. Estes negócios de alimentação no "Depois da Porteira", já possuem uma representatividade significativa no agribusiness. E isto deve-se a característica dinâmica e criativa existente nos canais de distribuição de gêneros aos consumidores. Também neste setor há a iniciativa de parceria com os produtores, em que os fast foods compram diretamente dos agricultores. Sendo que estes são orientados a produzir produtos com a qualidade por eles exigida.

A partir do conceito de agribusiness, as empresas relacionadas direta ou indiretamente com este complexo, podem através desta visão sistêmica, utilizar tal conceito como uma ferramenta de análise e planejamento de marketing.

PESQUISA E ASSISTÊNCIA TÉCNICA AGROPECUÁRIA

No Brasil existem várias instituições públicas de pesquisa e assistência técnica agropecuária, entre elas estão:

- Instituto Agronômico de Campinas
- Instituto Agronômico do Paraná
- Empresa Agropecuária de Minas Gerais
- Empresa de Pesquisa Agropecuária de Santa Catarina
- Empresa de Pesquisa Agropecuária de Goiás
- Empresa de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)

Para tornar o negócio agrícola brasileiro mais competitivo, existe um modelo de pesquisa centrado na demanda, ou seja, planejar e executar pesquisas com a preocupação de solucionar problemas relevantes identificados na sociedade.

Os planos de pesquisa agropecuária desenvolvidos pela EMBRAPA contém as seguintes metas:



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

- geração e difusão de novas tecnologias nos processos de produção, para conseguir o aumento sustentado da produtividade;
- incremento da produção de sementes básicas com a finalidade de aumentar a utilização de sementes melhoradas;
- criação e divulgação de tecnologias que diminuam a perda de solo sob regime de cultivo.

Atualmente já é possível aumentar a produção de arroz, feijão, soja, trigo e milho, sem precisar expandir a área plantada.

Tanto o Estado como a iniciativa particular exercem papel de grande importância na atividade da pesquisa agropecuária. E se existir intercâmbio e parceria entre os dois setores, todos os segmentos do agribusiness tendem a lucrar.

É necessário também, existir um elo de ligação entre a pesquisa e a assistência técnica agropecuária, resultando um perfeito feed-back, onde a assistência técnica detecta as necessidades dos componentes produtivos do agribusiness e passa para a pesquisa. A pesquisa retorna à assistência técnica o resultado dos estudos, para que sejam repassados aos setores produtivos. Tem-se a informação em um fluxo contínuo através da comunicação sem estrangulamentos.

A observância do conceito de agribusiness torna mais fácil atitudes como a acima exposta.



Capítulo 2 MARKETING

Philip Kotler, definiu marketing nos seguintes termos:

"Marketing é um processo social e administrativo pelo qual, indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas".

Os conceitos que sustentam esta definição são os seguintes:

- necessidades, desejos e demanda;
- produtos;
- utilidade, valor e satisfação;
- troca, transações e relacionamento;
- mercados;
- marketing e homens de marketing.

Estes conceitos serão explicados, a seguir

NECESSIDADES, DESEJOS E DEMANDA

A necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica. As coisas que geram necessidades para as pessoas sobreviverem, tais como, alimentação, vestimenta, habitação, entre outras, fazem parte da biologia e condição humana, portanto não são criadas pela sociedade ou pelos homens de marketing.

Desejos são vontades para satisfações específicas das necessidades mais profundas. Os desejos são diferentes para as mesmas necessidades. Ex:

“Na cidade, uma pessoa satisfaz sua fome com um hambúrguer, já em uma aldeia no Amazonas, o índio satisfaz a sua necessidade de alimentação com alguma fruta nativa. “

Existem mais desejos do que necessidades e os desejos são mudados pelas forças e instituições sociais, tais como, igrejas, escolas, famílias e as empresas.

Demanda é o desejo de obter produtos específicos apoiada na habilidade e vontade de compra-los. Quando os desejos são respaldados pelo poder de compra, tornam-se demanda. As empresas antes de tudo, devem medir o número de pessoas que de fato querem e podem comprar o produto, para depois medirem o número de pessoas que apenas querem o produto.

PRODUTOS

Produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a alguém, para satisfazer uma necessidade ou desejo.

UTILIDADE, VALOR E SATISFAÇÃO

Utilidade é a estimativa que o consumidor faz da capacidade total dos produtos em satisfazer suas necessidades.



Valor é o preço do produto.

Satisfação é o que o produto oferece mais por seu preço.

TROCA, TRANSAÇÕES E RELACIONAMENTO

A troca é o ato de se obter determinado produto desejado de alguém, oferecendo-se alguma coisa como pagamento.

A transação consiste na troca de valores entre duas partes.

O marketing de relacionamento é uma idéia maior em que o marketing de transação é uma parte, por isso os empresários devem desenvolver uma relacionamento confiável a longo prazo com os clientes, distribuidores, vendedores e fornecedores . Isto é conseguido, prometendo e realizando alta qualidade e preços razoáveis a outra parte, fortalecendo os laços econômicos, técnicos e sociais entre os membros das partes envolvidas no processo.

A empresa precisa desenvolver um banco de dados, chamado sistema de marketing, baseado no marketing de relacionamento, onde constem as empresas com as quais foi construído um relacionamento de negócios sólido e dependente. O princípio operacional é "faça boas relações e as transações lucrativas aparecerão".

MERCADOS

São compostos por clientes potenciais que partilham de uma mesma necessidade ou desejo e estão aptos a engajar-se num processo de troca, para satisfazer determinada necessidade ou desejo.

MARKETING E HOMENS DE MARKETING

Marketing é trabalhar com mercados para realizar trocas potenciais objetivando satisfazer necessidades e desejos humanos.

Homens de Marketing são pessoas que buscam recursos de outrem, oferecendo algo de valor em troca. O homem de marketing pode ser vendedor ou comprador.



Capítulo 3 USANDO O MARKETING

Quando se pensa em marketing, deve-se saber que seus problemas não apresentam propriedades quantitativas evidentes. Existe algo mais, tais como:

- forças psicológicas de grande importância;
- despesas de marketing que afetam a demanda e os custos, num só tempo;
- ajuste e interação dos planos de marketing com outros planos da empresa.

As decisões de marketing não devem ser tomadas intuitivamente, antes de- vemos ter um sistema estratégico e ferramentas de análise aperfeiçoadas.

Não é apenas o grande produtor rural que deve pensar em marketing para a sua empresa, mas também o médio e o pequeno, que pratica a agricultura comercial necessita de marketing e também saber como administra-lo.

Mesmo que o produtor seja associado a uma cooperativa ou associação que lhe preste serviço ou assessoramento na comercialização de seus produtos, ele deve conhecer o que o consumidor quer comprar, ou seja, quais as necessidades e desejos do consumidor. Deve também, sintonizar o seu marketing com o da sua cooperativa ou associação, para que num trabalho em conjunto, vença as dificuldades existentes no ramo de sua atividade econômica.

As pequenas empresas fazem marketing naturalmente. O motivo é que elas estão em contato mais direto com os consumidores, podendo desta forma, satisfaze-los com maior eficiência.

No Japão, muitas empresas utilizam o marketing sem que ele seja ou esteja instituído dentro delas. Os pequenos e médios empresários do setor agrícola podem pensar que o marketing requer alto custo. Eles, porém, precisam se conscientizar que existem maneiras econômicas de fazer marketing, como, por exemplo, através de carta personalizada, ou um folheto. O marketing pode e deve ser usado de acordo com os recursos e objetivos da empresa.

O produtor rural que também pratica o processamento agroindustrial e que pretende aumentar o potencial de sua empresa, precisa de um alto grau de comunicação e informação dentro da cadeia sistêmica do agribusiness, para tornar a sua unidade produtiva conhecida.

MARKETING DO PRODUTOR RURAL

O marketing do lado de dentro da porteira é a administração integrada da unidade produtiva rural (o sítio, a fazenda), efetuada através de planejamento do composto mercadológico da produção vegetal e animal.

As associações de produtores e os atuais acordos de integração e parceria com a agroindústria e o varejo de alimentação, assim como, as cooperativas e associações de produção agrícola, são extensões dos produtores rurais, na realização do marketing de seus produtos.



O produtor rural quer lucro. Para obter este lucro, ele deverá vender seu produto. Acontece que antes e depois da venda de seu produto, existem fatores que maximizarão ou minimizarão seus lucros. Portanto, é necessário coordenar todas as atividades que ocorrem antes e depois da porteira, para assim maximizar o retorno.

O conhecimento de marketing por parte do produtor rural, contribuirá para que ele ganhe mais dinheiro. E para conseguir este feito, deverá elaborar um plano de marketing.

• **O Plano de Marketing para a Empresa Agrícola (Produtor Rural)**

Este plano consiste em estabelecer objetivos, estratégias e táticas que auxiliem o produtor a decidir o que produzir e o que comercializar.

O plano inicia-se com a definição de objetivos. Tais objetivos serão diferentes, dependendo das ambições e das motivações, bem como da competência e recursos de cada produtor. Os objetivos são vários, portanto será necessário estabelecer uma ordem de prioridade, para que não haja conflitos na tomada de decisões.

As metas do produtor podem ser entre outras, as seguintes:

- produtividade;
- produção total;
- preservação da família;
- independência econômica e liberdade de negociação;
- estabilidade
- modo de vida digna e confortável,
- redução dos custos de produção.

Os objetivos definem o que se quer para atingir as metas almejadas e as estratégias estabelecem as formas de atingir tais objetivos.

Os produtores rurais para atingirem suas metas, dispõem de várias alternativas. Eles podem escolher:

- a) crescimento rápido ou lento e constante.
- b) produtos de alta rentabilidade por unidade vendida ou média rentabilidade a longo prazo.
- c) maior ou menor risco e lucro.
- d) reduzir custos para melhorar o lucro ou aumentar o preço final.
- e) maximizar o retorno da venda do produto agrícola ou maximizar o valor da propriedade rural através de instalações e investimentos
- f) monocultura ou policultura.
- g) agroindustrialização¹ ou especialização em commodities.

A escolha dessas alternativas depende de algumas considerações descritas a seguir:

¹A agroindústria é a unidade produtora integrante dos segmentos localizados nos níveis de suprimento à produção, transformação e acondicionamento, e que processa o produto agrícola em primeira ou segunda transformação, para sua utilização intermediária ou final.



SABER O QUE PRODUZIR E COMO APRESENTAR O PRODUTO PARA VENDA

Existem produtos diferenciados que têm valores igualmente diferenciados no mercado, como por exemplo, certas variedades de frutas, tipos de suínos, qualidade de grãos, gado confinado, tipos de hortaliças, etc. Dependendo do processo de produção (do plantio até a colheita) e do processo de embalagem, estes produtos possuem qualidade e aspecto melhores e conseqüentemente, maior valor de mercado.

CONHECER O TEMPO E O LUGAR DE COMPRAR OU VENDER

Produtos diferentes têm preços diferentes durante o ano. O produtor pode tirar vantagem se produzir e estocar o seu produto, bem como maximizar o retorno se conhecer os ciclos de preços.

O MARKETING DO PRODUTOR RURAL EM SINTONIA COM O DAS ENTIDADES A QUE ELE FOR ASSOCIADO

Se o produtor for associado a uma cooperativa agroindustrializada ou a uma associação de produtores, poderá contar com ações competentes de marketing. Mas mesmo assim, precisará ter o seu plano de marketing que deverá estar sintonizado com o plano da entidade a que estiver associado.

EXPANDIR OS MERCADOS

Propaganda, vendas, leis, benefícios ao processamento agroindustrial são algumas das muitas ações mercadológicas que podem ser desenvolvidas para influenciar a demanda.

ESCOLHER O TIPO DE ACORDO MERCADOLÓGICO DESEJÁVEL

O produtor e a agroindústria podem desenvolver novas maneiras de comercialização, tais como:

- cooperação em qualquer forma societária;
- parcerias;
- contratos com cláusulas de risco de preços;
- percentuais sobre os preços médios da região;
- premium price por qualidade de produtos; etc.

O plano de marketing do produtor rural deve estar muito bem integrado com todos os segmentos do agribusiness, para que as metas almejadas sejam atingidas.



Capítulo 4 MARKETING ASSOCIATIVO

Existem associações de produtores rurais que fazem marketing para seus associados, algumas muito atuantes, como por exemplo, a Associação Brasileira dos Produtores de Ovos com o seu plano de marketing versando sobre o reposicionamento do ovo e estímulo ao consumo.

As associações de produtores rurais norte-americanos investem em comunicação de seus produtos para a sociedade, quase 100 milhões de dólares anuais. Leite e derivados, frutas, suco de frutas e carnes são os principais campos de investimentos publicitários nesse setor.

Esses programas de comunicação devem ter esforços publicitários contínuos para serem efetivos e alcançarem sucesso.

O fator crítico de sucesso para a categoria é que a informação, consciência e participação da commodity estejam na cabeça dos consumidores. O suco de laranja disputa mercado com os refrigerantes. A carne vermelha briga com a carne branca do frango, do peixe, do porco que por sua vez competem entre si. Toda essa guerra está criando a "moda" da alimentação, entre os consumidores, o que é bom para o desenvolvimento do agribusiness de um modo geral.

As associações estão na briga pela disputa do mercado, auxiliando os seus associados na colocação de seus produtos com melhor margem de ganho.

O produtor rural que quiser levar adiante o seu empreendimento com sucesso, não poderá isolar-se, precisará comunicar-se, fornecendo e obtendo informações. Devendo também, profissionalizar-se para melhor entender essas informações.

O agricultor precisa conhecer, além das técnicas de plantio e criação, também as técnicas de administração do seu empreendimento, para que possa praticar uma agricultura comercial, "moderna". Uma agricultura praticada por um produtor rural consciente do seu papel dentro do agribusiness.



TEMA 3

**EMPRESA AGRÍCOLA
E QUALIDADE**



INTRODUÇÃO

Empresa agrícola é a unidade de produção, onde são exercidas as atividades de cultivo vegetal e criação de espécies animais onde, por vezes, também é exercida a atividade agroindustrial.

Se determinada empresa agrícola ou agroindustrial, quiser sobreviver no atual mundo competitivo dos negócios, terá que produzir e fornecer produtos com a qualidade desejada pelo consumidor. Este feito só será conseguido se a empresa aplicar determinados princípios e métodos modernos de Gestão pela Qualidade.

O empresário que implantar em sua empresa o "Controle de Qualidade" de- verá exigir de seus fornecedores, produtos que obedeçam o mesmo conceito de Qualidade. Percebe-se assim, a formação de uma cadeia entre as empresas onde a Qualidade é um dos fatores principais. Todos sairão ganhando, principalmente, o consumidor final que no Brasil começa a ser mais respeitado. Mas, para que este respeito perdure, o consumidor deverá exigir, cada vez mais, produtos e serviços com qualidade, bem como, o compromisso de garantia dessa qualidade.

Este trabalho tem a finalidade de levar ao empresário rural, uma noção geral sobre Qualidade Total, como forma de gerenciamento de sua empresa e informa-lo sobre as principais ferramentas utilizadas na gestão pela qualidade, para que ele possa trabalhar voltado a filosofia e prática da Qualidade Total, que não é nenhum monstro devorador dos bons ideais humanos e sociais, mas antes de tudo uma prática que propõem resgatar justamente estes ideais de gerar emprego com direitos justos, tanto para o empregado, quanto para o empregador.



Capítulo 1 DEFININDO QUALIDADE

Qualidade é um anseio de quem produz e de quem consome. Para produzir um produto com qualidade é essencial identificar junto ao possível consumidor, o que ele necessita, espera e lhe satisfaça. A empresa deverá transformar determinados desejos dos consumidores em especificações técnicas que nortearão a fabricação do produto. Mas, além disso, a Qualidade depende de vários fatores, tais como:

- especificação técnica certa;
- fornecedores de insumos e bens de produção qualificados;
- controles apropriados;
- trabalhadores motivados e treinados;
- equipamentos em boas condições de uso;
- instrumentos de medição aferidos e calibrados.

Atualmente, principalmente nos negócios, os truques, a improvisação e as meias-verdades, estão perdendo espaço. O consumidor assume uma postura mais vigilante e exigente, fazendo valer seus direitos, por isso, uma empresa deve oferecer produtos que:

- tenham necessidade e uso bem definidos;
- satisfaçam aos anseios do consumidor;
- preencham as exigências de normas e especificações aplicáveis;
- não contrariem os conceitos de segurança, meio ambiente, etc, - estabelecidos pela sociedade;
- tenham preços competitivos;
- o custo que dê boa margem de lucro.

Aliás, o custo está no conceito de Qualidade, pois seria inviável produzir algo com qualidade extremamente excelente, se por essa razão, tal produto tivesse que ser vendido a um preço que o consumidor não pudesse pagar.

Além de tudo isso, o que também define a Qualidade de um produto são:

- instruções claras e adequadas;
- embalagem apropriada;
- entrega pontual;
- assistência técnica eficiente.

Na verdade a Qualidade gera fidelidade, garante mercado e proporciona bons lucros. Qualidade é para quem quer competir e vencer.



Capítulo 2 FUJA DA FALTA DE QUALIDADE

Se Qualidade é fazer certo desde a primeira vez, fica claro que os custos para reparar algum erro é muito alto. Estes são os custos da falta de Qualidade e são divididos em quatro categorias:

CUSTOS DE FALHAS INTERNAS

São os custos decorrentes da falta de qualidade detectada antes do produto ser entregue ao consumidor.

CUSTOS DE FALHAS EXTERNAS

Estes custos ocorrem quando o defeito ,é constatado pelo consumidor após receber o produto.

CUSTOS DE AVALIAÇÃO

São os custos gerados durante o processo de produção, com a finalidade de garantir e assegurar a qualidade do produto.

CUSTOS DE PREVENÇÃO

Esses custos estão relacionados diretamente com a implantação de um sistema de controle de Qualidade Total, pois são os gastos com prevenção, tendo em vista, que o produto chegue ao consumidor com a qualidade desejada.

O empresário deve fugir da não-Qualidade em seus produtos e a melhor forma de conseguir este feito, é implantando um Programa de Qualidade Total em sua empresa.

Nos primeiros dois anos de implantação poderá ocorrer elevação dos custos de prevenção, mas é um investimento necessário, ainda mais se a sua área de atuação tiver como fator preponderante a competitividade.

Na realidade a elevação dos custos de prevenção provocam redução nos custos de falhas e de avaliação, resultando em acréscimo do lucro.



Capítulo 3 QUALIDADE É PARA TODOS

Pequena empresa que quiser crescer, deverá produzir com qualidade e isto, será conseguido implantando-se um Programa de Qualidade Total apropriado as suas características.

A pequena empresa apresenta vantagens específicas no que se refere a implantação de um Sistema de Qualidade Total:

- rapidez na operação de mudanças;
- proximidade do pessoal da empresa com os clientes;
- visão ampla e total de sua organização;
- pratica de mecanismos direcionados a obtenção de lucro;
- melhor atenção aos clientes

Mas, também há desvantagens, principalmente quando existe competição com grandes empresas. Os problemas mais relevantes são:

- recursos humanos e financeiros mais escassos,
- consultoria e treinamento muitas vezes dispendioso demais.

Seja a empresa grande ou pequena, ela deverá estar sempre voltada para o cliente.

No Brasil o movimento pela qualidade cresce em ritmo acelerado, principalmente em razão da adesão cada vez maior das micro e pequenas empresas.

Todas as empresas de todos os setores deverão estar preparadas para as novas regras do mercado:

- produtos com qualidade;
- entrega pontual;
- assistência pós-venda que funcione e custe menos.

Para sobreviver e crescer neste novo contexto as micro e pequenas empresas podem:

- formar parcerias com clientes e fornecedores;
- buscar melhoria contínua;
- encontrar seu lugar no mercado; etc.

Há poucos anos atrás, as empresas viviam em um mercado protegido, por isso muitas empresas tinham a impressão de que o mercado precisava delas e não elas do mercado. Por isso, é benéfica a abertura do mercado às importações, mas deve ser gradual, a ponto de permitir que as empresas nacionais se adaptem a esta nova realidade, entrando na competição para vencer.

O empresário pode utilizar algumas regras praticas no seu empreendimento, para obter redução no custo de produção, visto que esta redução é muito importante quando se tem um mercado competitivo para atuar:

- selecionar e conscientizar seus fornecedores a oferecerem adequado nível de qualidade permanente;



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

- organizar a linha de produção, identificando todos os estágios do processo produtivo, assegurando possíveis correções dos métodos de produção utilizados e procurando selecionar os melhores, dentro dos menores custos possíveis;
- treinar constantemente os trabalhadores nos processos de produção, inclusive no uso correto, eficiente e seguro de ferramentas, equipamentos e matéria-prima;
- propagar a idéia de que a Qualidade é um empreendimento onde o fundamental são as pessoas e que as ações de grupos em que o indivíduo participe amplamente resultam em melhoria global.

Para todas as empresas a Qualidade Total será sempre uma meta a ser alcançada e mantida, esta é a base para o sucesso nos negócios.



Capítulo 4 O ASSOCIATIVISMO E OS PROGRAMAS DE QUALIDADE

Os programas de qualidade total surgiram nas grandes organizações, mas como foi dito no item anterior, a pequena empresa também pode e deve ter o seu Programa de Qualidade Total.

No caso da empresa agrícola, seja aquela que se dedica somente a produção rural ou também a agroindústria, o Controle da Qualidade Total, pode ser implantado com orientação e acompanhamento das associações de produtores rurais.

Este assessoramento pode ser iniciado com a divulgação do que é Qualidade Total na produção agrícola e estender até a criação e elaboração de programas de qualidade total direcionados para a empresa agrícola, obedecendo-se as características de cada uma.

Para a implantação e desenvolvimento de um programa de qualidade na empresa agrícola, o empresário pode valer-se de.

- treinamento oferecido pelas suas associações;
- material impresso;
- vídeos na linha "como fazer";
- consultores locais.

O setor agrícola vem aderindo ao movimento da Qualidade e as associações de produtores rurais fazem parte deste movimento. Um bom exemplo é o da A.A.O.-Associação de Agricultura Orgânica que elaborou Normas Técnicas para que os produtores obtenham certificados de Qualidade autorizados pela entidade que irão acompanhar os produtos da propriedade até o processamento final.

Outro exemplo a ser citado é o da AVITI-Associação dos Viticultores de São Miguel Arcanjo que em seus objetivos atuais e futuros, destaca-se a preocupação com a qualidade do produto. A idéia é diferenciar o seu produto pela qualidade.

- incrementando seu controle;
- classificando o produto;
- estabelecendo um selo de garantia, para ser colocado nos cachos de uva, identificando-os como produtos de alto padrão de qualidade.

A AVITI analisa a qualidade dos insumos agrícolas utilizados na cultura da uva, defendendo assim os interesses de seus associados.

Já o empresário rural da floricultura, pode contar com o Programa de Qualidade Total da Floricultura, criado pela Associação Central dos Produtores de Flores e Plantas Ornamentais com a finalidade de manter um padrão de qualidade para os produtos de seus associados. Esta é mais uma medida que beneficia os produtores associados, no que se refere a implementação do Controle de Qualidade na empresa agrícola.



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

Os exemplos descritos, mostram como as associações são úteis aos produtores, estando assim inseridas no agribusiness, com vistas a um objetivo comum que é a Qualidade Total na produção agrícola.



Capítulo 5 A QUALIDADE NAS EMPRESAS AGRÍCOLAS

Algumas empresas agrícolas já implantaram o seu Programa de Qualidade Total que é um passo importante para a obtenção do certificado ISO série 9000.

Mas, até o momento em que este trabalho foi escrito, não se sabe de alguma empresa agrícola que tenha obtido tal certificado. O fato é que mesmo sem um certificado ISO, estas empresas já possuem um ótimo nível de produtividade e qualidade em sua produção.

O PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL NA FAZENDA

O produtor rural que é um empreendedor aposta na Qualidade Total como uma poderosa arma para vencer a competitividade do mercado. É o exemplo de um produtor rural da região de Brotas que investe em fruticultura e tem em seus pomares a qualidade como item merecedor de maior atenção.

O Programa de Qualidade Total adotado por este produtor, compreende todos os processos de produção das frutas, preparo do solo e produção das mudas (na própria fazenda) até o relacionamento com os clientes.

O dono da fazenda, seus dois gerentes, e os sessenta empregados fixos estão envolvidos neste programa. Os empregados, por exemplo, passaram por treinamentos que os tornam responsáveis sobre cada etapa do processo em que atuam, até o produto final.

Com o intuito de aprimorar a produtividade, os empregados são permanentemente convidados a participar e a dar idéias.

Os avanços tecnológicos já fazem parte da rotina da fazenda, como, por exemplo, a informática, fornecendo relatórios atualizados, assim que solicitados.

Quanto a técnica de produção, foram contratados três consultores especializados, um em solo e fertirrigação, outro em frutas temperadas e o terceiro em cultura de banana

É com um programa de Qualidade Total de tamanha envergadura que esta fazenda vem conquistando mercado e competindo com outras grandes empresas.

QUALIDADE TOTAL E VERTICALIZAÇÃO NA SUINOCULTURA

Os suinocultores do sul de Mato Grosso estão de olho na Qualidade Total. Eles aguardam a aprovação, pelo governo do referido estado, de uma proposta que estabelece as diretrizes para um programa de apoio à atividade.

Esta proposta chamada "granja de qualidade", estabelece uma série de pré-requisitos de higiene e de controle ambiental.

Segundo o presidente da ACRISMAT-Associação dos Criadores de Suínos de Mato Grosso, com esse programa, a suinocultura poderá atingir um patamar insuperável de qualidade conquistando desta feita, um diferencial mercadológico.



A suinocultura na região de Rondonópolis desponta como uma das alternativas de diversificação, já existente, entre os empresários rurais -produtores de grãos e cereais- com uma tendência ao aumento do número de fazendas com atividades integradas.

Ainda segundo o presidente da ACRISMAT, a suinocultura será fundamental na verticalização das propriedades rurais da região, que estão estruturadas ou estruturando-se para fechar o ciclo da cadeia produtiva -iniciando desde a colheita de grãos e cereais, que dão os resíduos para a alimentação dos animais, indo até a utilização de seus dejetos, devidamente tratados, para a fertilização das lavouras.

Querendo agregar valor ao seu produto, seis agricultores em parceria com uma empresa de empreendimentos agroindustriais investiram 8 milhões de dólares na construção do primeiro frigorífico de suínos de Rondonópolis. É o produtor rural criativo inovando os agronegócios.

FAZENDA VERTICALIZADA PREOCUPADA COM A QUALIDADE TOTAL

Este é o caso de uma fazenda onde se planta milho, alfafa e aveia preta que servirão de matéria-prima para a produção de ração fabricada na própria fazenda. Esta ração é usada para alimentar as 110 cabeças de gado bovino, onde 60 são vacas leiteiras que fornecem o leite (matéria-prima principal) para a fábrica de sorvetes que também está dentro da fazenda. Até as embalagens que vão acondicionar o sorvete se produzem na própria fazenda.

O sorvete é distribuído a uma rede de lojas que funcionam em sistema de parceria com a fazenda.

A preocupação com a qualidade na fazenda, começa com a escolha dos insumos. São sementes selecionadas para o cultivo do milho, alfafa e aveia preta, empregados na fabricação da ração. Estes produtos são cultivados de acordo com modernas técnicas de plantio que evitam o desgaste do solo.

Na produção da ração o cuidado com a qualidade continua, por exemplo:

É feita uma análise do milho armazenado nos silos, para descobrir a existência de deficiência de algum nutriente. Caso tal deficiência seja detectada, a composição da ração é corrigida.

Na criação do gado, é utilizado o sistema de confinamento. Há um aproveitamento racional do esterco que misturado a água utilizada no processo de lavagem do galpão, é captado através dos vãos existentes no chão, sendo levado por tubulações para um coletor central, onde posteriormente é transformado em fertilizante, utilizado nas plantações da fazenda. Percebe-se dessa forma que em todas as atividades da fazenda existe uma preocupação constante em evitar o desperdício e não degradar o ambiente, isto é, manter a qualidade em todos os sentidos.

A matéria-prima (leite) utilizada na elaboração do sorvete é obtida das 60 vacas em lactação que são ordenhadas duas vezes ao dia. A ordenha é mecanizada e o leite é levado através de tubulações para uma sala, onde começa o processo de



pasteurização, elevando-se o leite a temperatura de 80 graus centígrados. Obtém-se assim, a calda básica do sorvete.

A próxima etapa é resfriar esta calda que posteriormente será levada para as 3 tinas de maturação, permanecendo ali pelo período de 4 a 5 horas a uma temperatura de 4 graus centígrados. Nesta fase do processo é feita a saborização. Em seguida, este material será levado para uma máquina produtora, de onde sairá por uma torneira, o sorvete pronto, que será embalado e levado para uma câmara frigorífica onde será mantido a -30 graus centígrados.

A higiene é mantida em todo o processo que demora cerca de 6 horas. No processo de produção do sorvete existe também uma preocupação em evitar o desperdício, como, por exemplo, o reaproveitamento da água utilizada nos equipamentos de aquecimento e resfriamento.

Tudo é planejado, inclusive o manuseio do produto pronto para o consumo:

Na câmara frigorífica, o sorvete entra por uma porta instalada junto à fábrica e sai pela porta oposta, para ser carregado nos caminhões que farão a distribuição ao mercado consumidor.

A família, dona da fazenda, tem grande preocupação com a qualidade do produto que fabrica. Leva muito a sério, inclusive a profissionalização de seus empregados, como, por exemplo, a qualificação da chefe de produção da fábrica, que fez vários cursos sobre produção de sorvete, inclusive no exterior.

Esta é mais uma empresa agrícola que implantou o seu Programa de Qualidade Total, baseado em conceitos modernos de gestão pela Qualidade que poderá ser empregado pelo empresário agrícola, individualmente ou de preferência utilizando-se do associativismo para atingir este objetivo.



Capítulo 6 GERENCIANDO A QUALIDADE

O Japão após a Segunda Guerra Mundial estava com suas indústrias e sua infra-estrutura arrasadas. Em estado de miséria e sem dinheiro para importar ao menos alimentos, as elites japonesas conscientizaram-se da necessidade de reconstruir tudo da estaca zero. Por sua vez, o comando militar norte-americano, decidiu realizar o recenseamento, sendo incumbido da tarefa, o estatístico norte-americano Deming, profissional experiente em controle da qualidade.

Concluído o recenseamento, Deming em contato com técnicos e empresários japoneses voltados para a reconstrução das indústrias, transmitiu-lhes seus conhecimentos na área de controle da qualidade e oportunamente ensinou-lhes novos conceitos que ainda não haviam sido testados nos EUA. O resultado foi bom e os japoneses através dos meios de comunicação, massificaram esses conceitos.

Durante a década de 50 o Japão investiu em Qualidade, mas os resultados só começaram a aparecer nas décadas de 60 a 70.

A forma de gerenciamento utilizada pelo Japão, desde então, é o TQC (Total Quality Control-Controle da Qualidade Total. Esta metodologia tem como objetivo principal, o atendimento integral das necessidades dos clientes, em que além da qualidade intrínseca do produto, são levados em conta o preço, o atendimento na compra e após a venda.

Uma empresa precisa se preocupar com a sua sobrevivência e seu crescimento, por isso, deve ser gerenciada com uma visão global, para conseguir atender a cada um dos seguintes grupos:

- clientes (fornecendo-lhes produtos e serviços adequados);
- funcionários (oferecendo-lhes salários dignos e boas condições de trabalho);
- acionistas (pagando-lhes dividendos proporcionais aos investimentos e riscos assumidos);
- sociedade (proporcionando melhoria da qualidade de vida, através do pagamento de impostos e da preservação do meio ambiente).

O TQC se utiliza de técnicas de gerenciamento de processos, procurando evitar preventivamente, a ocorrência de falhas em cada etapa do processo de produção. Além disso, as atividades de bom desempenho devem ser padronizadas e documentadas para servir de treinamento posterior, assegurando-se dessa forma, o bom nível da qualidade

O sucesso na implantação de um Programa de Qualidade Total na empresa, depende de algumas mudanças que só serão concretizadas, se existir persistência e boa vontade por parte de todos os envolvidos no processo.



NOVOS VALORES E ATITUDES

Dez princípios resumem os novos valores e atitudes que devem ser adotados para que se introduza uma nova cultura na empresa, visando possibilitar a gestão pela qualidade total.

TOTAL SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

"O cliente perturba a rotina da empresa", é preciso abandonar esta idéia e este quadro só será invertido com a Qualidade Total, que faz do cliente a pessoa mais importante da organização. Portanto, a empresa deve:

- estabelecer intercâmbio de informações com seus clientes;
- prever as necessidades e superar as expectativas do cliente

É através da gestão pela Qualidade Total que se assegura a satisfação de todos os que fazem parte dos diversos processos da empresa: clientes externos e internos, diretos e indiretos, parceiros e empregados.

GERÊNCIA PARTICIPATIVA

É preciso criar o hábito de passar as informações necessárias aos empregados, ou seja, fazê-los participar dos processos da empresa. A participação fortalece decisões, mobiliza forças e gera o compromisso de todos com os resultados.

Para o constante aperfeiçoamento, deve-se estimular novas idéias e aproveitar a criatividade, desenvolvendo-se assim, técnicas adequadas para a análise e solução de problemas.

No processo de Qualidade Total, gerenciar é sinônimo de liderar, o que significa:

- mobilizar esforços;
- atribuir responsabilidades;
- delegar competências;
- motivar;
- debater;
- ouvir sugestões;
- compartilhar objetivos;
- informar.

Com estas ações será possível formar verdadeiras equipes.

DESENVOLVIMENTO DE RELAÇÕES HUMANAS (RH)

O empregado de uma organização não busca apenas remuneração adequada, mas também, espaço e oportunidade de demonstrar aptidões, participar, crescer profissionalmente e ver seus esforços reconhecidos. A organização que satisfaz tais aspirações, multiplica o potencial de iniciativa e trabalho. Afinal as pessoas são a matéria-prima mais importante na organização.

Conhecer o negócio e as metas da empresa é essencial para que os empregados tenham uma nova postura em relação ao trabalho.

A empresa deve aproveitar os conhecimentos, técnicas e experiências dos empregados, É preciso também investir em educação, treinamento, formação e capacitação dos seus funcionários.



PERSISTÊNCIA NOS PROPÓSITOS

Adotar novos valores passa por um processo lento e gradual em que se leva em conta a cultura existente na organização. É necessário persistência e continuidade, reforçando e repetindo os novos princípios, estimulando assim a prática dos mesmos até que a mudança desejada se torne irreversível.

A administração tem um papel fundamental no acatamento e na prática dos mandamentos da Qualidade Total. Idéias coerentes e transparentes são imprescindíveis na execução de projetos.

Os dirigentes em suas atitudes e cobranças que determinam a prioridade de qualquer projeto em uma empresa. E mais, para se conseguir comprometimento, confiança, alinhamento, convergência de ações na empresa é fundamental que se defina propósitos através de um planejamento participativo, integrado e com base em dados precisos e abrangentes.

APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO

A implantação de uma cultura de mudança na empresa é a razão de seu sucesso.

Não é mais possível a acomodação, passividade, submissão, individualismo ou paternalismo em uma empresa. Atualmente o avanço tecnológico, a renovação dos costumes e do comportamento fazem com que as reais necessidades dos clientes mudem rapidamente, por isso o contínuo aperfeiçoamento é mais que necessário dentro de uma empresa, para conseguir isto a empresa deverá estar apta a:

- questionar suas ações;
- inovar seus produtos, serviços e processos;
- atuar de forma criativa e flexível;
- comparar seu desempenho com a concorrência;
- propor e assumir novos desafios;
- incorporar novas tecnologias.

Estas são as atitudes para superar as expectativas e ganhar a admiração dos clientes.

GERÊNCIA DE PROCESSOS

A empresa é um grande processo que se divide em outros processos mais simples, até chegar a tarefa individual. Os processos se interligam formando cadeias cliente-fornecedor que se observa no interior da empresa, seria da seguinte forma:

Quem prepara a terra para o plantio é fornecedor de quem semeia (cliente) que, por sua vez, é fornecedor de quem executa a próxima etapa do processo de produção.

DELEGAÇÃO

O controle na empresa só é conseguido quando se atribui responsabilidades e poder a pessoas capacitadas técnica e emocionalmente, para assumir o que lhes foi delegado, mas além disso é preciso manter um ágil sistema



de comunicação que dê respostas rápidas para problemas que envolvem medos, barreiras e preconceitos associados a divisão de poder e responsabilidade. Delegar significa aproximar a decisão da ação. Pode ocorrer que em algumas situações imprevistas, o bom senso deva prevalecer aos regulamentos. É num momento desses que a empresa necessita de uma pessoa capaz que saiba fazer uso correto da responsabilidade e poder que lhe fora atribuído e com um atendimento rápido e preciso tenha condições de manter o cliente com a empresa.

DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Transparência no fluxo de informações dentro da empresa é um pré-requisito para a implantação da Qualidade Total. O entendimento de qual é o negócio, a missão, os grandes propósitos e os planos empresariais, devem ser entendidos por todos os envolvidos no processo, inclusive os clientes efetivos e potenciais.

GARANTIA DA QUALIDADE

Planejar e sistematizar (formalizar) processos é a base da garantia da qualidade. Esta formalização deve ser documentada por escrito, pois são os registros e controles de todas as etapas relativas a garantia, proporcionando maior confiabilidade ao produto.

NÃO-ACEITAÇÃO DE ERROS

O princípio do "zero defeito" deve ser incorporado nos pensamentos e atitudes de empregados e dirigentes da empresa.

A noção "do certo" deve surgir de um acordo entre empresa e clientes, baseado nesse acordo é que se formalizam os processos de produção, obedecendo o princípio da garantia da qualidade. O custo com a prevenção de erros é sempre menor que o de corrigi-los. Para obter sucesso em um empreendimento, o erro deve ser evitado na concepção do projeto.

ATUAÇÃO DOS ADMINISTRADORES

Os pioneiros da Qualidade, Deming e Juran, afirmaram que na implantação de Sistemas de Qualidade é imprescindível o comprometimento e empenho dos administradores. O reconhecimento desta afirmação veio em 1987 quando foram aprovadas as normas ISO série 9000, onde o primeiro requisito é intitulado "Responsabilidade da Administração". Esta responsabilidade é expressa por um documento chamado "Estabelecimento da Política da Qualidade", que deve ser assinado pelo executivo superior da empresa.

Esforço para a Qualidade que não tiver a liderança do executivo principal, caminhará para o fracasso, por isso, para obter sucesso os administradores devem adotar as seguintes regras:

Partilhar com os empregados as metas da empresa. Dar prioridade a melhoria dos serviços ao cliente e não ao corte de despesas. Demonstrar vontade de mudar tudo, se for preciso. Implantar programas-piloto para que os empregados aprendam como resolver problemas. Fazer com que as mudanças sugeridas por outros funcionários sejam por eles implantadas. Recompensar os empregados responsáveis pela melhoria no atendimento aos clientes. Manter os empregados



informados sobre o sucesso (ou insucesso) do Programa de Qualidade. Envolver-se ativamente ao longo do esforço pela Qualidade.

TECNOLOGIA E REGISTRO DE INFORMAÇÕES

A implantação de sistemas de Qualidade, tem como base a tecnologia intrínseca da empresa na elaboração e venda de seus produtos. Se determinado produto é inadequado, desatualizado tecnologicamente e não atende às expectativas do cliente, então de nada adianta implantar um Sistema de Qualidade.

Tecnologia não significa sofisticação, significa porém, usar recursos e informações científicas na produção de bens necessários aos consumidores.

Preservar e aperfeiçoar continuamente o processo produtivo requer investimento que não deve ser negado quando exigido. A tecnologia deve estar devidamente registrada para ser preservada, dessa forma, pode-se verificar se desenhos do projeto e instalação estão atualizados, se houve modificações, estas deverão estar incluídas. O que se propõe é a criação de um procedimento que controle essas modificações, além disso, toda alteração deve ser analisada e aprovada antes de ser processada. As idéias devem ser registradas, pois elas serão as informações utilizadas nas decisões referentes a fabricação de produtos. Este registro de idéias é um bem econômico em constante mutação, por isso pode tornar-se volátil se não for devidamente registrada, catalogada e atualizada. Esta atitude facilita o treinamento de novos funcionários e evita a descontinuidade dos trabalhos com a saída de funcionários antigos.

FATOR HUMANO

Os equipamentos por mais modernos que sejam, sempre precisarão do homem para operá-los. Esta é a razão pela qual deve-se concentrar esforços para estudar e compreender o comportamento do homem no trabalho. As necessidades do ser humano foram estudadas, por um cientista social chamado Maslow que as classificou em cinco tipos:

FISIOLÓGICAS

São as necessidades básicas que garantem a sobrevivência humana, entre outras estão:

- alimentação;
- moradia;
- saúde
- educação; etc.

SEGURANÇA

É ter um emprego seguro para manter a renda que permita suprir as necessidades fisiológicas.

SOCIAL

O homem necessita de comunicação e troca de experiências, bem como de proteção, por essa razão precisa viver em comunidade.

AUTO-ESTIMA

É a necessidade do homem ser respeitado pelos outros.



AUTO-REALIZAÇÃO

Significa contribuir para com a sociedade através da criatividade, este aliás é o nível mais alto de auto-realização que o homem pode atingir.

Na empresa motivar o funcionário para o trabalho é uma maneira de fazê-lo se auto-realizar e esta motivação é conseguida com a demonstração da importância que o empregado tem na execução do trabalho.

PRINCIPAIS FERRAMENTAS

As principais ferramentas utilizadas no procedimento de mudanças na empresa, para que ela funcione dentro de uma filosofia de Qualidade Total, são as seguintes:

MOTIVAÇÃO

A qualidade do produto depende muito da qualidade dos serviços prestados pelos diversos departamentos da organização. É preciso motivar o funcionário para que ele se conscientize e participe desse pensamento.

TREINAMENTO

É uma ferramenta poderosa. Os funcionários devem ser treinados para absorver as informações decorrentes da introdução dos novos conceitos e técnicas. Para que o treinamento surta o efeito desejado é preciso estabelecer algumas etapas:

Identificar o potencial dos recursos humanos disponíveis; Fazer um levantamento das necessidades; Programar as atividades de treinamento; Utilizar instrutores internos, que podem ser o pessoal de chefia e supervisão, para transmitir aos demais os novos conceitos

IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE PROBLEMAS

A identificação e análise de problemas podem ser feitas utilizando-se as seguintes técnicas.

GRÁFICO DE PARETO

Os problemas devem ser agrupados pela sua causa/origem. No eixo horizontal do gráfico são colocadas as causas e no eixo vertical é colocada a frequência com que os problemas apareceram. Existe um consenso de que 80% dos problemas são gerados por 20% das causas. Através deste gráfico pode-se identificar e estabelecer prioridades na solução de problemas.

DIAGRAMA DE CAUSA-EFEITO (Espinha de Peixe)

É constituído pela relação entre uma característica da qualidade e os fatores que a determinam. Este diagrama é muito útil para esquematizar processos complexos. A sua resolução significa sucesso na solução de problemas. Para construir este diagrama é só seguir as seguintes etapas:

Estabelecer qual o problema a ser analisado (efeito). Encontrar o maior número de causas geradoras do efeito.

Construir um diagrama causa-efeito para cada efeito estudado (defeito, peso, cor, tamanho). O formato do diagrama é uma espinha de peixe, colocando o efeito estudado no quadrado à frente. Os efeitos devem ser estudados individualmente e analisados em detalhes, possibilitando desta forma, soluções mais



adequadas e efetivas. Agrupar as causas por categorias. É o conhecido 5M:

- Método;
- Mão-de-obra;
- Material;
- Máquina;
- Meio ambiente.

Estes procedimentos facilitam a análise.

Pode ser necessário criar outras espinhas para agrupar outros tipos de causas, como recursos financeiros, gerência etc.

FLUXOGRAMA

Um processo é composto por atividades, para visualizar estas atividades analiticamente, utiliza-se o fluxograma que é a representação gráfica passo a passo dessas atividades, caracterizando as operações e os agentes executores.

Cada tipo de fluxograma apresenta a sua simbologia e seu método próprio. Os símbolos representam cada etapa da rotina, indicando a sequência das operações e a circulação de dados e documentos.

A elaboração de um fluxograma tem como ponto inicial o levantamento da rotina a ser analisada, portanto, é necessário:

- identificar as entradas e seus fornecedores;
- definir os padrões de entrada;
- identificar as operações executadas no âmbito de cada órgão ou pessoas envolvidas;
- identificar as saídas e seus clientes;
- definir os padrões de saída

3Q1POC

Esta é uma técnica muito usada para analisar problemas e orientar decisões. Cada número e letra significa:

- três Q= o **que?** **quando?** **quem?**
- um POC= **por que?** **Onde?** **Como?**

É preciso descrever o problema por escrito e a melhor maneira de fazê-lo é equacionando-o utilizando o **3Q1POC**:

- o **que** é o problema?
- **Onde** ele ocorre?
- **quando** (desde quando, em que situação) ocorre?
- **quem** está envolvido?
- **Como** o problema surgiu?

Deve-se buscar informações para responder a essas questões. Informações estas que geram outro tipo de conhecimento, importante para o diagnóstico do problema.

"O que é problema, pode não o ser". Isso conduz as seguintes questões:

- O que ocorre não é problema? Por quê? Em que situações não ocorre?
- Onde o problema não ocorre? Por quê? Em que locais, órgãos, regiões?



-Quando não ocorre? Por quê? (época do ano, dia da semana, hora do dia, a partir de quando?)

-Quem não está envolvido? Por quê? Com quem ocorre? Com quem não ocorre?

Encontrando-se as diferenças entre o que é e o que não é o problema, desenvolve-se hipóteses para as divergências e melhora-se sua descrição, verificando-se também, mudanças no processo que possam justificar o problema.

CONTROLE ESTATÍSTICO DO PROCESSO (CEP)

Processo é qualquer atividade de transformação.

As variações que afetam um processo podem ser classificadas em comuns e especiais.

Causas comuns são variações que ocorrem aleatoriamente e inerentes ao processo, como, por exemplo, as flutuações de umidade e temperatura no ambiente, variações na qualidade de matéria-prima ou qualquer outra variação que esteja dentro das especificações preestabelecidas para o processo.

Causas especiais são as variações que os padrões de controle não conseguem evitar, ocasionando assim produtos com qualidade abaixo das expectativas. Ex.:

Desgaste de máquinas por falta de manutenção;

Fadiga do funcionário;

Treinamento inexistente ou insuficiente;

Excesso de burocracia;

Falta de controle; etc.

Brainstorming

O brainstorming é uma das principais ferramentas da Qualidade Total. É também a mais conhecida técnica de geração de idéias, foi desenvolvida em 1930 e baseia-se em dois princípios e quatro regras básicas.

Os dois princípios são:

1) Suspensão do julgamento

Existem dois tipos de pensamento:

- o criativo; e
- o crítico.

O pensamento crítico é o que predomina. É aí que entra a suspensão de julgamento, visando permitir a geração de idéias, sobrepujando a crítica. O julgamento é suspenso até que sejam geradas idéias suficientes para depois serem julgadas.

2) Quantidade dá origem a qualidade

Este princípio sugere que quanto maior for o número de idéias, maior será a chance de solucionar o problema. Numerosas também serão as conexões e associações a novas idéias e soluções.

O sucesso de uma sessão de brainstorming depende também, da aplicação das quatro regras básicas descritas a seguir:



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

1ª- Eliminar qualquer crítica no início da sessão, para que não hajam bloqueios e assim, ocorra maior número de idéias.

2ª- As idéias devem ser apresentadas espontaneamente, sem rodeios ou elaborações.

3ª- No brainstorming, quantidade gera qualidade. A chance de conseguir, diretamente ou por associação, idéias ótimas, depende de ter-se o maior número possível de idéias.

4ª- Após selecionar as idéias, deve-se aperfeiçoar aquelas potencialmente boas. Nesse processo, podem surgir outras idéias.

É preciso lembrar também que idéias nascem frágeis, elas precisam de fundamentos para serem aceitas.

O brainstorming funciona da seguinte maneira:

- 1) Reunir um grupo de 6 a 12 participantes.
- 2) Escolher um coordenador e um secretário.
- 3) Distribuir aos participantes o enunciado do problema com todas as informações disponíveis.

- 4) Apresentar a todos as regras do jogo, a origem e o motivo do problema a ser estudado.

- 5) Fazer um breve aquecimento.

- 6) Anotar o problema no quadro e iniciar a sessão que deve durar 40 minutos, lembrando sempre da regra principal: é proibido criticar.

- 7) As idéias devem ser anotadas em lugar visível.

- 8) Por último, um subgrupo de 2 a 5 pessoas, deve selecionar as idéias, justificando a escolha ao grupo que aperfeiçoará as melhores idéias dentre as selecionadas

NORMALIZAÇÃO TÉCNICA

Os objetivos principais da normalização técnica são:

- proteger a população em aspectos relacionados a saúde e segurança;
- definir os requisitos necessários à obtenção da Qualidade requerida pelo cliente;
- prover solução para problemas repetitivos, aumentando a produtividade e reduzindo os desperdícios;
- assegurar a absorção e transferência de tecnologia;
- facilitar o comércio internacional.

A normalização técnica é imprescindível na implantação de um Sistema de Qualidade.

As normas fornecem especificações fundamentadas em necessidades e permitem comunicação inteligível entre diferentes empresas. Por isso, toda empresa ao adquirir insumos, matéria-prima e equipamentos, deve exigir o cumprimento de normas adequadas a suas necessidades.

Existem órgãos responsáveis pelas políticas, diretrizes, orientação e regulamentação das normas vigentes. No Brasil, a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) é o órgão que tem esta responsabilidade, elaborando projetos de



normas e submetendo-os aos comentários dos associados. Se obtido o consenso, a norma é editada.

Além das normas técnicas, existe todo um conjunto de leis, portarias e regulamentos nacionais, estaduais, municipais ou de empresas que compõem o conjunto normativo.

As Normas Internacionais ISO

Com o término da II Guerra Mundial, a Alemanha e o Japão, iniciaram a reconstrução de seus parques industriais. Algumas iniciativas no sentido da reconstrução, começaram a despontar, uma delas, em 1947, com a criação da International Standardization Organization-ISO (Organização Internacional de Normalização). O objetivo principal desta entidade é buscar uma padronização a nível mundial para facilitar o comércio entre os países. A ISO foi constituída pelos órgãos de normalização de cada país.

Com o correr do tempo, a ISO elaborou normas internacionais, levando em conta o aspecto da Qualidade. Em 1987, foi aprovado um conjunto de normas, conhecido como Série ISO 9000, composto por normas numeradas seqüencialmente de 9000 a 9004.2.

Atualmente o atendimento às normas internacionais ISO 9000, por parte das empresas, é prova de que a esta elabora e fornece produtos com Qualidade.

Essas normas estabelecem requisitos mínimos de garantia da qualidade que permitem a avaliação das empresas. A sua aplicação é abrangente e multidisciplinar, destinando-se as seguintes categorias genéricas de produtos:

- hardware;
- software;
- materiais em processo; e
- serviços.

O reconhecimento de que a empresa possui um Sistema da Qualidade é conseguido através da "Certificação de Sistema da Qualidade". Obter tal certificação significa, entre outros fatores, ter acesso a novos mercados, o internacional, por exemplo.

No setor Agropecuário, algumas atitudes vêm sendo adotadas no sentido do movimento pela Qualidade Total.

É o caso da OCEPAR-Organização das Cooperativas do Paraná, que está coordenando um programa que visa a obtenção, pelas cooperativas agrícolas, do certificado ISO 9000.

Os planos da OCEPAR incluem seminários para esclarecimentos sobre o tema e cursos para orientar as cooperativas na obtenção dos certificados ISO 9000.

O que precisa ficar esclarecido é que as cooperativas interessadas em implantar o Sistema de Qualidade Total com a finalidade de obterem os certificados, deverão antes de tudo, levar esta idéia a seus cooperados que também deverão implantar tal sistema em suas fazendas, para assim poder entregar em sua cooperativa, produtos dentro das normas exigidas para a comercialização e/ou processamento.



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

O Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial-INMETRO¹ dá o seguinte roteiro para a obtenção de certificação.

PRÉ-AVALIAÇÃO

Solicitação da certificação

A empresa deve encaminhar um formulário específico ao organismo de certificação credenciado.²

Análise do processo pelo organismo de certificação

Este organismo, aceitando o processo, poderá pedir informações adicionais à empresa.

Visita preliminar

Para obter as informações adicionais, o órgão credenciador fará uma visita preliminar a empresa e dará conhecimento sobre como será a auditoria.

Preparação da auditoria pelo organismo de certificação

Nesta fase o órgão de certificação tomará as seguintes atitudes:

- conhecerá os processos e operações;
- determinará o momento da auditoria; e
- estabelecerá o perfil dos auditores.

A empresa poderá vetar qualquer integrante da equipe de auditores escolhida, caso haja conflitos de interesses.

O organismo de certificação aprovará o manual da qualidade da empresa que apresentar as políticas e diretrizes globais estabelecidas em relação a qualidade.

AVALIAÇÃO

Na verdade é a auditoria. Nesta fase é preciso definir um canal de comunicação entre a equipe de auditores e a gerência. A operacionalização e implementação dos procedimentos necessários ao cumprimento da norma de base contratual que está sendo aplicada terão seus aspectos avaliados pela auditoria.

Terminada a avaliação, a equipe de auditores realizará nova reunião com a gerência, para informar até que ponto o sistema da qualidade da empresa está inserido na norma ISO e onde existem as não-conformidades. É nesta fase que a certificação será ou não recomendada.

¹O INMETRO desde 01/03/95 não concede mais certificados, passou a ser somente um órgão credenciador.

²Organismos de certificação credenciados pelo INMETRO. Fundação Carlos Alberto Vanzolini; IBQN

(Instituto Brasileiro da Qualidade Nuclear); UCIEE (União Certificadora da Indústria Eletro-Eletrônica); ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas); ABS (American Bureau of Shipping-Quality Evaluation); BVQI/BR (Bureau Veritas Quality); e BSI-QE (British Standard Institute-Quality Evaluation)



PÓS-AVALIAÇÃO

Análise do relatório de auditoria pelo organismo de certificação

A decisão final a concessão da certificação será dada após estudos que determinarão se as não-conformidades detectadas são relevantes. Será dado um prazo para que a empresa implemente as ações corretivas, solicitando posteriormente nova avaliação.

Emissão do certificado e contrato

Se a empresa conseguir o certificado, receberá os seguintes registros:

- Relatório de auditoria;
- Informe de não-conformidades;
- Certificado de conformidades e anexos;
- Procedimento para utilização do símbolo de empresa certificada;
- Lista de empresas certificadas.

ACOMPANHAMENTO

A certificação terá acompanhamento constante, para verificar a continuidade dos procedimentos estabelecidos.

É dado ao organismo de certificação o poder de suspender, cancelar ou re-vojar o certificado obtido pela empresa.



Capítulo 7 IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE

A primeira etapa é o dirigente estar convencido da necessidade e vantagem da implantação de um Sistema de Qualidade em sua empresa. Isto pode ser conseguido através do comparecimento, por parte do dirigente, a palestras e seminários sobre o assunto. Estas palestras devem ser proferidas por empresários que passaram por tal experiência, comentando-se, inclusive, as dificuldades e as vantagens do processo. Visitar outras empresas com programa da qualidade em andamento, também é uma boa providência.

A etapa seguinte é selecionar o funcionário que coordenará a implantação do Sistema. Este funcionário deverá preencher os seguintes requisitos:

- conhecimento profundo da empresa;
- respeito pelos colegas;
- comunicativo;
- boa cultura e que seja um profissional atualizado.

As funções desse funcionário serão:

- consultor;
- catalisador de mudanças;
- facilitador; e
- comunicador.

Escolhido o funcionário, este deverá ser treinado para o desempenho de sua função.

Uma boa medida é constituir um Conselho ou Comitê da Qualidade, composto por diretores e gerentes, dentre os quais será escolhido um que terá a função de Diretor Presidente. Caberá a este Conselho, dar as diretrizes e acompanhar o processo de implantação.

É importante que todos os funcionários da empresa sejam informados e envolvidos neste processo, isto pode ser conseguido através de uma palestra introdutória para toda a empresa.

A próxima etapa será realizar um diagnóstico da empresa em relação a Qualidade. O objetivo é verificar se há compatibilidade dos procedimentos adotados na empresa com a nova filosofia em implantação.

Algumas sugestões para facilitar a implantação do Sistema da Qualidade:

Acompanhar de perto o processo de implantação, priorizando ações e cobrando resultados.

Criar na organização uma nova cultura voltada para a Qualidade.

Manter o assunto Qualidade em evidência.

Estar atualizado em todos os assuntos que envolvam o conceito da Qualidade.



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

Nos negócios o tempo passa muito rápido e é um recurso escasso que precisa ser aproveitado ao máximo. Por isso, o empresário deve valer-se dos avanços tecnológicos (computador, fax, telex, xerox, etc.) para vencer o tempo.

Alterar um processo de produção com vistas a Qualidade Total pode ser um processo demorado, por esse motivo, é preciso - "Começar já!"



Capítulo 8 REGISTRANDO OS PROCEDIMENTOS

As informações têm um grande valor e é por essa razão que elas devem ser processadas em documentos facilitando assim, seu arquivamento e posterior acesso. Uma das ações sistêmicas necessárias na implantação de Sistema da Qualidade é a documentação das etapas do processo.

A norma ISO 9000 considera quatro níveis de documentação:

Primeiro nível- Manual da Qualidade

Este manual descreve o sistema de gestão da Qualidade e serve como referência permanente para a implementação e manutenção do sistema. Deverá constar neste manual:

Política da Qualidade.

Estrutura de implementação e manutenção do sistema.

Forma de trabalho para atender aos requisitos da norma adotada.

Segundo nível- Procedimentos Administrativos do Sistema da Qualidade

Estes procedimentos detalham como a empresa atenderá a cada um dos itens da norma, através das respostas às perguntas: o que?, quando?, onde?, quem?

Os primeiro e segundo níveis são documentos básicos sujeitos a auditorias dos clientes e das entidades certificadoras.

Terceiro nível- Procedimentos Operacionais Existentes em Cada Órgão

São procedimentos que especificam como as operações devem ser executadas. Estes procedimentos devem ser escritos em documentos que são nomeados diferentemente em cada órgão a que pertençam:

Manual de Operação.

Métodos de Análise.

Especificações de matéria-prima.

Plano de Manutenção Preventiva.

Plano de Inspeção.

Manual de Suprimentos.

Quarto nível- Registros da Qualidade

Nestes documentos são registrados os dados que confirmam a conformidade das operações e produtos com a especificação que atenda aos requisitos estabelecidos no Sistema da Qualidade através do Manual da Qualidade (primeiro nível).

Exemplos de registros da qualidade:

Relatório de Inspeção de matéria-prima e Produtos.

Dados de Ensaio.

Relatórios de Auditoria.

Dados de Calibração/Aferição.



RELATÓRIO DE OCORRÊNCIAS

Dados disponíveis, mas desordenados, podem não ser confiáveis, tornando-se dados sem valor. É preciso criar entre os funcionários o hábito de ler e escrever, para que quando solicitados a ler e entender, bem como, escrever dados arrumados em relatórios, consigam fazê-lo satisfatoriamente.

Existe no Brasil uma barreira educacional em que o hábito de ler e escrever não é bem difundido em nossas escolas. Este fato é refletido nas empresas da seguinte forma:

- falta de objetividade na escrita; e
- leitura sem entendimento e interpretação.

Para atenuar esse problema, convém selecionar e treinar o pessoal nesse sentido

As operações na empresa são compostas de atividades que necessitam de melhoramentos contínuos. Aliás, este é um pré-requisito para a implantação efetiva de um Sistema da Qualidade. Essas atividades passíveis de melhoria precisam ser identificadas em informações que fluam de forma clara entre os departamentos da empresa, através da introdução de um relatório padronizado, dirigido aos departamentos envolvidos, colhendo opiniões e sugestões, retornando em seguida ao órgão de origem para o acabamento final e a partir daí, pôr em prática as ações.

Um relatório deve ter:

- título;
- nome do autor;
- órgão emitente;
- data; e
- numeração de páginas.

Tópicos que compõem um relatório completo:

Resumo

Deve ser elaborado, depois de feito o relatório. Será redigido sempre na terceira pessoa, resumindo o conteúdo do relatório de tal forma que desperte no leitor, interesse em ler o relatório completo.

Objetivo

É a explicação da sua finalidade, sua importância para a empresa e suas limitações.

Descrição

Significa descrever detalhadamente o trabalho executado, citando o material, método e experiências utilizados, bem como, a análise e resultados conseguidos e se vantajosos ou não.

A linguagem deve ser fácil, evitando-se termos muito técnicos.

As frases devem estar na ordem direta (sujeito, verbo, complementos), usando a forma impessoal de tratamento.

Conclusão

Descrição em poucas linhas, dos resultados obtidos.



Recomendações

Devem ser apresentadas sugestões, no sentido de:

- evitar a ocorrência dos fatos negativos relatados; e
- executar o trabalho de forma a propiciar maior produtividade e melhor

qualidade.

A cada sugestão dada, deve-se incluir o nome da pessoa ou departamento que tomarão as providências necessárias para a solução. Essas pessoas ou de parlamentos deverão ser incluídos no roteiro de circulação do relatório.

Referências

É a citação do material consultado para a análise do problema e sugestões de soluções.

Palavras-Chave

São duas ou três palavras relativas ao assunto do relatório que terão a função de localização do mesmo quando estiver arquivado.

Anexos

São informações complementares, tais como:

- tabelas;
- gráficos;
- fotos;
- desenhos; etc.

Os anexos devem ser numerados e sempre que no texto ele for referido, seu número deverá ser citado.

MANUAL DE PROCEDIMENTOS

Todos os órgãos da empresa contribuem para a Qualidade, mas abranger toda a empresa é quase impossível, por isso, na elaboração de um manual, deve-se priorizar as atividades de áreas que apresentam a maior parte dos problemas relacionados a Qualidade, como , por exemplo:

- Produção (produto);
- Controle da qualidade (serviços);
- Compras (serviços);
- Assistência técnica (serviços).

Deve-se fazer um manual de cada um desses departamentos, identificando:

- quais são os produtos que cada departamento gera e entrega aos demais;
- quais são os clientes desses departamentos dentro da organização (clientes internos); e
- quais os departamentos que lhes fornecem informações ou produtos.

Um manual da qualidade de determinado departamento pode ter a seguinte estrutura:

Organização- conteúdo:

- organograma;



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

- atribuições;
- produtos/serviços, clientes/fornecedores;
- índice do arquivo,
- manual de segurança;
- informática.

Recursos Humanos- conteúdo:

- quadro de lotação;
- descrição de funções;
- plano de treinamento para novos funcionários.

Recursos Materiais- conteúdo

- equipamentos em poder do departamento;
- plano de inspeção/manutenção desses equipamentos;
- relação de materiais utilizados (insumos/consumo);
- cadastro de empresas prestadoras de serviços;
- avaliação das empresas prestadoras de serviços.

Procedimentos Administrativos das Interfaces Externas- conteúdo:

- procedimentos para com os departamentos externos fornecedores de materiais/serviços ou clientes

Atividades de Rotina- conteúdo

- plano de manutenção preventiva de inspeção, de análise de lotes;
- listas de verificação; etc.

Procedimentos Técnicos- conteúdo:

- especificações dos produtos.

Bibliografia- conteúdo:

- relação do material escrito, utilizado nas consultas, tais como, livros, papers, normas técnicas, etc.



Capítulo 9 COMBATE AO DESPÉRDICIO

O desperdício está incorporado ao dia-a-dia, é preciso reverter esta situação. Na agricultura as perdas começam na semeadura, continuam na colheita, agravam-se no transporte e na armazenagem. Na indústria, no comércio, em todo lugar, joga-se fora capital, trabalho e recursos naturais.

O que é desperdício?

De modo geral é todo recurso gasto na execução de um produto ou serviço, além do estritamente necessário (matéria-prima, materiais, tempo, dinheiro, energia, etc.). É um custo extra e inútil acrescido ao produto/serviço.

Onde está o desperdício?

Antes de combater o desperdício, é preciso localiza-lo, investigando a sua ocorrência nos seguintes fatores:

a) matéria-prima

Existe desperdício, se os materiais usados possuem características superiores ou inferiores às necessárias, melhor explicando:

- material com características superiores, significa: maior investimento para obter o mesmo resultado;
- se inferior: o material pode não atender às exigências, provocando perda total do produto ou exigir reparos.

O desperdício também ocorre quando as quantidades de material são incorretas:

• sobra ou excesso não garante a qualidade do produto e demanda esforço extra para ser retirada:

• falta de material prejudica a fabricação do produto e altera as suas características ou estrutura.

b) mão-de-obra

• subutilização reduz a produtividade e aumenta os custos;

• superutilização, se ocorrer por muito tempo, pode causar estresse e favorecer falhas e erros;

• falta de capacidade exige treinamentos extras, acompanhamento e aumenta o risco de erros;

• capacidade em excesso pode representar mão-de-obra mais cara do que a necessária ou significar subaproveitamento de pessoas, provocando desestímulo.

c) métodos de trabalho

• sofisticação técnica exagerada acarreta custos de implantação e manutenção desnecessários;

• a falta de sofisticação necessária pode prejudicar a qualidade final do produto;

• falta de etapas no processo pode sobrecarregar as etapas existentes, alterando dessa forma o ritmo do processo, gerando perda de tempo e recursos;



- excesso de etapas gera custos maiores e desnecessários, causando ainda, atrasos nas entregas.

d) equipamentos

- equipamento obsoleto gera produtos de baixo nível de qualidade;
- equipamento excessivamente avançado utilizado para produzir produtos que não têm mercado para serem absorvidos, resulta em aumento de custos desnecessários;

- quantidade excessiva de equipamentos, se ociosos, pode acarretar a degradação dos mesmos. Dessa forma, o custo unitário sofre acréscimo.

Se todos esses desperdícios forem evitados através de métodos inteligentes, como o que será descrito no próximo item, a empresa poderá reduzir os custos de produção, aumentando o lucro. **OS"5S's"**

No final da década de 60, surgiu no Japão o método "5 S's", para eliminar tudo o que gera custo extra, ou seja, o desperdício. Foi este método que possibilitou a recuperação das empresas japonesas e deu base para a implantação dos métodos da Qualidade Total naquele país.

A razão do nome "5 S's" vem das cinco palavras japonesas que exprime conceitos de grande valor na empresa e que podem ser divididas em 5 etapas:

1ª Etapa- **SEIRI (DESCARTE)**- Tenha só o necessário e na quantidade certa.

É o mesmo que separar o joio do trigo. Eliminando-se o inútil, será possível concentrar-se apenas no útil.

Com o descarte, se consegue:

- reduzir a necessidade de espaço, estoque, gastos com armazenamento, transporte e seguros;

- tornar mais fácil o transporte interno, o arranjo físico, o controle de produção e executar o trabalho no tempo previsto;

- evitar duplicidade na compra de materiais e também as avarias em materiais ou produtos armazenados;

- aumentar o retorno do capital empregado;

- aumentar a produtividade das máquinas e pessoas envolvidas;

- maior organização e economia, maior facilidade de operação e menor cansaço físico.

Para executar o descarte, deve-se definir quem faz o que, onde, quando e como. Tudo deve ser foco de atenção no ambiente de trabalho (máquinas, ferramentas, estoques, móveis, papéis etc.). É preciso dar instruções claras que definam tudo o que é necessário, para que todos saibam diferenciar o útil do inútil.

Algumas questões podem ser feitas para se quantificar e avaliar o que está sendo descartado:

O que deve ser jogado fora?

O que deve ser guardado num depósito?

O que pode ser útil para outro setor?

O que deve ser consertado?



O que pode ser vendido?

Tudo o que foi escolhido para descarte, deverá ser colocado em determinado local, onde pessoas de outros setores, após serem convidadas, vejam e escolham o que lhes for conveniente.

2ª Etapa- **SEITON (ARRUMAÇÃO)**- Um lugar para cada coisa. Cada coisa em seu lugar.

Tudo deve estar sempre disponível e próximo do local de uso e, após a utilização, voltar ao mesmo lugar. Ter o necessário, na quantidade certa, na qualidade certa, na hora e lugar certos traz as seguintes vantagens.

- menor tempo gasto na procura do que é preciso para operar;
- menor necessidade de controles de estoque e produção;
- melhoria no transporte interno, no controle de produção e na execução do trabalho, proporcionando obediência a prazos pré-estabelecidos;
- aumento do retorno do capital;
- aumento da produtividade de máquinas e pessoas;
- maior racionalização do trabalho, menor cansaço físico e mental, melhor ambiente.

A arrumação pode começar com uma análise da situação atual, questionando-se:

Como, onde e por quê as coisas estão colocadas de tal maneira?

Critérios precisam ser definidos para a colocação das coisas nos lugares.

Algumas perguntas devem ser feitas para que tais critérios sejam definidos:

É possível reduzir os estoques?

O que está à mão precisa mesmo estar ali?

Os nomes das coisas estão padronizados?

Qual o melhor local para cada coisa?

Conhecendo-se as características de cada item do estoque, através de uma análise, é possível decidir como guardar as coisas. Mas é bom lembrar de:

- dar nome a todas as coisas e informar as pessoas esses nomes;
- definir e indicar exatamente o local de estocagem.

As regras devem ser seguidas, garanta isto, divulgando procedimentos e normas.

3ª Etapa- **SENSO (LIMPEZA)**- As pessoas merecem o melhor ambiente

Um ambiente limpo lembra qualidade e segurança. Cada pessoa na empresa deve saber disso e agir de tal forma que:

Antes e depois de qualquer trabalho realizado, retire o lixo resultante, dando-lhe o destino pré-estabelecido.

O senso de limpeza na empresa proporciona:

- maior produtividade das pessoas, máquinas e materiais;
- evita perdas e danos de materiais e produtos;
- melhora a imagem interna e externa da empresa.



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

A limpeza deve estar presente em todos os pontos/áreas da empresa. Cada um é responsável pela limpeza em seu ambiente de trabalho e deve tomar as seguintes atitudes:

- limpar as ferramentas e utensílios antes de guarda-los;
- manter limpos e em condições de uso as mesas, armários e móveis;
- nada deve ser jogado no chão;
- exigir do pessoal da faxina a eliminação de pó e sujeira dos pisos, paredes, tetos, janelas, portas, prateleiras, armários, mesas, cortinas, cadeiras e locais usados.

O objetivo destas atitudes não é impressionar visitantes, mas sim, proporcionar o ambiente ideal para se obter a Qualidade Total.

4ª Etapa- **SEIKETSU (HIGIENE OU PADRONIZAÇÃO)**- Qualidade de vida no trabalho.

A higiene (padronização) vem da limpeza e da ordem. Empresa limpa e asseada requer gastos com sistemas e materiais de limpeza. Exige manutenção da ordem, limpeza e disciplina. Veja as vantagens:

- melhora a segurança e desempenho dos empregados;
- protege a saúde do operário e do consumidor;
- melhora a imagem da empresa interna e externamente;
- promove satisfação e motivação do pessoal para com o trabalho e a empresa.

Quando se quer promover e manter uma política de higiene (padronização) na empresa, pode-se utilizar recursos visuais, tais como:

- avisos e/ou lembretes de advertências;
- indicações e funções de locais;
- designações e/ou informações sobre equipamentos e máquinas;
- avisos de manutenção preventiva;
- instruções necessárias ao trabalho.

Na comunicação visual, deve-se levar em conta alguns detalhes, com referência a avisos e comunicados:

- devem ser visíveis à distância;
- colocados em locais adequados;
- escritos em linguagem clara, objetiva e de rápido entendimento;
- contribuir para criar um ambiente motivador e arrumado.

5ª Etapa- **SHITSUKE (DISCIPLINA)**- Ordem, rotina e constante aperfeiçoamento.

A disciplina:

- reduz a necessidade de controle. Os produtos estarão sempre dentro dos requisitos da Qualidade;
- facilita a execução das tarefas;
- traz previsibilidade ao resultado final de qualquer operação.



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

O método "5 S's", já foi consagrado em muitas empresas do mundo, mas sua aplicação pode encontrar algumas barreiras culturais e educacionais enraizadas no comportamento do povo.

Será preciso muita persistência para que este método surta os efeitos desejados que serão a base da Qualidade Total na empresa.



Capítulo 10 BENCHMARKING

Benchmarking tem a sua verdadeira essência na palavra "dantotsu", de origem japonesa, que significa: "o melhor entre os melhores".

Segundo Robert Camp, reconhecido como o maior especialista na área da Qualidade, "benchmarking" é uma poderosa ferramenta a serviço do empresário na solução de problemas importantes. "Trata-se de uma nova maneira de estabelecer alvos operacionais com base nas melhores das melhores práticas do mercado, com revisões e atualizações constantes, para assegurar a melhor e mais estruturada forma de se obter superioridade a longo prazo", explica.

Sendo o mercado cada vez mais competitivo, a concorrência obriga o empresário a analisar o desempenho de sua empresa sob dois ângulos:

- o interno - medindo e avaliando os progressos obtidos na melhoria do atendimento;
- o externo - comparando sua performance com as conquistas obtidas pela concorrência, ou seja, praticando o "benchmarking".

Na prática do "benchmarking", deve-se seguir os seguintes passos:

- a) identificar os problemas reais mais importantes da empresa, na visão dos clientes;
- b) selecionar organizações que estejam solucionando os mesmos problemas e identificar modelos de organizações bem sucedidas;
- c) analisar os problemas e listar perguntas e respostas que se deseja obter; e
- d) envolver todos na empresa para que participem do processo.

Iniciativas criativas nestes primeiros passos poderão ampliar os resultados realmente esperados, o segredo está nos critérios usados na coleta de informações. Esses critérios devem privilegiar a qualidade dos dados desejados.

O "benchmarking" é também, um processo motivador dos gerentes. É uma atividade positiva, por essa razão é tido como um mecanismo de aperfeiçoamento das operações, quando se busca as melhores práticas. Robert Camp, explica: "Somente através do teste de encontrar o melhor nas outras empresas é que qualquer gerente poderá justificar sua própria operação e garantir que seu desempenho esteja de acordo com o padrão máximo desejado."

A Qualidade Total poderá e deverá ser implantada na empresa rural. Os conceitos e métodos expostos neste trabalho, devem estar presentes em todas as empresas dos segmentos do agribusiness, pois é através da Qualidade Total que outros processos administrativos funcionarão adequadamente. E é por essa razão que em todos os processos da gestão administrativa está implícito o conceito da Qualidade.



GLOSSÁRIO

A

Adaptabilidade: flexibilidade de um processo atender as expectativas futuras de mudanças dos clientes e as exigências atuais das solicitações especiais dos clientes.

Ameaças: forças externas relacionadas de forma desfavorável à satisfação dos clientes. Localizam-se em todo o ambiente que interagem com a empresa.

Analisar: decompor um processo em partes, com a finalidade de aumentar o conhecimento sobre o mesmo, identificando seus aspectos negativos e positivos.

Auditoria final: é a que emite o certificado ISO 9000 para a empresa solicitante.

Auditoria de manutenção: realizada semestralmente durante três anos, onde é feita uma análise por amostragem de alguns itens para verificar se estes ainda respondem ao que a norma estabelece.

B

Benchmarking: comparação de desempenho de uma empresa ou processo com outros, buscando o aprimoramento. Pode ser interno (dentro da própria empresa) ou externo (concorrentes, empresas de sucesso, etc.)

C

Certificação: reconhecimento, por parte de órgãos certificadores, de que uma organização alcançou o status de atingir uma determinada norma. É normalmente expressa num certificado.

Certificadora: é a empresa que realiza auditorias que resultam na emissão dos certificados ISO 9000.

5 S's: método "5 S's". Filosofia japonesa que preconiza a realização de campanhas para organizar o ambiente de trabalho; conserva-lo arrumado e limpo; manter as condições, o padrão e a disciplina. Abreviação das cinco primeiras letras de Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke.

Cliente: qualquer entidade, pessoa, órgão ou outro processo que recebe, é usuário/consumidor ou se beneficia dos resultados (produto, serviço ou informação) do processo em questão. Assim os clientes podem ser externos (à empresa, ao órgão ou ao processo) ou internos. Para entender melhor o que é o cliente interno, vamos imaginar uma linha de montagem, onde uma pessoa monta um motor e outra em seguida, faz a sua regulagem. O que regula o motor é cliente de quem faz a montagem.

Consultor: profissional capacitado a facilitar a introdução, nas organizações, dos conceitos, princípios, métodos e atitudes relacionados com a Qualidade Total.



Credenciadora: é o órgão oficial que coordena as atividades de certificação, sendo responsável pela fiscalização tanto das empresas auditoras quanto das certificadas. No Brasil este órgão é o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial- INMETRO.

D

DEMING: W. Edward Deming, estatístico norte-americano que ajudou na recuperação da indústria japonesa. Introduziu sua teoria sobre Qualidade Total no Japão, a partir de 1950. Prêmio Anual da Qualidade no Japão.

E

Efetividade: eficácia com eficiência.

Eficácia: fazer as coisas certas. Fazer o que deve ser feito. O grau com que as expectativas dos clientes são atendidas pelos produtos e serviços.

Eficiência: fazer as coisas do jeito certo. Grau de aproveitamento dos recursos utilizados para produzir bens e serviços aos clientes.

Empresa como processo: a empresa é um processo, pois recebe insumos e produz produtos/serviços para atender as necessidades de seus clientes; os setores que compõem sua estrutura também são processos; as atividades (fins e meio) igualmente são processos; e nesse desdobramento chegamos ao indivíduo.

Encantar o cliente: surpreender agradavelmente os clientes, fazendo com que o uso dos produtos/serviços e atendimento excedam as expectativas, gerando encantamento. Excelência.

Expectativas: o que o cliente gostaria de receber, o que pensa que pode ser fornecido ou que pode ser obtido de um concorrente.

F

Fornecedor: entidade, pessoa ou setor que fornece insumos (produto, serviço ou informação) ao processo em questão. Também os fornecedores podem ser externos ou internos

I

ISO: Organização Internacional de Normalização (International Standardization Organization). Fundada em Genebra, Suíça. É responsável pela auditoria e publicação da ISO série 9000.

ISO 9000: documento que estabelece orientação, recomendações e diretrizes para a melhor escolha e uso das normas em cada empresa.

ISO 9001: é o modelo mais abrangente para o sistema da qualidade da empresa, envolvendo desde a engenharia de projetos, o desenvolvimento do produto, produção, instalação e assistência técnica nos serviços pós-venda. Compreende 20 itens.

ISO 9002: é o modelo para a garantia da qualidade nas fases de produção e instalação, compreendendo 18 itens.



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

ISO 9003: conjunto de normas da qualidade como um todo, dando as diretrizes básicas para a produção de bens e para o setor de prestação de serviços. Compreende 16 itens.

ISO 9004: estabelece como deve ser a gestão da qualidade na empresa e funciona como uma espécie de guia geral para todas as empresas.

ISO 14000: conjunto de normas que estabelece a gestão de controle ambiental das empresas.

J

Just-in-Time (JIT): filosofia de produção voltada para a eliminação de desperdícios no processo total de fabricação.

L

Líder: pessoa capaz de influenciar outras a se dedicar inteiramente, em suas atribuições, à satisfação dos clientes.

M

Manual da Qualidade: é o documento que é objeto de análise do sistema da qualidade de uma empresa. Todos os itens da série de normas ISO 9000 devem estar contempladas neste manual.

Missão: razão de ser de uma organização, que ajuda a explicitar também o negócio, os clientes, os produtos ou serviços e mercados, orientando os esforços de todos na empresa.

Momentos da Verdade: momentos em que o cliente está em contato com a empresa e dela está recebendo impressões sobre seus produtos, serviços, atendimento, etc.

N

Não-Qualidade: requisitos, necessidades, desejos do cliente que os produtos/serviços e atendimento não estão conformes.

O

Oportunidades: forças externas relacionadas favoravelmente à satisfação dos clientes. Localizam-se em todo o ambiente que interagem com a empresa.

P

PDCA: ciclo PDCA (em inglês, "plan", "do", "check", "action"). Planejar, desenvolver, controlar, agir corretivamente.

Pré-auditoria: é a auditoria opcional, que não resulta em certificação, onde as empresas identificam os itens que ainda não estão em conformidade com a norma. É um tipo de simulado.



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

Processo: conjunto de atividades predeterminadas feitas para gerar produtos/serviços que atendam às necessidades dos cliente/usuários. Para isso, usa insumos de fornecedores.

Produtividade em Qualidade: taxa de valor agregado. Quociente entre o faturamento e os custos.

Produto: parte que cabe a alguém fazer de um serviço ou da confecção de um produto, que após o seu término terá continuação com a próxima pessoa no processo de trabalho.

Q

Qualidade: o que o cliente quer. Satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes.

R

Rastreabilidade: em todos os estágios (do recebimento de um componente enviado por um fornecedor, passando pela produção, embalagem e expedição) são atribuídas responsabilidades pelas tarefas relevantes, que afetam a qualidade do produto, eliminando as dúvidas sobre "quem faz o quê".

S

Satisfação do cliente: razão de ser de qualquer empresa ou processo. Atendimento aos requisitos do cliente. Qualidade.

Seiketsu: senso de asseio. Manutenção da limpeza. Traduzido por HIGIENE.

Seiri: senso de arrumação. Organização. Separar o útil do inútil. Adaptado para DESCARTE.

Seiton: senso de ordenação. Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. Adaptado para ARRUMAÇÃO.

Seres Humanos: denominação atualizada para os recursos humanos de uma empresa. Colaboradores.

Shitsuke: senso de auto-disciplina. Manutenção da nova ordem estabelecida. Adaptado para DISCIPLINA.

T

Tempo de Ciclo: tempo em que um processo transforma entradas em saídas.

Time da Qualidade: equipe de poucas pessoas (geralmente formada por um representante de cada setor da empresa) encarregada de dar apoio à implantação, execução e continuidade do Programa de Qualidade Total.

TQC: em inglês, "Total Quality Control". Controle da Qualidade Total.



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

V

Visão de futuro: estado futuro, ambicioso e desejado de uma organização. Sua definição é fundamental para o direcionamento estratégico da empresa.

Z

Zero Defeito: fazer certo da primeira vez, sempre.



TEMA 4

**AGRONEGÓCIOS:
COOPERAÇÃO E
PARCERIAS**



INTRODUÇÃO

Cooperar para atingir determinado objetivo, pode ser tão antigo quanto a própria existência do homem. Quando existe uma necessidade mútua entre duas ou mais pessoas, a tendência natural é que essas pessoas unam-se e cooperem uma com as outras, para que com um objetivo comum, tal necessidade seja satisfeita, desde que os envolvidos nessa cooperação compartilhem também, os riscos possíveis na atividade.

No mundo dos negócios, a competitividade faz com que as empresas desenvolvam novas estratégias visando manter-se no mercado de maneira lucrativa.

Este trabalho apresenta os vários tipos de alianças e em todas elas enfoca a cooperação, afetando positivamente o pensamento estratégico.

A intenção é demonstrar, que a cooperação pode ser sabiamente utilizada pelas empresas na formação de suas alianças para atingir determinado objetivo comum, desde que suas necessidades de empreendimento sejam mútuas.

A cooperação, além de estar diretamente relacionada a determinada forma jurídica de sociedade cooperativa, está também presente em qualquer que seja a maneira de associar-se na atividade econômica que se explore, portanto, todas as organizações empresariais podem valer-se da cooperação, tanto interna como externa, ou seja, na relação com seus empregados, fornecedores, clientes, governo, entidades de pesquisa e até mesmo, dependendo do caso, com seus concorrentes. É por essa razão que a cooperação vêm a cada dia ganhando força nos negócios.

A idéia que precisa estar presente na mente dos empreendedores, é a competição sem destruição, que gere o aprimoramento das atividades humanas, em direção a sabedoria que norteada pela justiça torna-se coerente com o projeto de Deus, criando e multiplicando recursos que possibilitem de fato a vida para todos¹.

¹Extraído da Bíblia Sagrada - Edição Pastoral da Edições Paulinas, Sabedoria 1,1-15 (nota de rodapé).



Capítulo 1 COOPERATIVISMO SEM COMPLICAÇÃO

Cooperação é um processo social que surge nas relações sociais em conjunto com a adaptação, a assimilação, a concorrência, a oposição, etc.

É pela cooperação que duas ou mais pessoas ou empresas combinam ou conjugam seus esforços organizadamente, para atingir determinada meta que beneficie a todos os participantes.

A cooperação consciente - organizada formalmente, regulamentada por contrato e visando fins econômicos - dá origem a determinados grupos econômicos. Entre estes encontra-se a cooperativa.

Cooperativismo é a doutrina que deu base teórica as realizações cooperativas, portanto é posterior à prática cooperativista.

Não se pretende neste estudo, escrever sobre cooperação num sentido histórico ou puramente filosófico, o que se pretende, é mostrar a cooperação existente atualmente nas alianças de negócios entre as empresas, onde as transformações ocorrem rapidamente e são até certo ponto provenientes da própria sociedade. E são estas transformações que conduzem o pensamento humano a um raciocínio nos negócios em que cooperar é melhor do que guerrear.



Capítulo 2 A COOPERAÇÃO NOS EMPREENDIMENTOS

A integração dos mercados globais e as poderosas correntes da interdependência tecnológica estão criando estímulos a ocorrência de mudanças nas políticas nacionais para promover a cooperação.

As medidas mais importantes que as nações do mundo adotaram com o intuito de promover a cooperação podem ser resumidas, como segue:

Reformulação dos planos econômicos britânicos, dando prioridade à transferência de tecnologia e à pesquisa cooperativa.

A China elaborou suas primeiras leis para empreendimentos conjuntos, com o objetivo de permitir a entrada das tecnologias de que necessita.

Os Estados Unidos alteraram suas leis antitruste e instituíram mais de vinte centros universitários para pesquisas conjuntas com a finalidade de motivar atividades cooperativas de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D).

O mercado mundial exigiu mais cooperação tecnológica em maior escala, aproximando desta forma a Comunidade Européia a uma integração econômica.

Foi criado entre o Canadá e Estados Unidos um acordo de livre comércio. Movimentos semelhantes ocorreram na Tailândia, Vietnam e outros antigos adversários no Sudeste da Ásia.

A cooperação têm levado nações a abrir mão de sua independência econômica em favor de esforços globais para coordenar as taxas cambiais e estabelecer políticas comerciais e agrícolas, adotar práticas uniformes para patentes e segredos comerciais e desenvolver padrões mundiais de telecomunicações.

Velhos adversários sentem a necessidade de cooperação, como é o caso do Japão, onde tudo é orientado para grupos fechados e a cooperação entre empresas de grupos diferentes é quase impensável. Acontece que a Isuzu e a Fuji Heavy Industries quebraram esse tabu porque concluíram que não tinham outra escolha. Ambos precisavam estar presentes na manufatura dos Estados Unidos para poderem permanecer nos negócios.

Outro caso é o da Microsoft e Ashton Tate que apesar de defensoras irredutíveis da independência, acabaram por unir suas forças visando o desenvolvimento de um importante novo produto, cuja criação seria muito difícil para qualquer uma delas sozinha.

O impulso pela cooperação é crescente e não se limita à alta tecnologia ou a empresas globais. Empresas locais, mesmo sem oponentes estrangeiros, sentem as pressões de custos e de qualidade impostas pelas empresas clientes que competem em mercados globais. Na verdade a lógica da cooperação não pode passar despercebida pelas empresas de um modo geral. Por exemplo, pode ocorrer um caso em que uma rede de fast foods e uma empresa que comercialize sorvetes, formem uma aliança para explorar o poder de atração da combinação das suas linhas de produtos. Fazer isso isoladamente acarretaria que cada uma delas, teria que acumular a experiência necessária de cada atividade.



A cooperação está sendo vista como uma ferramenta efetiva para aprimorar o desempenho das empresas.

Com a queda do comunismo radical no mundo todo, surge o fim da era em que trabalhadores, empresários e governo viviam em conflitos infindáveis. Partindo dessa premissa, o capitalismo não será mais definido em oposição ao trabalho e, assim sendo, assumirá formas organizacionais² novas e inéditas.

COOPERAÇÃO AUXILIA COMPETIÇÃO

O consumidor tem um insaciável apetite por mais variedade do que qualquer empresa pode sustentar, é aí que entra em cena a cooperação no papel de ajudar a satisfazer tal apetite.

A cooperação pode ser uma forma competitiva altamente efetiva. A vantagem competitiva do empreendimento cooperativo revela-se no mundo todo. Prova disso, é o exemplo da General Electric, que constatou através de sua joint venture de motores de aeronave, a CFM International, que além dos pedidos de clientes europeus no valor de bilhões de dólares, também fechou grandes contratos com as Forças Armadas de um país do continente americano.

Outro bom exemplo sobre a utilização da cooperação para a obtenção de vantagem competitiva é o caso dos plantadores de cítricos da Florida (EUA) que buscavam meios para vender suco nos mercados nacionais, a fim de competir diretamente com os refrigerantes. O fato ocorreu nos anos 60, dez anos após o sucesso da introdução do suco concentrado congelado no mercado norte-americano.

Os citricultores precisavam de um sistema refrigerado de distribuição mais extenso para ampliar o mercado. Perceberam então, que as redes de varejo e de entregas a domicílio das empresas de laticínios eram perfeitas para a finalidade proposta. Fizeram alianças para a distribuição e atualmente o consumidor norte-americano bebe suco de laranja em embalagens de cartão iguais às de leite.

Uma empresa para fortalecer a sua competitividade precisa conhecer quais são as forças competitivas necessárias.

FORÇAS COMPETITIVAS

São as forças necessárias ao bom desempenho dos produtos no mercado consumidor e são conseguidas com as seguintes ações.

AGREGANDO VALOR AO PRODUTO

Se os concorrentes pensam em termos daquilo que podem fazer sozinhos, o melhor para o empresário envolvido nos agronegócios, é pensar em alianças que fortaleçam os produtos de várias formas. Oportunidades são descobertas com combinações de recursos entre uma empresa e outra com o objetivo de atender melhor as necessidades dos clientes. Os meios para adicionar valor ao produto são os seguintes:

- Agir no Momento Certo

Aqueles que agem primeiro podem ocupar uma posição atraente, ganhar a lealdade dos clientes, aumentar sua participação e colher os benefícios da expe-

² Vale frisar que isto nada tem a ver com cooperativas de trabalho.



riência antes dos outros, ou ganhar influência na definição dos padrões para a indústria.

O tempo necessário para se desenvolver e comercializar um produto é crítico porque em um ambiente competitivo em constante mutação, o valor desaparece depressa.

Para o desenvolvimento de um produto, a cooperação dá as empresas mais opções no processo de projeto, reduzindo o risco de atrasos originados por obstáculos imprevistos ao longo de qualquer um dos caminhos escolhidos. Mesmo que sejam empresas concorrentes, sem cooperação os riscos de atrasos com a geração do produto excede os riscos delas competirem entre si.

Clientes e fornecedores também podem formar alianças cooperativas, para acelerar o desenvolvimento e a comercialização. Os produtos poderão ser melhor projetados e menos dispendiosos, o planejamento conjunto e os compromissos prévios reduzem o prazo necessário para a realização dos trabalhos, tanto do cliente quanto do fornecedor

- Desenvolvimento Conjunto de Produtos

Criar novos desempenhos significa, numa parceria para desenvolvimento de produtos, uma mistura de atributos entre as empresas parceiras.

Isso pode ocorrer, por exemplo, na agroindústria que desenvolvendo determinado tipo de produto alimentício, conta com a indústria de embalagens para o desenvolvimento da embalagem adequada às características daquele produto.

Nesse caso pode ser necessário formalizar uma aliança entre as duas empresas, permitindo a seus técnicos operarem numa só equipe.

Dividir custos e riscos é uma outra maneira de desenvolvimento em conjunto de produtos. A cooperação ajuda as empresas parceiras a oferecer produtos com os quais não se arriscariam sozinhas, em razão dos altos custos do projeto.

- Valorizar a Utilidade do Produto

Através da cooperação uma empresa pode prover apoio aos produtos de outra - durante ou após as vendas - para entregar mais valor aos clientes. Seria como ensinar ao consumidor como obter mais dos produtos, ampliando assim seu apelo

- Fortalecer uma Linha de Produtos

Uma ampla linha de produtos pode:

- reduzir a necessidade dos clientes recorrerem a vários fornecedores, reduzindo seus custos e aumentando as receitas do fornecedor;
- ampliar o número de clientes;
- reduzir os custos de marketing, distribuição ou assistência técnica, através do melhor uso da capacidade nessas funções.

Os custos do desenvolvimento ou da produção de uma linha de produtos mais completa reduzem os benefícios acima descritos. Surge então, uma oportunidade para alianças que proporcionam desenvolvimento conjunto com um



parceiro, ou a comercialização dos produtos de um parceiro juntamente com os seus.

Empresas com produtos complementares e forças mercadológica comparáveis podem cooperar entre si para proporcionar maior valor aos seus clientes e gerar mais negócios para si mesmas.

- Compatibilização entre Produtos

Em muitos mercados, os produtos de fornecedores diferentes têm mais valor se estes trabalharem em conjunto.

A crescente interdependência global é força que atua a favor dos padrões únicos, mas mesmo assim existem vantagens e desvantagens.

As vantagens do uso de um só padrão ou de padrões diferentes em um mercado podem ser resumidas da seguinte forma:

a) O padrão único proporciona:

- menos diferenciação;
- maior potencial de mercado;
- menos vulnerabilidade aos problemas de uma empresa;
- inibição a introdução de novas tecnologias;
- ampliação das imagens dos produtos.

b) Os padrões diferentes permitem:

- mais diferenciação;
- menor potencial de mercado;
- possível resistência dos clientes;
- mais vulnerabilidade;
- a fragmentação que pode inibir o crescimento do mercado.

Duas empresas juntas no mercado proporcionam benefícios recíprocos as suas imagens. A propaganda ou a promoção de vendas em conjunto torna visível essa cooperação, ao mesmo tempo em que reduz os custos para atingir o público.

MELHORANDO A COBERTURA DO MERCADO

Duas empresas podem cooperar entre si para aumentar a força de vendas, através de uma aliança mercadológica em que será possível uma realocação de produtos para atender às necessidades de comercialização. Uma parceria desse tipo pode ser operacionalizada da seguinte maneira:

- Uma das empresas transfere, por exemplo, dois produtos de baixos volumes para o grupo de vendas que seja muito menor, da outra empresa. Esse arranjo permite que a primeira empresa concentre uma parcela maior da sua força de vendas em outros de seus produtos.

- Quanto a outra empresa, ela passará a comercializar mais dois produtos que sejam melhor adequados à sua capacidade. Esse tipo de ação pode ajudar a superar mercados fragmentados, ampliando o alcance da empresa.

Quanto maior for o conhecimento que se tiver das outras empresas que estão no mercado, maiores chances ter-se-á de encontrar as empresas que podem ser consideradas membros potenciais de uma equipe. Vínculos mais próximos



podem gerar propaganda melhor, novos canais de distribuição e maior disponibilidade de recursos críticos.

- Propaganda mais eficaz

Aumentar investimentos em propaganda é um caminho para torná-la mais eficaz. As alianças de um modo geral ajudam a aumentar as receitas ou reduzir outros custos, proporcionando dessa forma mais recursos que podem ser investidos em propaganda.

Parcerias com agências de propaganda podem aproximar os interesses das duas empresas, valorizando mais os investimentos publicitários.

Quando não se tem um orçamento publicitário tão grande quanto o dos concorrentes, o melhor é diminuir o número de agências e consolidar o relacionamento com uma ou duas, através de parceria. Dessa forma, os compromissos podem ser mais prolongados, tem-se novas abordagens aos anúncios, conquista-se mais confiança e respeito entre a empresa e suas agências e também, sistemas de aprovações mais simples, para não desencorajar novas idéias.

- Novos canais de comercialização

Unindo forças, as duas empresas, através de parceria, podem montar uma forte rede de distribuição, conquistando assim, segmentos de mercado difíceis de serem atingidos individualmente.

- Controle dos canais

Uma aliança de distribuição estreita ligações, propiciando maior controle sobre os produtos que fluem através de seus canais.

Empresas unem suas forças para melhorar a distribuição de seus produtos. A empresa A posiciona melhor suas marcas e também recebe uma parte dos lucros da distribuição, enquanto a empresa B obtém melhor acesso aos mercados, onde a empresa A possui redes fortes.

- Melhor acesso a suprimentos

A garantia de acesso aos recursos necessários pode depender de fortes vínculos com fornecedores. Esses vínculos podem ser conseguidos através de parcerias, principalmente quando as necessidades futuras da empresa exigem um desenvolvimento permanente.

- Reduzir os custos dos insumos

Praticando-se a compra combinada ou conjunta, duas ou mais empresas podem obter economias de escala em suprimentos ou na entrega, reduzindo os custos dos bens comprados. Os fornecedores também são beneficiados, pois reduz o trabalho com a papelada e o processamento de pedidos, e a incerteza de demanda.

FORTALECENDO AS OPERAÇÕES

A cooperação, nesse caso, dá maior capacidade as empresas, diminuindo custos, riscos, melhorando a qualidade, etc.

- Novos e melhores processos

Empresas com atividades semelhantes podem partilhar ou trocar idéias que contenham novas maneiras de realizar aperfeiçoamentos.



- Instalações utilizadas de forma mais produtiva

Cooperando para obter mais eficiência e maior economia, através da utilização de parceiros que se ocupem com a manufatura de itens já amadurecidos, destinando assim, as instalações da fábrica, para tarefas de maior valor, evitando-se novos investimentos. A empresa pode ainda, monitorar a qualidade dos seus parceiros na operação de embalagem e comercialização dos produtos com a sua marca.

Existem empresas que para alcançar uma escala eficiente, dividem uma fábrica inteira com um parceiro.

- Desenvolver padrões operacionais

Quando se pretende introduzir novas práticas em operações compatíveis as empresas fazem parcerias para desenvolverem padrões comuns, visando maior entrosamento e menor custo.

AUMENTANDO A FORÇA TECNOLÓGICA

Formando alianças, para utilizar know-how dos parceiros como maneira de criar novos e melhores produtos e melhorar a capacidade técnica da própria empresa.

- Acrescentar tecnologia externa às qualificações internas

As tecnologias de terceiros podem ser obtidas por licenciamento ou pela troca de licenças, ou ainda pela adaptação de know-how ao qual a empresa tenha direito de acesso.

Os resultados de P&D de um empreendimento conjunto podem ser usados pelas empresas participantes. Também é mais fácil partilhar uma tecnologia do que inventar um meio de contornar uma patente de outra empresa.

O intercâmbio de tecnologia tem um potencial mais amplo do que o licenciamento mútuo convencional. Quando se quer abrir novos e amplos horizontes, o melhor é a negociação de grandes blocos de tecnologia com um parceiro.

- Maior criatividade em P&D

A cooperação técnica traz benefícios que vão além da união de competências diferentes. O trabalho de P&D em conjunto com outras empresas abre novas perspectivas, valendo e muito nesse sentido a "criatividade".

- A escala necessária

A cooperação é de grande ajuda quando determinada empresa pretende desenvolver tecnologias diferentes que exigem um nível de esforço além de suas capacidades.

Uma empresa consegue melhorar sua posição em relação a indústrias con- correntes, utilizando-se da ampla cooperação em P&D, que também possibilita a sustentação de desenvolvimentos a longo prazo.

- Facilitar transições de tecnologia

Tradições podem tornar difícil o desenvolvimento de uma inovação na empresa, mesmo que essa mudança na organização seja justificada por um desenvolvimento que abra uma nova e importante perspectiva para os negócios. É



ai que as alianças tornam-se um caminho alternativo capaz de superar esses entraves.

- A força do mercado pode encorajar o desenvolvimento dos outros

O processo pelo qual as tecnologias avançam é uma combinação de necessidades do mercado e possibilidades de P&D. Este processo é prejudicado quando existe a capacidade técnica, mas as necessidades dos usuários são vagas. Uma aliança com usuários em potencial pode ajudar a visualizar a demanda futura, cooperando para definir especificações comuns de desempenho e dividir os custos e os resultados das demonstrações.

FORTALECENDO O CRESCIMENTO ESTRATÉGICO

Muitas vezes oportunidades de crescimento são bloqueadas por falta de recursos. Nesse caso, a cooperação existente em uma aliança estratégica pode ajudar a obter as forças necessárias.

- Vencer os entraves à entrada no mercado

Cooperar para entrar no mercado tem um custo menor do que agir individualmente e é mais fácil de sair, se as coisas não derem certo. Existem forças necessárias para superar barreiras altas quando se pretende penetrar num mercado, essas forças são:

- conhecimento do mercado;
- operações locais ou canais de acesso.

Essas forças são conseguidas mais facilmente através de alianças.

- Criar vínculos antecipados

É de suma importância para a empresa criar vínculos antecipados com as organizações que dispõem das forças necessárias ao seu futuro crescimento.

- Cooperar para explorar novas oportunidades

Desenvolver um novo produto ou mercado depende:

- do melhor caminho a seguir;
- da extensão da demanda.

Isso faz com que os investimentos iniciais sejam arriscados, mas esperar por uma certeza, pode sacrificar uma posição chave. É num caso desses que se faz alianças para em cooperação, realizar experiências conjuntas.

AUMENTANDO AS FORÇAS DA ORGANIZAÇÃO

Nos valores comuns dos funcionários e no conhecimento coletivo se concentram as forças mais profundas de uma organização, por isso, são esses valores e conhecimentos que sustentam as habilidades para inovar e melhorar continuamente o desempenho. Uma empresa consegue, aliando-se a outra, reforço organizacional através do aprendizado conjunto e da concentração em suas atividades básicas.

- Aprender com os outros

É um reforço de conhecimento em que cooperando, as empresas podem fazer:

- observações informais;
- estudo das práticas do parceiro.



- Concentrar-se nas atividades básicas

Dividir as atividades não essenciais com terceiros através de alianças que permitam concentrar os esforços internos em produtos e tecnologias básicas.

AUMENTANDO A FORÇA FINANCEIRA

As alianças também podem ser usadas para a obtenção de benefícios financeiros, onde estes constituem a principal motivação.

- Gerar mais lucros

Toda empresa deve procurar maneiras para melhor aproveitar seus recursos com aplicações fora do seu caminho básico de crescimento. Formando alianças para explorar estas oportunidades, proporciona receitas sem necessidade de investimentos plenos, nem do gerenciamento necessário se ela agisse sozinha. Neste caso a cooperação aumenta a força competitiva e aplica recursos de baixo grau de utilização.

- Reduzir custos e riscos

As empresas conseguem isso através de alianças onde cooperam, dividindo custos e riscos, bem como reduzindo os riscos dos negócios, espalhando seus investimentos sobre uma base mais ampla.

COOPERANDO COM O CONCORRENTE

A cooperação entre empresas é mais fácil quando os interesses são diferentes, mas isso não impede que empresas concorrentes também formem alianças, o que aliás pode oferecer um alto potencial de mercado. O motivo disso é a semelhança existente entre os produtos e as tecnologias; e os recursos mercadológicos e operacionais das empresas, quando as mesmas são concorrentes.

A medida em que a cooperação aumenta a força competitiva e que cada empresa passe a considerar sua parceira como uma ameaça menor que as outras rivais, oportunidades mútuas surgirão.

Formar alianças com um concorrente não deve limitar a concorrência, pois não importa com quem a sua empresa está aliada; os outros estão reunindo forças para ir em frente. A cooperação com um concorrente pode ainda acentuar a competência de cada empresa em separado.

As alianças com concorrentes devem ser limitadas às atividades que não afetem nenhum aspecto da concorrência entre as empresas. Tarefa conjunta deve ser aceitável, se contribuir para fortalecer ambas as empresas, mas sem favorecer em demasia uma delas em relação à outra. Os danos em potencial podem ser controlados usando-se os seguintes conceitos de proteção dos interesses de cada empresa.

I. proteção dos valores chaves dos produtos, tais como:

- a imagem;
- o desempenho; e
- os preços.

II. assegurar as forças essenciais de acesso:



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

- as alianças não podem comprometer vínculos com clientes, distribuidores ou fornecedores que sejam fontes de receitas, informações antecipadas sobre o mercado e novos desenvolvimentos.

III. concentrar-se nas forças operacionais vitais

IV. proteção das tecnologias críticas:

- preservando conhecimentos básicos;
- dividindo tecnologias não vitais;
- evitando revelações indesejáveis.

V. preservar as opções de crescimento:

- concordando em limitar a entrada no mercado;
- procurando oportunidades para aumentar sua força;
- limitando a duração de uma aliança.

VI. manter uma organização forte:

- preservando a cultura corporativa;
- atualizando constantemente conhecimentos tecnológicos e de mercado

entre parceiros;

- protegendo interesses, barrando o acesso do parceiro a todas as pessoas, informações e instalações que estejam fora do escopo de cada acordo.

VII. sustentação das forças financeiras, tais como:

- fluxo de caixa;
- estrutura de capital único

VIII. evitar ou planejar parcerias incertas.

IX. escolher entre exclusividade ou não, de produtos.

Observando os conceitos acima descritos, a rivalidade é separada da cooperação tomando-se as atitudes descritas a seguir.

- Separação por mercado

A segregação de mercado é a forma mais fácil de separar a rivalidade. Os recursos para a cooperação podem ser, em sua maior parte, dedicados a um determinado mercado, ficando a concorrência relegada a outras áreas.

- Separação dentro de um mercado

A separação nesse caso, pode ser em termos de produtos ou projetos diferentes, ou através da cooperação restrita a determinada função ou instalação ou ainda, na fase inicial de um desenvolvimento técnico comum a ambas as empresas.

- Conflitos que não podem ser evitados

Em toda aliança ocorre algum tipo de atrito, mas que pode ser resolvido através da informação clara e objetiva aos interessados, de que a independência das empresas será mantida.

- Forças separadas para manter o equilíbrio

É preciso evitar a lentidão na transferência de novos desenvolvimentos pois é isso que mantém o equilíbrio do desempenho de cada parceiro.



Capítulo 3 ALIANÇAS EMPREENDEDORAS

Os sistemas econômicos, sociais e comerciais estão começando a sofrer mudanças provocadas pela unificação de forças poderosas. A reformulação do mundo está se dando ao longo de fronteiras econômicas. Exemplo disso é o Acordo de Livre Comércio da América do Norte, entre o Canadá, Estados Unidos e México. Vários países do Leste Europeu - antes denominado Bloco Comunista - estão se associando à Comunidade Econômica Européia (CE-92), como membros adjuntos, para um dia, serem integrados completamente. Países que não fazem parte da CE-92 formaram a Associação Européia de Livre Comércio (AELC). Na América Latina existe o Mercosul.

Há uma tendência de mudança dramática na estrutura de negócios, será uma adaptação à dinâmica dos mercados mundiais.

O número de alianças formadas no mundo, multiplicou-se em quase todos os setores. Essas alianças assumiram a forma de Joint venture, alianças de interligação de fornecedores, franquias e consórcios de pesquisa e desenvolvimento.

O QUE SÃO ALIANÇAS

Alianças são entidades customizadas, construídas por indivíduos criativos que modelam o relacionamento entre os parceiros, observando as características únicas da cultura e das forças do ambiente estratégico de cada empresa envolvida no processo (empresas-mãe). Praticamente todas as alianças são derivadas de uma ou mais combinações dos três elementos a seguir:

- mercados;
- produtos;
- tecnologia.

O que define uma aliança é a sua finalidade e não os seus componentes ou a sua estrutura.

Há vários exemplos de alianças de uma única finalidade, mas, com o passar do tempo, muitas empresas tendem a desenvolver alianças multidimensionais e com objetivos múltiplos, como, por exemplo:

Uma empresa pode primeiro comercializar os produtos de outra, esta aliança pode evoluir para um acordo de comercialização cruzada em que uma vende os produtos da outra. Obtendo sucesso, os parceiros podem firmar um acordo de produção conjunta para o desenvolvimento de uma nova série de produtos. Quando as alianças tornam-se multidimensionais, com interdependências mútuas, a relação tende a ficar mais forte; a dependência uma da outra pode evoluir a ponto de formar uma verdadeira extensão da corporação.

É importante compreender as distinções e diferenciações entre as modalidades de alianças que são assim definidas:



ALIANÇA ESTRATÉGICA

É a forma mais básica e simples de empreendimento cooperativo e define-se através de relações informais de negócios caracterizadas por:

- ligações operacionais fortes, como treinamento entre empresas, coordenação de desenvolvimento de produtos, contratos de longo prazo baseados em qualidade, e não só no preço;
- interesse legítimo mútuo no futuro do parceiro;
- orientação estratégica de longo prazo;
- suporte de apoio dos altos escalões, contatos freqüentes entre os níveis superior e médio;
- relações recíprocas compartilhando forças, informações e vantagens mútuas;
- estilos gerenciais coordenativos, organizados em torno de co- laboração e não de poder hierárquico.

PARCERIA ACIONÁRIA

Tem um maior grau de envolvimento e todas as características de uma aliança estratégica, possibilitando também:

- participação acionária minoritária (de 5% a 15% ou até mais), freqüentemente com opções ou direitos de compra de mais ações;
- Joint ventures informais, que estabelecem legalmente uma terceira entidade independente mas, operacionalmente, não constituem uma organização com administração própria.

ALIANÇAS POR FRANQUIA

A forma típica é uma empresa-mãe com múltiplos franqueados geográficos menores ou dois interlicenciadores iguais. É um sistema de alianças múltiplas, em que os parceiros se unem por acordos de licenciamento. Os contratos do franquia garantem:

- direitos de oferecer, vender ou distribuir produtos e serviços, freqüentemente com a obrigação de adquirir bens em troca;
- licenças que dão assistência de implementação a longo prazo, além de acesso a novos produtos e tecnologias futuras.

JOINT VENTURES

Duas ou mais organizações se unem e formam uma nova entidade separada e independente, resultando em uma aliança por joint venture e que pode ser.

- uma unidade comercial totalmente nova;
- uma aquisição conjunta;
- uma propriedade conjunta de uma unidade desligada de uma divisão já existente;
- uma propriedade conjunta resultante da fusão de duas divisões subsidiárias, desmembradas de suas corporações principais.



TIPOS DE ALIANÇAS

ALIANÇAS DE MARKETING

Numa aliança de marketing básica, uma empresa que esteja fornecendo um produto ou serviço, mas que não tenha um mecanismo de distribuição e uma força de vendas efetivos, utiliza o sistema de distribuição de um parceiro, para aumentar suas vendas. Exemplo:

Um pequeno laticínio possui uma fórmula patenteada de queijo com aceitação crescente pelos consumidores, mas não possui um sistema de distribuição forte, nesse caso, esse laticínio poderá procurar uma grande cadeia de supermercados com ampla rede de distribuição e concretizar uma aliança.

A finalidade estratégica básica da aliança de marketing é bastante simples e direta: elevar as vendas, sem novos investimentos ou aumentos expressivos nos custos indiretos, fazendo os lucros crescerem.

A aliança permite o ingresso em novos mercados, estabelecendo a lealdade dos consumidores como uma forma de proteção contra os ataques dos concorrentes. Muitas empresas perceberam que podiam aumentar as vendas usando a aliança de marketing.

ALIANÇAS DE PRODUTOS

É uma maneira de criar vínculo entre os compradores e seus fornecedores com o objetivo de conseguir:

- entregas just-in-time;
- melhorar a qualidade de materiais e componentes;
- reduzir custos.

Algumas empresas conseguiram aumentar a qualidade, reduzir o refugo e baixar os custos através de contratos de longo prazo com fornecedores. Mesmo pequenas reduções nos custos podem resultar em melhora dos lucros, desde que os bens vendidos tenham como responsáveis por uma grande parte do custo, os materiais e serviços comprados dos fornecedores com os quais se estabeleceu a aliança.

A joint venture de fabricação é uma variação da aliança de produtos, podendo ser adotada no caso em que duas empresas menores não tenham o volume/tamanho de operações ideal para determinado tipo de processo requerido na produção com custo efetivo.

Considere-se uma pequena empresa que desenvolveu e patenteou um novo processo de produção de determinado produto, mas essa empresa precisaria de uma fábrica multimilionária para produzir tal produto, e de um grande volume de usuários para justificar seu tamanho. Pode ser que uma joint venture com um grande produtor do mesmo ramo, satisfaça ambas as partes.

O que vem acontecendo no Brasil, devido a abertura do mercado a produtos estrangeiros, é a forte competição de preços. Pode ocorrer que duas empresas concorrentes tenham linhas de produtos que servem a uma demanda estável de clientes, mas que devido a concorrência externa elas sintam-se ameaçadas. Nesse caso elas podem unir suas instalações de produção em uma



joint venture, eliminando assim, os custos indiretos e utilizando os funcionários de P&D mutuamente, para desenvolver uma tecnologia de produção mais moderna e eficiente em relação aos custos, competindo assim de forma mais efetiva.

ALIANÇAS DE TECNOLOGIA

Tanto arriscado quanto caro é o que se pode dizer do desenvolvimento de uma nova tecnologia, por isso, empresas de tecnologia utilizam-se de joint ventures e parcerias acionárias para desenvolver produtos que iriam requerer mais capital, além do que elas poderiam gerar internamente.

Uma aliança com finalidade única, provavelmente dará origem a uma aliança com finalidades múltiplas, criando tecnologias conjuntas, produtos e vínculos de mercados novos. Uma maneira de uma pequena empresa de tecnologia entrar em um mercado, principalmente quando a oportunidade é mínima e os custos são muito altos, é fazendo uma aliança de tecnologia-marketing, onde um dos parceiros deverá ter capacidade tecnológica (patentes, know-how, instalações de produção, serviço especial ou técnicas de produção) e o outro, bem maior, precisará ter capacidade de marketing (força de vendas, apoio de serviços, canais de distribuição, reputação e credibilidade).

ALIANÇAS DE P&D (PESQUISA E DESENVOLVIMENTO) DE PRODUTOS

Este tipo de aliança é utilizada para reduzir o risco do desenvolvimento de uma nova tecnologia para depois aplicá-la no desenvolvimento de produtos ou processos. Numa joint venture de pesquisa, em sua composição, pode-se incluir também uma universidade. Quanto aos resultados da pesquisa, estes serão partilhados entre os parceiros.

É comum uma aliança de pesquisa e desenvolvimento de produto ter início através de um acordo escrito, formando desta feita, uma parceria acionária estratégica, para depois possivelmente originar uma joint venture de tecnologia/marketing.

As razões clássicas para a cooperação, são os altos riscos e custos e é nas alianças de P&D que melhor se explica essas razões. Se os altos riscos e custos puderem ser divididos entre várias empresas, então projetos grandes e arriscados, impossíveis de serem realizados individualmente, poderão ser viáveis através de uma aliança.

ALIANÇAS ENTRELAÇADAS

É um arranjo intrincado de conexões entre empresas, chegando a ultrapassar fronteiras internacionais e industriais. Distinções entre concorrentes são reduzidas com essas interrelações. Pode ocorrer que as mesmas duas empresas sejam competidoras entre si em determinada área e colaborem em outra.

A finalidade das alianças entrelaçadas é interligar um setor de forma tão completa que nenhum concorrente possua o domínio.

O QUE PODE SER BOM OU RUÍM NAS ALIANÇAS

Os motivos para a formação de alianças, podem ser:

- obter metas estratégicas;
- diminuir riscos e aumentar compensações;



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

• alavancar recursos preciosos. Algumas vantagens na formação de alianças:

- sinergias, pela combinação de forças de diversos recursos corporativos;
- operações mais rápidas, principalmente na união de grandes corporações a empresas menores;
- divisão dos riscos, tornando possível investimentos em oportunidades que, de outra forma, poderiam ser mais arriscados;
- transferência de tecnologia entre empresas, visando a competitividade em seus mercados distintos;
- alcance dos concorrentes em seu próprio campo, evitando o enorme gasto em recursos para guerrear;
- aumento nas vendas, por causa de melhor conhecimento do mercado, acesso a mercados maiores em razão dos novos canais de distribuição e proximidade de novos clientes, auxiliando no planejamento de novos produtos;
- injeção de capital em empresas menores através de investimento de um sócio corporativo maior, em ações ou em contratos de pesquisa e desenvolvimento;
- proteção do patrimônio líquido de cada empresa, se a forma de aliança não envolver a diluição do patrimônio;
- ajuste mais rápido a novas mudanças tecnológicas, devido ao melhor acesso a informações de engenharia e marketing;
- melhor domínio de marketing, vertical ou horizontalmente, motivado pela possibilidade de entrada em mercados novos, que antes eram intransponíveis.

O principal problema na formação de alianças é encontrar o parceiro adequado. Mas este é um problema que pode ser solucionado, desde que o processo de desenvolvimento de alianças, examine as três partes do ajuste entre os parceiros:

- a estratégia;
- a química; e
- as operações.

O desenvolvimento de alianças pode alcançar sucesso se além da aplicação de técnicas adequadas de gerenciamento, sejam considerados os seguintes fatores:

Competição. Estipular em um acordo de aliança que as empresas envolvidas, não competirão com a aliança.

Riscos Insuperáveis. São os principais fatores para o fracasso de alianças, principalmente, nas de desenvolvimento de tecnologia.

Mudanças Estratégicas. Pode surgir a necessidade de alterações estratégicas nas alianças, pois, partindo da idéia de que as alianças são formadas para unir forças, ou seja, o que uma empresa tem de forte, será usado para fortalecer o que na outra é mais fraco e vice-versa, e uma vez que possam ocorrer novidades políticas, econômicas ou tecnológicas que alterem o cenário do mercado, pode ser necessário que as alianças sejam alteradas ou dissolvidas.



Efetividade Operacional. Se a estratégia adotada for a correta, o sucesso da aliança dependerá da efetividade do gerente operacional, tal como ocorre em qualquer empreendimento comercial.

Uma aliança só funcionará se os parceiros derem suporte e assumirem compromissos.

AS ALIANÇAS EMPRESARIAIS NO JAPÃO

No meio empresarial japonês existem muitas alianças formais e informais:

- as Keiretsu, e
- as Shudan.

Keiretsu são alianças formais com status legal. Em sua essência, são estruturas de orientação vertical, envolvendo produtos complexos, como automóveis e eletrônicos, possuem coordenação informal. O líder keiretsu orienta os associados (não subsidiárias), que fornecem peças, financiamento e marketing.

As alianças keiretsu são formadas em sentido vertical entre grandes empresas e seus muitos fornecedores. É comum a empresa maior assumir uma cota minoritária de propriedade (5% a 15%) de um fornecedor, não por motivos financeiros, mas por razões comerciais. Cria-se entre as duas organizações uma parceria estratégica visando benefício mútuo (ganho duplo). Nas dificuldades ambas economizam e, em tempos bons, dividem os benefícios.

As shudan são grupos informais estabelecidos nos setores comercial, industrial, financeiro e imobiliário. As características comuns são:

- a propriedade cruzada de ações; e
- a inter-relação das diretorias.

Nessas alianças existe envolvimento mútuo (não controle), nos negócios uns dos outros, com coordenação informal de diretrizes e táticas.

Keiretsu e Shudan resultam em relações de trabalho sólidas em altos escalões, nas quais o benefício mútuo é compreendido. O controle assume a forma de coordenação, e não de subserviência.

A maioria das empresas japonesas constituem as keiretsu e shudan que assumem uma ampla variedade de relações- proporcionando grande oportunidade de acesso a recursos e relações de trabalho adicionais- sendo este último, um fator fundamental de sucesso nas empresas e um elemento importante no funcionamento das alianças japonesas.



Capítulo ASSOCIATIVISMO EMPRESARIAL

Os princípios do cooperativismo e associativismo agrícola inspirou algumas empresas de uma mesma atividade, a se reunirem em associação, que tem como finalidade a prática de ações conjuntas com custos rateados.

Esse sistema de associativismo empresarial atua desde a compra de matéria-prima, passa pela produção e vai atingir a distribuição conjunta, com a finalidade de levar o produto até o consumidor final.

O associativismo é uma boa idéia e os princípios cooperativistas mesmo não estando formalizados juridicamente como Cooperativa, podem promover:

- a organização do setor;
- a adoção de normas de qualidade;
- condições de concorrer com os importados;
- rateio de gastos com publicidade, planos de saúde e alimentação;
- participação conjunta em feiras e exposições;
- compra conjunta de matéria-prima;
- informatização padronizada do setor;
- exportação e importação em bloco.

O associativismo empresarial também vem sendo usado por quinze pequenos empresários, para superar seus problemas comuns, tais como:

- baixo volume de produção que dificulta a concorrência em grandes contratos e na exportação;
- altos custos para instalação de serviços aos funcionários (creches, refeitórios);
- reduzido poder de negociação na compra de matérias-primas.

Uma maneira de solucionar esses problemas, foi a criação de uma Associação, que congrega as quinze empresas, onde numa área de 116 mil metros quadrados, cedida pela prefeitura, eles estão construindo um condomínio empresarial. O custo médio por empresa será de R\$120 mil a R\$150 mil.

No conjunto, as empresas associadas passarão a produzir mais de 450 mil peças mensais, com um faturamento mensal de R\$3 milhões.

Esse tipo de associativismo é uma evolução dos tempos, onde o homem tem a liberdade de se reunir em associações, desde que com fins lícitos, e cooperar um com os outros, visando suprir as suas necessidades mútuas.



Capítulo 5 PARCERIAS NOS AGRONEGÓCIOS

Os segmentos que compõem o agribusiness estão encontrando nas alianças estratégicas uma forma de superar suas necessidades mútuas, seja através das alianças de marketing, pesquisa e desenvolvimento, de tecnologia e de produto. Os exemplos a seguir bem demonstram esta afirmação.

I

A EMBRAPA vem adotando parcerias, tendo em seu cadastro 314 cooperativas, consideradas parceiras permanentes e está agora permitindo aos pequenos produtores rurais e agroindustriais, o acesso a informações tecnológicas produzidas pelos seus pesquisadores, tais como:

- como embalar um produto para que tenha maior durabilidade;
- como obter melhores resultados na pasteurização do leite;
- qual deve ser a concentração de um suco engarrafado;
- quanto de açúcar deve ser adicionado em um doce.

II

Uma associação de produtores de flores e plantas ornamentais em São Paulo, está procurando formar parcerias, principalmente, com lojas de flores, paisagistas e produtores. Para isso foi constituída uma empresa de capital fechado, formada por produtores com a finalidade de efetuar operações de compra e venda de produtos para profissionais de paisagismo. Proprietários de floriculturas, distribuidores e outros profissionais do ramo poderão participar nos negócios desta empresa, tendo a sua disposição flores em corte e vasos, além das plantas ornamentais.

É um trabalho inédito e interessante, pois concilia franquia, associativismo e cooperação, enfim é o associativismo comercial, cujo objetivo é realizar vendas diretas do produtor aos interessados, visando a redução do preço final e estimulando a concorrência em busca de qualidade e produtividade.

Esta é mais uma prova de evolução do associativismo, utilizando-se a cooperação e as alianças estratégicas para a melhoria da produção, tecnologia e comercialização.

III

A pior coisa que existe para o produtor rural, é não encontrar comprador para a sua produção, foi temendo esse fato que há onze anos atrás, dezessete citricultores de Monte Azul Paulista e Catanduva, constituíram uma empresa, que no início precisou contratar serviços de fabricantes de suco para escoar sua produção de laranjas.

Em 1993 esta empresa, em associação com outra empresa - braço agrícola de um poderoso grupo financeiro - tornou realidade a fábrica própria. O



começo foi difícil, mas atualmente a empresa, resultado desta parceria, absorve 50% dos 22 milhões de caixas de laranja produzidas pelos mais de 130 citricultores ligados ao grupo.

Esta empresa utiliza o cooperativismo, mesmo sem ser uma cooperativa. Ela tem um funcionamento diferenciado das demais empresas do setor. É a única que não compra laranjas de produtores. Os citricultores ligados a ela, entregam o produto e recebem adiantamentos mensais.

Os produtores pagam a ela, uma taxa de 10%, pelos serviços de colheita, transporte e processamento das laranjas, comercialização e embarque do suco. O valor cobrado varia conforme as condições do mercado. Quando os preços internacionais do suco estiveram baixos, a taxa ficou entre 2 e 3%. A empresa quer preservar o interesse do produtor, mesmo que para isso a margem tenha que ser menor do que as das demais indústrias.

IV

A aliança entre uma empresa que industrializa laticínios, com determinada marca e uma esmagadora de laranja de um grande grupo empresarial, é um bom exemplo de uma aliança de marketing, em que ao know-how na industrialização do suco de laranja desta, somou-se a estrutura de distribuição daquela.

A empresa fabricante de suco de laranja, desejava a abertura de uma frente no mercado doméstico e a indústria de laticínios pretendia ampliar a sua marca no Brasil, a parceria tornou possível a realização da intenção das duas empresas.

V

Uma representante de um fabricante holandês de batatas fritas, conseguiu a concessão para utilizar o tema de personagens de desenhos animados, para vender batatas fritas.

Uma empresa do setor de armazéns frigoríficos, que já importava as batatas da empresa holandesa, pretendendo fixar seu nome no mercado com marca própria, formalizou parceria com a empresa representante da fabricante holandesa e passou a importar as batatas desta com a estampa dos personagens infantis.

VI

Uma microempresa, que lava, corta e embala folhas de verduras para sala- da e pequenos produtores de hortaliças do Cinturão-Verde paulista, formaram uma espécie de parceria em que a empresa processadora compra as hortaliças desses horticultores e garante condições indispensáveis de colheita, manuseio, acondicionamento e transporte das verduras.

Quando determinado negócio exige que se opte por parceria, as partes envolvidas deverão avaliar cuidadosamente essa opção. Primeiro é preciso esclarecer quais são as responsabilidades de cada um dos parceiros. Devem ser



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

definidos critérios nítidos na divisão de trabalho, para que não surjam dúvidas depois de concretizada a parceria.

Para evitar desentendimentos futuros entre os parceiros, é bom que se defina todas as questões ligadas a retirada dos sócios, que deve ser proporcional a responsabilidade de cada um.

Seja qual for o motivo da parceria, com ela divide-se tarefas sem concorrência entre as partes envolvidas, garantindo independência financeira para todos.



Capítulo 6 TODOS SÃO RESPONSÁVEIS

Quando determinado negócio exige que se opte por parceria, as partes envolvidas deverão avaliar cuidadosamente essa opção. Primeiro é preciso esclarecer quais são as responsabilidades de cada um dos parceiros. Devem ser definidos critérios nítidos na divisão de trabalho, para que não surjam dúvidas depois de concretizada a parceria.

Para evitar desentendimentos futuros entre os parceiros, é bom que se define todas as questões ligadas à retirada dos sócios, que deve ser proporcional à responsabilidade de cada um.

Seja qual for o motivo da parceria, com ela divide-se tarefas, sem concorrência entre as partes envolvidas, garantindo independência financeira para todos.

Quando se pretende entrar ou criar um aliança estratégica, é preciso esquecer a famosa lei de querer levar vantagem em tudo. O que se espera, é que nos negócios e em todas as atividades humanas, os espertinhos e os enganadores, sejam espécies em extinção.



TEMA 5

PRODUTO AGRÍCOLA

E

SUA MARCA TM



INTRODUÇÃO

Marketing Agrícola é o processo social e administrativo existente entre os indivíduos a grupos participantes do agribusiness. Através deste processo, as necessidades e desejos são satisfeitas pela elaboração e troca de produtos e valor com outras pessoas.

O composto de marketing tem como principal elemento, o produto, por isso, antes de iniciar um estudo sobre marca, será necessário saber: o que é um produto: quais seus níveis de desenvolvimento; e quais são as principais características do produto.

A marca tem grande importância no composto de marketing, afinal a marca tem valor e o produto tem preço, mas é através da marca que também é possível agregar mais valor ao produto.

Antes de estabelecer uma marca ao produto; precisa-se conhecer: o que é marca; quais as vantagens da marca; de quem será a responsabilidade da marca; qual a abrangência e o que se espera da marca; e qual a extensão que se pretende dar a uma marca bem sucedida.

Determinadas marcas bem sucedidas têm um valor maior do que o volume de vendas do produto que a ostenta, por isso é necessário obter proteção legal para a marca. Esta proteção é conseguida com o registro da marca, dando dessa forma, direito exclusivo de uso à empresa que a possui.

Este estudo sobre marca justifica-se em face das indagações recebidas no Instituto de Cooperativismo e Associativismo referentes ao registro da marca, e também nas Câmaras Setoriais, principalmente na de Olericultura, onde foram levantadas as necessidades de se rotular os produtos agrícolas na unidade produtiva com a finalidade de garantir qualidade aos consumidores e agregar valor aos produtos.



Capítulo 1 PRODUTO AGRÍCOLA

É algo oferecido ao mercado, para satisfazer um desejo ou uma necessidade, sendo, portanto, apreciado, adquirido e usado ou consumido. Esta definição aplica-se também ao produto agrícola que basicamente é matéria-prima a ser beneficiada e industrializada total ou parcialmente, mas o produto agrícola pode ser consumido também in natura, como é o caso da maioria dos produtos hortifrutis.

Quando se estuda o produto em sentido amplo, percebe-se que o consumidor ao comprá-lo, adquire algo mais, ou seja, a expectativa de sua atualização, a satisfação de um desejo ou o atendimento de uma necessidade.

DESENVOLVIMENTO

No desenvolvimento de um produto, existem três níveis a serem considerados:

1º Produto núcleo – é o nível fundamental, é onde está o benefício ou serviço que irá satisfazer o desejo e a necessidade do consumidor.

2º Produto tangível – é o produto núcleo acrescido de características ou características.

3º Produto ampliado – é o acréscimo de serviços e benefícios ao produto tangível e que podem ser:

- instalação;
- entrega e crédito;
- garantia; e
- serviços pós-vendas.

Para melhor compreensão sobre os três níveis no desenvolvimento de produto, observe-se o seguinte exemplo:

Produto: Maçã

o produto NÚCLEO é alimentação

o produto TANGÍVEL são as características, qualidade, tipo, embalagem, marca;

o produto AMPLIADO é a entrega, garantia, etc.

Por causa da chamada nova concorrência, as empresas estão cada vez mais ampliando seus produtos, sendo que algumas, estão indo mais além, ou seja, passam a adequar o produto ampliado a cada comprador.



CARACTERÍSTICAS

São várias as características que um produto pode ter ao ser oferecido ao consumidor. Um protótipo é o início do processo de desenvolvimento do produto. A empresa pode criar variedades de alto nível através da adição de um ou mais características ao produto. O produtor ou o fabricante é quem deverá decidir, baseado em estudos sobre a preferência do consumidor, quais características padrões oferecer e quais tornar opcionais. Cada característica tem uma chance de conquistar a simpatia de compradores adicionais.

No caso dos produtos componentes de cada sistema (cadeia) produtivo do agribusiness, esses conceitos sobre características são empregados conforme a natureza do produto e o segmento em que ele estiver sendo produzido. Por exemplo:

A adição de características opcionais pode ser feita antes, dentro e depois da porteira.

Escolhendo-se, para exemplificar o segmento antes da porteira, observe-se especificamente na produção de tratores e implementos para a atividade agrícola, que estes produtos poderão ser adicionados de opcionais que se ajustem as necessidades do agricultor, considerando-se o tipo de cultura a que se dedique.

Na produção agrícola convém considerar no estudo de produto algumas características básicas, tais como:

VOLUME

Produtos volumosos dificultam o manuseio no transporte e na estocagem. Em se tratando de cereais, algodão, carnes, frutas, legumes, entre outros, são todos volumosos se comparados com outros produtos manufaturados, por isso, para esses produtos é necessário um cuidado especial no que diz respeito ao seu manuseio.

Os sistemas de transporte e armazenagem têm evoluído nesse sentido, como por exemplo, as embalagens mais adequadas a conservação e também mais resistentes, os caminhões e armazéns adaptados as especificidades de cada produto.

O aperfeiçoamento deve ser constante até atingir o ponto ideal, onde a qualidade do produto não seja afetada pelo manuseio indevido.

PERECIBILIDADE

Os produtos agrícolas são os que mais sofrem o efeito da deterioração, por isso, alguns deles devem ser rapidamente comercializados. Existem esforços para tornar os produtos perecíveis mais duráveis, estes esforços vêm sendo desenvolvidos desde os estudos e pesquisas em engenharia genética até as técnicas de congelamento, processamento e tipos de embalagens e armazenamento especiais. No entanto, café milho, trigo, podem ser estocados por mais de um ano antes de deteriorar-se completamente desde que sejam obedecidas as normas técnicas estabelecidas.

A perecibilidade é uma característica que no caso dos produtos agrícolas tem grande importância.



COR

A cor do produto, além de suas conotações estéticas, desperta respostas emocionais que interferirão na sua aceitação ou rejeição pelo consumidor.

No produto agrícola a cor é uma característica importante, pois, caso esteja com a coloração fora dos padrões normais, os consumidores poderão rejeitá-los, isto explica-se porque existe certa relação entre a cor e a qualidade do produto. Neste caso, pode ocorrer que produtos nestas condições sejam utilizados em processamento ou sejam vendidos a preços reduzidos, desde que a coloração diferente não seja resultado de outras alterações que possam prejudicar a saúde dos consumidores.

O processamento ou industrialização de produtos agrícolas pode apresentar vantagens ao produtor, de vez que através da industrialização consegue-se alterar características que nem sempre são conseguida pela natureza, como, por exemplo:

Adicionar corantes nos produtos industrializados, para conseguir uma cor preferida pelos consumidores.

A cor tem as seguintes finalidades:

- atender às exigências estéticas e emocionais do consumidor;
- diferenciar o produto dos similares concorrentes ou de variedades do mesmo produto;
- destacar-se dos demais.

TAMANHO

O tamanho adequado depende do produto e do uso a que se destina. Nos produtos alimentícios o tamanho tem sua importância em relação:

- ao consumo (levando-se em conta o tamanho das unidades individuais do produto);
- ao mercado (diferentes tamanhos influem no escoamento e na fixação de preços).

A variação no tamanho pode ser usada para:

- incorporar novos usos ao produto;
- fins promocionais;
- diferenciar o produto evitando-se a comparação direta (de produto e preços) com os concorrentes.

Os produtos agrícolas de tamanho pequeno e fora dos padrões normais, poderão ser aproveitados na industrialização, desde que o processo não exija padrões específicos.



Capítulo 2 EMBALAGEM

De modo geral a embalagem é importante para todos os produtos colocados no mercado, mas dependendo do produto, ela poderá desempenhar um papel de menor ou maior importância.

A boa embalagem deve ser funcional, ou seja, adaptar-se ao produto e às suas condições de uso. As embalagens bem formuladas acrescentam valor de conveniência para o consumidor e valor promocional para o produtor.

FERRAMENTA DE MARKETING

Sabe-se atualmente que a embalagem é uma poderosa ferramenta de marketing e são vários os motivos que confirmam este fato:

Self-service. Grande número de produtos são comercializados em supermercados e casas especializadas na forma de self-service, por isso, a embalagem desempenha também muitas tarefas de venda. Deve atrair a atenção, descrever características do produto, transmitir confiança e dar boa impressão ao produto. Aprovação dos consumidores. Significa que os consumidores se dispõem a pagar um pouco mais pela conveniência, aparência, confiabilidade e prestígio de embalagens melhores. Imagem da empresa e da marca. As embalagens com bons designs possuem o poder de promover junto ao consumidor, o reconhecimento instantâneo da empresa e da marca. Oportunidade de inovação. Embalagens com inovações que melhorem ou facilitem o uso do produto, podem trazer amplos benefícios aos consumidores e bons lucros aos seus fabricantes.

Portanto ao se desenvolver uma embalagem, deve-se ter em conta que além da sua função básica que é proteger o produto, a embalagem é também uma ferramenta de marketing eficaz.

DESENVOLVIMENTO DA EMBALAGEM

Um novo produto requer o desenvolvimento de uma embalagem eficaz e a primeira tarefa neste procedimento é estabelecer o conceito de embalagem que defina como a embalagem deve ser em relação ao produto.

O design de uma embalagem para ser definido, requer um estudo sobre os seguintes elementos:

- tamanho;
- forma;
- materiais;
- cor;
- texto; e
- marca.



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

Esses elementos integrantes da embalagem devem estar harmonizados entre si, bem como, com as decisões sobre o preço, propaganda e outros elementos do composto de marketing.

Definido o design, a embalagem passará pelos seguintes testes:

Testes de engenharia. Testar a resistência da embalagem ao manuseio em condições normais de uso.

Testes visuais. Assegurar a legibilidade do texto e o sincronismo das cores.

Testes com os revendedores. Para assegurar quanto ao atrativo e ao fácil manuseio da embalagem.

Testes com o consumidor. Certificar se estes reagem favoravelmente.

Pode ocorrer que mesmo com todas essas precauções, uma embalagem apresente falhas básicas que possam vir a ser descobertas quando as mesmas já estiverem no mercado, como, por exemplo:

Algum produto enlatado em que as latas passem a explodir quando submetidas a variações de temperatura quando enviadas a locais de clima mais quente.

O desenvolvimento de uma embalagem pode custar muito tempo e dinheiro, por isso, a sua importância não pode ser superestimada, mesmo sabendo-se que entre as suas diversas funções está a de atrair e satisfazer os consumidores.



Capítulo 3 RÓTULO

É um pedaço de papel, etiqueta afixada ao produto ou pode ser também uma arte cuidadosamente elaborada e que seja parte integrante da embalagem. No rótulo pode conter apenas a marca do produto ou várias informações, tais como:

- indicação do conteúdo;
- propriedades;
- fonte ou destino.

Convém observar que informações adicionais podem ser exigidas por lei, sendo esta uma das razões do crescimento da prática da rotulagem no setor produtivo do agribusiness.

AS FUNÇÕES

O rótulo tem várias funções em relação ao produto, cita-se as seguintes:
Identificação. Através da marca nele estampada.

Classificação. Diferenciando o tipo de qualidade, como, por exemplo, o leite A, B e C.

Descrição de características. Contendo informações sobre o nome do produtor, local, data de fabricação e de validade, conteúdo, precauções na utilização, modo de usar e preço unitário.

Promoção. Um rótulo de boa aparência exerce poder atrativo sobre o consumidor.

Com base nestas funções do rótulo, fica evidente a sua necessidade na atividade de comercialização dos produtos componentes dos sistemas produtivos agrícolas

ATUALIZAÇÃO

O rótulo pode ficar antiquado com o correr do tempo, por isso é bom estar atento para saber a hora de atualizá-lo. Toda criação visual tem o seu limite de saturação, por essa razão, os homens de marketing precisam saber qual o momento certo de mudar e como e onde devem ser feitas estas alterações, como, por exemplo:

No tamanho e tipo das letras;

Nas imagens sugestivas quanto aos ingredientes do produto;

Nas cores;

Nos novos símbolos que sugiram as características do produto.

Os cuidados exigidos quando se pretende atualizar um rótulo, precisam ser determinados com base nas expectativas dos consumidores e nas ações efetivas.



dos concorrentes, por isso, os homens de marketing devem estar atentos e planejar cientificamente suas decisões neste sentido.

EXIGÊNCIAS LEGAIS

A prática da rotulagem deve seguir as exigências das leis de proteção ao consumidor, para evitar orientações enganosas, falhas na descrição de ingredientes importantes do produto e falta de alertas de segurança e precaução. Aliás, os alertas de segurança e precaução são muito comuns nos rótulos de fertilizantes, agrotóxicos e produtos veterinários.

Atualmente, algumas exigências modificaram a prática de rotulagem, são as seguintes:

- inclusão do preço impresso através de código de barras;
- data de validade; e
- conteúdo nutricional.

É imprescindível que os empresários atuantes no agribusiness assegurem-se de que os rótulos de seus produtos contenham as informações exigidas por lei, evitando assim possíveis custos extras, para confeccionar novos rótulos, caso a fiscalização detecte a falta de alguma informação obrigatória.



Capítulo 4 MARCA TM NO PRODUTO AGRÍCOLA

Define-se por marca, um nome, termo, sinal, símbolo, grupo de palavras /ou letras, desenho, podendo ser ainda, uma combinação de tudo isto, usados com o objetivo de identificar produtos ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas, distinguindo-os dos produtos ou serviços dos concorrentes.

A parte da marca que pode ser pronunciada, é o nome, sem levar em consideração a presença ou ausência dos desenhos ou símbolos que de um modo geral a acompanham. Exemplo:

Os nomes, Nescau, Paulista, Danone, Forno de Minas, Le- co, Kibon, etc.

O símbolo é a parte da marca não pronunciável, mas que é reconhecível, pois pode ser um design, uma cor ou mesmo um tipo de letra distinta, por exemplo:

O M do Mac Donald, o rosto de uma senhora da Casa do Pão de Queijo, etc.

A marca ou a parte da, marca à qual é concedida proteção legal, por causa de suas características exclusivas, é a marca registrada. Com o registro da marca, a empresa passa a deter direitos exclusivos de uso desta marca.

No caso de obra literária, musical ou artística, o direito de exclusividade para reprodução, publicação e venda, é o direito autoral.

Quando a empresa desenvolve uma estratégia de marketing para um produto, ela enfrentará a questão da marca, que exigirá decisões acertadas, pois uma marca poderá adicionar grande valor ao produto.

DECISÕES SOBRE MARCA

As marcas servem para facilitar aos compradores a seleção dos produtos que desejam adquirir, sendo também um meio de responsabilizar o produtor e o vendedor pelos efeitos benéficos ou maléficos que seus produtos possam gerar. É também de grande valia ao produtor ou vendedor na propaganda de seus produtos.

Os primeiros registros existentes sobre o uso de marca, datam da Idade Média, quando os artesãos criavam marcas para seus produtos com a finalidade de proteger a si próprio e aos seus consumidores de produtos de qualidade inferior elaborados por amadores.

Atualmente quase todos os produtos possuem marca, inclusive, os produtos agrícolas.

Na década de 70, houve um retorno à ausência de marca em determinados gêneros de primeira necessidade. Os produtos não apresentavam marcas e eram acondicionados em embalagens lisas, mais baratas, porém com qualidade inferior. O preço mais baixo era conseguido pelos seguintes fatores:

- qualidade inferior;
- embalagem barata; e
- propaganda mínima



Hoje em dia, não tem-se conhecimento da existência desses produtos genéricos no mercado, a não ser os produtos agrícolas vendidos à granel em feiras-livres e em supermercados, mesmo assim, alguns deles vêm com etiquetas com o nome e marca do produtor, em se tratando da marca, esta pode ser do atacadista, ou mesmo do varejista. Os produtos encontrados nesta situação, podem ser, a laranja, maçã, melão, etc.

Nos supermercados, principalmente nas grandes redes, observa-se a presença de produtos hortifrutis "in natura", com algum beneficiamento (lavado, higienizado e algum tipo de corte) e acondicionado em embalagens. Alguns destes produtos possuem até mesmo a marca do produtor ou do distribuidor.

Com relação aos vegetais processados através do congelamento, todos possuem marca e podem ser encontrados nos hipermercados em quantidades cada vez maiores e com aumento no número marcas disputando entre si fatias do mercado que se encontra em franco desenvolvimento, inclusive impulsionado pela presença de produtos importados da França Holanda, Canadá e EUA.

Tudo isto demonstra uma forte tendência do uso de marca também nos produtos agrícolas, seja in natura ou processado

É verdade que para estabelecer uma marca em seus produtos, o empresário terá custos adicionais em embalagem, rotulagem, proteção legal e risco (no caso de uma possível insatisfação do consumidor), mas mesmo assim, é preciso avaliar as vantagens que a marca em um produto pode oferecer ao produtor:

1ª. A marca facilita tanto o processamento de pedidos, quanto o rastreamento de eventuais problemas, também facilita a localização de um pedido extraviado, bem como, dá condições de determinar o "porque" o produto tem suas características alteradas, caso haja alguma reclamação dos consumidores.

2ª. A marca dá ao produtor proteção legal com relação às características exclusivas de seus produtos, evitando ou tornando ilegal a imitação pelos concorrentes.

3ª. Através da marca, o empresário consegue ter maior controle no planejamento do composto de marketing, porque lhe dá a chance de conquistar um grupo fiel e rentável de consumidores, significando, uma proteção contra a concorrência.

4ª. Quando é desejável uma segmentação de mercado, o produtor consegue, por exemplo, estabelecer uma marca para cada tipo de maçã, que seja diferenciada quanto ao tamanho, sabor, cor, ou seja, cada marca voltada para segmentos de benefícios específicos.

5ª. As marcas quando consolidadas através de boas reputação, ajudam a divulgar tanto a qualidade quanto o porte da empresa.

Se os produtos com marca oferecem estas vantagens aos empresários do setor produtivo, há evidências de que os distribuidores também se favorecem desta situação, porque para o distribuidor a marca nos produtos facilita:



- o manuseio dos produtos;
- a identificação de seus fornecedores;
- a manutenção da qualidade no processo produtivo;
- a identificação da crescente preferência do consumidor.

Quanto aos consumidores, os produtos com marca auxiliam na identificação da qualidade, permitindo ao consumidor comprar com mais eficiência.

Afinal, o uso de marcas nos produtos, aumenta a confiança recíproca que deve existir entre quem produz, distribui, vende e compra, diminuindo desta forma a possibilidade de ingresso no mercado de aventureiros inescrupulosos que tenham por objetivo, vender produtos de baixa qualidade e talvez, até mesmo, prejudiciais a saúde dos consumidores.

MARCA PRÓPRIA OU LICENCIADA

Na decisão de uma marca para o produto, o empresário encontra várias opções:

Criar e registrar sua "marca própria" ou "licenciada".

Vender seus produtos sem marca ao intermediário que utilizará uma marca própria ou licenciada.

Utilizar as duas alternativas anteriores ao mesmo tempo, ou seja, vender parte de seus produtos com marca própria ou licenciada e parte com marca do intermediário (própria ou licenciada).

O licenciamento de marcas é uma prática que vêm sendo adotado por muitas empresas, sejam produtoras ou intermediárias.

Licenciar uma marca significa alugá-la por tempo determinado, escolhendo-se uma marca que tenha uma boa reputação na preferência do consumidor. Estas marcas ou símbolos podem ter sido criadas por empresas produtoras ou intermediárias e serem compostas com nomes de pessoas famosas, personagens de filmes conhecidos, de livros, de histórias em quadrinhos, vídeo games, etc. Estas marcas são alugadas mediante pagamentos de royalties.

Um exemplo de licenciamento de marcas é o tema "Turma da Mônica" que vem sendo usado em salgadinhos, achocolatados, geléias, maçãs, etc.

O licenciamento de marcas com nomes e personagens famosos pode tornar o produto rapidamente conhecido, bem como diferenciá-lo dos produtos dos concorrentes. Na escolha de produtos semelhantes, os consumidores, tendem a optar pelo produto que apresente na embalagem o nome ou a figura de um de seus personagens favoritos.

Ao escolher entre marca própria ou licenciada, o empresário poderá dar preferência a marca própria, porque desta forma terá exclusividade, liberdade de preço e margens de lucros mais altas. Por isso, atualmente existe uma tendência, tanto do produtor quanto do intermediário, em optar pela marca própria.

Precisa ficar claro que antes da decisão sobre a responsabilidade da marca, será necessário um estudo, envolvendo uma análise detalhada de custo para saber qual das opções são mais viáveis.



ABRANGÊNCIA DA MARCA

Agora o empresário deverá decidir sobre quais os produtos que a marca de- verá cobrir. Existem quatro estratégias conhecidas:

- 1ª. Marca individual.
- 2ª. Marca global para todos os produtos.
- 3ª. Marca individual para cada família de produto.
- 4ª. Marca do fabricante combinada com a marca individual do produto.

A principal vantagem em adotar a marca individual, é o não comprometimento do nome do fabricante caso o produto fracasse. Por exemplo, uma indústria de alimentos pode lançar linhas de produtos com qualidade inferior no mercado sem contudo comprometer a sua marca de qualidade superior.

Utilizando a estratégia da marca global, consegue-se uma redução nos custos de lançamento do produto pelos seguintes motivos:

- não será necessário procurar o nome;
- não terá gastos elevados com propaganda, pois a marca já é conhecida;
- se a marca tiver boa reputação, o volume de vendas tenderá a ser forte.

A estratégia da marca individual para cada família de produto deverá ser utilizada quando a empresa possui produtos de natureza completamente diferente, mesmo dentro de uma mesma classe de produtos. Nesse caso, utilizando marcas diferentes para produtos de linhas com qualidade diferenciada, cria-se marcas para produtos de primeira linha, segunda linha e terceira linha.

Marca do fabricante combinada com a marca individual de cada produto é uma estratégia adotada quando se quer tornar o produto mais confiável, porque nesta atitude esta implícito o desejo do produtor em associar o nome e a reputação da empresa à marca individual do produto.

EXTENSÃO DE UMA MARCA DE SUCESSO

Uma marca de sucesso pode ser usada no lançamento de novos produtos, modificados, ou de novas linhas de produtos.

Esta extensão de uma marca consolidada permite o reconhecimento rápido de um novo produto, conseguindo desta forma uma economia substancial em propaganda, mas é preciso estar alerta para os alguns problemas que possam ocorrer:

- colocar a marca em um produto que por algum motivo, desaponte o consumidor, prejudicando assim, a imagem dos outros produtos da empresa que tenham a mesma marca.
- inadequação da marca ao tipo de produto, mesmo que este seja de boa qualidade.
- usar a mesma marca em um número excessivo de produtos, fazendo com que a marca perca o seu significado e os produtos fiquem despersonalizados, quando comparados com os concorrentes que porventura tenham marcas mais fortes e atraentes.



Toda decisão em marketing de marcas deve ser muito bem abalizada em pesquisas de mercado que ampliem o conhecimento dos homens de marketing sobre o comportamento do consumidor e dos concorrentes.

ESTRATÉGIA DE MULTIMARCAS

Esta estratégia de desenvolver mais de uma marca em uma mesma categoria de produtos, pode ser utilizada pela empresa, com o intuito de promover concorrência com outro produto de sua fabricação que esteja bem sucedido no mercado. Pode até ocorrer uma queda nas vendas deste produto em decorrência da lançamento do novo produto, mas pode acontecer que o volume de vendas dos dois produtos seja maior do que era o volume de vendas do primeiro produto sozinho.

São vários os motivos que levam as empresas a adotar esta estratégia de multimarcas, como, por exemplo:

Conseguir mais espaço nas prateleiras.

Criar um clima de motivação e eficiência dentro da própria empresa.

Conquistar um diferente segmento de mercado, através de cada marca criada.

Permitir ao consumidor trocar de marca, pois a maioria deles tendem a esta prática.

O produtor ao decidir lançar outra marca, deverá ter em mente:

- a possibilidade de criação de imagem própria para a nova marca;
- que esta imagem própria seja confiável;
- é preciso medir o grau de destruição que a nova marca tenha em relação aos outros produtos da própria empresa e dos concorrentes;

• que os custos de desenvolvimento e de promoção do produto sejam cobertos pelo volume de vendas da nova marca. Os riscos em adotar a política de multimarcas são:

• obter apenas pequena parte do mercado e que nenhuma das marcas seja rentável;

• utilizar os recursos em várias marcas, quando poderiam ser usados em poucas marcas de potencial mais elevado. Para evitar estes riscos será necessário:

- estar atento ao grau de preferência das marcas junto aos consumidores;
- detectar as marcas mais fracas e abandona-las, caso seja impossível ou muito caro, fortalece-las;

• encontrar procedimentos mais eficientes para a escolha de novas marcas;

• cuidar para que uma nova marca não destrua as suas outras marcas, mas somente a dos concorrentes.

É sempre bom frisar que a informação gera o conhecimento e o conhecimento é o que faz as pessoas perceberem os erros ou acertos, até mesmo antes deles se tornarem um fato. Esta é a razão pela qual todos os envolvidos em decisões de marketing devem estar sempre bem informados sobre o comportamento do mercado.



A BOA MARCA

A boa marca não é estabelecida casualmente, pois é a marca que deverá reforçar o conceito do produto. O que caracteriza uma boa marca, são os seguintes fatores:

Não ter impedimentos legais.

Fácil de ler, de pronunciar, de reconhecer e de memorizar;

Ser curta (nomes pequenos);

Seja um nome que indique a utilidade do produto;

Evidencie a qualidade do produto;

Deve ser inconfundível, tanto na visualização, quanto na pronúncia;

Boa estética, combine com outros símbolos (desenhos, gravuras, etc.)

Caso seja usada para uma série de produtos, será necessário que seja adequada a todos.

Antes de estabelecer uma marca ao produto é aconselhável consultar especialistas em marketing que provavelmente farão uma pesquisa de marcas, utilizando alguns procedimentos, tais como:

Testes de associação. Imagens que vêm a mente ao ler determinada marca.

Testes de aprendizagem. Pronúncia fácil ou difícil.

Testes de preferência. Qual a marca que mais agrada.

Marcas exclusivas que identifique a categoria do produto é o desejo de muitas empresas, mas pode acontecer que caso seja alcançado um grande sucesso da marca, os direitos de exclusividade sofram ameaças e venha a tornar-se de domínio público, como o caso do papel "Cellophane".

MARCA® REGISTRADA

Mesmo não sendo obrigatório, o registro da marca é uma atitude que garante ao empresário que a criou, o direito a um determinado nome ou logotipo. É através do registro, que a empresa detém o direito exclusivo de uso da marca.

O registro da marca deverá ser feito junto ao INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) através de formulário específico.

Caberá ao INPI deferir ou indeferir o pedido de registro da marca. Os casos em que o pedido é indeferido, devem-se a:

- existência de marca igual sendo usada por outra empresa;
- similaridade com outra marca podendo dessa maneira provocar confusão no mercado;
- uso de palavra ou símbolo obsceno;
- nome genérico.

Se por outro lado o pedido for deferido, será dado um prazo, para que algum possível prejudicado, conteste o registro da marca. Havendo contestação, o interessado no registro deverá contra-argumentar. A decisão da questão caberá ao INPI.

Não existindo contestação no prazo estabelecido o requerente deverá recolher as taxas necessárias para a expedição do registro da marca.



Estes dados quanto ao registro da marca poderão ser melhores esclarecidos no Instituto Nacional de Proteção Industrial.

MARKETING DE MARCAS ASSOCIATIVO

As associações de produtores rurais poderão assessorar seus associados nas decisões de marketing, bem como prestar serviços com a finalidade de agregar valor aos produtos. Esta idéia está esquematizada na figura a seguir:



O produtor, através de sua associação pode ter um Packing-house (estabelecimento para empacotar frutas, legumes, verduras, batatas, entre outros produtos hortifrutis), oferecerá ao mercado consumidor um produto beneficiado, embalado, rotulado e até mesmo com marca que poderá ser do produtor ou da associação.

Afinal, o associativismo aliado aos princípios de cooperação, mesmo não estando registrados na forma jurídica de sociedade cooperativa, podem promover.

- a organização do setor;
- a adoção de normas de qualidade;
- condições de concorrer com os importados;
- assessoria em agromarketing;
- rateio de gastos com propaganda, planos de saúde, alimentação;
- participação conjunta em feiras e exposições;
- compra conjunta de matéria-prima,
- informatização padronizada do setor;
- exportação em bloco;
- melhor acesso a mídia.

O associativismo proporciona inúmeras atividades, é só fazer uso da criatividade, mas tomando-se o cuidado necessário, para não ultrapassar os limites legais.



Capítulo 5 PRODUTO, MARCA E GLOBALIZAÇÃO

Segundo Al Ries, especialista norte-americano em marketing, devido a globalização da economia, "o Brasil e outros países em desenvolvimento deverão se preocupar em criar suas marcas internacionais, principalmente nos setores onde já atuam como grandes exportadores. A concorrência cada vez mais estará no nível das marcas. Venderá mais aquele que tiver marcas fortes e competitivas".

Diz ainda Al Ries:

"O café brasileiro e outras commodities, poderão ter melhor desempenho no mercado mundial caso sejam identificados por marcas fortes."

A criação de marcas fortes ou o fortalecimento das já existentes necessita de atitudes que busquem alianças, parcerias, objetivos comuns, ao invés de competição desordenada.

Nos negócios agrícolas, estas atitudes são muito importantes, principalmente entre os empresários agrícolas que necessitam do associativismo, qualquer que seja o tipo societário em que estiverem reunidos, para que através da cooperação atinjam suas metas comuns que é oferecer ao mercado produtos que resultem dos melhores processos de produção calcados em alta tecnologia e os mais modernos métodos de administração científica, conseguindo desta forma uma marca aos seus produtos, digna da qualidade exigida pelos consumidores.

A tão falada globalização já está presente em nossa vida, por isso precisamos estar atentos para os seus efeitos, sejam eles bons ou não. Uma coisa é certa, trabalhar bem informado e instruído, é uma atitude que nos levará ao sucesso em nossos negócios.



BIBLIOGRAFIA

ADACHI, Vanessa. O sonho da fábrica própria. Gazeta Mercantil, São Paulo, 24Ago. 1995. .

Saladas frescas em saquinhos. Gazeta Mercantil. Por Conta Própria. São Paulo, 22 Mar. 1995.

ALVES, Ubirajara. Parceria ajuda a superar problemas de 15 empresários. Gazeta Mercantil. Por Conta Própria, São Paulo, 10 Mai. 1995.

ARANTES, Affonso C. A. et al. Administração Mercadológica: princípios e métodos. Rio de Janeiro. FGV, 1972. 1003 p.

BALARIN, Raquel. Família investiu mais de R\$ 1 milhão. Gazeta Mercantil; Por Conta Própria, São Paulo, 24 mai. 1995 Supl., p. 7. .

Fazenda verticalizada produz sorvete. Gazeta Mercantil: Por Conta Própria. São Paulo, 24 mai. 1995. Supl., p.7.

BOTELHO, Eduardo. Empresa inteligente pratica marketing inteligente. Informativo Dinâmico. São Paulo, 81.: 1150-51, nov. 1994.

CÉSAR, Marília de Camargo. A qualidade chega à suinocultura. Gazeta Mercantil, São Paulo, 12 Jun. 1995.

CHIAVENATO, Idalberto Iniciação à administração geral. São Paulo: Macgraw Hill, 1989. 381p.

CONJUNTURA ECONÔMICA, Rio de Janeiro, 45 (5), 1991; 45 (9), 1991, 46 (10), 1992.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Contabilidade rural: uma abordagem decisorial. São Paulo: Atlas, 1993. 169p.

DIX, Luis Tadeu. Programa de ação para as marcas. O Estado de São Paulo, São Paulo, 27 Set. 1995.

FERRERO, Ana Heloísa. Produtor de laranja tem 10% a mais de lucro. Gazeta Mercantil; Por Conta Própria. São Paulo, 22 fev. 1995. Supl., p.15. .

Sumá fabrica miniusina para suco. Gazeta Mercantil; Por Conta Própria. São Paulo, 22 fev. 1995. Supl., p.15.

FONTES, Flávia. País conta com 300 novas empresas. Gazeta Mercantil: Por Conta Própria, São Paulo, 24 Abr. 1996. Supl.

GRIMALDI, Roberto & MANCUSO, José Humberto. Qualidade total. Folha de São Paulo. Sebrae, São Paulo, n°s 1/8, 1994.

HEIDINGSFIELD, Myron S. & BLANKENSHIP, Albert B. Marketing Comercialização. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963. 311p.

INFORMATIVO DINÂMICO. As melhores práticas do "benchmarking". São Paulo, Out. 1994.

INFORMATIVO DINÂMICO. Marketing de relacionamento. São Paulo. Ago. 1994.

INFORMATIVO DINÂMICO. Novos conceitos no mundo dos negócios. São Paulo, Jun.1992.



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

- INFORMATIVO DINÂMICO. Parceria de resultados. São Paulo, Nov. 1994.
- IOB IMPOSTO DE RENDA E LEGISLAÇÃO SOCIETÁRIA, Boletim 52/93 p.627
- IOB TEXTOS LEGAIS, Boletim 2/94. p.36
- KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo Atlas, 1993. 848 p.
- LAURIANO, Paulo. Franquia empresarial. Informativo Dinâmico, São Paulo, 52: 708, jul. 1995.
- LEWIS, Jordan D. Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992. 359p.
- LYNCH, Robert Porter. Alianças de negócios, á arma secreta competitiva: como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas. São Paulo: Makron Books, 1994. 451 p.
- MACKLIN, Theodore. Efficient Marketing for agriculture its services, methods, and agencies. New York: Mac Millan, 1922. 418 p.
- MALTA, Christiane Bueno. Batata da Mônica vira negócio. Gazeta Mercantil: Por Conta Própria, São Paulo, 17 Mai. 1995. .
- Brasfrigo importará 700 toneladas neste ano. Gazeta mercantil: Por Conta Própria. São Paulo, 17 Mai. 1995.
- MARION, José Carlos. Contabilidade rural: contabilidade agrícola, contabilidade de pecuária, imposto de renda pessoa jurídica. São Paulo: Atlas, 1994. 238p
- MEGIDO, José Luis Tejon & XAVIER, Coriolano. Marketing & agribusiness. São Paulo, Atlas, 1994. 202p.
- MELLONI, Eugênio. Leite combina bem com laranja. Gazeta Mercantil. São Paulo, 17 Ago. 1995
- NO NORTE paulista, frutas temperadas de alta qualidade. Informativo Coopercitrus. SP, 9 (97): 14-17, nov. 1994.
- OLIVEIRA, Doca de. Consultor defende marcas globalizadas. Gazeta Mercantil São Paulo, 31 Out. 1995.
- OLIVEIRA, Marcos Antonio Lima de. Qualidade: desafio da pequena e média empresa. Rio de Janeiro/ Fortaleza: Qualitimark Ed./ SEBRAE, 1994. 64 p.
- PEQUENOS reduzem despesas em grupo. O Estado de São Paulo. Painel de Negócios, São Paulo, p. 1, 1 ago. 1995
- PINHO, Diva Benevides. Cooperação, cooperativa e cooperativismo: ensaio de conceituação. São Paulo: USP, 1961. 23p.
- PRODUTOR vende flores diretamente ao consumidor. O Estado de São Paulo. Suplemento Agrícola, São Paulo, n. 2073, p.6, 2 ago. 1995.
- REBOUÇAS, Lidia. Glossário: relatório Gazeta Mercantil, São Paulo, 10 Maio 1995.
- RENNÓ, Joel Mendes. Qualidade total na Petrobrás. Folha de São Paulo. São Paulo, 7 Maio 1995.



Instituto de Cooperativismo e Associativismo

SEGURANÇA alimentar: uma abordagem de agribusiness. São Paulo, Edições Abag, 1993. 162p.

SILVA, Cyro Gomes da. Agromarketing: produto e marca São Paulo: ICA, 1996 31 p. .

Cooperação nos agronegócios São Paulo: ICA, 1995. 24p. .

Empreendimento agropecuário São Paulo: ICA, 1995. 15p. .

O produtor rural no contexto do agribusiness e do marketing rural. São Paulo: ICA, 1995. 21 p. .

Qualidade total na empresa agrícola. São Paulo: ICA, 1995. 38p.

SOUZA, Suzana Bierrenbach de. AVITI: Associação dos Viticultores de São Miguel Arcanjo. In: ZYLBERSZTAJN, Décio coord. Agribusiness. Porto Alegre, Ortiz, 1993. p. 65-83.

STEELE, Howard L.; VERA FILHO, Francisco; WELSH, Robert S. Comercialização Agrícola. São Paulo: Atlas, 1971. 443p.

VELOSO, Marinete. Como Gerdau e Sadia mudaram para ganhar. Gazeta Mer- cantil. São Paulo, 22 Nov. 1994.

. Qualidade, a opção da Caraíba e Brahma. Gazeta Mercantil. São Paulo, 23 Nov. 1994.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira Uma nova lógica do lucro. Gazeta Mercantil. São Paulo, 08 Out. 1996.

WATANABE, Marta. Registro de marca garante exclusividade de uso. Gazeta Mercantil. Por Conta Própria. São Paulo, 14 Jun. 1995.

SECRETARIA DE

AGRICULTURA E
ABASTECIMENTO