

AGRICULTURA E AGROINDÚSTRIA FAMILIAR

*Luís Fernando Vieira*¹

Introdução

Uma das principais características da atividade agrícola é a dificuldade para diferenciação dos seus produtos através das técnicas usuais de marketing. Em primeiro lugar, pelas características da comercialização, na forma de "commodities", reunindo em grandes volumes a produção de inúmeros produtores e procedências, não há associação do produto a marcas específicas. Em segundo lugar, e parcialmente em consequência da característica anterior, também torna-se bastante difícil associar atributos específicos dos produtos a um determinado produtor. Portanto, as formas usuais de diferenciação de produtos, marcas ou atributos (ou ambos), utilizadas para conferir identidade mercadológica a produtores e produtos, via de regra, não são factíveis de aplicação aos produtos agrícolas.

É importante notar, no entanto, que conquanto isso se verifique em relação aos produtos da atividade agropecuária, isso não se aplica aos insumos utilizados na produção. Assim, sementes, agroquímicos, vacinas e medicamentos, fertilizantes, equipamentos e máquinas, entre outros "inputs", são fortemente diferenciados por suas marcas ou por seus atributos específicos, ou como é regra mais geral, por ambos.

A importância dessas constatações está no fato de que elas definem regimes competitivos diferentes para essas classes de produtos e, portanto, condições e mecanismos diversos de agregação de valor e de geração e apropriação de lucros (rent).

O processo de comercialização de "commodities" segue um modelo que se aproxima bastante dos modelos econômicos de competição perfeita, com um grande número de produtores ofertando produtos de características razoavelmente semelhantes, com um volume significativo de informações sobre clima, produção, preços, estoques, tecnologias de produção, entre outras, sobre todas as regiões produtoras importantes do mundo fluindo de maneira relativamente livre e, na maioria das vezes, ao alcance do público e, principalmente, com produtores individuais sem poder para interferir na formação dos preços. Em contraposição, no mercado de produtos diferenciados por marcas ou atributos particulares, os produtos e tecnologias são protegidos por registros e patentes; a informação sobre mercados, custos e tecnologias, de circulação reservada; e os mercados, em geral, concentrados, com um número relativamente pequeno de empresas operando a oferta, e com as empresas líderes tendo significativa influência na formação dos preços.

Nessas condições, os lucros ("rent") auferidos pelos produtores agropecuários seriam transitórios e originados de ganhos de produtividade oriundos de condições edafoclimáticas mais favoráveis ou de adoção pioneira de tecnologias modernas. Dada a liberdade e a velocidade de circulação da informação tecnológica, novas tecnologias que neutralizam as vantagens naturais, ou que propiciam ganhos significativos de produtividade e qualidade rapidamente se disseminam e são adotadas também pelos produtores e setores mais modernos. Assim, em prazos relativamente curtos os lucros se dissipam, com a competição se

restabelecendo e forçando o repasse dos ganhos de produtividade aos preços. O mercado, portanto, tende a se equalizar em torno dos preços correspondentes aos níveis de produtividade dos estratos de produção tecnologicamente mais modernos. É importante notar que o processo de globalização e abertura dos mercados para produtos agrícolas fez com que os referenciais de eficiência econômica e de tecnologia para a formação dos preços dos produtos agropecuários sejam os mais avançados em nível global.

Os produtores de "commodities" de base tecnológica menos intensiva, em geral com menor capacidade de captar e processar a informação tecnológica, mercadológica e gerencial com rapidez, acabam na maioria das vezes acumulando perdas significativas, que são absorvidas via descapitalização da propriedade ou via aviltamento da remuneração do seu trabalho e dos membros de sua família, ou, ainda, pela sua exclusão do mercado. Nesse caso se enquadra um enorme contingente de produtores, cuja agricultura se organiza em torno de pequenas propriedades de gestão e força de produção familiar.

Para esse estrato de produtores, uma das soluções possíveis seria a rápida modernização tecnológica, nos níveis que lhes permitam atingir os padrões de produtividade dos segmentos modernos da agropecuária mundial. Essa tem sido a abordagem clássica, geralmente adotada pelos programas oficiais de assistência técnica. Seu êxito obviamente depende da superação dos fatores sócio-culturais e educacionais que impedem ou dificultam a absorção da informação, além da superação de barreiras econômicas que impedem ou dificultam acesso aos volumes de capital necessários para a aplicação de tecnologias intensivas nesse fator ou para ajustar a escala de produção de forma a tornar viável a adoção de determinadas tecnologias ou a comercialização eficiente da produção. O grau de êxito dessa abordagem não impressiona e normalmente requer o acoplamento de políticas de proteção de mercados, de suporte de preços, subsídios etc.

Uma abordagem alternativa seria direcionar esses produtores para culturas de maior valor agregado, fora do segmento de "commodities", cujos mercados ainda não se encontrem tão bem organizados, como, por exemplo, o de algumas plantas medicinais, de fontes de corantes ou nutrientes naturais, de plantas aromáticas ou condimentares, certas frutas e hortaliças, cujas tecnologias de produção, mesmo as mais modernas, ainda são relativamente intensivas em mão-de-obra e se prestam à aplicação em escalas reduzidas de cultivo.

Outra alternativa seria direcionar esse segmento para atividades agropecuárias, ou a elas relacionadas, que permitissem algum grau de diferenciação de produtos ou sua associação a marcas. Nesses casos se enquadram produtos agropecuários com atributos específicos para determinadas aplicações, como vegetais tecnologicamente adequados para conservas, frutas e hortaliças de maior resistência e vida útil para restaurantes e supermercados, produtos orgânicos, para citar apenas alguns. Inclui-se também nessa alternativa a verticalização de pelo menos parcela da produção, até a incorporação de tecnologias de pós-colheita ou até a transformação agroindustrial, que se adequam ao uso e proteção de marcas e diferenciação de atributos.

O tema central desse documento será principalmente a discussão das possibilidades e dos condicionantes para aplicação dessa última alternativa, com concentração na agroindústria de alimentos. Alerta-se desde já, porém, que o sucesso do direcionamento para a agroindustrialização não é trivial. Ao contrário, as próximas seções estarão dedicadas à análise mais detida das complexidades e dificuldades que devem ser consideradas e superadas e também das vantagens e oportunidades que sua implementação oferece.

O assunto será abordado a partir de um enfoque geral, que permite visualizar em um quadro mais amplo, as formas e as tendências que condicionam a operação do segmento

agroindustrial no Brasil, buscando-se posteriormente visualizar o papel e o espaço que a agroindústria familiar e de pequeno porte pode ocupar nesse cenário. Como ponto de partida procura-se estabelecer de maneira sucinta os marcos político-institucionais que estão condicionando o desenvolvimento e o modo de operação do sistema agroindustrial no Brasil. Posteriormente, busca-se caracterizar o mercado brasileiro em termos de ordem geral de grandeza de seus macroestratos, para a seguir deter-se mais detalhadamente sobre as questões do mercado, da tecnologia e da operação da agroindústria alimentar.

O Entorno Político-institucional e o Sistema Agroalimentar

Para a finalidade deste trabalho, sistema agroalimentar, sistema agroindustrial de alimentos, ou, ainda, complexo agroindustrial de alimentos serão utilizados como sinônimos para igualmente expressar o conjunto de subsistemas, funções e atores, que empregam força de trabalho das pessoas, recursos naturais, capital, matérias-primas, insumos e tecnologia para produzir e comercializar bens e serviços relacionados com o suprimento de alimentos em uma dada sociedade.

Para facilitar a análise, esse sistema pode ser visto como um conjunto de quatro subsistemas: o subsistema da produção agropecuária primária, o subsistema de distribuição e comercialização de "commodities", o subsistema da agroindústria processadora (ou agroindústria) e o subsistema agrocomercial (distribuição e comercialização de produtos "in natura" de alto valor adicionado, tipicamente frutas e hortaliças). Esses subsistemas podem, por sua vez, ser entendidos como cadeias de funções, cujos exemplos típicos são a produção agrícola, a produção animal, a produção florestal, inclusive a atividade extrativista, as atividades de beneficiamento e armazenamento, os diversos níveis de processamento e transformação das matérias-primas, a distribuição e a comercialização, bem como as atividades de importação e exportação, entre outras.

A coordenação de todo o sistema agroalimentar, bem como sua integração com os segmentos consumidores e com o entorno político-institucional; se estabelece através dos fluxos de informação, bens e serviços que permeiam suas diversas dimensões.

Menos que uma análise exaustiva dos possíveis padrões de operação alternativos que os novos paradigmas técnicos e institucionais podem ensejar para cada um desses subsistema em particular, neste trabalho, o que se busca é tentar identificar os eixos de mudança em torno dos quais esses padrões estão sendo desenhados. Condicionantes exógenos importantes da dinâmica do complexo agroalimentar e sustentação dos eixos de mudança são a macro-estrutura político-institucional e as tendências de consumo que nela se manifestam.

O sistema agroalimentar, obviamente, se insere em um contexto institucional e político que condiciona e determina seu modo de operação, afetando a natureza da informação que deve sinalizar seus objetivos maiores e os balizadores de sua coordenação. Assim, dependendo do contexto institucional e político, o padrão operacional adotado pelo sistema agroalimentar de um país ou região pode buscar o atendimento de uma, algumas ou todas das seguintes finalidades:

- g) identificar as expectativas e os desejos dos consumidores e internalizá-los nos sistemas produtivos de modo a concretizá-los em processos, produtos e serviços ofertados;
- h) ordenar o processo de produção de cada agente ou ator, da maneira mais efetiva possível do ponto de vista dos custos e da produtividade dos insumos, para obter os produtos e serviços que serão ofertados;

- i) garantir a obtenção de produtos que, dentro dos limites do conhecimento disponível em um dado momento, possam ser considerados seguros para uso pelo consumidor;
- j) viabilizar o processo de comercialização dos produtos gerados, conferindo-lhes proteção e resistência, para suportar o processo de distribuição, e tempo de via útil compatível com o ciclo de comercialização associado ao produto;
- k) estabelecer e manter os fluxos de informações adequados para que a divisão e a complementação do trabalho, ao longo dos vários processos pertinentes ao sistema, concretizem produtos e serviços com as características planejadas pelos produtores e esperadas pela sociedade;
- l) viabilizar a sustentabilidade ambiental do sistema agroalimentar e da sociedade onde se insere;

O ambiente político institucional de abertura e globalização que atualmente predomina no cenário internacional e no cenário político-institucional brasileiro, no qual se insere a integração ao MERCOSUL e a remoção de grande parte das barreiras para acesso ao mercado interno, mesmo aos produtores de bens e serviços de países não pertencentes ao bloco sub-regional, tem estimulado uma concorrência acirrada no mercado brasileiro de alimentos. Nesse contexto prevalecem os interesses, expectativas e anseios dos consumidores como a força de coordenação e de balizamento do modo de operação de todo o complexo agroalimentar. Características de alta competitividade se reproduzem também nos principais mercados mundiais, fazendo com que as empresas brasileiras tenham que enfrentar cenários semelhantes ao disputar espaços para exportação de seus produtos.

Nesse caso o padrão operacional tende a se desenhar para atender às finalidades a) até e). Somente agora começam a se fazer sensíveis e a ganhar algum terreno os sinalizadores relativos à sustentabilidade ambiental do sistema agroindustrial.

Em contrapartida, contextos políticos-institucionais de fechamento e protecionismo econômico, como o recentemente vivido pelo Brasil e pela maior parte dos países da América Latina, sinalizando com ideologias nacionalistas e indicadores de preferência pela busca da auto-suficiência da produção, fizeram prevalecer um padrão tecnológico que atendia primordialmente às finalidades b), d) e e).

A diferença marcante entre esses ambientes é que, no último, o consumidor deve se ajustar à oferta e, no primeiro, a oferta busca ajustar-se e, se possível, antecipar-se, aos desejos e expectativas do consumidor. As necessidades gerenciais e tecnológicas diferem, também, de modo significativo entre esses ambientes.

O ambiente competitivo enfrentado hoje pelas empresas agroindustriais coloca como paradigmas para o padrão gerencial e operacional modernos, além da absoluta atenção ao consumidor como conceito fundamental de qualidade, a necessidade de buscar continuamente a redução de custos, seja pela racionalização dos processos ou pelo incremento da produtividade. Para escapar das contínuas reduções das margens provocadas pela competição, os produtores procuram vantagens competitivas através de inovações e da busca de nichos de mercado, forçando uma redução considerável no tempo de desenvolvimento de novas tecnologias e do ciclo de vida dos produtos ofertados. A sustentação da competitividade, nessas condições de alta volatilidade de mercados e de diferenciação de produtos, exige, por seu turno, sistemas flexíveis de produção e de gerência, de forma que a empresa possa

reordenar rapidamente sua produção e sistemas de marketing e distribuição, em resposta a novas exigências do consumo ou da concorrência.

É sob essas condições que se desenvolve hoje a luta pela conquista e manutenção de espaços no mercado brasileiro de produtos agroalimentares. O mercado brasileiro, entretanto, é nitidamente estratificado e entender suas dimensões é importante para se identificar e avaliar os espaços que podem ser ocupados e definir estratégias para conquistá-los.

O Mercado Brasileiro: Estratos e Dimensões

O mercado brasileiro é um dos maiores mercados do mundo, estando sem dúvida entre as dez mais importantes áreas de consumo do planeta para a maioria dos produtos importantes da moderna indústria ou agricultura mundiais. Como evidência para sustentar essa afirmação estão a concretização de investimentos significativos de grandes grupos transacionais para se instalar e se manter no país, mesmo durante o período em que prevaleciam condições desfavoráveis para expatriação de lucros e capitais, tratamento discriminatório do ponto-de-vista fiscal, de crédito e de mercado, elevada carga fiscal, etc. Evidência adicional é o significativo afluxo de capitais externos destinados à investimentos diretos na produção em vários setores da economia que recentemente tem aportado no Brasil, em que pese a incipiência do processo de estabilização e de abertura da economia.

Além de já ser um enorme mercado, o potencial de crescimento do mercado brasileiro é muito grande. E, acima de tudo, o mercado brasileiro é um mercado rico, embora uma parcela extremamente significativa da população do país viva em condições precárias.

Para se compreender e aceitar essas afirmações é necessário atentar para a distribuição de riqueza e renda do país e, por esse critério, segmentar o mercado brasileiro em pelo menos três estratos: **o mercado rico**, composto de cerca de 30% a 40% da população, isto é, um estrato de aproximadamente 50 a 60 milhões de pessoas, que movimentam cerca de US\$ 320 a US\$ 350 bilhões anualmente; **o mercado pobre**, formado por cerca de 40 a 50 % da população, isto é, 60 a 75 milhões de pessoas que detêm cerca de US\$ 150 a US\$ 170 bilhões por ano e **o estrato marginal**, estimado em cerca de 15% a 20% da população, isto é, cerca de 20 a 30 milhões de pessoas com nível de renda abaixo do limite de subsistência.

Óbvio que esses estratos não são segmentos estanques e existem importantes interações tanto do lado da demanda como do lado da oferta, mas explicam os absurdos contrastes que se verificam nos padrões de consumo do país. É possível, em dado momento, constatar-se demanda reprimida ou avidez no consumo de bens de alto luxo, convivendo com a mais absoluta miséria numa mesma cidade ou, ainda, ver o Brasil colocar-se entre os países de maior demanda por turismo internacional enquanto segmentos significativos da população tem dificuldade para absorver o custo do transporte diário para o trabalho.

Do ponto de vista prático porém, existe no país um dos maiores mercados de classe mundial, ávido e capaz de absorver, em quantidades relativamente muito grandes, praticamente qualquer produto consumido nos grandes centros internacionais. Paralelamente, ainda existe um mercado de renda não tão alto, mas ainda assim extremamente atraente, de cerca de US\$ 150 bilhões por ano, que além de consumir produtos das grandes empresas, é a base de uma atividade produtiva regional e local que tem um peso muito grande na oferta de emprego.

O potencial de crescimento do mercado brasileiro, dentro de um modelo de desenvolvimento baseado nos novos balizadores político-institucionais, está associado, no prazo mais curto, à expansão de renda do "mercado rico", que reflete imediatamente os ganhos

do crescimento econômico do país, e aos significativos ganhos de renda auferidos pelo "mercado pobre" decorrentes da redução do imposto inflacionário propiciado pelo controle da inflação. No médio prazo, o crescimento pode se dar pela elevação sustentada da renda do "mercado pobre", possível pelo crescimento da economia e manutenção em níveis baixos das taxas de inflação, e pela incorporação de parcelas do "estrato marginalizado" ao mercado, que seria possível pela ação social do governo, principalmente em educação básica, saúde e segurança, e pela sustentação do crescimento econômico, através de reformas, que provoquem e mantenham o crescimento da atividade econômica e da oferta de emprego nos segmentos menos tecnificados do setor produtivo. No longo prazo, o potencial de crescimento do mercado está associado à sustentação do processo de crescimento econômico, com inflação baixa, a grandes investimentos sociais em educação e saúde, e talvez um projeto de imposto de renda negativo, que permitiria elevar a renda do "mercado pobre" e incorporar sustentadamente ao mercado o "estrato marginalizado".

Essas tendências, antes só conjecturadas como plausíveis, começaram se desenhar concretamente a partir de 1994, com o início do programa de estabilização econômica, e já, a partir de 1996, ganham contornos muito nítidos, confirmados por dados de várias pesquisas mostrando o crescimento, e alguma tendência à sofisticação, do consumo do "mercado pobre" e a ascensão de segmentos significativos do "estrato marginalizado" para o mercado de consumo. Os produtos alimentares e a agroindústria de alimentos estão no centro dessa reorientação do consumo.

Os números apresentados tem como objetivo dar idéia da ordem de grandeza do mercado e do seu potencial de crescimento, e são, portanto, aproximados. O que se busca mostrar é que um mercado dessa importância e com esse potencial de crescimento, ao se abrir, necessariamente, atrai o interesse das grandes corporações internacionais, tanto para investimentos em produção no país como para exportação de bens e serviços produzidos no exterior.

As empresas que tradicionalmente operam nesse mercado, seja em que segmento for, e particularmente a indústria de alimentos, devem esperar, portanto, um aumento significativo na competição. Para entender e avaliar sobre quem recairá o impacto desse aumento de competição é necessário procurar uma caracterização do consumidor, ou melhor, das classes de consumidores brasileiros, e dos seus fornecedores. Para esse documento, é relevante o consumidor de alimentos.

O Consumidor Brasileiro de Alimentos

Dadas as características de distribuição de renda do país, diversidade cultural, desequilíbrios nos níveis de informação e educação da população, além de contrastes climáticos e de outros de inúmeras origens, as necessidades, expectativas e desejos dos consumidores, no Brasil, apresentam tremendas variações. Isso é particularmente notável no mercado de alimentos.

Segmentos significativos da população de renda e níveis educacionais mais elevados, expressam demandas bastante sintonizadas com as tendências mundiais de qualidade, conservação ambiental, conveniências e praticidade, segurança e valor nutricional dos produtos alimentares. Nesses segmentos, cresce a demanda por produtos "in natura" com alto valor agregado de serviços póscolheita, produtos com processamento mínimo, produtos livres de agrotóxicos e outras contaminações, produtos conservados através de processos não químicos, de baixos teores calóricos, de colesterol e de sódio. Já se nota, ainda que de maneira incipiente, a preocupação com os impactos ambientais provocados pelas embalagens e pelos resíduos da agroindústria, que se evidencia por alguns bem sucedidos projetos de

reciclagem e de aproveitamento econômico desses materiais. Esses segmentos formam nichos de mercado importantes e crescentes, pelos quais muitas empresas têm mostrado grande interesse, em razão da disposição que apresentam de pagar preços relativamente elevados em contrapartida às suas exigências. As empresas que atendem essa demanda apresentam investimentos significativos em qualidade e já se nota um grande aumento na competição por esse segmento do mercado, expresso pela queda relativa dos preços, aumento da diversidade de produtos oferecidos e crescimento nas áreas de exposição dos produtos na rede varejista.

Outros nichos de consumo, ainda de renda alta, são formados por consumidores menos preocupados com a qualidade nutricional dos produtos e os impactos ambientais do consumo, mas que demandam produtos finos de reconhecimento mundial, como queijos e vinhos renomados, condimentos e conservas final, molhos e "snacks", entre outros. Buscam produtos de alto valor agregado, principalmente em função de estratégias de marketing e de marcas, que os transformam em símbolos de consumo. Esse segmento tem apresentado demanda crescente e é responsável pela parcela mais significativa das importações de produtos alimentícios de alto valor e sofisticação mercadológica.

Os segmentos acima são importantes disseminadores de informações e formadores de opinião sobre qualidade de alimentos e começam a ter influência crescente sobre os processos de mudança dos padrões de consumo do mercado como um todo.

O grande mercado da indústria alimentícia no Brasil, porém, é dominado por consumidores da classe média, com nível de informação relativamente baixo. Seus padrões de consumo são influenciados, em maior grau, pelo marketing de massa, veiculado pela televisão, pelo rádio, outros instrumentos de mídia de massa e pelas técnicas de exposição dos produtos nos supermercados, e, em grau menor, com tempo de resposta relativamente lento, mas ainda de modo significativo, pelos de consumo dos grupos mencionados anteriormente. Esse grupo responde com relativa rapidez a preços e muito rapidamente a variações na renda. Com relação às características dos produtos que demandam, estão a conveniência no preparo, preocupação, já importante, com a segurança (inocuidade) dos produtos e com o excesso de calorias e, em plano secundário, com o teor de colesterol e certa preferência por produtos rotulados como "naturais".

Dentro desse grupo identificam-se subgrupos importantes, influenciados por costumes étnicos ou regionais, cuja demanda por alimentos tem significativas ligações com traços culturais específicos, e que além dos produtos da indústria de âmbito nacional, consomem produtos diferenciados, geralmente oferecidos por agroindústrias alimentícias de âmbito local ou regional.

Uma influência que deve crescer de importância nos próximos anos diz respeito à ação de entidades de proteção do consumidor, que trabalham levantando e disseminando informações sobre características de segurança e qualidade de produtos. No Brasil, essas instituições só agora começam a enfatizar o trabalho com alimentos. Se reproduzida aqui a experiência vivida em outros países, pode-se esperar uma aceleração substancial na mudança dos critérios utilizados pelos consumidores na avaliação de segurança e qualidade dos produtos alimentares, pois esses organismos tem mostrado uma grande eficiência na disseminação de informações e significativa influência na formação de opinião dos consumidores.

Uma característica importante do mercado de alimentos é a não aceitação de mudanças rápidas ou radicais na forma dos produtos. A modernização e as mudanças mais profundas, em busca de maior produtividade a qualidade, acontecem nos processos de

produção, na apresentação e embalagens dos produtos e nos processos gerenciais das empresas. As alterações no produto em si, tais como novas formulações ou outras mudanças nas características sensoriais, são operadas lentamente e com muito cautela.

Modernização do Mercado Varejista

O mercado brasileiro de alimentos é um enorme mercado que demanda produtos muito variados e que atrai o interesse de fornecedores de várias origens. Seu abastecimento se dá principalmente através dos supermercados, que hoje assumem não só o papel de centros de comércio varejista, mas também o de principais irradiadores das tendências de consumo, além de determinarem uma série de características nos produtos para satisfazerem suas próprias necessidades de eficiência operacional e competitividade.

A concentração da população nas áreas urbanas, aliada à concentração do abastecimento de alimentos nos supermercados, são centrais na definição dos eixos de modernização e desenvolvimento de todo o sistema agroalimentar.

O que se observa, no nível mundial, é que a modernização do varejo começa pela intensificação do uso da automação, pelo menos no segmento moderno, cujo núcleo são as grandes redes varejistas de supermercados, criando condições viáveis para o estabelecimento de relações diretas entre as redes de varejo e a agroindústria de alimentos e os produtores agrícolas, em geral os de grande porte, reduzindo, portanto, a importância dos segmentos de intermediação e atacado no seu suprimento. A dimensão e a importância econômica dos segmentos intermediários e atacadistas de produtos agroalimentares, ao terem pelo menos parte de suas funções substituídas pelas novas tecnologias de informação na interface entre os grandes supermercados e a indústria de transformação de alimentos e pelo estabelecimento de canais de suprimento dos produtos agrícolas diretamente dos produtores, tendem, portanto, a diminuir. Paralelamente, a disseminação de lojas virtuais e pontos de telemarketing devem crescer para níveis significativos, em prazos médios.

A concentração do varejo agroalimentar nas grandes cadeias varejistas e o volume de informações que são adquiridas através do contato frequente com os consumidores e, ainda, a capacidade de sistematizá-las e analisá-las oferecida pela moderna tecnologia de informação, estão consolidando o sistema de grande varejo no canal de entrada das informações sobre tendências de consumo e transformando as demandas do grande varejo na força de coordenação de todo o complexo agroindustrial. Essas tendências já ganham contornos mais nítidos no Brasil, Argentina e Chile e se fortalecerá rapidamente, no mesmo passo da integração das grandes empresas agroalimentares aos sistemas de informação e fornecimento automatizados aos grandes varejistas.

Como impactos no padrão tecnológico do sistema espera-se ciclos de desenvolvimento e de vida útil de produtos e serviços cada vez menores, sistemas de produção compactos e versáteis, automação e informatização intensa dos processos produtivos e intensificação do uso e de normas de padronização de identidade e qualidade de produtos e serviços.

Conforme se verifica, o comércio varejista tradicional perde espaço com o crescimento das grandes cadeias varejistas e perde espaço também para o comércio de conveniência, de menor escala, mas de alto valor agregado, representado pelas lojas de "fast-food", "delicatessen", sorveterias, cafés, docerias, etc., geralmente também organizadas em cadeias ou "franchising".

Para a produção agrícola e agroindustrial de pequena escala as implicações são importantes, na medida em que a adoção de automação, emprego de código de barras para identificação dos produtos, oferta de produtos em volume a amplitude de linhas de produção compatíveis com as escalas de operação das cedês varejistas passam a ser pré-requisitos fundamentais para se ter acesso a esses canais de comercialização.

Competição no Mercado Brasileiro de Alimentos

Considerando o processo de abertura do mercado brasileiro e o MERCOSUL, aliados aos atrativos que esse mercado oferece, pode-se prever que a agroindústria de alimentos do país estará exposta, no próximo decênio, a uma situação de competição inédita, que deverá provocar transformações profundas na estrutura do setor, com entradas de novos setores importantes, com efeitos marcantes no padrão tecnológico, no rearranjo das corporações sobreviventes e na redivisão de mercado. Os impactos dessas mudanças não se farão sentir de modo uniforme sobre toda a indústria, e é importante tentar antecipar como diferentes segmentos e setores deverão ser afetados.

O Brasil tem uma produção agrícola bastante diversificada e, conseqüentemente, inúmeras são as cadeias agroindustriais que se desenvolvem a partir de cada um dos produtos primários. Essas, cadeias não são estanques e desenvolvem interfaces e interações tanto físicas quanto econômicas. Assim, além das relações de substituição e complementaridade na cesta do consumidor, produtos diversos são movimentados pelos mesmos agentes e atravessadores, competem pelas mesmas estruturas de armazenagem, são processados pelas mesmas fábricas, etc. A competitividade de determinados setores da agroindústria, e de cada empresa em particular, depende, portanto, não só de sua própria produtividade e qualidade, mas também da produtividade e qualidade dos segmentos que a antecedem na cadeia e da maneira como se integram os componentes de um determinado sistema agroalimentar, incluindo toda a gama de serviços privado e serviços públicos que complementam e intervêm no sistema.

O subsistema de produção primária, que está na base de todo o complexo agroalimentar, tem um papel fundamental, nem sempre bem entendido, na competitividade e no desenvolvimento da agroindústria de alimentos. A caracterização desse papel, apresentada muito sucintamente a seguir, precede a discussão do subsistema agroindustrial de transformação.

A) O subsistema de produção primária

No Brasil, particularmente o segmento da produção agrícola, em razão da pouca exposição à competição externa, não foi suficientemente estimulado no sentido de alcançar níveis de produtividade e qualidade compatíveis com as necessidades de adequação e diferenciação de matérias-primas aos processos de transformação da agroindústria. É condição absolutamente necessária, embora por si só não suficiente, para a operação eficiente e competitiva do sistema agroalimentar a existência de suprimento adequado, em termos de qualidade, quantidade e custos competitivos, das matérias-primas agropecuárias e florestais utilizadas pelo sistema agroalimentar.

O conceito de qualidade aqui envolve adequação tecnológica aos processos e produtos com segmentos de transformação, incluindo atributos relacionados com a maximização da produtividade (e.g., teor adequado de sólidos para produtos destinados à operações de concentração, índice de dureza de grãos destinados à moagem, etc.) e da qualidade ("ratio" adequado entre acidez e sólidos solúveis para matérias-primas destinadas à indústria de sucos ou conservas, pungência e aroma em determinados condimentos ou

matérias-primas aromáticas, cor em matérias-primas destinadas à produção de molhos, etc.). Envolve, ainda questões relacionadas com a inocuidade das matérias-primas, por exemplo, garantia de que resíduos de agrotóxicos não ultrapassem limites legais de tolerância, ou que índices de contaminação microbiológica estejam dentro dos limites do normal.

A questão das quantidades e dos custos competitivos está relacionada com a produtividade do setor primário, que por sua vez se relaciona com os materiais genéticos utilizados e as tecnologias empregadas nos sistemas de produção primários.

Só recentemente, impulsionado pela pressão da competição no segmento agroindustrial e pelo crescimento das importações de matérias-primas adequadas às necessidades da agroindústria, iniciou-se no país um processo de desenvolvimento tecnológico da agricultura com objetivos claramente qualitativos, ao qual está se seguindo um movimento importante de revisão dos sistemas de classificação e tipificação de produtos agrícolas, introduzindo critério de qualidade tecnológica. A partir desse movimento espera-se uma significativa transformação qualitativa da agricultura do país.

Dar resposta a essas demandas no tempo requerido exigirá um avanço considerável na aplicação de novos métodos de pesquisa, para encurtar os prazos de novos desenvolvimentos e diminuir os riscos de insucesso. A Biotecnologia e a Engenharia Genética surgem como instrumentos extraordinários para propiciar esses avanços, porém os investimentos e a massa crítica de pesquisadores nessas áreas e nas disciplinas correlatas precisariam ser incrementados substancialmente.

B) O subsistema da agroindústria de transformação

Considerando o setor agroindustrial propriamente dito, em cada segmento de uma mesma cadeia existe um número razoável de empresas que concorrem entre si e com os produtos importados, exibindo níveis bastante diversos de captação de recursos humanos, sofisticação tecnológica, tamanho, capacitação gerencial e estratégia empresarial. Em cada segmento e cadeia convivem empresas que empregam desde tecnologias artesanais até tecnologias de ponta, tanto na gestão quanto na produção.

Observa-se, por instância, que as empresas de micro e pequeno porte, empregando tecnologias tradicionais ou artesanais, atendem, em geral, estratos de consumidores de menor renda, em mercados locais ou regionais, oferecendo produtos de baixa sofisticação tecnológica ligados à cultura local. São produtos como farinha de mandioca, fubá, conservas caseiras típicas, canjica, para citar alguns exemplos. Nesse grupo também se inclui o conjunto de pequenas e microempresas, geralmente bem-sucedidas, que oferecem produtos ligados ao consumo de imigrantes e seus descendentes e produtores de produtos orgânicos, também operando em nível local ou microrregional. Empresas desse tipo praticamente não correm riscos de competição dos produtos importados, porém, enfrentam sérios riscos de verem seu mercado reduzido tanto pelo aumento quanto pela diminuição da renda dos seus consumidores. Em geral são importantes empregadores de mão-de-obra não qualificada.

As empresas médias e grandes, que atuam nos segmentos de mercado de maior renda, em âmbito nacional ou de grandes regiões, oferecem produtos mais sofisticados, do ponto de vista de processamento, embalagem e conservação, e menos ligados a cultura tradicional dos consumidores. Em geral utilizam tecnologias mais complexas, processos de produção automatizados, comercialização informatizada, gerência profissional e são menos intensivas em mão-de-obra. Por atingirem mercados mais rentáveis, esse grupo de empresas está mais sujeito ao risco da competição das importações.

Para enfrentar o aumento da competição, essas empresas têm acenado com estratégias defensivas, fortalecendo suas posições no mercado, através de fusões e aquisições, do aumento de produtividade, via modernização de plantas e importações de matérias-primas que melhor se adequam tecnologicamente aos seus processos de produção. Têm buscado, ainda, a redução de custos, pela reestruturação gerencial e redução do emprego de mão-de-obra, têm recorrido a ações políticas, visando redução da carga fiscal e criação de barreiras "anti-dumping", e implantado programas de reengenharia e de qualidade.

Quanto maior é o nível de sofisticação tecnológica dos processos e produtos e quanto maior é o valor agregado pela agroindustrialização a um determinado produto, mais competidores externos deverão ser atraídos para um determinado mercado. Portanto, o acirramento da concorrência deverá provocar uma rápida evolução tecnológica nos principais segmentos da indústria de alimentos dentro dos próximos 5 a 7 anos, no Brasil aumentando a demanda por tecnologias mais sofisticadas em muitos segmentos do mercado. Nesses segmentos, espera-se, e já se observa, um decréscimo no emprego de mão-de-obra.

Por outro lado, em se concretizando um processo sustentável de crescimento econômico, com taxas de inflação baixas, espera-se que haja uma consolidação do processo de aumento de renda da população dos estratos sociais mais baixos. Como as mudanças nos hábitos alimentares são lentas, o aumento de renda nesses estratos deverá conferir sustentabilidade ao já observado substancial aumento na demanda por produtos da agroindústria local e regional, de micro e pequeno porte, que poderá sustentar um aumento na oferta de emprego por um longo período. Deve-se lembrar que esse segmento já é, hoje, responsável por mais de 70% do emprego no setor agroindustrial. Portanto é justificável pensar-se em projetos de assistência gerencial e tecnológica a esse segmento como um investimento social.

Em todo esse processo de transformação da agroindústria alimentar, a preocupação com a qualidade vem crescendo notavelmente, e o conhecimento detalhado dos consumidores está se tornando central, tornando-se já um investimento significativo em pesquisas de mercado e no desenvolvimento de novos métodos e tecnologias de avaliação das características e reações dos consumidores aos produtos ofertados. A demanda por tecnologias e aplicações nessa área, hoje restrita às empresas de gestão moderna e maior porte, deverá ser crescente e firme no horizonte do próximo decênio.

VII. Agroindústria Familiar

Uma vez visualizado o quadro mais geral da agroindústria de alimentos no Brasil, ainda que de uma maneira não exaustiva e bastante sucinta, cabe agora caracterizar a agroindústria familiar e tentar inferir estratégias para seu desenvolvimento.

Em primeiro lugar, o quadro notar que o estrato das pequenas e microagroindústrias não é absolutamente homogêneo, e é relevante a distinção entre a pequena e microagroindústrias urbana e a rural.

A agroindústria urbana de pequena escala, via de regra, surge de uma oportunidade de mercado identificada pelo empresário, na maior parte das vezes de maneira intuitiva, sem estudos e avaliações formais, em torno da qual ele organize seu empreendimento. Na maior parte das vezes, essa oportunidade se relaciona de alguma forma com sua esfera de conhecimento técnico, ou de algum de seus familiares, e é em torno desse conhecimento ("know-how") que ele planeja suas instalações e estrutura de produção. Um dos seus primeiros problemas é conseguir abastecimento de matérias-primas. A solução óbvia que se apresenta é recorrer às Centrais de Abastecimento, quando a empresa está localizada em um grande

centro urbano, ou a produtores vizinhos quando está localizada em áreas urbanas interiorizadas de menor porte. Pouca atenção é dedicada à questão da qualidade do produto, no sentido da segurança do consumidor, e à adequação técnica da embalagem e à apresentação geral do produto. Pelo fato, porém, de haver partido de uma oportunidade de mercado identificada, ainda que intuitivamente, às vezes a empresa consegue colocar bem seu produto. Estima-se que a taxa de sobrevivência dessas empresas esteja em torno de 5%.

Já a agroindústria rural se constitui, geralmente, a partir de duas motivações mais comuns. A primeira, e mais freqüente delas, é o aproveitamento de excedentes que o produtor não consegue colocar no mercado, seja por não atender aos padrões de comercialização ou por problemas de qualidade mais sérios, aos quais o produtor imagina poder dar destino econômico. A segunda motivação, também bastante freqüente, surge quando das conjunturas desfavoráveis de preço para sua produção agrícola e o produtor vê na agroindustrialização a maneira óbvia de lhe adicionar valor. O aporte tecnológico geralmente se origina da própria família do produtor ou do agente de extensão rural. Sofre também da pouca atenção dada à qualidade, embalagens e apresentação. Quando da comercialização enfrenta problemas mais sérios para colocar o produto, pois no mais das vezes as oportunidades de mercado não haviam sido levantadas. A taxa estimada de sobrevivência desses empreendimentos está em torno de 3%.

Como características comuns, tanto dessa agroindústria rural como daquela agroindústria urbana, são a taxa muito alta de informalidade, pouco aporte tecnológico e gerencial; pouca capacidade para assimilar informações técnicas, gerenciais e mercadológicas e uma enfoque empresarial voltado para a produção. Em decorrência dessas características, têm pouca capacidade de adaptação às mudanças do ambiente econômico e muitas dessas empresas, mesmo aquelas que conseguiram sobreviver durante os períodos de relativa estabilidade do mercado, acabam sendo quebradas quando ocorrem mudanças acentuadas na estrutura de oferta e demanda.

Como se buscou mostrar anteriormente, vive-se hoje um clima de acentuadas mudanças no Brasil, das quais a mais importante é o deslocamento do eixo dos mercados em favor das exigências e preferências dos consumidores. Nessas condições, as chances de desenvolvimento e sobrevivência da agroindústria de pequena escala, seja urbana ou rural, organizadas de acordo com o padrão tradicional descrito acima (ainda que algo estereotipado), tornam-se muito pequenas.

Pela sua importância social, como forte geradora de empregos em um ambiente cada vez menos intensivo em mão-de-obra e como fator de interiorização, interessa, porém, criar condições para a constituição e o desenvolvimento da agroindústria familiar de pequena escala, seja ela urbana ou rural. Assim, discute-se a seguir os pontos mais relevantes relacionados à Gerência, Tecnologia e Comercialização, que hoje criam obstáculos que devem ser superados para aumentar as probabilidades de sucesso e sobrevivência desses empreendimentos.

A) Gerência

Pelo fato dos empreendimentos de pequena escala ;disporem de poucos recursos, os gerentes das empresas – em geral, seu próprio dono e alguns familiares – polivalentes, atuando em várias funções, exercendo, no mais das vezes, papéis que vão do principal executivo até gerente e supervisor de vendas, de produção, de administração e finanças. Também não é raro os próprios gerentes sendo mão-de-obra de produção, administração e vendas.

Dada essa multitude de papéis, mais do que em grandes empresas, a capacitação do gerente dos pequenos empreendimentos é fundamental, pois em geral é a mesma pessoa que toma as decisões de cunho administrativo, tecnológico e comercial da empresa.

Conhecer e cumprir a legislação e normas que regulam a atividade, entender o mercado e as preferências e exigências do consumidor, definir padrões de qualidade e segurança do produto, decidir sobre sua apresentação e abrir canais de comercialização são questões que estão diretamente afetadas a esse gerente, e da qualidade de suas decisões depende a sobrevivência e o sucesso da empresa.

É natural que raros sejam os gerentes das agroindústrias familiares que estejam capacitados em todos esses aspectos, principalmente quando se considera a complexidade que envolve a produção de alimentos, como a legislação e normas para registro de produtos e formalização das empresas, a prospecção e monitoramento dos mercados e do comportamento dos consumidores, as exigências em termos de capacitação da mão-de-obra para manipulação de alimentos em condições de higiene e segurança etc.

Talvez até mais importante do que as qualidades acima, porém, está a capacitação do gerente para analisar o ambiente econômico e os mercados a partir de uma perspectiva dinâmica, orientada para entender a evolução do seu consumidor, suas necessidades, suas preferências e suas expectativas no tempo, de forma que possa gerir sua empresa no sentido de adaptá-la e adequá-la para ser bem sucedida e sobreviver no horizonte de mudanças substanciais que já estão se operando e que, se antevê, prevalecerão nos próximos anos.

Existe, portanto, uma grande defasagem entre a capacidade gerencial atual e a necessária para possibilitar um aumento significativo nas taxas de sobrevivência das empresas agroindustriais de constituição familiar. Para diminuir essa defasagem, é óbvio, são necessários bons programas de capacitação desses gerentes.

A dificuldade maior, porém, não está na organização e oferta desses programas, o que por si só já não é uma tarefa fácil, mas sim, em, conseguir atrair essas pessoas, em números significativos, para se engajar nos programas de capacitação. A primeira razão é a exigüidade do seu tempo, e a segunda razão, tão importante quanto a primeira, é a baixa escolaridade dessas pessoas a inibição delas decorrente.

Muitas dessas pessoas, porém, têm um grande acervo de conhecimentos práticos sobre o seu mercado e seus mercados, e uma vez oferecidos a elas instrumentos, ainda que básicos, de análise e sistematização desses conhecimentos, o resultado é muitas vezes surpreendente. Transformar esse conhecimento e volume de informações já disponíveis nessas pessoas em capacidade gerencial depende fortemente da escolha dos instrumentos de análise que lhes podem ser passados e assimilados e, da adequação da linguagem (meios de comunicação) empregada.

Projetar programas e traçar estratégias para atrair essas pessoas, levando em consideração essas dificuldades, é tarefa para especialistas. Sua implementação, é porém, fundamental.

B) Tecnologia e qualidade

Os processos de surgimento e de desenvolvimento das agroindústrias de pequena escala, em geral, se apoiam no uso de tecnologias de baixa intensidade científica, de domínio público e, muitas vezes de caráter artesanal. Essas tecnologias, embora validadas pelo tempo, podem e devem ser otimizadas através de cuidados na sua aplicação e de processos de

aperfeiçoamento contínuo. Pela simplicidade das tecnologias em uso no segmento da agroindústria de pequena escala, os conhecimentos necessários para tanto, em sua absoluta maioria, estão disponíveis muitas vezes em textos básicos dos cursos de graduação de engenharia e tecnologia de alimentos. Poucos desses conhecimentos já disponíveis, porém, estão sendo aplicados na intensidade desejável e possível.

O padrão tecnológico da atividade produtiva é logicamente determinado pelo ambiente econômico que a circunda. Como se via anteriormente, o Brasil passa por um processo de mudança, que se pretende estrutural e, portanto, de longo prazo, que coloca o consumidor e as forças de mercado como centro sinalizador das atividades produtivas, favorecendo e estimulando a competição entre os responsáveis pela oferta de produtos e serviços. Nesse ambiente a produtividade, que permite produzir com menores custos e concorrer em preços, e a qualidade, que permite concorrer pela preferência dos consumidores, são questões chaves, e ambas estão significativamente relacionadas com a tecnologia empregada na produção.

No caso da agroindústria de pequena escala, existe uma série de problemas que consistentemente interferem na produtividade e na qualidade da produção. São eles: qualidade das matérias-primas, dimensionamento das linhas de produção e dos volumes produzidos, racionalização dos processos, higiene das pessoas e das instalações, consistência e uniformidade dos produtos, dificuldades para cumprir a legislação, dificuldades para aquisição de insumos e embalagens, dada sua escala de operação.

Os problemas com as matérias-primas decorrem de se buscar aproveitar excedentes da produção ou de se recorrer às Centrais de Abastecimento para seu suprimento. Em geral esses **produtos** são **produzidos** para fins de comercialização "in nature" e, desde os cultivares até os tratamentos culturais e ponto de colheita empregados na atividade, do planejados para tal fim. Raramente as características desse tipo de produção são as mais adequadas para maximizar a produtividade dos processos agroindustriais, tampouco suas características são as melhores para se obter produtos transformados com atributos ajustados às preferências dos consumidores. Além desses problemas mais óbvios, essas formas de abastecimento trazem grandes dificuldades para se garantir uniformidade e padronização do produto final, e também introduzem riscos quanto à própria garantia de suprimento nas quantidades necessárias. Dificilmente o consumidor moderno, que hoje tem acesso a produtos de muitas origens e continuamente assediado por inúmeros produtores, em disputa por parcelas do seu orçamento, se comprometerá com produtos e marcas sem uma identidade definida em termos de uniformidade e consistência dos seus atributos de qualidade. Igualmente, a rede varejista e os próprios consumidores não se contentarão com produtos, que mesmo sendo bons, não podem garantir que estarão disponíveis nos pontos de venda no momento em que são desejados ou procurados. Qualquer esforço para aumento de produtividade e de qualidade da produção agroindustrial deve, portanto, necessariamente começar para garantia de suprimento de matérias-primas de qualidade, que nesse contexto significa adequação tecnológica aos processos utilizados (produtividade) e aos produtos oferecidos (qualidade). Para que isso seja implementado, há necessidade de se implantar pelo menos um projeto mínimo para definição de especificações e monitoramento das características da matéria-prima que são utilizadas para empresas, independentemente do seu porte.

O aspecto seguinte, básico para a produtividade, portanto para a racionalização dos custos de produção, diz respeito ao adequado dimensionamento das linhas do volume da produção. Linhas sub ou superdimensionadas e excessos ou falta de produtos no abastecimento dos seus canais de comercialização implicam custos adicionais de mão-de-obra e de utilidades, custos financeiros adicionais com manutenção de estoques de insumos ou produtos acabados ou, ainda, no caso de subabastecimento, em receitas não realizadas e, mais grave, em oferecer espaços de mercado para os concorrentes ou para que o consumidor

busque outros produtos. Incurrir tanto em custos adicionais para produzir ou para tentar recuperar mercados perdidos significam perdas de produtividade e, portanto, de lucros. A frequência e a intensidade dessas perdas têm colocado, não raramente, empresas, de outra forma promissoras, em crises sérias, às quais são mais suscetíveis as agroindústrias de pequeno porte, cuja disponibilidade de capital-de-giro e capacidade de investimentos para superar essas crises são pequenas.

A racionalização dos processos, com a qual o item anterior tem estreita relação, vai além da esfera propriamente de produção, para compreender também outros aspectos operacionais. E, igualmente, podem ter impactos significativos sobre a produtividade e a qualidade da agroindústria de pequeno porte. Nesse particular, um dos pontos importantes para racionalização dos processos é o "layout" das instalações. O "layout" adequado em uma planta agroindustrial tem como objetivo não só racionalizar a circulação de materiais e pessoas e, assim, evitar o uso excessivo de tempos e recursos nas operações de produção, mas principalmente evitar que produtos sejam contaminados ou recontaminados por patógenos e impurezas dentro do próprio processo de produção. Embora possa parecer óbvio, é bastante comum a ocorrência de contaminações em agroindústrias de pequeno porte pelo contato de produtos acabados com matérias-primas que ainda não entraram em processamento, com resíduos de processamento e com outros materiais com os quais jamais deveriam, e não precisariam, ter contatos se cuidados básicos na definição do "layout" das instalações tivessem sido tornados.

Outros aspectos importantes na racionalização dos processos operacionais da agroindústria de pequeno porte incluem planejamento da logística de distribuição e de controle de estoques. Os desperdícios de recursos em processos de distribuição mal planejados e não racionalizados, bem como o descuido com o planejamento de estoques, observa-se, provocam adições de custos importantes e, principalmente, falhas no abastecimento dos pontos de vendas. As estimativas dos custos envolvidos com essas e outras deficiências nas pequenas agroindústrias são raras e difíceis de se obter pois os próprios controles de custos dessas empresas, quando existem, são bastante incompletos. Esse é outro ponto de racionalização operacional para o qual se chama a atenção. De irrelevante em uma economia de altíssima inflação, como a que viveu o Brasil, o controle rigoroso de custos passa a ser de vital importância em uma economia de intensa competição e margens apertadas.

Tratando agora mais especificamente da qualidade, é relevante notar que para os produtos alimentares, diferentemente da maior parte de outros bens de consumo; é necessário conceituá-la, não só do ponto-de-vista da satisfação das preferências dos consumidores, mas também do ponto-de-vista da garantia de sua segurança ao consumir esses bens. Assim, vale a pena distinguir, para os produtos alimentares, a qualidade externa, relacionada com os atributos perceptíveis pelo consumidor no ato da compra ou do consumo do alimento, como sabor, aroma, cor, textura, "status", entre outros; e a sua qualidade intrínseca, relacionada com o grau de inocuidade do alimento, isto é, o grau de risco que pode representar para a saúde dos seus consumidores. Enquanto a avaliação dos atributos relacionados à qualidade externa estão perfeitamente sob controle do juízo do consumidor, as características de qualidade intrínseca fogem à sua capacidade de avaliação, e, no mais das vezes, o próprio conhecimento técnico-científico disponível em um dado momento é insuficiente para garantir que um alimento é absolutamente inócuo. As avaliações desses atributos, portanto, dependem de instalações de laboratórios e técnicas sofisticadas, de alto contendo científico, e tem sido constantemente revisadas conforme o avanço da ciência fornece novos elementos e evidências sobre o comportamento de substâncias presentes nos alimentos. Sob esse ângulo, portanto, a escolha de um determinado produto, em detrimento do seu concorrente, é um voto de confiança do consumidor, acreditando que o fabricante do produto está envidando todos os esforços para, dentro do conhecimento disponível, garantir a inocuidade e sanidade dos seus produtos. Como

discutido anteriormente, apenas uma elite de consumidores interpreta o ato de consumo dessa forma, mas essa consciência está crescendo rapidamente. Por sua vez, os produtores que realmente se empenham em oferecer essa garantia tem despendido grande esforço em recursos de "marketing" para disseminar essa consciência.

A consolidação dessa tendência deve fazer com o ato de consumo tenha um componente menor de confiança e um componente maior de garantia da qualidade intrínseca dos produtos da agroindústria alimentar, sem fazer distinção entre a pequena e a grande agroindústria. Essa demanda por mais garantias põe pressão para uma ação regulatória mais restritiva, por parte dos órgãos normalizadores da saúde e da agricultura, e também oferece oportunidades mercadológicas para os produtores que se adiantarem no atendimento dessas expectativas.

As grandes empresas, que dispõem de capacidade gerencial e instrumentos operacionais mais sofisticados, estão fazendo investimentos significativos na implantação e operação de sistemas de garantia dessa qualidade intrínseca dos alimentos, na certeza de que esses investimentos trarão retornos não apenas nas suas operações de mercado externo, mas também no fortalecimento de suas posições no mercado interno. Nesse particular, um grande número de empresas já tem implantado e estão operando sistemas de Boas Práticas de Fabricação (BPF) e de Análise de Riscos e Pontos Críticos de Controle (HACCP).

Torna-se mais que oportuno, portanto, disseminar e apoiar a implantação desses sistemas de garantia de qualidade junto à agroindústria de pequena escala, adaptados aos recursos a elas disponíveis. Também é parte imprescindível desse processo de dar as garantias de qualidade, que o consumidor cada vez mais deverá exigir, a constituição formal da empresa. Mecanismos institucionais para apoiar os produtores, para fazer frente às formalidades técnicas e burocráticas envolvidas com a formalização de seu empreendimento e registro de seus produtos, podem ser montados com o apoio das universidades, institutos de pesquisa, escolas técnicas e outros órgãos governamentais e não governamentais de apoio ao desenvolvimento.

A análise aqui apresentada buscou tão-somente levantar os aspectos tecnológicos e de qualidade mais relevantes, entre outros observados com menor frequência, mas não menos significativos, que parecem contribuir com maior peso para as dificuldades de sobrevivência da agroindústria familiar.

Do ponto de vista dessa análise, porém, importa ainda abordar os problemas de comercialização, que, sem dúvida, são um grande gargalo no desenvolvimento da pequena empresa de alimentos.

C) Comercialização

O principal elemento do Marketing empresarial, entendido como uma estratégia global de integração da empresa e seus produtos ao mercado, é a comercialização. Em acordo, todos os esforços de gestão e produção do negócio devem ser dirigidos pela estratégia de integração ao mercado. O primeiro passo dessa estratégia, portanto, é conhecer o mercado - condicionantes, consumidores, concorrentes e canais de comercialização. Daí a preocupação, nesse documento, de, ainda que de maneira bastante geral, caracterizar o mercado de alimentos no Brasil. O passo seguinte seria organizar a empresa e sua produção em torno dessas informações. Por último, há que tratar de conseguir espaços nos canais de comercialização e se expor aos consumidores. Esse é o tema dessa seção.

O processo de exposição do produto aos consumidores, além da exposição física, implica no fornecimento de informações que possam subsidiá-lo ou induzi-lo, momento da compra, a preferir o produto de uma determinada empresa em detrimento do seu concorrente. Os mecanismos para fazer a informação chegar ao consumidor são inúmeros mas um dos mais importantes é a embalagem. Esse meio de informação e atração do consumidor, objeto de significativos investimentos tecnológicos e de "design" por parte das grandes empresas, e, em geral, tratado de maneira secundária pela agroindústria de pequena escala. Igualmente, é tratado de maneira secundária pelas agências de apoio e fomento ao desenvolvimento da agroindústria. Ainda mais grave, porém, do que desperdiçar esse meio de informação, é tratá-la de modo a tornar o produto relativamente menos atrativo, o que se observa também com preocupante frequência. Investir na embalagem, tanto como meio de proteção do produto, como meio de informação e atração do consumidor, é uma das principais mudanças a que devem ser induzidas e apoiadas as pequenas agroindústrias, em especial quando se considera os custos dos demais meios de comunicação com o consumidor. A questão seguinte, agora relacionada com a rotulagem, está na necessidade de oferecer mecanismos de apoio para que a pequena agroindústria possa cumprir as normas e exigências legais sobre o conteúdo informativo mínimo que deve constar dos rótulos. Muitas dessas empresas, hoje, apresentam produtos com rotulagem em desconformidade com as exigências legais e não teriam como cumprir as normas regulatórias sem apoio técnico.

Somando-se à série de obstáculos enfrentados pela agroindústria de pequena escala, está a dificuldade crescente de acesso aos canais modernos de comercialização. Com a concentração da população nas áreas urbanas e o encolhimento dos canais tradicionais de varejo, e o grande crescimento dos supermercados como equipamento concentrador das vendas de alimentos, cresceram as dificuldades de acesso da pequena agroindústria com respeito à comercialização:

Uma das primeiras, dificuldades que se enfrenta é a de se adequar à legislação que regulamenta as vendas interestaduais, com níveis de exigências maiores em termos de instalações, inspeção e obrigações fiscais. A questão seguinte é atender às exigências dos supermercados, com respeito à amplitude das linhas de produtos e, nos mais modernos, a identificação dos produtos com códigos de barras. Essas exigências, ditadas pelos supermercados para viabilizar o relacionamento direto com fornecedores e a automação dos seus serviços, na busca de redução de seus próprios custos, podem implicar para as pequenas agroindústrias custos bastante altos, relativamente à sua escala de produção, no caso dos códigos de barra, e na necessidade de superar limitações tecnológicas ou gerenciais importantes no caso de necessitar ampliar suas linhas de produtos ao nível do exigido. Muitas vezes superar essas condições exigiria estabelecer parcerias com outras pequenas empresas, e aí novamente se depara com necessidade de mudanças de posturas e práticas gerenciais correntes. Superadas essas exigências, outras, relacionadas à velocidade de giro do produto e adequação das embalagens às gôndolas de exposição, devem também se satisfeitas.

Nos supermercados, a concorrência é maior e o dinamismo para introduzir inovações que possam continuamente diferenciar seus produtos e manter a velocidade de circulação do estoque passam a ser as preocupações da pequena agroindústria para manter o espaço de venda.

A alternativa para a comercialização nos supermercados seria a busca de nichos específicos de mercados ou os mercados locais, de menor volume, menor pressão da concorrência, porém oferecendo menores oportunidades a potencial de crescimento para as empresas.

VIII. Conclusões e Observações Finais

Essa análise foi apresentada com o objetivo de colocar na devida perspectiva as possibilidades e os óbices que devem ser enfrentados para se apoiar e fomentar o desenvolvimento agroindustrial.

A agricultura familiar, per se, se centrada na produção de "commodities", oferece poucas oportunidades de sustentação do produtor, principalmente num ambiente de economia aberta à competição dos produtores de classe mundial. Como alternativas para possibilitar a sobrevivência da produção familiar pode-se considerar a produção agropecuária mais intensiva em mão-de-obra e de maior valor agregado, adequada à produção em pequena escala. Ou pode-se pensar na verticalização da produção, via agroindustrialização, sempre recomendada pelo senso comum.

Essa opção, entretanto, envolve também enfrentar competição intensa, em um mercado complexo e com peculiaridades que precisam ser bem entendidas e exploradas estrategicamente para que os empreendimentos sejam bem sucedidos.

Da mesma forma que o próprio empresário da agroindústria familiar tem uma visão orientada basicamente para a organização da produção, o enfoque da maior parte dos projetos e programas de desenvolvimento da agroindústria de pequena escala tem sido bastante concentrado no apoio ao investimento e na assistência tecnológica para a produção, com muito menor ou nenhuma ênfase dada ao apoio da capacitação gerencial ou a busca de soluções para os gargalos da comercialização. Considerando que a concretização do valor adicionado pelo aporte tecnológico e a gestão só se dá se a comercialização se realiza, talvez a efetividade desses projetos e programas desenvolvimentistas para a agroindústria, medidos pelo número de taxa de sobrevivência das agroindústrias familiares instaladas, pudessem ser muito aumentada se implementado com um enfoque no mercado, com igual ênfase na assistência e financiamento para capacitação gerencial, para capacitação tecnológica e qualidade e para a comercialização.

(*) Pesquisador da Embrapa/CTTA.