



Recursos Naturais

**VENDAS E
NEGOCIAÇÃO NO
AGRONEGÓCIO**



EADUNITAU
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DA UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

ALEXANDRE PORTO DE ARAUJO

**VENDAS E NEGOCIAÇÃO NO
AGRONEGÓCIO**

1ª Edição

**Taubaté
Universidade de Taubaté
2015**

Copyright©2015. Universidade de Taubaté.

Todos os direitos dessa edição reservados à Universidade de Taubaté. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida por qualquer meio, sem a prévia autorização desta Universidade.

Administração Superior

Reitor
Vice-reitor
Pró-reitor de Administração
Pró-reitor de Economia e Finanças
Pró-reitora Estudantil
Pró-reitor de Extensão e Relações Comunitárias
Pró-reitor de Graduação
Pró-reitor de Pesquisa e Pós-graduação
Coordenação Geral EaD
Coordenação Acadêmica
Coordenação Pedagógica
Coordenação Tecnologias da Informação e Comunicação
Coordenação de Mídias Impressas e Digitais
Coordenação de Formação e Desenvolvimento Profissional
Coord. de Área: Ciências da Nat. e Matemática
Coord. de Área: Ciências Humanas
Coord. de Área: Linguagens e Códigos
Coord. de Curso de Pedagogia
Coord. de Cursos de Tecnol. Área de Gestão e Negócios
Coord. de Cursos de Tecnol. Área de Recursos Naturais
Revisão ortográfica-textual
Projeto Gráfico
Diagramação
Autor
Unitau-Reitoria

Polo Taubaté

Polo Ubatuba

Polo São José dos Campos

Prof.Dr. José Rui Camargo
Prof. Dr. Isnard de Albuquerque Câmara Neto
Prof. Dr. Arcione Ferreira Viagi
Prof. Dr. José Carlos Simões Florençano
Profa. Ma. Angela Popovici Barbare
Prof. Dr. Mario Celso Peloggia
Profa. Dra. Nara Lúcia Perondi Fortes
Prof. Dr. Francisco José Grandinetti
Profa.Dra.Patrícia Ortiz Monteiro
Profa.Ma.Rosana Giovanni Pires
Profa.Dra. Ana Maria dos Reis Taino
Profa. Ma. Andréa Maria G. de A. Viana Consolino
Profa.Ma.Isabel Rosângela dos Santos
Profa. Dra. Juliana Marcondes Bussolotti
Profa. Ma. Maria Cristina Prado Vasques
Profa. Ma. Fabrina Moreira Silva
Profa. Dra. Juliana Marcondes Bussolotti
Profa. Dra. Ana Maria dos Reis Taino
Profa. Ma. Márcia Regina de Oliveira
Profa. Dra. Ana Paula da Silva Dib
Profa. Ma. Isabel Rosângela dos Santos
Me. Benedito Fulvio Manfredini
Bruna Paula de Oliveira Silva
Alexandre Porto de Araujo
Rua Quatro de Março,432-Centro
Taubaté – São Paulo CEP:12.020-270
Central de Atendimento: 0800557255
Avenida Marechal Deodoro, 605–Jardim Santa Clara
Taubaté–São Paulo CEP:12.080-000
Telefones: Coordenação Geral: (12)3621-1530
Secretaria: (12)3625-4280
Av. Castro Alves, 392 – Itaguá – CEP: 11680-000
Tel.: 0800 883 0697
e-mail: nead@unitau.br
Horário de atendimento: 13h às 17h / 18h às 22h
Av. Alfredo Ignácio Nogueira Penido, 678
Parque Residencial Jardim Aquarius
Tel.: 0800 883 0697
e-mail: nead@unitau.br
Horário de atendimento: 8h às 22h

**Ficha catalográfica elaborada pelo SIBi
Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

A663v Araujo, Alexandre Porto
Vendas e Negociação no Agronegócio. / Alexandre Porto Araujo.Taubaté: UNITAU, 2015.
100f.: il.

ISBN: 978-85-66128-54-3
Bibliografia

1. Educação. 2. Agronegócio. I. Monteiro, Patrícia Ortiz (coord.). II. Universidade de Taubaté.
III. Título

CDD 370

PALAVRA DO REITOR

Toda forma de estudo, para que possa dar certo, carece de relações saudáveis, tanto de ordem afetiva quanto produtiva. Também, de estímulos e valorização. Por essa razão, devemos tirar o máximo proveito das práticas educativas, visto se apresentarem como máxima referência frente às mais diversificadas atividades humanas. Afinal, a obtenção de conhecimentos é o nosso diferencial de conquista frente a universo tão competitivo.

Pensando nisso, idealizamos o presente livro-texto, que aborda conteúdo significativo e coerente à sua formação acadêmica e ao seu desenvolvimento social. Cuidadosamente redigido e ilustrado, sob a supervisão de doutores e mestres, o resultado aqui apresentado visa, essencialmente, a orientações de ordem prático-formativa.

Cientes de que pretendemos construir conhecimentos que se intercalem na tríade Graduação, Pesquisa e Extensão, sempre de forma responsável, porque planejados com seriedade e pautados no respeito, temos a certeza de que o presente estudo lhe será de grande valia.

Portanto, desejamos a você, aluno, proveitosa leitura.

Bons estudos!

Prof. Dr. José Rui Camargo
Reitor

Apresentação

Prezados(as) Alunos(as),

Por meio deste livro-texto, pretendemos mostrar a importância de entender como funcionam as Vendas e a Negociação no Agronegócio, qual a importância dele para o empresário rural no sentido de escoar a sua mercadoria e de agregar valor ao seu produto, conseguindo assim uma remuneração melhor pelo seu produto. Para tanto, serão apresentados os componentes do Sistema Agroindustrial, como se comportam, quais os componentes e a importância de cada um deles, quais as inter-relações e interferências nas suas particularidades e no Sistema como um todo.

Discutiremos também o significado de Mercado, e como funciona este mercado, com as particularidades do Agronegócio, a concorrência, a competitividade em nível regional e no ambiente globalizado e, como o empresário rural pode utilizar as ferramentas de Marketing para poder fazer a promoção de seus produtos.

Serão mostradas, ainda, formas de atuação conjunta neste mercado através do Associativismo ou Cooperativismo, suas particularidades, suas especificidades.

Ademais, abordaremos a importância da negociação no ambiente de vendas. Como se chega uma negociação ganha/ganha e se constroem relacionamentos comerciais vantajosos para ambos os lados, os quais que podem ser prolongados ou pontuais. Serão apresentadas algumas táticas negociais mostrando a importância do tempo, do poder e da informação nas negociações e as vantagens para quem as possui.

Desejamos que você se interesse por esse conteúdo e mergulhe nele, para que possa aproveitar melhor deste fascinante mundo da Vendas e Negociação no Agronegócio!

Sobre o autor

ALEXANDRE PORTO DE ARAUJO: Zootecnista pela Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia da Universidade de São Paulo no ano de 1982, com Mestrado pela Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da Universidade de São Paulo, em 2001 na área de Qualidade e Produtividade. Pós-graduado em Gestão Empresarial pelo Instituto Nacional de Pós-graduação em 2007. Professor da Faculdade do Instituto Nacional de Pós-graduação desde 2005, lecionando as matérias: Técnicas de Negociação, Planejamento Estratégico, Microeconomia, Macroeconomia, Gestão de Projetos, Gestão da Inovação, dentre outras. Professor Tutor do EAD da UNITAU desde 2013, lecionando, entre outras, as disciplinas: Meliponicultura, Patologia Apícola, Técnicas de Negociação, Vendas e Negociação, Planejamento Estratégico, Economia Política, Empreendedorismo, Administração de Sistemas de Informação. Sócio-diretor da Focus Soluções Corporativas, que atua nas áreas Ambiental, Estratégica, Econômico-financeira, Qualidade, Inovação e Custos, além de ministrar cursos e treinamentos.

E-mail: alexandre.porto@focussc.com.br.

Caros(as) alunos(as),

O Programa de Educação a Distância (EAD) da Universidade de Taubaté apresenta-se como espaço acadêmico de encontros virtuais e presenciais direcionados aos mais diversos saberes. Além de avançada tecnologia de informação e comunicação, conta com profissionais capacitados e se apoia em base sólida, que advém da grande experiência adquirida no campo acadêmico, tanto na graduação como na pós-graduação, ao longo de mais de 35 anos de História e Tradição.

Nossa proposta se pauta na fusão do ensino a distância e do contato humano-presencial. Para tanto, apresenta-se em três momentos de formação: presenciais, livros-texto e Web interativa. Conduzem esta proposta professores/orientadores qualificados em educação a distância, apoiados por livros-texto produzidos por uma equipe de profissionais preparada especificamente para este fim, e por conteúdo presente em salas virtuais.

A estrutura interna dos livros-texto é formada por unidades que desenvolvem os temas e subtemas definidos nas ementas disciplinares aprovadas para os diversos cursos. Como subsídio ao aluno, durante todo o processo ensino-aprendizagem, além de textos e atividades aplicadas, cada livro-texto apresenta sínteses das unidades, dicas de leituras e indicação de filmes, programas televisivos e sites, todos complementares ao conteúdo estudado.

Os momentos virtuais ocorrem sob a orientação de professores específicos da Web. Para a resolução dos exercícios, como para as comunicações diversas, os alunos dispõem de *blog*, *fórum*, *diários* e outras ferramentas tecnológicas. Em curso, poderão ser criados ainda outros recursos que facilitem a comunicação e a aprendizagem.

Esperamos, caros alunos, que o presente material e outros recursos colocados à sua disposição possam conduzi-los a novos conhecimentos, porque vocês são os principais atores desta formação.

Para todos, os nossos desejos de sucesso!

Equipe EAD-UNITAU

Sumário

Palavra do Reitor	v
Apresentação	vii
Sobre o autor.....	ix
Caros(as) alunos(as)	xi
Ementa.....	1
Objetivos.....	2
Unidade 1. Características do Sistema Agroindustrial	6
1.1 Apresentação	6
1.2 Entendendo o Sistema Agroindustrial (SAG)	7
1.3 Organização Industrial no Agribusiness.....	16
1.4 Síntese da Unidade	20
1.5 Atividades.....	20
Unidade 2 Concorrência, Marketing e Globalização no Agronegócio	21
2.1 Concorrência no Agronegócio.....	21
2.2 Marketing no Agronegócio.....	33
2.3 Globalização no Agronegócio	42
2.4 Síntese da Unidade	44
2.5 Atividades.....	47
Unidade 3 Associativismo e Cooperativismo.....	46
3.1 Importância das Organizações para os Indivíduos	46

3.2 Associativismo	48
3.3 Cooperativismo.....	52
3.4 Síntese da Unidade	56
3.5 Para saber mais	56
3.6 Atividades.....	61
Unidade 4 A Negociação e a Vendas no Agronegócio	59
4.1 O que é Negociação.....	59
4.2 Etapas do Processo de Negociação.....	66
4.3 Estilos de Negociação.....	69
4.4 Resolvendo Impasses em uma Negociação.....	71
4.5 Síntese da Unidade	73
4.6 Para saber mais	74
4.7 Atividades.....	71
Referências	73

Vendas e Negociação no Agronegócio



ORGANIZE-SE!!!
Você deverá usar de 3 a 4 horas para realizar cada Unidade.

EMENTA

Conceitos gerais do Sistema Agroindustrial.

Concorrência, Marketing, Competitividade e Globalização no Agronegócio.

Associativismo e Cooperativismo.

Planejamento da negociação. Estratégias de tempo, de poder e de informação.

Táticas negociais. Estilos pessoais de vendas e negociação.

Qualificações básicas do vendedor e do negociador.

Alternativas de superação e acordo negocial.

Objetivo Geral

Apresentar aos alunos as particularidades do Agronegócio. Fornecer a base de conceitos necessária ao fortalecimento da percepção da necessidade de valorizar a marca, de estabelecer uma visão integrada da comunicação e da importância destas para o sucesso das vendas.

Objetivos

Objetivos Específicos

- Enfatizar a visão da importância de políticas comerciais claras assim como da cultura da previsibilidade e precisão na função de vendas.
- Desenvolver executivos focados no cliente, capazes de avaliar oportunidades de negócio a serem incorporadas ao processo de inovação das empresas.
- Desenvolver estratégias que acrescentem valor aos canais de marketing ao construir um plano de negócios para gerenciamento de clientes.

Introdução

O entendimento sobre Vendas e Negociação no Agronegócio é importante, tanto para os compradores, como para os vendedores, para saberem vender seus produtos e adquirir insumos necessários para as suas atividades agropecuárias.

Como em qualquer outra atividade, quando se vai comprar ou vender alguma mercadoria, se faz uma negociação entre as partes; tal negociação envolve condições da mercadoria que se está negociando, tais como prazo para produção, qualidade do produto, condições de entrega, prazo para pagamento, meios de transportes, fretes, prazo de recebimento da mercadoria, entre outras variáveis, algumas com maior e outras com menor importância.

Saber negociar, então, é de fundamental importância para o empresário rural conseguir condições vantajosas para o seu negócio. Mas, quando se fala em negociação, está-se pensando em uma negociação do tipo ganha/ganha, em que as duas partes ganham; nenhuma perde.

O conceito de que para se ganhar alguém necessariamente necessita perder é um entendimento errado da negociação; não corresponde à realidade do mundo dos negócios de se criar ambientes favoráveis, duradouros e consistentes entre as duas partes. Importante entender que uma negociação bem-feita é de fundamental importância para o relacionamento entre as pessoas e o relacionamento empresarial.

Este tipo de relacionamento traz a ambas as partes um sentimento de satisfação que manterá a porta aberta para novos relacionamentos comerciais e poderá abrir outras oportunidades de negócios entre as partes, ou mesmo com terceiros, através de indicações.

Um relacionamento comercial é muito mais abrangente do que o ato de vender ou de comprar; é uma relação com inúmeras variáveis que devem ser entendidas e analisadas

pelas partes. A máxima que diz um negócio para ser bom tem que ser bom para ambas as partes sempre foi e será verdadeira. Por isso, é importante estar disposto a ouvir o ponto de vista do outro lado, entender seu pensamento, seu raciocínio, seu modo de ver as coisas; ao mesmo tempo, é necessário que a outra parte também ouça e entenda o ponto de vista do seu opositor. É importante também que ambas as partes entendam e saibam quando se pode e quando não se pode ceder.

Estes relacionamentos também devem ser observados dentro da ótica do Agronegócio, quando os produtos são perecíveis durante e depois da produção, quando existe um prazo entre o início e final da produção, prazo este que normalmente não pode ser alterado sensivelmente, por melhor que seja a tecnologia empregada.

Além do mais a produção em sua maioria é sazonal e pouco se pode fazer para alterar a sazonalidade desta produção. A sazonalidade da produção tem grande reflexo no preço da mercadoria a ser vendida e isto é outro ponto que necessita ser levado em consideração no momento da negociação.

Neste livro-texto trataremos sobre a importância de se entender como se processa a Venda e a Negociação no Agronegócio e sobre o Sistema Agroindustrial, seus componentes e variáveis. Para tanto, o livro-texto está constituído de quatro partes, denominadas de Unidades.

Na primeira Unidade, serão estudadas as características do Sistema Agroindustrial e suas particularidades em relação a outros Sistemas produtivos. Na segunda Unidade, abordaremos os temas Concorrência, Marketing e a Globalização no Agronegócio; e ainda de que maneira as pessoas que atuam neste segmento podem ser ajudadas através deste entendimento. Na terceira Unidade, serão abordados Associativismo e Cooperativismo para os atores do Agronegócios. Finalmente, na quarta Unidade, como fechamento deste livro-texto, estudaremos como a Negociação pode ajudar as Vendas no Agronegócio.

Unidade 1

Características do Sistema Agroindustrial

1.1 Apresentação

Para que se possa entender e usufruir de maneira vantajosa das Vendas e da Negociação no Agronegócio é importante entender como funciona o Sistema Agroindustrial, resumidamente representado por SAG.

O SAG tem algumas particularidades que não se encontram no Sistema Industrial ou em outros Sistemas, pois muitas vezes os players do SAG atuam de maneira diferente de outros Sistemas, justamente pelas suas diferenças. Quando se entende o que é o SAG e se atua de maneira condizente com este conhecimento, as possibilidades de ganhos são intensificadas e até mesmo potencializadas.

Na Figura 1.1, a seguir, estão representadas algumas das atividades agropecuárias que constituem o SAG. Não dá para abordar, e nem faz parte do escopo desta obra, todas as atividades que fazem parte do SAG, com suas particularidades, necessidades, problemas, propostas de atuação e solução etc, mas este livro-texto mostrará de maneira geral como ele funciona em boa parte das vezes.

Nesta primeira Unidade apresentaremos, portanto, os conceitos gerais do Sistema Agroindustrial que auxiliarão o entendimento das outras Unidades, facilitando a compreensão de como funciona o conceito de Vendas e Negociação no Agronegócio e sua importância no mundo de negócios agropecuários, quando as empresas podem, por meio de boas negociações, alavancar suas vendas, melhorar sua lucratividade e

conquistar melhor posição no mercado competitivo. Boas negociações permitem a aproximação com os clientes e consumidores, sendo essenciais para que a empresa sobreviva em um mercado cada vez mais competitivo.



Figura 1.1: Alguns participantes do SAG

Fonte: agrosebrae.com. Acesso em 23 mar.2015

Os produtos ligados à Agropecuária têm algumas particularidades, devido a certas características: boa parte seus produtos são perecíveis; muitas vezes seus preços são definidos pelo mercado, sem interferência nenhuma do produtor; às vezes o mercado é internacional, o que significa que as interferências do produtor são ainda menores.

1.2 Entendendo o Sistema Agroindustrial (SAG)

Esta obra não mostrará detalhadamente o histórico e desenvolvimento do SAG no decorrer dos anos, até chegar na época atual; o objetivo dela é apresentar uma visão geral do que significa o SAG, como ocorre e quais são as interferências no dia a dia do produtor rural.

O SAG é constituído de todo o entendimento que engloba o Agribusiness, termo este que segundo Zylbersztajn & Neves (2000) foi utilizado pela primeira vez em 1955, em um seminário pelo professor J. H. Davis, e explicado posteriormente por Davis e Goldberg (1957). Isso tudo demonstra a pujança deste setor na economia dos Estados

Unidos inicialmente. Os autores definem o Agribusiness como sendo todas as operações que fazem parte da cadeia produtiva, tanto as de dentro da fazenda (como as operações de produção), como também as de antes da porteira (como processamento e distribuição dos insumos agropecuários) e as de depois da porteira (como o armazenamento, o processamento e a distribuição dos produtos agrícolas e seus derivados).

Este conceito passou a ser utilizado mundialmente algum tempo depois, se referindo à toda a cadeia produtiva e às suas relações com os produtos agropecuários.

O estudo de Davis e Goldberg (1957) mostra a importância deste setor nos Estados Unidos: como ele se sobressai na economia americana, mostrando um pouco da história e as perspectivas, naquele momento, para o futuro da economia dos EUA, o que aconteceu em vários aspectos

O SAG, portanto, pode ser entendido como um sistema que engloba todas as atividades necessárias para a produção de produtos agroindustriais, abrangendo desde a produção dos insumos utilizados, tais como máquinas e equipamentos agrícolas, os adubos, defensivos agrícolas, as sementes etc., passando por todos os intermediários, quando pode ou não sofrer alterações, até que chegue ao consumidor final.

Apesar de sofrer pequenas alterações de um produto agropecuário para outro, de acordo com as especificidades de cada produto, em linhas pode-se dizer que o sistema é o mesmo.

Na Figura 1.2 está representado o que seria o SAG, com os agentes participantes. Fazem parte do SAG o produtor de matéria-prima, a agroindústria, o processador distribuído, o atacadista distribuidor e o consumidor. Este Sistema funciona de maneira integrada e a ação de um reflete na ação do outro.

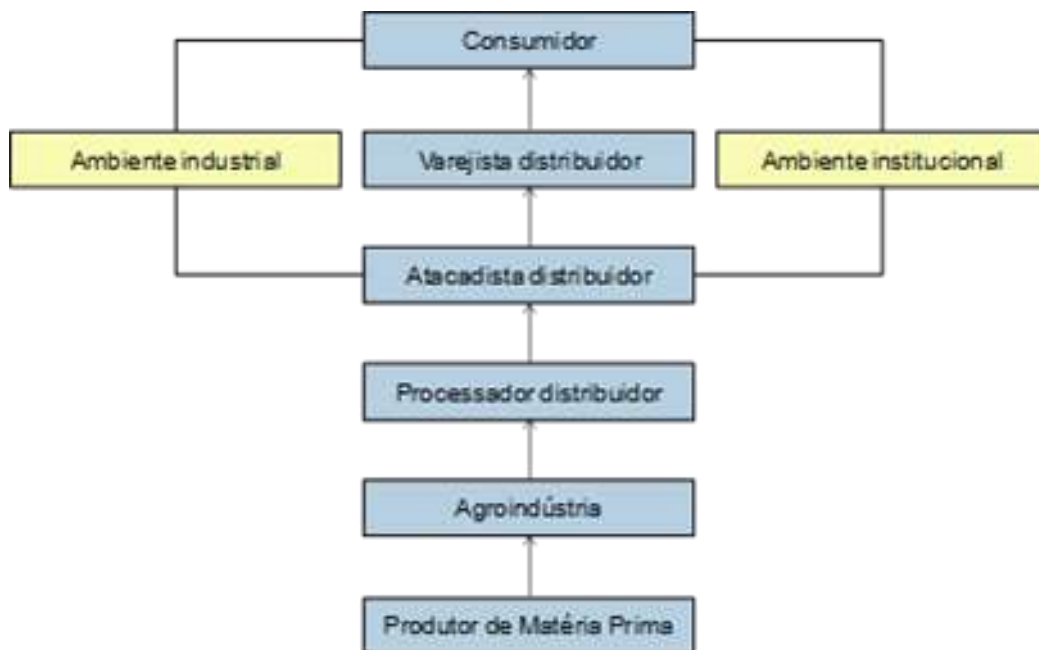


Figura 1.2: Representação do Sistema Agroindustrial (SAG)

Fonte: Modificado de Shelman, 1991

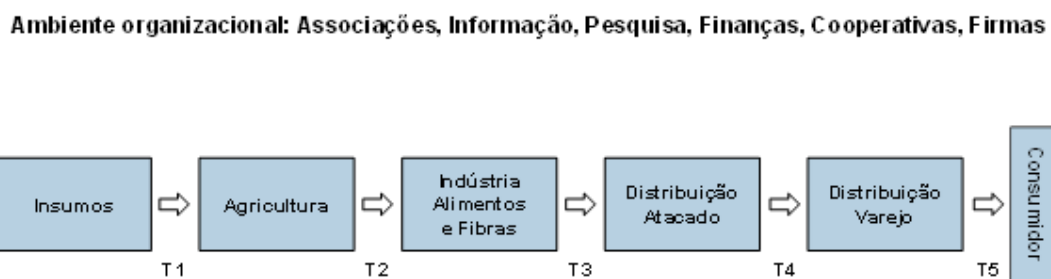
Na Figura 1.2 anterior, estão representados os seguintes agentes:

- Produtor de matéria-prima: é o produtor dos produtos agropecuários, o pecuarista, o agricultor, aquele que produzirá a fonte de produtos agropecuários para o próximo agente do SAG;
- Agroindústria: é a indústria que recebe o produto agropecuário e o transforma em produtos alimentícios, roupas, artesanato, ou outro produto semimanufaturado, ou manufaturado;
- Processador distribuidor: é o elo da cadeia que recebe da agroindústria o produto agropecuário que ainda não está pronto, processa-o e transfere-o para o atacadista, ou simplesmente o recebe e o distribui para o atacadista;
- Atacadista: compra os produtos da agroindústria ou do processador e repassa ao varejista;

- Varejista: aquele que facilita o acesso do produto da Agroindústria ao consumidor, por estar mais perto do consumidor, espalhado em milhares de pontos de fácil acesso;
- Consumidor: o elo final do SAG, aquele que adquire os produtos agropecuários para o seu consumo, seja para alimentação, vestuário, moradias, objetos de decoração, artesanato ou outros.

Todos estes agentes anteriores fazem parte do Ambiente Industrial e do Ambiente Institucional, já referidos anteriormente.

Esta Figura 1.2 é semelhante à Figura 1.3 a seguir, por meio da qual Zylbersztajn (1995) representa o Sistema de Agribusiness e Transações Típicas, também envolvidos pelo que o autor denomina de Ambiente Organizacional e Ambiente Institucional. Nesta Figura também estão representadas o que o autor denomina de Transações Típicas do SAG, que são em número de cinco, denominadas de T1 a T5.



Ambiente Institucional: Cultura, Tradições, Educação, Costumes

Figura 1.3: Sistema de Agribusiness e Transações Típicas

Fonte: Zylbersztajn (1995)

Nesta Figura, o autor apresenta os seguintes pontos do SAG:

- Insumos: são todos os fornecedores das matérias-primas que permitem com que a agropecuária possa se desenvolver, isto é, os adubos, fertilizantes, defensivos agrícolas, tratores, máquinas e equipamentos agrícolas e outros.

- **Agricultura:** representa aqui a transformação dos insumos depois de plantados ou cultivados, produzindo e sendo colhidos. Aqui também podem ser representados os animais através de suas criações e manejos se multiplicando e crescendo até o ponto em que estão prontos para serem consumidos ou processados, o que ocorre no próximo ponto do sistema. Estes são os que geram a matéria-prima de que a indústria necessita para funcionar. Sua relação com a indústria muitas vezes não é muito amistosa, principalmente por existir no negócio grande assimetria de informações, os produtores serem geograficamente dispersos e existir grande heterogeneidade entre eles, tanto em termos de tecnologia produtiva, como também em termos de tamanho de propriedade e volume final e produção.
- **Indústria, Alimentos e Fibras:** é onde ocorre a transformação dos alimentos produzidos pela agricultura ou pecuária e das fibras em produtos finais para consumo, podendo assim serem entregues para a distribuição através dos atacadistas. Este setor tem recebido nos últimos anos regulação governamental cada vez maior em termos de processos produtivos, condições de sanidade para o consumidor, para que o consumidor final tenha preservadas a sua saúde e a sua integridade física.
- **Distribuição Atacado:** os atacadistas recebem da indústria e o distribuem para os varejistas, ou então recebem dos produtores os produtos agropecuários in natura e, através de grandes centrais de abastecimentos regionais, repassam estes produtos diretamente para os varejistas, ou mesmo os consumidores, embora em pequeno número.
- **Distribuição Varejo:** é o último elo do SAG, aquele que permite ao consumidor ter acesso aos produtos agropecuários. Como eles estão distribuídos em todos os pontos onde estão localizados os consumidores, tornam-se muito importantes neste sistema, pois sem eles os produtos agropecuários não têm como chegar até o consumidor. Uma característica dos varejistas é a pequena margem de lucratividade e mas o elevado giro de mercadoria, o que faz com que busquem elevar cada vez mais o volume de vendas. Outra característica marcante é a grande competitividade que existe neste setor: grandes redes de supermercados buscam atrair cada vez mais os consumidores para suas lojas,

todavia os pequenos mercadinhos de bairros têm conseguido sobreviver, apesar de terem preços mais elevados, por estarem mais próximos dos consumidores.

- Consumidor: é o que recebe os produtos para os mais variados tipos de consumo e utilização. Este utiliza o produto final, normalmente para atender suas necessidades alimentares, mas também a utiliza como vestimenta ou para atender outras necessidades. O consumidor está cada vez mais exigente em termos de satisfação de suas necessidades e as indústrias necessitam atendê-las se quiserem continuar a sobreviver no mercado. Estas exigências englobam desde a maneira como é produzido ao alimento (orgânico ou convencional, transgênico ou natural), de que maneira é comercializado (embalagens biodegradáveis ou não), até de qual a pegada ecológica que deixa na natureza devido ao consumo de água e emissões de carbono.

Englobando estes pontos do SAG existem os dois ambientes citados por Zylbersztajn (1995), cuja função é dar suporte ao pleno funcionamento das cadeias:

- Ambiente Organizacional: o ambiente constituído pelas diversas Associações, Informação, Pesquisa, Finanças, Cooperativas, Firms; isto é, os agentes que fazem o SAG funcionar, os atores ou players, pois sem eles nada funcionaria a contento.
- Ambiente Institucional: representado pela Cultura, Tradições, Educação e Costumes. Este ambiente se caracteriza pelos sistemas legais, que são constituídos pelas diversas leis e normas, sejam elas formais ou informais, que abrangem os vários setores que se relacionam de uma ou outra maneira com o SAG e que acabam por afetá-lo consideravelmente. Sendo assim, pode-se perceber que as regras do jogo são determinadas pelo ambiente institucional através das diversas interações sociais, econômicas e políticas.

Zylbersztajn (1995) também marca o ponto que vai de um elemento ao outro do SAG como uma Transação, pois é justamente o que acontece nestes pontos: uma transação típica. Estas transações às vezes são conflituosas, ou podem causar ruído, principalmente entre o produtor e a indústria, no chamado T2 da Figura 1.3 anterior.

Existe geralmente um desequilíbrio de informações entre as duas partes neste ponto. Ocorre o que normalmente é chamado de assimetria de informações que, segundo Pindyck & Rubinfeld (2005), pode trazer grandes prejuízos ao lado que tem o menor número de informações.

A ideia deste livro-texto é justamente ajudar o produtor evidenciando conhecimentos e atitudes que poderão auxiliá-lo como ponto importante do SAG, sem, contudo, traçar normas de condutas que devem ser seguidas. São sugestões genéricas que, dependendo do momento e das circunstâncias, podem ser postas em práticas e contribuir neste momento delicado da transação comercial.

Importante entender que cada um destes pontos de transação, que na Figura 1.3 está marcado como T_n , representa um ponto de comercialização. Sendo assim, é um momento do elemento à direita deste sistema se apropriar de parte do valor do produto final que o consumidor irá pagar. Em outras palavras, na Figura 1.3 existem cinco pontos de transações, significando que, neste exemplo, cinco agentes que participaram de transações comerciais colocaram suas margens de lucratividade em cima do preço dos insumos, passando por cada elemento até chegar ao Consumidor.

Quanto mais T_n existirem neste sistema, mais o consumidor irá pagar pelo produto final adquirido, não significando que o produtor recebeu mais, mas sim que os elos intermediários se apropriaram de parcelas maiores do preço final do produto.

O elemento denominado de Agricultura muitas vezes é o que mais sai prejudicado, pois ele é pressionado pelo Insumos, pagando a margem solicitada em T_1 , pois os produtores de insumos em geral são maiores e mais fortes. Após a aquisição dos Insumos e quando for vender sua produção para a Indústria, no ponto denominado de T_2 , novamente o produtor rural é pressionado pela perecibilidade de seu produto e pela força maior da Indústria.

A ideia que os autores tencionam passar é a de que o SAG funciona como uma rede, na qual cada um dos componentes está interligado a todos os outros componentes. Esta interligação está representada na Figura 1.4 a seguir, que mostra que todos os componentes pertencentes ao SAG estão interligados por uma ligação de causa e efeito.

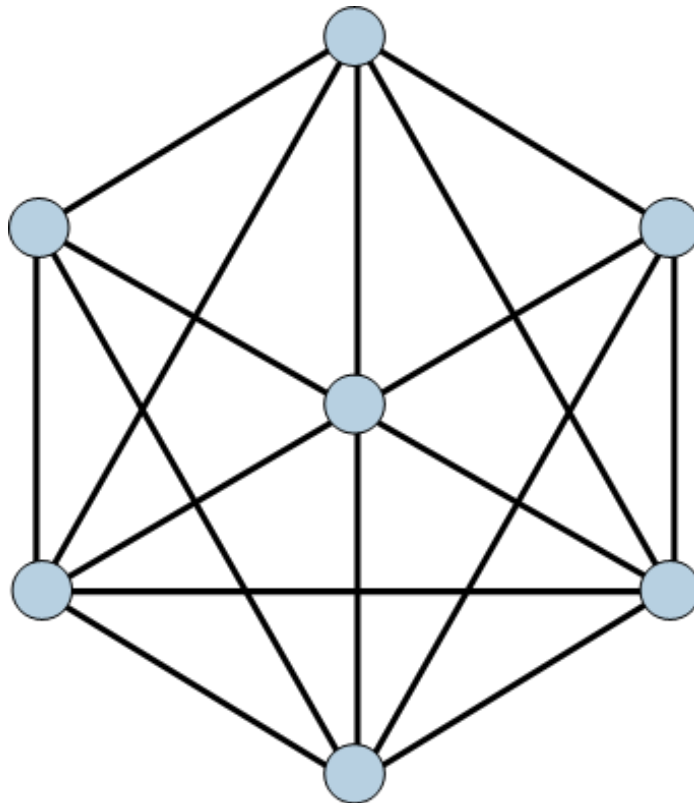


Figura 1.4: SAG entendido como uma ligação de causa e efeito de seus componentes.

Fonte: Elaboração do autor.

Como pode ser observado então, os SAGs envolvem todos os segmentos que se encontram antes, dentro e depois da porteira da fazenda. A ação de um dos agentes segura e certamente interfere nos outros agentes, em maior ou menor grau,

Daí a importância de se ter um conhecimento cada vez maior de como funciona o SAG da área onde se atua, quais as forças que nele atuam, quais as variáveis de maior importância, ou as que causam maior impacto em todo o sistema.

Quanto mais o produtor agropecuário entende cada um dos elementos do SAG e participa ativamente do que está ao seu alcance, mais poderá usufruir de suas vantagens, minimizando seus riscos e os efeitos das instabilidades a que está sujeito.

1.3 Organização Industrial no Agribusiness

Para que o empresário rural possa se sobressair no mercado e vender seu produto com margem tal que permita, além da sua sobrevivência, progredir cada vez mais, há uma necessidade de conhecer seus fundamentos, de saber como funciona a organização industrial no Agribusiness.

A informação é fator importante dentro do ambiente organizacional da empresa. Quanto mais informação o empresário rural tiver, menor será a assimetria de informações entre ele e os demais players atuantes no mercado. Entender de que maneira funciona e quais os fatores que influem na estratégia das empresas e no desempenho dos mercados torna-se então de fundamental importância para se sobressair no mercado. Farina (1999) mostra, por meio da Figura 1.5 a seguir, estes fatores e sua influência.

Na referida figura, o Ambiente Organizacional, o Ambiente Institucional e o Ambiente Tecnológico se inter-relacionam e exercem influência no Ambiente Competitivo e nas Estratégias Individuais das empresas, que também têm grande relação com a capacitação dos recursos produtivos e com o Desempenho ou competitividade. Finalmente, atuando sobre o Ambiente Competitivo estão os Grupos estratégicos, os Atributos das transações, as Estruturas de Governança, as Relações Sistêmicas e os Subsistemas estratégicos.

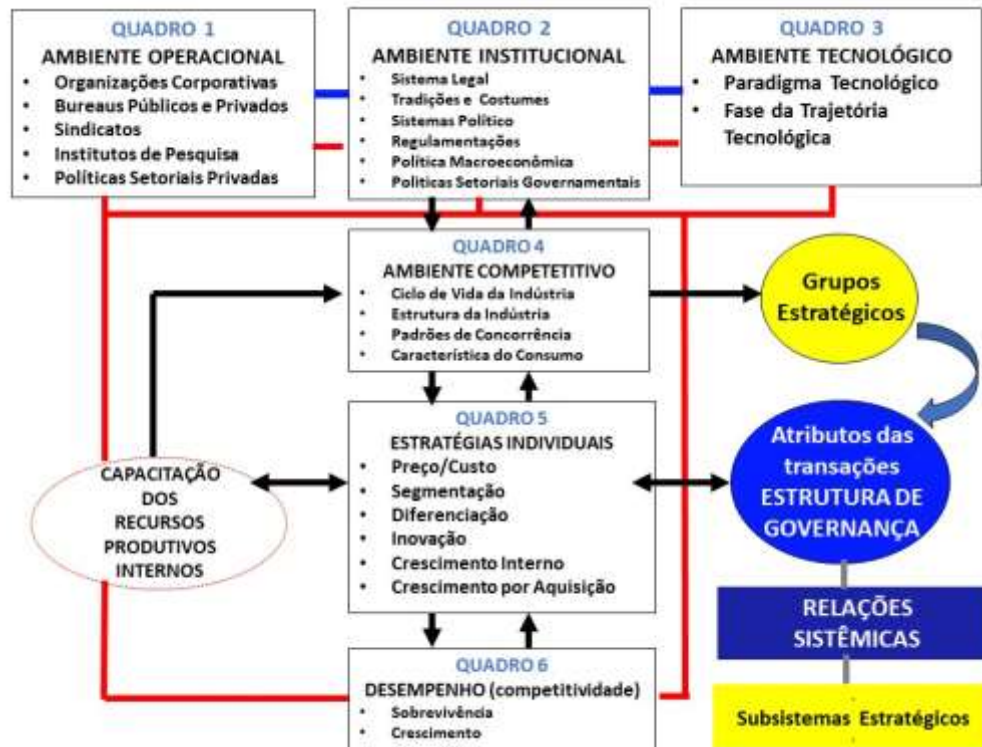


Figura 1.5: Fatores que influenciam na Estratégia das Firms e Desempenho dos Mercados

Fonte: Adaptado de Farina, 1999.

Inicialmente o produtor rural necessita conhecer e entender qual o mercado em que ele atua. Sem este conhecimento, ele não enxergará as oportunidades que poderão surgir e terá suas chances de aproveitamento das oportunidades diminuídas. Araujo (2015) salienta a grande necessidade de se conhecer este mercado.

A título de definição, mercado é onde ocorre interação entre compradores e vendedores. Seus limites podem ser geográficos, como, por exemplo, atuação em determinada região do país, cidade ou Estado; ou de produto, como, por exemplo, a produção de chocolates sob todas as formas (barras, bombons, confeitos, biscoitos etc.)

Isto se torna mais importante para o produtor rural, principalmente o pequeno ou médio, que produz normalmente para atender um mercado mais regional, onde vende seu produto sem agregação de valor.

Quando este produtor passa a conhecer de maneira mais completa seu mercado, passa a buscar novas oportunidades para agregar valor ao seu produto, elevando assim sua margem de lucratividade e até mesmo se apropriando de alguma margem de Transação (T_n), como já comentado.

Isto é igualmente importante para o pequeno e médio produtor que normalmente têm suas margens de comercialização espremidas por estar na posição T2 (Figura 1.3), localizada entre dois players com muito maior poder econômico: o mercado de insumos e a indústria.

A definição do mercado é relevante para o produtor, isto é, qual é realmente o mercado em que ele atua. Na definição de mercado relevante entra o conceito de produtos substitutos; isto é, os produtos que o produtor colocará no mercado têm substitutos próximos, de tal maneira que o preço de seus produtos e o volume de vendas são influenciados pelo preço e pela qualidade de outros produtos colocados como opção ao comprador?

Quanto mais existirem produtos substitutos a este produto, menos ação o produtor terá sobre o preço de seu produto, segundo Pindyck & Rubinfeld (2005) e Zylbersztajn & Neves (2000).

Outra influência sobre a definição de mercado relevante é o limite geográfico deste mercado, isto é, seus produtos serão vendidos localmente, regionalmente, nacionalmente ou mundialmente? Se ocorre a produção de hortaliças, normalmente o limite é local ou regional; a produção de leite tem um mercado também local ou regional; a produção de certos tipos de frutas disputa o mercado regional ou nacional; o mercado de soja ou outras *commodities* são internacionais.

Para entendimento melhor deste mercado, apresentamos a seguir algumas das variáveis que têm mais relevância, segundo Zylbersztajn & Neves (2000).

Barreiras à Entrada

Barreiras à entrada dizem respeito a possíveis impedimentos que novos entrantes possam ter de enfrentar para adentrar em um mercado que já existe anteriormente. Tais barreiras podem ser: conhecimento tecnológico; investimento em capacidades elevadas de produção para enfrentarem custos altos unitários; estratégias de diferenciação para poder sobressair com suas marcas novas no mercado; patentes ou outras barreiras legais.

Economia de Escala

A Economia de Escala está presente se, e somente se, o custo unitário de produção diminui conforme ocorre a elevação da capacidade de produção. Caso isto não ocorra, isto é, o custo de produção se eleva conforme a elevação da capacidade de produção, ocorre deseconomia de escala. A economia de escala está associada com a possibilidade de especialização no desempenho das funções (elevação da produtividade); nas vantagens na aquisição de maior volume de matéria-prima, ou de financiamento; nas indivisibilidades tecnológicas (equipamentos com capacidade para produção mínima de produtos), etc.

Economias de Escopo

Economias de escopo apresentam-se quando ocorre o compartilhamento dos ativos físicos, podendo ser tanto a mão de obra, como os outros recursos produtivos, tais como máquinas equipamentos ou instalações, para a produção de produtos semelhantes, pois este compartilhamento implica menor custo de produção de cada um dos produtos, do que se não houvesse o compartilhamento dos recursos produtivos.

Como exemplo, pode-se citar a produção em uma mesma propriedade de mel e pólen ou mel e própolis. As caixas são as mesmas, as abelhas são as mesmas, mas pode-se produzir mel em um apiário e em outro apiário o pólen. Conforme o preço de um produto no mercado está mais ou menos valorizado, pode-se migrar de um para outro.

1.4 Síntese da Unidade

Nesta Unidade, apresentamos algumas considerações a respeito do que é um Sistema Agroindustrial (SAG) e as forças que atuam no sistema; foi também ressaltada a importância de se conhecer o SAG da atividade em que se está atuando.

1.5 Atividades

1. Qual a vantagem de se utilizar o conceito de SAG para elaborar estratégias relacionadas ao Agronegócio?
2. Estabeleça o SAG da cadeia produtiva do mel, identificando seus limites e quais os agentes participantes. Explique como funciona o ambiente institucional e o ambiente organizacional do SAG do mel.

Unidade 2

Concorrência, Marketing e Globalização no Agronegócio

2.1 Concorrência no Agronegócio



Figura 2.1: Concorrência

Fonte: linkedin.com

Acesso em: 04 fev. 2015.

A concorrência é algo salutar, pois ajuda o mercado a atuar de maneira mais livre, levando benefício a todos os agentes que dele participam.

A intensidade da concorrência, as forças que nela atuam e o tipo de mercado dependem de inúmeras variáveis, entre elas: a eficiência de atuação das firmas presentes no mercado, o tamanho do mercado em que estão participando, o número de empresas que disputam este mercado e qual a participação relativa de cada uma delas (*market share*), a existência ou não de diferenciação de produtos, a ausência ou presença de barreiras à entrada ou à saída, entre outros.

Para tal compreensão é importante conhecer o mercado em que se irá atuar. É preciso saber até onde ocorre a interação entre os compradores e os vendedores, pois este será o limite do mercado.

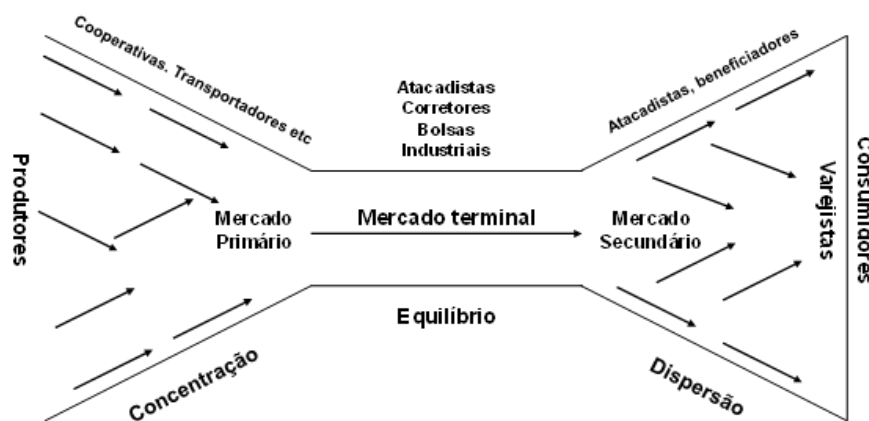
Definido o mercado, então é necessário passar para o próximo passo que é entender este mercado. O entendimento significa saber quem são os clientes que irão adquirir o produto que será posto à venda e quais os motivos que os levam a adquiri-lo.

Alguns questionamentos estão listados abaixo, segundo Serra (2004):

- Quais os tipos de uso do produto?
- Os produtos são adquiridos in natura ou processados?
- Os produtos são insumos para outros produtos, ou são para consumo direto?
- Quais os motivos para o cliente adquirir o produto? Os produtos são adquiridos por necessidade, prestígio ou por impulso?
- Em que região está sendo produzido e para quais regiões será vendido? As vendas para regiões geográficas diferentes são semelhantes, ou o local de destino modifica alguma coisa em termos de produção ou apresentação?
- As formas de produção são diferenciadas, ou seguem a mesma maneira da maioria dos produtores? Existe ou não diferenciação na produção?

A razão pela qual o cliente adquire o produto é de fundamental importância para poder entender sua necessidade e atendê-la também.

A Figura 2.2 demonstra como se comporta o fluxo de bens e serviços no sistema de comercialização, segundo Hoffmann et. ali (1981), evidenciando a importância de cada



um
dos
merc
ados
e de
todos
os
agent

es que deles fazem parte.

Mercado Primário

É caracterizado como um mercado local, normalmente no interior ou na periferia das cidades. É onde os produtores estão localizados e produzem seus produtos agropecuários; após ocorrer a produção, os produtores vendem estes produtos para as cooperativas ou para os diversos tipos de intermediários que adquirem dos produtores as mercadorias e as transportam para os centros consumidores.

Mercado Terminal

Este é caracterizado como o Mercado Atacadista Central, geralmente concentrado nos grandes centros de consumidores. Seguindo o desenho percebe-se que é o local onde se encerra a concentração e se inicia a dispersão, pela distribuição dos produtos adquiridos dos produtores ou intermediários. É representado como um ponto de estrangulamento em que ocorrem as grandes trocas de bens ou serviços. Os agentes principais são os grandes atacadistas e as pessoas que nele atuam são bem treinadas e entendidas do mercado.

Mercado secundário

O Mercado Secundário é o responsável pela distribuição dos produtos agropecuários até o consumidor final. Deste mercado participa um grande número de agentes distribuídos como atacadistas, varejistas e beneficiadores. Podem assumir as seguintes formas:

- Mercado especulador: onde o varejista adquire suas mercadorias em grandes quantidades para poder fracionar e vender em lotes menores. Este mercado tem presença mais forte para aqueles produtos agrícolas que não sofrem nenhuma mudança na sua forma desde o produtor até o consumidor final, como por exemplo as frutas, verduras e legumes.

- Mercado de fábricas: é onde ocorre a distribuição dos produtos para as fábricas.

- Mercado varejista: é onde o consumidor final adquire os produtos agropecuários para consumo. O mercado varejista é importante para que os produtos possam chegar ao consumo, pois eles estão distribuídos por todo o território nacional, conhecem as necessidades, os gostos dos consumidores e, graças a este conhecimento, formarão seus estoques para poderem atender as necessidades, venderem com lucro e se manterem no negócio. Os varejistas normalmente também são os primeiros a receber a demanda dos consumidores e transmitem esta demanda no sentido inverso dos produtos, até que chegue aos produtores agropecuários.

Para atender a demanda dos consumidores e fazer com que os produtos agropecuários cheguem aos distintos locais de vendas, antes de pararem nas mesas, são necessários os chamados intermediários; estes servem como elos entre as duas pontas do processo.

Definidos os papéis dos principais agentes do SAG e como se processa a transmissão dos produtos desde o produtor até o consumidor final, agora será explicado a importância da concorrência e como ela atua dentro dos mercados. Este conhecimento ajuda o produtor a saber de que maneira pode enfrentar a concorrência para que seu produto possa ganhar o gosto do consumidor, ou então como fazer para que possa vender pelo melhor preço possível ao comprador, mesmo que haja algum intermediário.

É importante entender quais são os tipos de mercado e como são organizados estes mercados. Voltando à Figura 1.5 mostrada anteriormente, observa-se no Quadro 4 os

participantes do Ambiente Competitivo e no Quadro 2 o Ambiente Institucional. Estes dois ambientes ajudam a entender de uma maneira melhor a concorrência existente neste mercado.

O preço pelo qual o produtor irá vender seus produtos é uma consequência da configuração do mercado onde ele atua. Dependendo do mercado, ele pode vender o seu produto pelo preço que quer, ou próximo do preço que ele deseja, ou então pelo preço que foi determinado pelo mercado e sobre o qual ele não tem influência nenhuma, pois o preço é determinado pelo mercado – ele apenas recebe o preço e sobre ele não tem nenhuma influência.

Independentemente do tipo de mercado onde se está presente, é importante ter conhecimento dos concorrentes. Na Figura 2.3 a seguir está demonstrada a importância de se conhecer os concorrentes e analisá-los. Ao se conhecer os concorrentes, pode-se antecipar alguns de seus passos e atuar de tal maneira que as ações da empresa não

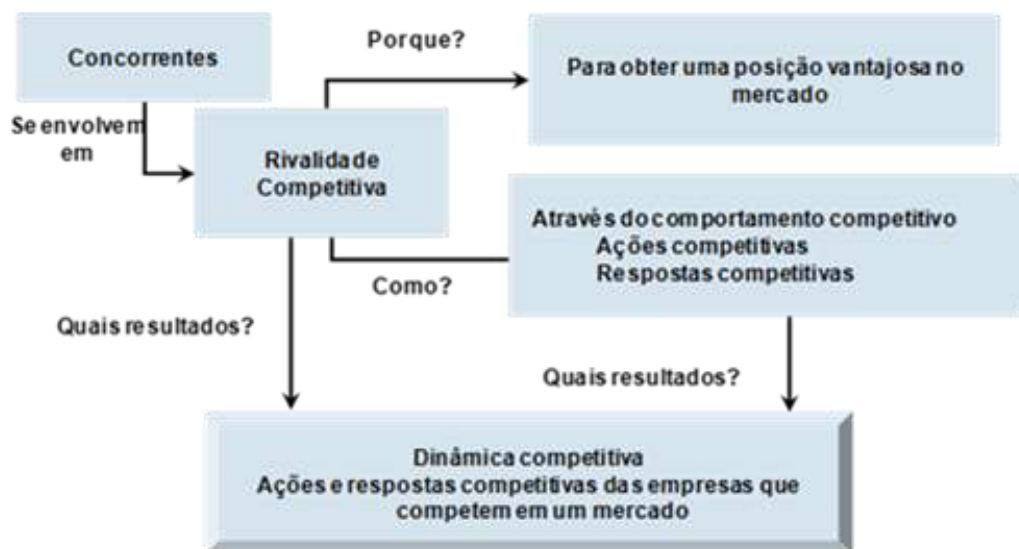


Figura 2.3: Razões de se conhecer os concorrentes

Fonte: Adaptado de M.J. Chen, 1996, Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration, *Academy of Management Review*, 21, p. 100–134.

sejam tolhidas devido aos concorrentes.

Os mercados dividem-se basicamente em duas formas, ou estruturas, segundo Pindyck & Rubinfeld (2005):

Mercado perfeitamente competitivo

- Mercado em que atua um grande número de compradores e de produtores. Nenhum produtor ou comprador, por menor que seja, tem uma participação pequena no mercado total de tal maneira que não tenha nenhuma influência no preço dos produtos.
- Os produtos são homogêneos, de tal maneira que não existe diferenciação nos produtos em decorrência de quem é o produtor ou em qual lugar foi produzido. Desta maneira existem substitutos perfeitos do produto de qualquer produtor, que são os produtos produzidos pelos demais produtores.
- A informação dentro deste mercado é perfeita, o que significa que qualquer informação pertinente é igualmente acessível a todos os players do mercado, no mesmo instante e sem custo de aquisição.
- A empresa é tomadora de preço, significando que ela não interfere no preço determinado pelo mercado. O mercado é que determina o preço, em outras palavras, o encontro de toda a oferta e de toda a demanda existente no mercado deste determinado produto é que determinará o seu preço.
- O lucro dos produtores deste mercado é denominado de lucro normal; todos os custos de oportunidades são remunerados pela venda dos produtos, não ocorrendo lucro econômico no longo prazo. Caso haja lucro econômico, ele ocorrerá apenas no curto prazo.
- Não existem barreiras à entrada e nem barreiras à saída neste mercado, podendo os produtores entrar e sair a qualquer momento, sem problemas.
- Para que se possa sobreviver neste mercado a longo prazo é importante que o produtor consiga produzir a custos baixos, pois se seus custos estiverem muito próximos do preço de venda, ele não consegue vender a um valor mais elevado.

- É inviável a tentativa de se fazer coalizões neste mercado em termos de limitação de produção ou estabelecimento de preços, pois o mercado não aceita.
- Como o preço é uniforme e estabelecido pelo mercado, não existe propaganda, por não haver diferenciação de produto. Além do mais, o produtor irá vender toda sua produção pelo preço de mercado.
- As commodities agrícolas são o melhor exemplo deste tipo de mercado, pois os produtos são homogêneos, existem grandes números de produtores e compradores, o preço é determinado pelo mercado, entre outras características.

Monopólio

- É o oposto do mercado perfeitamente competitivo, pois do lado da oferta existe apenas um vendedor ao mesmo tempo em que existem inúmeros compradores.
- Como apenas um fornecedor é o vendedor, não existem bons substitutos. Por exemplo, a energia elétrica é monopólio de uma empresa em determinada região; se eu não quiser adquirir energia dela, posso substituir por vela, lampião, gerador, mas esses não são bons substitutos.
- O monopolista tem total controle sobre as quantidades ofertadas, pois ele é o único produtor, ele representa então o lado da oferta do mercado e irá produzir e ofertar a quantidade que quiser ou pretender vender.
- O fato de ser o único ofertante faz com que, normalmente, ele venda por um preço mais elevado do que ocorreria em concorrência perfeita.

Concorrência Monopolística

- A ocorrência de monopólio é um fenômeno raro, geralmente ocorre através de patentes, ou necessidade de licença do governo para atuar em determinado mercado, pois se mais fornecedores existissem, o custo de produção seria inviável, pois a demanda seria menor do que no monopólio, com o custo de instalação muito elevado.

- Mas, algumas vezes, mesmo com maior número de empresas atuando no mercado, pode-se estabelecer o poder de monopólio, quando um produtor consegue elevada participação de mercado.
- Para que isso ocorra o produto desta empresa tem que se destacar da concorrência por algum atributo desejado pelo mercado.

Oligopólio

- O oligopólio é outro exemplo de poder de mercado, onde não ocorre concorrência perfeita.
- Neste tipo de mercado, há um pequeno número de empresas que dominam a oferta de mercado, como por exemplo a indústria automobilística.
- Ou então, pode existir um grande número de empresas, mas poucas dominam o mercado, como a indústria de bebidas, a indústria química ou farmacêutica.
- No oligopólio há condições de a quantidade de bens ofertados e dos preços a serem cobrados serem combinados entre os produtores, formando assim um conluio ou cartel, ambos ilegais.
- Uma característica deste mercado é que os produtos são homogêneos ou levemente diferenciados.
- É viável a realização de propagandas, pois é uma maneira de se destacar, de tal forma que a concorrência é extra preço.
- O preço é determinado pelos ofertantes levando-se em conta a resposta dos concorrentes a uma elevação de preço por parte de um dos ofertantes. Se ninguém seguir o que elevou o preço, este irá abaixar o preço, caso contrário perderá mercado para os concorrentes. Se os outros seguirem seu exemplo e elevarem também o preço, é um sinal que os outros estarão atuando de maneira conjunta, mas sem combinação.
- Existem barreiras à entrada neste mercado.

Na Tabela 2.1 a seguir, um resumo do que foi escrito anteriormente a respeito das estruturas básicas de mercado.

Tabela 2.1: Estruturas básicas de mercado

Fonte: Modificado de Pindyck & Rubinfeld, 2005

Característica	Concorrência perfeita	Monopólio	Oligopólio	Concorrência monopolística
Quanto ao número de empresas	Muito grande	Só há uma empresa	Pequeno	Grande
Quanto ao produto	Homogêneo. Sem diferenças	Não há substitutos próximos	Podem ser homogêneo ou diferenciado	Diferenciado
Quanto ao controle das empresas sobre os preços	Não há possibilidades de manobras pelas empresas	As empresas têm grande poder para manter preços relativamente elevados, sobretudo quando não há intervenções restritivas do governo (leis antitrustes)	Embora dificultado pela interdependência entre as empresas, estas tendem a formar cartéis controlando preços e quotas de produção	Pouca margem de manobra, devido à existência de substitutos próximos
Quanto à concorrência extrapreço	Não é possível nem seria eficaz	A empresa geralmente recorre a campanhas institucionais, para salvaguardar sua imagem	É intensa, sobretudo quando há diferenciação do produto	É intensa, exercendo-se através de diferenças físicas, embalagens e prestação de serviços complementares
Quanto às condições de ingresso na indústria	Não há barreiras	Barreiras ao acesso de novas empresas	Barreiras ao acesso de novas empresas	Não há barreiras

Normalmente, o pequeno e o médio produtor rural participam do mercado de concorrência perfeita, pois seus produtos são sem diferenciação nenhuma, sendo homogêneos em relação aos da concorrência.

Boa parte dos agricultores de pequeno e médio porte vende seus produtos in natura, sem agregação nenhuma de valor, o que resulta em não valorização do produto e consequente recebimento de preço mais baixo pelos seus produtos.

Araujo (2015) explica o que significa o termo agregar valor ao produto, alertando para o fato de que agregar valor é totalmente diferente de agregar custo ao produto. O cliente está disposto a pagar mais por um produto que teve valor agregado, mas renegará pagar mais por um produto que teve custo agregado.

Agregar valor ao produto significa oferecer algo mais ao cliente que possa facilitar a sua vida quando adquire um produto ou serviço. Agregar valor ao cliente é oferecer a ele algum atributo extra que os concorrentes não oferecem, tais como “é uma redução de custo; um desempenho melhor; produtos mais duradouros; produtos mais atraentes, com acabamento melhor; atendimento personalizado; prazo de pagamento melhor; alguns “mimos” surpresa e várias outras possibilidades.” (ARAÚJO, 2015).

Por exemplo, um produtor de mel, quando vende seu produto em latas de 18l, ou 25kg, não está agregando valor ao produto, pois o vende sem diferenciação nenhuma geralmente para o intermediário. Este comprará de vários produtores o mel batido, fará a partição e o embalará em quantidades fracionadas menores, onde colocará uma etiqueta especificando o tipo de mel, a data da colheita, o prazo de validade, e o venderá por um valor bem superior em termos de R\$/kg.

É claro que fica mais caro vender em vidros. É mais trabalhoso, demanda mais tempo do produtor rural, demanda mais custos por conseguir uma autorização ou licença do município, Estado ou do Ministério da Agricultura, demanda investir em instalações e equipamentos; entretanto, a vantagem é que se consegue um valor mais elevado por unidade.

Araújo (2015) detalha algumas das legislações e normas a respeito da produção e beneficiamento do mel pelo produtor. Importante conhecer e seguir a legislação para evitar problemas legais posteriormente que com certeza resultarão em prejuízos financeiros ou de outros tipos para o produtor rural.

É importante ao produtor ficar atento às necessidades do mercado, buscar saber constantemente o que o consumidor está buscando, quais os seus desejos e quais podem ser atendidos pelo produtor. Conhecer o desejo do consumidor não é algo estático, pelo contrário, é dinâmico e o produtor necessita estar constantemente atento a isso.

O melhor do mundo seria conseguir realizar o que Steven Jobs conseguiu com os aparelhos Smartphone. Antes deles, a tecnologia de toque na tela era praticamente inaproveitada, ou melhor, subaproveitada. Quando a Apple lançou seu Smartphone, foi um tremendo sucesso; o público aprovou na hora, imediatamente até. Hoje a tecnologia

é sucesso mundial e os consumidores que têm este tipo de telefone não o trocam pelos modelos antigos.

Mas, não é necessário algo tão radical para agregar valor. Em relação aos produtores rurais, pode-se exemplificar com os produtos orgânicos. Falar em tentar produzir um produto orgânico há uns 30 anos no Brasil seria algo impensável, praticamente não teria público para este mercado. Com o decorrer do tempo, os hábitos de consumo de parte da população mudaram; muitos passaram a procurar uma alimentação mais natural, mais sadia e, em decorrência deste fato, o mercado de produtos orgânicos tem se transformado e aumentado a cada ano.

Como o poder aquisitivo do brasileiro se elevou consideravelmente desde a estabilização da economia em 1994 com o Plano Real, as pessoas começaram a ganhar mais e têm condições de gastar melhor, fazendo melhores opções de consumo. Além dos mais, a busca por uma vida melhor, mais saudável, por parte da população, tem feito com o que o mercado de produtos orgânicos se desenvolvesse cada vez mais, ganhando mais adeptos de uma alimentação mais sadia a cada ano.

Estes clientes que buscam alimentos orgânicos não se importam com seus custos mais elevados, chegando a pagar um preço de 20% a 45% mais elevado que os alimentos cultivados de maneira tradicional. Este é outro exemplo de agregação de valor aos produtos que os clientes reconhecem e valorizam.

Na verdade, trata-se de um exemplo muito bem-sucedido de agregação de valor ao produto. É tão bem-sucedido, que o que era algo para agregar valor a um produto e a empresa poder lucrar mais, se tornou indispensável para boa parte da população, que hoje não vive sem a tecnologia.

Quando uma empresa consegue agregar valor aos seus produtos, ela passa a ser vista como diferenciada pelos clientes, não é apenas mais uma no mercado; o cliente olha para ela, faz a comparação com os demais concorrentes e percebe que existe uma diferenciação entre eles.

A consequência é que a empresa passa a se destacar no mercado onde atua, terá um número de cliente que a procurará para adquirir produtos, pois sabem que é diferente dos outros. O cliente aceita pagar mais pelos seus produtos, pois sabe que estará consumindo algo “diferente” do que os concorrentes oferecem.

Uma grande alternativa então é buscar sair da mesmice como produtor de produtos agropecuários, enxergar como agregar valor ao produto, para que possa elevar sua rentabilidade e, assim, ter melhores condições de sobrevivência na atividade desempenhada.

Como fazer isto? Olhando à sua volta e buscando oportunidades. Seguem alguns exemplos:

- Para o produtor de produtos apícolas: ao invés de vender o mel em baldes, vender o mel já fracionado em potes menores, com embalagens que valorizam o produto. Pode-se vender para revenda ou diretamente para o consumidor.
- Para o produtor de mel de melíponas: fracionar o mel e vender em potes pequenos. Existe público que está em busca deste produto rico em termos de nutrientes e não consegue encontrar. Pode-se vender para a revenda, ou diretamente para o consumidor.
- Para o produtor de leite, que vende para a cooperativa: fabricar queijos e vender os queijos para revenda, ou diretamente para o consumidor.
- Para o produtor de leite que já faz queijo: buscar um novo tipo de queijo que permite agregar valor ao produto, vendendo a preço mais elevado.
- Para o produtor de hortaliças e legumes: vender diretamente para o local de revenda, sem passar pelo intermediário; assim o produtor consegue se apropriar de uma taxa de comercialização.

Existem inúmeras outras opções, mas o produtor necessita buscar estas oportunidades, olhar ao seu redor e procurar enxergar de que maneira ele consegue agregar valor aos seus produtos.

Fica o alerta apenas para que o produtor analise com cuidado, pois geralmente no processo de agregação de valor ao produto ocorre elevação dos custos de produção, tais como manejo, processamento, armazenamento, armazenagem, transporte e outros.

O produtor, então, necessita avaliar bem qual a elevação de receita que ele terá e que elevação de custos será acrescida aos seus produtos. Realizando esta análise, se a elevação da receita for maior do que a elevação do custo, a decisão pode ser tomada; mas, se a elevação de receita for menor do que a elevação do custo, a decisão deve ser rejeitada, por não ser a alternativa mais viável economicamente falando.

2.2 Marketing no Agronegócio

O *marketing* tem grande importância para a maioria das empresas, pois é a maneira pela qual o consumidor toma conhecimento de algum produto. Kotler & Armstrong (2003), dois estudiosos deste tema, afirmam que “Marketing é a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício”. Sua função é lidar com os clientes, ajudá-los a entender seus produtos e suas funcionalidades, comunicar que o produto que está a venda atende às suas necessidades, proporcionar maior valor e satisfação ao cliente.

Desta maneira, pode-se dizer que o marketing tem, entre outras, duas grandes funções: atrair novos clientes, apresentando-lhes o produto e mostrando que ele tem uma garantia de um valor superior e por isso deve ser preferido ao da concorrência; manter ativos os clientes, através da garantia a eles que o produto ou serviço proporciona garantia de satisfação pela compra ou utilização.

Kotler & Armstrong (2003) enfatizam a importância de entender como ocorre o processo de marketing. Este processo passa pela necessidade de os vendedores descobrirem quem são seus possíveis compradores, ou, dentro do mercado em que pretendem atuar, quais poderiam ser seus clientes. Feitas estas identificações, devem buscar o desenvolvimento de produtos e serviços que possam atender a estas necessidades, e então passar a produzi-los da maneira que o público espera, determinar

os preços que serão vendidos, de acordo com a demanda potencial e, finalmente, entregá-los.

Este processo não é algo simples de se desenvolver; pelo contrário, envolve muito trabalho, pois quase sempre a busca pelo desejo do cliente não é uma trilha muito fácil de identificar. Mas após o desenvolvimento do processo, deve-se então canalizar o *marketing*, para que ela possa mostrar ao público o produto que atenda às suas necessidades ou desejos.

Outro agente de grande importância em todo o sistema de *marketing* são os fornecedores, pois eles irão ajudar o processo de troca de posse do produto, do produtor para o consumidor, no caso de se necessitar de um intermediário entre os dois. No caso de o produtor vender diretamente ao consumidor, ele mesmo é o fornecedor.

Na Figura 2.4 a seguir estão demonstrados quais os principais participantes e as forças no *marketing* moderno mostrando a participação dos fornecedores, da empresa, dos concorrentes e a utilização dos intermediários do marketing para que o fornecedor possa

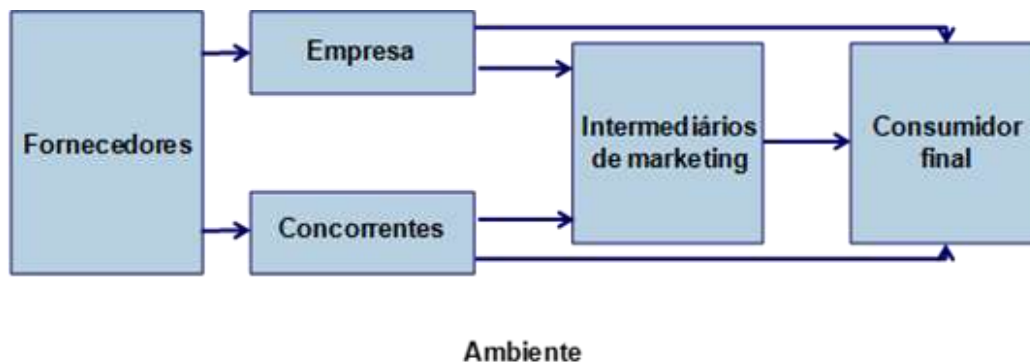


Figura 2.4: Principais participantes e forças em um sistema de marketing moderno
Fonte: Kotler & Armstrong, 2003.

atingir o consumidor final.

O marketing só tem utilidade para o produtor rural se o produto tem diferenciação em relação aos concorrentes, isto é, se o produto que está sendo vendido não faz parte do mercado de concorrência perfeita. Se isto não for o caso, não há razão de se fazer

propaganda, pois o produto será sem diferenciação alguma e toda a produção tende a ser vendida, independentemente de fazer ou não o marketing do produto.

Ele necessita ser direcionado ao público-alvo pretendido; isto significa que para cada público que pretende atingir é necessária uma ação diferente de marketing no caso de ser dirigido, ou então parte-se para uma ação genérica que irá atingir um grande público geral. O problema desta ação é que o custo sai mais elevado e o resultado é mais genérico.

O marketing abrange várias ações e áreas específicas que têm que ser trabalhadas e entendidas em conjunto, como mostrado na Figura 2.5 a seguir.



Figura 2.5: Marketing
Fonte: linkedin.com Acesso em: 04 fev. 2015.

No caso de o produtor ter um produto diferenciado, destinado a um público específico ou determinado, tornam-se viáveis as ações de marketing. Vale lembrar que o produtor não precisa fazer ações institucionais, mostrando as qualidades genéricas do produto, pois estas ações normalmente são realizadas por associações, cooperativas e outros. As

ações dos produtores devem ser específicas a respeito dos produtos que vendem, salientando a importância de sua marca ou rótulo apenas.

Volta-se então para a importância salientada anteriormente de o produtor ter amplo conhecimento de qual é o seu mercado, quem são os seus clientes, para qual finalidade

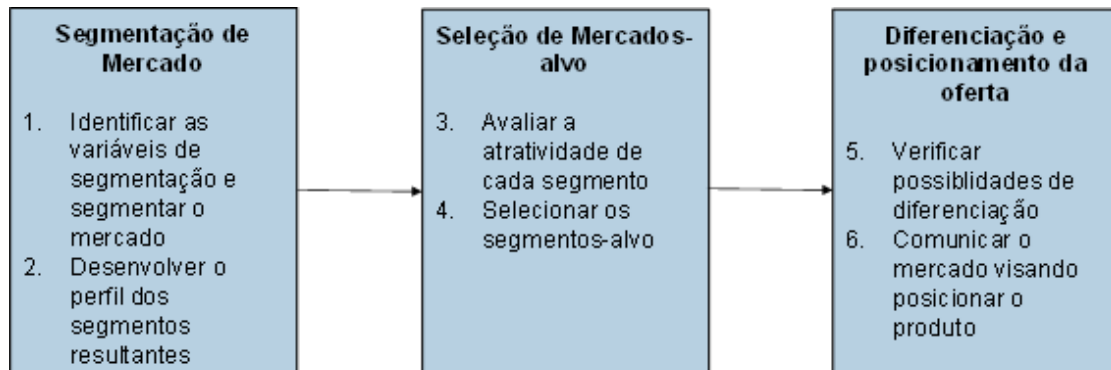


Figura 2.6: Segmentação de mercado

Fonte: Zylbersztajn & Neves, 2005.

seus produtos são adquiridos. Tudo isso é o conceito de segmentação de mercado, que tem que ser entendido pelo produtor rural. Na Figura 2.6 a seguir está uma representação sobre ações destinadas a um público específico.

A segmentação de mercado permite, então, ações direcionadas a um público específico. Nota-se que o primeiro passo é a identificação das possibilidades de segmentação deste mercado, isto é, de que maneira o mercado se segmenta; identificado isto, passa-se ao entendimento do perfil de cada segmento resultante após o que verifica-se o quão atrativo são os diversos segmentos para o produto determinado; verificada a atratividade, deve ser escolhido o mais atrativo para se poder atuar; feito isto, começam-se a analisar as possibilidades de diferenciação dentro do segmento escolhido, isto é, de que maneira os clientes que adquirem este produto podem perceber e entender que o produto em questão é diferente dos vendidos pelos concorrentes; finalmente, passa-se a comunicar ao mercado o produto e o posicionamento dentro deste segmento, mostrando suas diferenças e seu valor.

Algumas áreas em que o produtor consegue se diferenciar perante seus concorrentes para poder vender com agregação de valor são as seguintes, segundo Zylbersztajn & Neves, 2005:

- Atributos do produto: o produtor pode ressaltar ao público em geral os atributos daquele produto cuidando de sua aparência visual para que não esteja machucado ou manchado, mostrando a origem do produto, ajudando no conceito de confiabilidade do produtor e afirmando a posição junto aos consumidores.
- Serviços oferecidos: o produtor tem condições de se diferenciar se oferecer regularidade na entrega aos clientes, pois desta maneira o comprador pode aumentar a frequência de compras diminuindo o estoque; entregar aos clientes um produto já limpo ou embalado; oferecer serviços de reposição em caso de problemas; e outros mais que podem ser direcionados às necessidades específicas dos clientes e podem ser descobertos se a segmentação foi feita adequadamente.
- Atendimento ao cliente: manter um atendimento adequado à necessidade do cliente; agir sempre de maneira educada; agir com competência profissional em todos os momentos, construindo assim um relacionamento saudável e duradouro que continuará a existir com o tempo.
- Marca: importante a empresa ter uma marca, uma imagem junto ao nome; ajuda também se a empresa tem um logotipo que seja de fácil memorização e agradável à vista para que o cliente possa associar a marca a produtos e atendimento de qualidade.

Nos últimos anos o conceito de marketing teve uma significativa mudança, não é mais aquele olhar tradicional de apenas ajudar ou até mesmo realizar uma venda. Ele é utilizado atualmente para satisfazer as necessidades que os clientes têm. Para que isso possa ocorrer, segundo Kotler (2003), ele é enxergado como parte de um processo criativo, social, administrativo, que permite às pessoas adquirirem o que necessitam ou desejam.

A Figura 2.7 a seguir auxilia no processo de entender de maneira correta os principais conceitos de marketing e de que maneira ele ocorre.



Figura 2.7: Principais conceitos de *Marketing*
Fonte: Elaboração própria

Esta representação na forma de um fluxo contínuo representa, através de uma sequência lógica e sucessiva, os principais conceitos utilizados no marketing, cuja explicação está a seguir:

- **Necessidades:** os homens têm suas necessidades ilimitadas e sempre buscam maneiras de satisfazê-las, desde as básicas da vida, como alimentação, vestuário, abrigo e segurança, até as necessidades sociais, de autoestima e outras.
- **Desejos:** junto com as necessidades humanas estão os desejos, que são as necessidades junto com as personalidades individuais. Muitas vezes, os desejos são confundidos com as necessidades; todavia, não são a mesma coisa, pois os desejos buscam atender principalmente à satisfação pessoal e não necessariamente às necessidades.
- **Demandas:** como as necessidades humanas são ilimitadas e os recursos produtivos são finitos e muitas vezes limitados, há necessidade de se realizar

escolhas que permitam ao consumidor adquirir o máximo possível de satisfação. Quando então os consumidores juntam suas necessidades ilimitadas, os recursos finitos que possuem para realizar suas escolhas, os consumidores então realizam suas demandas.

- **Produtos e serviços:** quando o consumidor busca atender suas demandas através da junção de suas necessidades e desejos e de acordo com os recursos existentes, ele irá adquirir os produtos e serviços que estejam de acordo com o seu poder aquisitivo e que possam proporcionar a ele a satisfação esperada.
- **Troca:** as trocas ocorrem justamente quando o consumidor tem as suas necessidades e desejos atendidos em troca do dinheiro ou do tempo dispendido para conquistá-lo.
- **Transações:** as transações permitem a troca de valores entre duas partes distintas. Pode ser uma transação monetária, em que uma parte adquire através de um pagamento algo que gostaria; ou uma permuta entre as partes, quando uma oferece algo que a outra parte quer e recebe em troca algo que gostaria de ter.
- **Relacionamentos:** quando o marketing é bem realizado, ele consegue desenvolver relacionamentos duradouros, de longo prazo, entre fornecedores, distribuidores e clientes. Tais relacionamentos continuam a longo prazo e permitem ao vendedor obter maior lucratividade do que ele obteria em apenas uma transação individual; daí a importância de se estabelecer relacionamentos duradouros.
- **Mercados:** como dito anteriormente, mercado é o local onde ocorre interação entre compradores e vendedores. Uma das grandes vantagens de se conhecer muito bem o mercado é a possibilidade de, após seu conhecimento, efetuar ações dirigidas ao público-alvo, sem desperdício de dinheiro e tempo.

Finalmente, em toda ação de marketing é importante que o preço seja de acordo com o valor percebido pelo cliente, de tal maneira que ele se sinta satisfeito em pagar o valor determinado para adquirir o produto ou serviço que está sendo vendido. Para isso, é

necessário o estabelecimento de uma estratégia adequada de preços, que deve atender os seguintes requisitos por parte do produtor, antes de estabelecer o preço de venda, segundo Zylbersztajn & Neves (2005) e Kotler (1997):

- Estabelecer os objetivos da precificação: qual o motivo pelo qual o empresário determina o preço? Para sobreviver, para ganhar mercado, para elevar a quantidade de vendas, para conseguir o máximo de lucratividade, ou outros? Importante este entendimento prévio, pois auxilia na definição do preço.
- Determinar a demanda: todo produto tem uma curva de demanda que marca possíveis quantidades demandadas pelos clientes em função do preço. O produtor deve então estudar a demanda do produto para ajudar no cálculo do preço final que irá pedir pelo seu produto.
- Determinar claramente seus custos fixos e variáveis: de acordo com o preço pretendido há a necessidade de se diminuir os custos, ou a possibilidade de elevar os custos melhorando algo no processo produtivo.
- Analisar os custos, preços e ofertas dos concorrentes: podem-se utilizar os sistemas de informações gerenciais da empresa para realizar esta análise e comparar com os preços pedidos, possibilitando a realização de ajustes.
- Selecionar um sistema de precificação: para se estabelecer o preço a ser vendido, é necessário que o produtor escolha um sistema de precificação e o utilize. Pode ser *mark-up*, ou percentual adicionado aos custos; retorno sobre o investimento realizado; baseado no entendimento dos clientes sobre o valor do produto; seguir o preço dos principais concorrentes. Além desses, há outros que podem ser utilizados. É importante que o preço do produto não seja marcado sem critério algum.
- Selecionar o preço final: visto estes passos anteriores, a empresa escolhe então o preço que deseja colocar no produto e que seja mais adequado para o mercado onde irá atuar.

Todas estas explicações foram no sentido de mostrar ao produtor a importância de entender que o consumidor final é a última parte de uma cadeia de participantes e forças do marketing. Todas as ações necessitam ser direcionadas a ele, pois a sobrevivência e o crescimento da empresa dependem muito da satisfação final do consumidor. Se a empresa conseguir criar valor junto ao consumidor, sua tarefa ficará bem mais fácil.

2.3 Globalização no Agronegócio

A globalização é uma realidade no mundo desde o final do século XX, portanto não deve e nem pode ser desconsiderada pelos produtores agropecuários de commodities.

Com a abertura ocorrida no mercado brasileira desde meados dos anos 80, cada vez mais o Brasil ingressou no mercado internacional de produtos e serviços, fazendo com que a globalização ingressasse de vez na agenda nacional.

É um fenômeno irreversível e cada vez mais as barreiras internacionais “deixam de existir” em relações a decisões econômicas. O agronegócio brasileiro está atualmente totalmente integrado no mercado internacional, mas ainda é um dos principais players do agribusiness internacional desde o início deste século, sendo o principal país exportador de commodities do mundo no século XXI.

No Brasil, segundo Zylbersztajn & Neves (2005), alguns fatores importantíssimos ajudaram a internacionalização do agronegócio brasileiro:

- Abertura comercial: o país reduziu suas tarifas de importação desde meados dos anos 80 e tem mantido esta baixa, fazendo apenas alterações pontuais e momentâneas em alguns casos.
- Desregulamentação dos mercados: o governo brasileiro extinguiu os órgãos e agências reguladores ligados ao agronegócio, tais como o Instituto Brasileiro de Café (IBC), o Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA), a Comissão de Compra de

Trigo Nacional (CTRIN) e pôs fim ao tabelamento e estabelecimentos de preços ao extinguir a Comissão Interministerial de Preços (CIP).

- Reforma da política agrícola brasileira: o governo brasileiro passou a traçar e implementar ações estratégicas buscando dar impulso à agricultura brasileira desde o final dos anos 80, tais como linhas especiais de crédito para a agricultura familiar, programa de reforma agrária, solução para o endividamento dos empresários e cooperativas rurais, e outros.
- Desregulamentação e privatização dos setores ligados à infraestrutura: desde meados dos anos 90 foram privatizados estradas, ferrovias, portos, sistemas de armazenagem, energia, telecomunicações e outros. Estas privatizações deram grande impulso ao agronegócio no Brasil, pois eram entraves à atividade agropecuária por serem setores com forte impacto logístico.
- Estabilização econômica: com a criação do Plano Real, em 1994, e a consequente estabilização da economia, encerrou-se a época de aplicar dinheiros para obter ganhos financeiros em detrimento de investimentos em ativos produtivos; além do mais tornou-se possível o planejamento a longo prazo de investimentos na atividade agropecuária no Brasil

No caso do pequeno ou médio produtor, o efeito da globalização não é tão grande, se ele atuar de maneira isolada no mercado e se o seu produto for diferenciado em relação aos concorrentes. Agora, se ele produz commodities, ele está sujeito a grande impacto devido à globalização, pois o mercado é internacional e não local, refletindo, portanto, no preço pelo qual poderá vender seus produtos.

A próxima Unidade deste livro-texto abordará o conceito de Cooperativismo e Associativismo, que são formas vantajosas desses produtores alcançarem o mercado internacional.

Vale salientar que boa parte dos insumos como agrotóxicos e fertilizantes são impactados diretamente pelos preços internacionais, devido aos preços das matérias-primas que são estabelecidos internacionalmente e não nacionalmente.

Na Tabela 2.2 a seguir estão mostradas as diferenças estratégicas entre commodities e especialidades no Agribusiness, segundo Zylbersztajn & Neves (2005).

Tabela 2.2: Diferenças Estratégicas entre Commodities e Especialidades no Agribusiness
Fonte: Zylbersztajn & Neves, 2005.

Características	Commodities	Especialidades
Controle sobre preços	Nenhum	Maior
Margem sobre vendas	Baixa	Alta
Giro de vendas	Alto	Baixo
Barreira à entrada	Menores	Maiores
Estratégia genérica da empresa	Liderança em custos/escala	Diferenciação
Fatores de sucesso (exemplos)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exploração de economias de escala e escopo ▪ Ganhos de produtividade ▪ Inovação/racionalização de processos ▪ Rápida incorporação de tecnologias de sucesso ▪ Eficiência na logística ▪ Eficiência financeira 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investimentos em <i>marketing</i> ▪ Exploração de marcas ▪ Posicionamento em segmentos específicos do mercado ▪ Inovação de produtos ▪ Exploração de nichos ▪ Denominações de origem ▪ Selos de qualidade

Produzir commodities não é um mal negócio, mas precisa ter alta quantidade para ter uma boa receita, pois a lucratividade é menor do que na produção de especialidades. Especialidades, por sua vez, tendem a ser mais lucrativas, mas exigem mais cuidado e o custo de produção acaba sendo mais elevado.

Em ambos os casos, é necessário que o produtor tenha um controle rigoroso dos custos, para que não tenha surpresas desagradáveis tanto em uma como em outra opção de produção.

2.4 Síntese da Unidade

Nesta Unidade, tratamos sobre a importância de se conhecer a concorrência, bem como de o quanto é fundamental o empresário realizar marketing para poder se destacar e se

diferenciar dos seus concorrentes; fez também uma referência à globalização, que veio para ficar desde meados da década de 80 no século passado.

2.5 Atividades

1. Identifique na sua área de atuação profissional quem são seus concorrentes. Faça uma análise destes concorrentes, enumerando algumas vantagens e desvantagens deles em relação à empresa onde você atua.
2. Com suas palavras, explique a importância do Marketing para a empresa em que trabalhou ou trabalha. Esclareça a maneira como o Marketing pode ajudar os produtos/serviços que ela comercializa a conquistarem um lugar de destaque junto aos consumidores.
3. Escolha uma empresa de que tenha conhecimento, cite o nome e a área de atuação. Descreva como o setor de vendas atua. Proponha uma nova modalidade de atuação para a empresa em termos de tipo de venda
3. Explique, segundo seu entendimento, se as empresas atualmente de fato priorizam que seus produtos atendem as necessidades ou os desejos de seus clientes. Qual a razão de você pensar assim? Exemplifique.

Unidade 3

Associativismo e Cooperativismo

3.1 Importância das Organizações para os Indivíduos

A sociedade necessita de regras para que possa funcionar de maneira organizada; existem regras formais ou informais que determinam as “regras do jogo” de tal maneira que todos sabem o que podem e o que não podem fazer (ZYLBERSZTAJN & NEVES, 2005).

A lei maior de um país é a Constituição Federal e abaixo dela existem outras leis, estatutos, que fazem parte das regras formais da economia; mas há também as informais que, segundo Zylbersztajn & Neves (2005), são costumes, tradições, valores, códigos de conduta, normas e outros.

Ao conjunto das regras formais e informais de uma sociedade dá-se o nome de ambiente institucional, sendo que as instituições que fazem parte deste ambiente institucional são os incentivos e controles que regem a conduta de cada ser humano que vive em sociedade (ZYLBERSZTAJN & NEVES, 2005).

A Figura 3.1 a seguir mostra esta relação entre o ambiente institucional, as organizações e os indivíduos. Segundo o raciocínio do autor, tanto o ambiente institucional como o dos indivíduos delimitam as restrições ou permitem a criação de oportunidades para que as organizações possam se desenvolver.

As linhas cheias entre as caixas demonstram que: (a) o ambiente institucional é o responsável por fornecer as regras que irão pautar as formas organizacionais; (b) os

atributos comportamentais dos seres humanos (a racionalidade e o oportunismo) são a forma de influenciar as organizações por meio de suas ações (ZYLBERSZTAJN & NEVES, 2005).

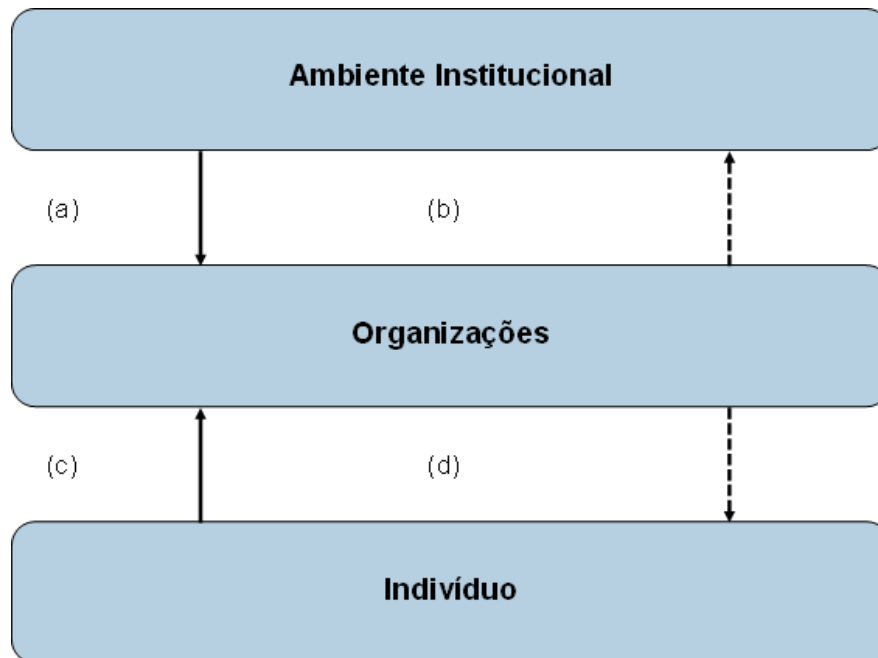


Figura 3.1: Esquema de Três Níveis de Williamson
Fonte: Williamson, 1986

Ao mesmo tempo, existem as ações estratégicas das organizações que exercem efeitos secundários sobre o ambiente institucional e os indivíduos, representados respectivamente pelas retas pontilhadas (b) e (d) (ZYLBERSZTAJN & NEVES, 2005).

Sempre que ocorre uma alteração no ambiente institucional, esta mudança no final se reflete nos indivíduos. Por exemplo, uma lei que proíbe a utilização de sacolinhas não biodegradáveis nos supermercados faz com que as empresas passem a pesquisar outros tipos de materiais que poderiam ser utilizados nas sacolas, de tal maneira que fossem tão ou mais resistentes para que pudessem aguentar o peso das compras e ao mesmo tempo fossem biodegradáveis. Isto acarreta um investimento maior em P&D nas organizações de pesquisa, tanto públicas como privadas, em busca da melhor alternativa para fabricação destas novas sacolas. Com a aplicação da lei, o consumidor tem que

modificar seus hábitos de compra, levando sacolas retornáveis de casa, ou utilizando caixas de papelão ou de plástico, ou outras alternativas. Quem não quiser levar nada tem a oportunidade de comprar sacolinhas biodegradáveis no momento de passar as compras nos caixas. De qualquer maneira está exemplificada a inter-relação entre as partes.

As organizações representam grupos de pessoas com os mesmos interesses, o intuito é somar as forças de indivíduos que sozinhos ou isolados não teriam tanta força ou poder para tal. Como organização, eles atuam de maneira coordenada em busca do interesse conjunto, mesmo na presença de alguns interesses conflitantes ou interesses particulares diferentes dos demais participantes da organização.

Nestes casos, se as diferenças chegarem a ponto de conflito, um ou mais indivíduos podem deixar a organização e até mesmo a entidade coletiva pode encerrar suas atividades.

Vale lembrar que o ambiente onde as organizações se encontram é sempre mutável; o ambiente não é estático, portanto as organizações necessitam sempre se adaptar a este ambiente, de tal maneira que possam sobreviver aos fatores externos.

A importância das organizações na sociedade em que vivemos é que fatores tais como existência de bens públicos, as externalidades positivas e as externalidades negativas, a incertezas, as informações imperfeitas e a racionalidade limitada dos agentes causam as denominadas falhas de mercado; com isso ocorre falha na alocação eficiente dos recursos disponíveis. As organizações servem de apoio aos indivíduos para sobreviverem de maneira melhor em um ambiente institucional com constantes mudanças. (ZYLBERSZTAJN & NEVES, 2005).

3.2 Associativismo

Uma das formas de os indivíduos se organizarem é através de associações, movimento este denominado de Associativismo. O objetivo do associativismo é auxiliar seus associados a conseguirem benefícios comuns por intermédio de ações coletivas.

Esta forma de trabalho em conjunto por intermédio das denominadas associações é uma alternativa que tem se provado útil no sentido de viabilizar várias alternativas econômicas dos associados, tais como a participação de pequenos proprietários no processo de compras ou de vendas em melhores condições de enfrentar a concorrência.

Cada associação necessita ter um estatuto que defina o objeto da associação, podendo ser uma associação de consumo, associação de produtores, associação comunitária, associação de jovens, de mulheres etc. Normalmente, uma associação é criada para representar e defender os interesses dos associados, ou para buscar uma melhoria técnica, profissional, econômica e social de seus associados.

O fim a que se destina pode ser alterado pelos associados em assembleia, sendo que o direito a voto é de cada associado de maneira igualitária, isto é: um associado, um voto.

Seus dirigentes não recebem remuneração e podem representar a Associação em ações de interesse coletivo. Seu sistema de escrituração contábil é simplificado. Como são entidades de direito privado e não público, podem ter contas em bancos e realizar operações financeiras e bancárias, mas as sobras de suas operações financeiras necessitam ser aplicadas na associação.

Um pequeno ou médio produtor rural atuando de maneira isolada, normalmente teria que vender sua produção a um preço mais baixo, pelo fato de ser uma quantidade menor produzida, e não ter muita constância em termos de produção. Como sua produção é pequena, o comprador provavelmente oferecerá um valor menor pela produção.

Uma associação pode ser constituída formalmente a partir de um grupo de duas ou mais pessoas, com o intuito de se organizarem para defender interesses comuns. Importante salientar que a associação é uma entidade jurídica sem fins lucrativos, pois os bens da associação são doações, fundos e reservas dos próprios associados ou membros, não tendo capital social.

O objetivo da associação deve ser o de ajudar seus associados a conseguirem melhores resultados do que se estivessem atuando de maneira isolada ou sozinhos. Seus objetivos podem ser melhorar a qualidade de vida de uma população, melhorando as condições do local onde moram; conseguir preços melhores para a aquisição de algum bem ou serviço que pode ser da própria associação ou então de cada associado; conseguir clientes fiéis que comprem em quantidade e com regularidade a produção conjunta dos associados; conseguir vender seus produtos por um preço mais justo.

Resumidamente são esses os objetivos de uma associação:

- Fortalecimento dos laços de amizade e solidariedade.
- Reunião de esforços na solicitação de melhorias para a comunidade.
- Defesa dos interesses dos associados.
- Desenvolvimento dos interesses dos associados relativos ao trabalho.
- Produção e comercialização de forma cooperada, ao invés de isolada.
- Melhoria da qualidade de vida dos associados e seus familiares.
- Participação no desenvolvimento da região onde está instalada a associação.
- Produção e comercialização de forma cooperada.

Caso o produtor rural queira adquirir um bem de valor mais elevado, como, por exemplo, um trator, caminhão ou outro veículo automotor para poder auxiliá-lo na atividade, terá que pagar juros mais elevados, devido à sua menor capacidade financeira.

Uma associação tanto pode trabalhar para, por exemplo, conseguir um trator que servirá para todos os associados trabalharem em suas respectivas propriedades em escalas de revezamento, como também para adquirir um trator em condições mais vantajosas para cada um dos associados. O objetivo de uma associação é, portanto, a construção de uma estrutura coletiva que atenda e beneficie cada um dos associados.

Outro bom exemplo para o produtor rural é o acesso à assistência técnica de profissionais competentes. O auxílio de um Zootecnista relativo à produtividade animal, de um Médico Veterinário relativo a problemas de sanidade, ou de um Engenheiro Agrônomo em termos de produtividade vegetal, pode ficar muito caro para um pequeno produtor, que teria de pagar a consulta ou a viagem do técnico. A partir de uma associação, torna-se mais barata a visita do técnico, pois ele pode ser contratado para dar assistência a todos os associados. Outra vantagem é o acesso à melhoria de tecnologia, que sairá mais barato por ser adquirida por vários associados, ao invés de ser adquirida por um produtor apenas.

Para que a Associação possa funcionar da maneira adequada e esperada, cumprindo os propósitos para os quais foi criada e servindo de auxílio aos seus associados, é necessário entender e compreender os princípios do Associativismo, o qual precisa ser aceito por todos os associados. Segundo Ufersa (2012), tais princípios são os seguintes:

- **Princípio da Adesão Voluntária e Livre:** as associações são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas dispostas a aceitar as responsabilidades de sócio, sem discriminação social, racial, política, religiosa e de gênero.
- **Princípio da Gestão Democrática pelos Sócios:** as associações são organizações democráticas, controladas por seus sócios, que participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisões, sendo os gestores eleitos pela maioria para atender a necessidade de todos.
- **Princípio da Participação Econômica dos Sócios:** os sócios contribuem de forma justa e controlam democraticamente as suas associações através de deliberação em assembleia geral.
- **Princípio da Autonomia de Independência:** as associações podem entrar em acordo operacional com outras entidades, inclusive governamentais; caso recebam capital de origem externa, devem fazê-lo de forma a preservar seu controle democrático pelos sócios e manter sua autonomia.

- Princípio da Educação, Formação e Informação: as associações devem proporcionar educação e formação. Os dirigentes eleitos devem contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento da comunidade. Eles deverão informar o público em geral, particularmente os jovens e os líderes formadores de opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação.
- Princípio da Interação: as associações atendem a seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento associativista trabalhando juntas, por meio de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais.
- Interesse pela Comunidade: as associações trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, municípios, regiões, estados e país por meio de políticas aprovadas por seus membros.

3.3 Cooperativismo

O cooperativismo é uma forma relativamente comum de organização de pessoas, formada com vários objetivos, inclusive para comercializar a produção dos membros da cooperativa.

A primeira cooperativa no mundo foi criada em 1844, em Rochdale, na Inglaterra, durante a Revolução Industrial, quando, depois de uma greve frustrada de trabalhadores que buscavam melhores condições de trabalho, um grupo de tecelões resolveu se unir buscando diminuir sua dependência econômica, criando assim uma Cooperativa.

Esta iniciativa era baseada nos princípios do cooperativismo que são: solidariedade, igualdade, democracia e fraternidade – princípios manifestados pelo fato de que cada um dos cooperados possui apenas um voto, independentemente do número de cotas que possua.

Segundo Zylbersztajn & Neves (2005), a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), que é a mais antiga Organização Não-Governamental (ONG) do Mundo em atividade, busca preservar os princípios do cooperativismo no mundo todo, incentivando esta forma de organização.

A cooperativa é uma organização também sem objetivos financeiros, isto é, uma instituição sem fins lucrativos. Ela deve buscar atingir benefícios para seus cooperados, através de ações coletivas e uma gestão democrática e participativa.

Em termos de cooperativa de produtores rurais, ela deve ter como principal objetivo a comercialização da produção agropecuária de seus membros, permitindo assim a obtenção de uma renda a todos cooperados e o reinvestimento de parte da renda para o bem comum dos cooperados.

Ao se iniciar uma cooperativa, cada um dos cooperados deve contribuir com uma quantia estipulada para que o capital social possa ser formado. As decisões dentro da Cooperativa devem ser tomadas em Assembleia Geral, que é a autoridade máxima e

sobre
rana
dentro
da
coop
erati
va,
com
o
most
rado
na
Figura
3.2 a

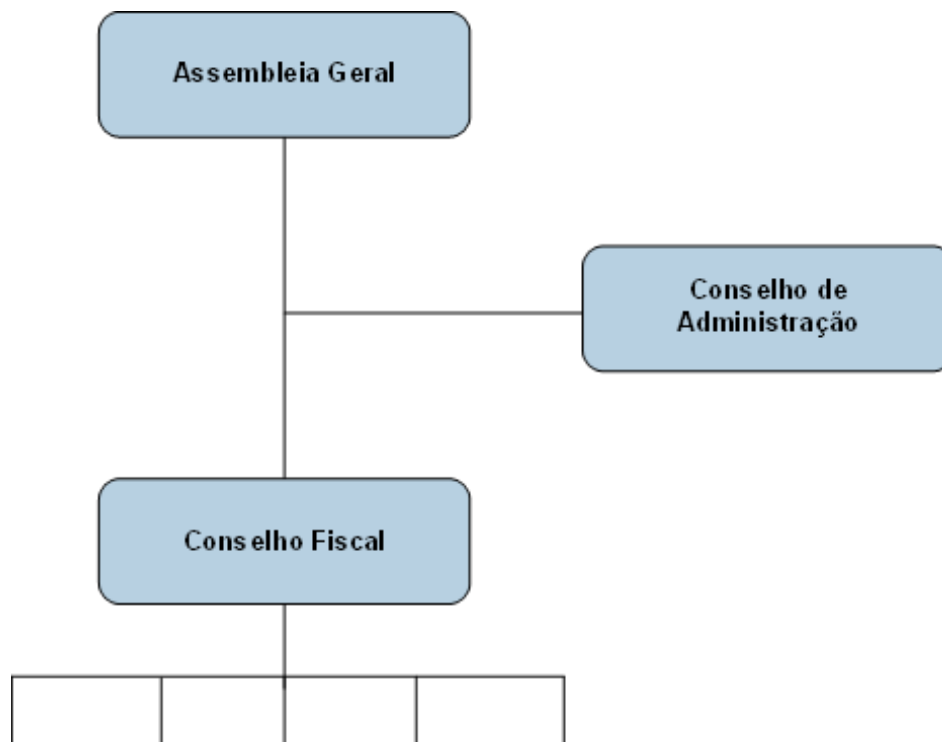


Figura 3.2: Organograma básico de uma Cooperativa
Fonte: Elaborada pelo Autor.

seguir:

O objetivo do Conselho de Administração da Cooperativa é cuidar da gestão estratégica e empreendedora da Cooperativa e do Conselho Fiscal, de fiscalizar a execução orçamentária da Cooperativa.

Existem cooperativas em inúmeros setores da economia no Brasil e no mundo que têm atuado de maneira a cumprir seus propósitos em incontáveis segmentos da economia. Há cooperativas rurais, habitacionais, de trabalho, de saúde, de serviços, de produção, mineral etc. Elas podem ser singulares, quando formadas apenas de associados, ou podem ser denominadas de Centrais, quando constituídas de outras cooperativas singulares.

Segundo Zylbersztajn & Neves (2005), existem três conceitos importantes a respeito do cooperativismo que necessitam ser compreendidos:

- O cooperativismo é uma importante forma de organização dos produtores rurais, possibilitando agir de tal maneira que traga agregação de valor ao sistema de produção e equilíbrio de poder de mercado, pois o produtor rural não age de maneira isolada.
- As cooperativas apresentam desempenho diferente de outras empresas organizadas sob outras formas, pois a cooperativa é uma organização singular
- As cooperativas podem usufruir de certas vantagens em relação a outras empresas relativamente à coordenação dos sistemas agroindustriais

As cooperativas, para sua organização legal, necessitam obedecer algumas diretrizes quanto à organização, que são, segundo MAPA (2008):

- Pelo menos vinte pessoas físicas unidas pelo desejo de cooperação e auxílio mútuo;
- Gestão democrática e participativa, com os objetivos sociais e econômicos comuns;
- Estatuto aprovado em Assembleia Geral, pelos cooperados;
- Eleição do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal
- Poder ser dirigida e controlada pelos próprios cooperados ou por profissionais do mercado.

As cooperativas devem obedecer aos sete princípios do cooperativismo, que são, segundo MAPA (2008):

- Adesão voluntária e livre;
- Gestão democrática e livre;
- Participação econômica dos membros;
- Autonomia e independência;
- Educação, formação e informação;
- Intercooperação;

- Interesse pela comunidade.

3.4 Síntese da Unidade

Nesta Unidade, estudamos a importância para o produtor rural conhecer as possibilidades de se juntar a outros produtores por meio de algumas organizações, entre elas as Associações e as Cooperativas. Foram mostradas algumas das características básicas das diferentes formas de organização.

3.5 Para saber mais

Sites

- <http://www2.ufersa.edu.br/portal/view/uploads/setores/241/Cartilha%20de%20Associativismo%20e%20Cooperativismo.PET-PROEX.pdf>
- http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/Cooperativismo%20e%20Associativismo/Publica%C3%A7%C3%B5es%20e%20M%C3%ADdias/cartilha_associativismo_atualizada%202012.pdf
- <http://arquivopdf.sebrae.com.br/customizado/desenvolvimento-territorial/temas-relacionados/associativismo-e-cooperativismo>

3.6 Atividades

1. O que é uma Associação? Cite e explique algumas diferenças dela com uma empresa Ltda.

-
2. Quais os princípios básicos do Associativismo?
 3. O que é uma Cooperativa? Cite e explique algumas diferenças entre ela e uma Associação.
 4. Quais os princípios básicos do Cooperativismo?

Unidade 4

A Negociação e as Vendas no Agronegócio

4.1 O que é Negociação

A negociação sempre esteve presente na vida do homem, desde os primórdios quando necessitava realizar escambo para adquirir os produtos que não tinha e eram necessários para a sua sobrevivência.

Existem várias definições diferentes para a palavra negociação, mas todas elas variam a respeito do mesmo tema – isso pode ser visto como uma maneira de tentar chegar a um ponto comum, quando existirem ideias ou divergências a respeito de um determinado assunto. Wanderley (2013) define que a negociação é um processo de se chegar a um acordo em qualquer situação. “A negociação é o processo de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações em que existam interesses comuns, complementares e opostos, isto é, conflitos, divergências e antagonismos de interesses, ideias e posições”.

Na Tabela 4.1 a seguir, existem várias outras definições de diferentes autores, conforme mostrada por Martinelli et al. (2010).

Tabela 4.1: Definição do termo negociação de acordo com a visão de diferentes autores, listados em ordem cronológica.

Fonte: Martinelli, et al., 2010

Autores/ano	Definição de negociação
Cohen (1980)	Negociação é o uso da informação e do poder com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma “rede de tensão”.
Nierenberg (1981)	Negociação é um processo que pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes.
Fisher e Ury (1985)	Negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de chegar a uma decisão conjunta.
Sparks (1992)	Negociação implica caracteristicamente uma troca de dar e receber entre o negociador e o oponente, que tentam chegar a uma conclusão agradável ou aceitável no ajuste de um problema ou disputa.
Acuff (1993)	Negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo sustentável sobre diferentes ideias e necessidades.
Kozicki (1998)	Negociação é a arte de alcançar um acordo, resolvendo as diferenças por meio do uso da criatividade. Envolve dois lados que tentam chegar a um acordo, uma solução que, idealmente, deixará ambas as partes felizes – a clássica solução ganha-ganha.
Steele, Murphy e Russill (1985)	Negociação é um processo no qual as partes se direcionam, de suas posições divergentes, para um ponto em que se possa alcançar o acordo.
Hodgson (1996)	Negociação é uma atividade que envolve um elemento de negócio ou barganha, que permite que ambas as partes alcancem um resultado satisfatório.
Scare e Martinelli (2001)	Negociação é um conceito em contínua formação, que esta amplamente relacionado à satisfação de ambos os lados.
Thompson (2008)	Negociação é um processo interpessoal de tomada de decisão, necessário sempre que não podemos atingir nossos objetivos por conta própria.
Junqueira (2009)	Negociação é o processo de buscar e aceitar ideias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas tiveram oportunidades de apresentar toda sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.
Pessoa (2009)	Negociação é um processo através do qual os grupos ou as pessoas envolvidas, com o objetivo de construir uma relação duradoura, se deslocam de suas posições originais no sentido de alcançar a satisfação percebida de suas múltiplas necessidades.

Apesar de pequenas diferenças contextuais, as definições são praticamente as mesmas, no que diz respeito à grande importância da negociação para poder se chegar a um acordo vantajoso para ambas as partes em uma disputa ou discórdia.

Sempre que houver a necessidade de se realizar uma negociação, é importante ter em mente que é necessário chegar a uma solução satisfatória, mas que não pode ser satisfatória apenas para uma das partes. Na Tabela 4.2 a seguir estão demonstrados os

Tabela 4.2: Resultados possíveis em uma negociação

Fonte: Elaborada pelo Autor

Ganha/perde	Ganha/ganha
Perde/perde	Perde/ganha

possíveis resultados de uma negociação.

Segundo Araujo (2014), tais resultados podem ser interpretados da seguinte maneira:

- **Resultado ganha/perde**

Neste resultado, o Negociante A ganha e o B perde, o que significa que para o jogador A ganhar, o B necessariamente teve que perder, resultando provavelmente em ressentimentos ou mágoas, que poderão se manifestar posteriormente, dificultando futuras negociações.

Muitos usam como linha de pensamento: “a vitória a qualquer custo”, pois para elas só importa o resultado, não o caminho trilhado.

Esta negociação parte do princípio de que, se um ganha, o outro necessariamente precisou perder. É como se não houvesse o suficiente para todos e que, para a vitória de um, é imprescindível a derrota do outro. Isto pode ser verdade no esporte, onde os times buscam a vitória e só alcançarão o título derrotando o maior número de concorrentes. Em uma negociação este princípio não é aplicável. Este paradigma da sociedade não é verdadeiro (COVEY, 2003).

- **Resultado perde/ganha**

Este resultado, apesar de parecido, é o inverso da anterior. Neste caso, o Negociante A perde e o B ganha, o que significa que para o jogador B ganhar, o A necessariamente teve que perder, resultando provavelmente em ressentimentos ou mágoas que poderão se manifestar posteriormente, dificultando futuras negociações.

Esta negociação também parte do princípio que se um ganha, o outro necessariamente precisou perder. É como se não houvesse o suficiente para todos e que, para a vitória de um, é imprescindível a derrota do outro. A parte que perdeu ficou com sentimento de mágoa, de frustração, como se tivesse capitulado diante do seu oponente. Isto acaba gerando ressentimentos, desapontamentos, decepções reprimidas, que em um outro momento poderão vir à tona, gerando momentos de raiva, ou fúria, desproporcionais e inesperados em uma negociação futura (COVEY, 2003).

- **Resultado perde/perde**

Este resultado é o pior de todos, pois ambos os negociadores perderam, resultando para ambas as partes ressentimentos, frustrações, sentimentos reprimidos, desapontamentos ou mágoas, que poderão se manifestar posteriormente, dificultando futuras negociações que poderiam ser realizadas entre as partes.

Geralmente este resultado é o fruto de uma negociação em que os negociadores são do tipo Ganha/Perde, isto é, quando entendem que têm de ganhar em cima do outro, fazendo com que o outro perca. Normalmente são pessoas determinadas, teimosas, egoístas, que visam apenas ao resultado.

- **Resultado ganha/ganha**

Este resultado é o melhor de todos, pois ambos os negociadores ganharam, ambos se sentem satisfeitos. Diante desse tipo de resultado, ambos os negociadores construíram um relacionamento de respeito, de consideração, deixando abertas possibilidades de novas negociações satisfatórias no futuro.

Covey (2003) mostra que pessoas que baseiam suas negociações neste princípio demonstram por seus atos que não estão preocupadas em mostrar que se trata do meu ou do seu jeito, mas sim do *melhor* jeito – para alguém ganhar não é necessário que a outra parte se sacrifique ou perca.

Amato (2002) alerta sobre a importância de se entender as necessidades envolvidas durante a negociação, pois este entendimento pode facilitar o resultado final, podendo ser uma ajuda para um resultado positivo entre as partes. Na Tabela 4.3 a seguir está representada uma matriz comparando as necessidades conflitantes e não conflitantes e, de outro lado, as necessidades compartilhadas e diferentes.

Tabela 4.3: Necessidades em jogo

Fonte: Amato, 2002

Não conflitantes	Maior comunhão Facilidade nas relações	Se forem complementares, facilitam o entendimento Se não, cada um busca seu interesse, de modo mais racional
Conflitantes	Maior dificuldade Necessidade de concessões das partes	Maior dificuldade Necessidade de concessões das partes
	Compartilhadas	Diferentes

O melhor para se atingir um resultado do tipo ganha/ganha mostrado anteriormente é quando existe a necessidade de se resolver um impasse onde as duas partes têm necessidades não conflitantes e, ao mesmo tempo, suas necessidades são compartilhadas.

Amato (2002) também chama a atenção para o fato de em toda negociação estarem presentes três elementos essenciais que podem trazer grande impacto no resultado pretendido. São eles: tempo, informação e poder. A respeito deles, um breve comentário a respeito de sua importância e de como utilizá-los a favor.

Tempo

O tempo é considerado um dos elementos mais importantes dentro da negociação, se uma das partes tem pouco tempo e a outra parte, muito tempo. Se a parte que tem muito tempo percebe que a outra está com o tempo agindo de maneira contrária, pode demorar propositalmente o fechamento da negociação, fazendo com que a outra parte, vendo que o tempo está acabando, aceite condições não tão favoráveis.

Por isto, é importante dentro de uma negociação saber controlar o tempo, para que, no caso da negociação demorar um pouco, não ficar de tal forma se sentindo forçado a aceitar condições desfavoráveis. Quanto tiver que ir para uma negociação, estude com cuidado quanto tempo tem para fechá-la e a partir de quanto tempo começará a ficar espremido por ele.

Uma das alternativas para não se sentir pressionado pelo tempo é conseguir uma prorrogação do prazo final ou “*dead line*”. Se houver esta possibilidade será de grande ajuda.

Informação

Como se sabe, nunca se deve entrar em uma negociação sem ter um conhecimento profundo do assunto em questão e um entendimento das alternativas para se chegar a uma negociação favorável para ambas as partes. Fica o alerta através do ditado: “Nunca se deve entrar vendido em uma negociação”.

Amato (2002) fornece uma recomendação simples, mas de grande importância, que precisa ser levada em consideração ao se iniciar uma negociação: *“Tenha uma definição clara de seus objetivos ao iniciar uma negociação”*.

Quando uma das partes não está preparada em termos de informação para entrar em uma negociação, corre o grande risco de sair prejudicada, devido à assimetria de informações entre as partes; por isso é necessário buscar o maior número de informações antes de se iniciar uma negociação.

Para tanto, deve-se procurar saber o máximo possível sobre o assunto, pesquisar em livros, revistas, programas de TV, jornais e outros. Anotar os principais pontos, aqueles mais relevantes para que não sejam esquecidos. Caso necessário, podem-se consultar especialistas também a respeito do assunto.

De todo jeito, para minimizar o risco de problemas, a busca de informações deve ser algo constante. Vale saber a respeito da área de atuação de uma pessoa ou empresa, assim, no caso de uma negociação, não precisará conseguir as informações de última hora, correndo o risco de não as conseguir a contento.

Poder

O poder é outro elemento muito importante em uma negociação. Pode ser definido como a habilidade de influenciar pessoas ou situações. Normalmente se manifesta no seu decorrer, de maneira formal, o que se denomina de poder formal, ou de maneira informal, o poder informal.

Entender como se manifesta o poder e de que maneira pode-se tirar vantagens dele é positivo e altamente recomendado em uma negociação. Ele pode auxiliar a obter uma posição vantajosa no processo de negociação, mas não deve ser utilizado como maneira de “espremer” o outro lado, afinal, o que se busca durante a negociação é alcançar um resultado ganha/ganha, que é benéfico para ambas as partes.

4.2 Etapas do Processo de Negociação

Entender as etapas de uma negociação é de grande auxílio durante o processo. Amato (2002) enumera os passos de uma negociação que devem ser entendidos e praticados para poder se alcançar um resultado satisfatório para ambas as partes.

Planejamento e estratégia

O Planejamento diz respeito a se tomar decisões conscientes no presente, a respeito de uma ação futura; vale lembrar que decisões erradas no presente acarretam resultados negativos no futuro. A estratégia implica o modo de agir, de escolher as táticas adequadas para se atingir os resultados esperados.

Na negociação, têm papéis importantes as estratégias que devem ser traçadas e o planejamento para se alcançar os resultados esperados. Planeja-se, traça-se o plano, coloca no papel para que seja seguido de maneira adequada.

Depois de realizado o planejamento, estabelecidas as estratégias que devem e podem ser realizadas e com o plano detalhado no papel, deve-se seguir o plano escrito para alcançar os resultados pretendidos. Esta sequência está mostrada na Figura 4.1 a seguir.

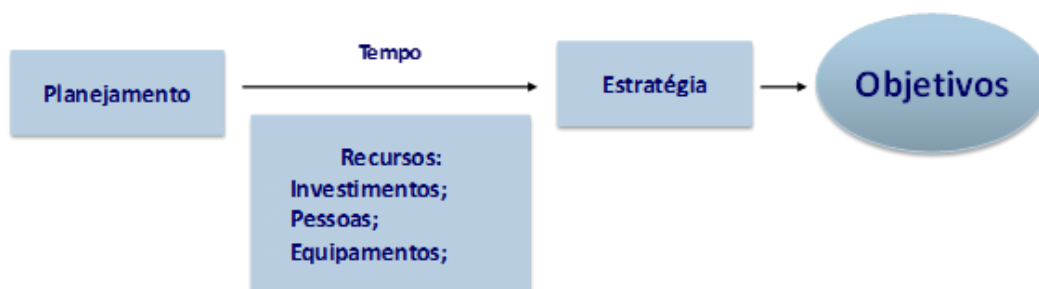


Figura 4.1: Planejamento e Estratégia

Fonte: Amato, 2002

A ideia do autor é mostrar que o Planejamento é a primeira fase para se alcançar os resultados esperados, deve-se então utilizar os recursos disponíveis para se traçar as estratégias que o levarão a alcançar os objetivos almejados, utilizando o tempo de maneira adequada.

Na Tabela 4.4 a seguir são mostradas algumas das estratégias que os negociadores podem utilizar em uma negociação:

Tabela 4.4: Escolher a estratégia de negociação

Fonte: http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_22403-3_41102--View_429,00.html. Acesso em: 06 jun. 2015.

Negociação branda	Negociação agressiva	Negociação com princípios
Participantes são amigos	Participantes são adversários	Participantes são solucionadores de problemas
Objetivo é o acordo	Objetivo é a vitória	Objetivo é um resultado sábio alcançado eficiente e amigavelmente
Fazer concessões para cultivar a relação	Pedir concessões como condição de relacionamento	Separar a pessoa do problema
Ser brando com as pessoas e os problemas	Ser agressivo com as pessoas e os problemas	Ser brando com as pessoas e agressivo com os problemas
Confiar nos outros	Desconfiar dos outros	Agir de forma independente em relação à vontade
Mudar de posição facilmente	Aprofundar a própria posição	Focalizar-se nos interesses, não nas posições
Fazer ofertas	Fazer ameaças	Explorar interesses
Revelar o objetivo final	Evasivo quanto ao objetivo final	Evitar ter um objetivo final
Aceitar a perda de um lado para alcançar o acordo	Exigir a vitória de um lado como preço do acordo	Inventar opções para ganho mútuo
Procurar a resposta única: a que eles vão aceitar	Procurar a resposta única: a que eu vou aceitar	Desenvolver opções múltiplas para poder escolher, decidir mais tarde
Insistir no acordo	Insistir na própria posição	Insistir em usar critérios objetivos
Tentar evitar um conflito de vontades	Tentar ganhar um conflito de vontades	Tentar obter um resultado com base em padrões independentes da vontade
Ceder à pressão	Fazer pressão	Racional, ceder aos princípios, não há pressão

Entendendo o processo da negociação

O processo de negociação é constituído de várias entradas e várias saídas. De acordo com as entradas dentro do processo, as saídas serão boas ou ruins, umas dependentes das outras. É de vital importância que as entradas em uma negociação sejam as melhores possíveis, que sejam de qualidade, pois, assim, a possibilidade de as saídas serem boas será muito grande.

Para que a negociação ocorra de maneira rápida e com o mínimo de contratempos possível, é necessário ter boa vontade por parte de ambos os lados, mas, mesmo assim, dependerá também da complexidade do que se está negociando.

Preparação e planejamento: metas e expectativas

Como anteriormente salientado, é muito importante existir uma preparação adequada para a negociação, o que inclui o recolhimento de informações as mais fidedignas possíveis, minimizando a possibilidade de erros que poderão influir negativamente no resultado da negociação, ou então que fatores importantes não sejam levados em consideração e resultem em prejuízos para uma ou ambas as partes.

Uma preparação adequada para uma negociação permite aos negociadores trabalhar em busca de atingir as metas planejadas, alcançando suas expectativas e os objetivos que foram propostos.

Negociação propriamente dita

Ao se iniciar uma negociação e no desenvolvimento dela, como nem todas as cartas estarão postas na mesa desde o primeiro momento, é importante caminhar passo a passo, buscando descobrir os interesses e as informações que estão ocultas, pois estes entendimentos, quando descobertos, permitem ser analisados e estudados mais

profundamente para que se possa verificar as possibilidades de cada nova carta posta à mesa.

O local da negociação também tem efeito no resultado, podendo mesmo ser fator decisivo em uma negociação; por isso, o melhor local para ambas as partes é um lugar neutro que não exerça interferência no resultado.

Todos os negociadores que participam das diversas etapas de negociação devem se esforçar para que o resultado final da negociação seja favorável; deve haver um comprometimento e uma contribuição sincera dos participantes. Sendo assim, indivíduos que não contribuem para o resultado positivo de uma negociação nem devem participar do processo.

Avaliação e Pós-negociação

Quando a negociação estiver encerrada, totalmente finalizada, é importante realizar uma análise de todo o processo ocorrido, fazer um levantamento das lições aprendidas nesta negociação, evitando assim a repetição de erros diagnosticados. Precisam também ser verificados os pontos positivos, que devem ser repetidos em outras negociações, quando a ocasião se apresentar.

No caso de não ter dado certo, é importante buscar saber o que impediu o resultado positivo; devem ser traçadas estratégias para que tais fatos não ocorram novamente.

4.3 Estilos de Negociação

Existem vários tipos de negociadores que podem se reunir em busca de um resultado positivo. Foi dito anteriormente a importância de os negociadores buscarem um resultado que seja favorável a ambas as partes, com resultado ganha/ganha. Se este não for o resultado alcançado, com certeza não foi obtido o resultado ótimo.

Lewicki et al. (2002) apresentam na Figura 4.2 a seguir os possíveis resultados que podem ser obtidos em uma negociação, levando-se em consideração os interesses de cada um dos lados em relação a atingir seus próprios resultados e em relação aos interesses pelos resultados dos outros.

Pode-se observar que o acordo, considerado como a solução ótima para as partes, só pode ser obtido quando as duas partes lutam pelos seus interesses, mas também demonstram interesses nos resultados dos outros. Este é o resultado que deve ser constantemente buscado.



Figura 4.2: Interesses em uma negociação
Fonte: Lewicki et al., 2002

Uma maneira de se chegar a acordos favoráveis é através da utilização das chamadas forças propulsoras de boa vontade e a diminuição das forças de influência negativa nas negociações.

Forças propulsoras de boa vontade: são o impulso a pertencer, a cooperar; a busca de influências positivas à participação do outro de modo ativo no processo; ações cooperativas a um resultado positivo.

Forças negativas: desconfiança; impulso a dissociar-se, a competir; busca de vantagem única; presença de ação competitiva por parte dos negociadores.

Junqueira (1998) explica que normalmente existem quatro tipos básicos de negociadores que desenvolverão diferentes estilos de negociação, a partir destes tipos originários, conforme representado na Figura 4.3 a seguir:

Pessoas Dominantes: aqueles indivíduos assertivos, incisivos, rápidos, diretos, dispostos a correr mais riscos e se expor mais desde que suas regras perdurem.

Pessoas Condescendentes: aqueles indivíduos ponderados, indiretos, mais lentos e dispostos a correr menos riscos.

Pessoas Formais: são as pessoas lógicas, racionais e mais centradas em si mesmas.



Figura 4.3: Estilos de negociadores

Fonte: Junqueira, 1998

Pessoas Informais: seres emocionais, mais voltados para fora, para as outras pessoas.

4.4 Resolvendo Impasses em uma Negociação

Como, infelizmente, nem todos os participantes de uma negociação têm o entendimento de que o melhor resultado a ser alcançado é o ganha/ganha, alguns partem para a negociação pensando em obter um resultado ganha/perde, isto é, pensam em ganhar em cima da outra parte e acreditam que para ganharem a outra parte necessita perder.

Este é um conceito errado que não corresponde à realidade, pois um lado não precisa perder para que o outro ganhe. Pior ainda é quando o resultado é perde/perde, significando que o impasse e o desgaste foram tamanhos que ambas as partes perderam, que não houve um ganhador.

Antes de se chegar a este ponto, é importante buscar resolver os impasses gerados durante o processo de negociação, para que o resultado seja positivo para ambas as partes.

Fernandes (2005) sugere, conforme demonstrado na Figura 4.5, um roteiro prático e objetivo que pode ser posto em prática e utilizado na busca de soluções para os

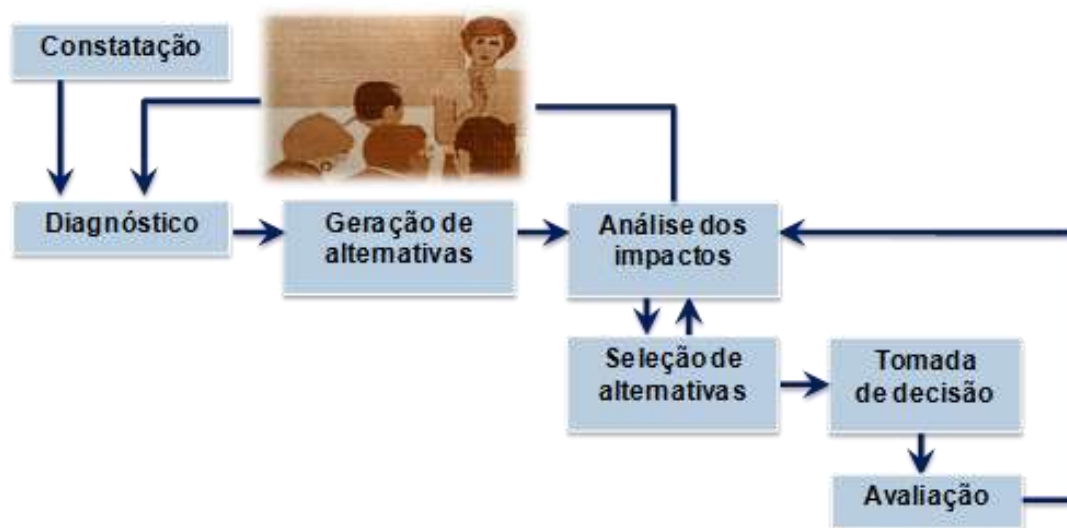


Figura 4.4: Resolvendo problemas na negociação

Fonte: Fernandes, 2005

impasses que podem surgir durante uma negociação.

O negociador atuante no SAG necessita estar atento às minúcias de uma negociação, para que possa alcançar um resultado positivo ao final dela e não saia como perde/ganha, isto é, teve que perder para o outro ganhar.

Uma das coisas que age em sentido contrário a este resultado é justamente o tempo; por exemplo, o produtor agrícola tem a colheita de seus produtos normalmente de uma vez só e em grandes quantidades. Estes produtos, se não forem beneficiados, podem se estragar, por serem perecíveis. Estas variáveis não agem de maneira a ajudar em uma negociação, por isso, normalmente, são a parte mais frágil durante a negociação.

A criação e participação em Associações e Cooperativas é uma grande alternativa que pode auxiliar o produtor a alcançar melhores resultados ao fim de uma negociação. Agregar valor aos seus produtos é outra maneira de obter resultados positivos.

Importante que o produtor rural esteja sempre atento na busca e construção de uma negociação vantajosa para ele, que seja de resultado ganha/ganha, de tal maneira que ele se sinta motivado e recompensado a continuar na atividade, desenvolvendo sua atividade produtiva.

4.5 Síntese da Unidade

Nesta Unidade, discutimos sobre a importância da negociação para que se possa alcançar resultados melhores para ambas as partes, o denominado ganha/ganha. Mostrou-se que o conhecimento e utilização de técnicas de negociação pelas partes facilita muito o atingimento de um resultado final favorável. Finalizando, vimos que a negociação é de grande importância para todas as empresas poderem realizar vendas, garantindo assim a sobrevivência e crescimento em um mercado cada vez mais competitivo.

4.6 Para saber mais

Filmes e telenovelas

- **O Poderoso Chefão**

A clássica franquia de filmes “O Poderoso Chefão” é recheada de lições sobre o que fazer – e o que não fazer – em termos de negociação. Segundo Beatriz Bernardi, psicóloga da Mega Sistemas Corporativos, os exemplos vão desde técnicas de persuasão até a necessidade de sempre estabelecer uma relação ganha-ganha. “A lição que fica para o negociador é cuidar dos relacionamentos antes de iniciar uma negociação – seja ela qual for”, diz a especialista. Por outro lado, usar da força e da ameaça para ter o que se quer nem sempre (ou quase nunca) é o melhor caminho – apesar de ser seguido por muitos personagens da franquia.

- **13 Dias que Abalaram o Mundo**

O filme narra os bastidores das negociações durante a crise dos mísseis de Cuba em 1962, que colocou o mundo à beira da terceira guerra mundial. Deve-se destacar o preparo das equipes antes de cada etapa da negociação, que muitas vezes faz a diferença em uma negociação.

- **De Porta em Porta**

O filme narra a história de um jovem com paralisia cerebral, com dificuldades para falar e se movimentar, que se tornou o melhor vendedor do ano da época. O primeiro motivo para isso é claro: ele mapeava a necessidade do cliente e explorava isso, sutilmente, segundo Beatriz.

Mas não só. Bill Porter também era persistente. Logo no início do filme, ele é rejeitado pelo gerente da empresa. Diante da negativa, ele não hesita e propõe ser testado na área com o mercado mais difícil para a companhia. Desse jeito, o gerente não teria nada a perder.

Por fim, o personagem entendia que cada contato não era único. Tratar mal um cliente hoje poderia significar perder uma venda no futuro, de acordo com a especialista. Para ele, a gentileza sempre gerava bons resultados. E isso é essencial durante as negociações.

- **Hotel Ruanda**

No meio da guerra civil em Ruanda, Paul Rusesabagina abriga refugiados em seu hotel. Para mantê-los a salvo da violência, usa diversas estratégias de negociação com os dois lados da trincheira.

“Em uma das cenas, ele leva charutos cubanos para negociar com um dos líderes das facções. Quando questionado sobre isso, ele responde que dinheiro as pessoas já têm. Levar charutos mostra que ele os conhece”, explica Pedra Grawunder, autor do livro “Os filmes que todo gerente deve ver” (Editora Saraiva).

Sites

- <http://www.hsm.com.br/artigos/eventos/7-liceos-para-negociar-com-sucesso.html>
- <http://www.negociarbem.com.br/>
- http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artla04_comun_negoc.htm
- http://www.portaldoinvestidor.gov.br/menu/Menu_Investidor/funcionamento_mercado/formas_de_negociacao.html

4.7 Atividades

1. Escolha um dos filmes recomendados acima e faça uma resenha do filme, identificando pelo menos três momentos do filme em que estiveram presentes negociações e quais os resultados obtidos. Um destes momentos necessariamente deve ser quando foi conseguido um resultado ganha/ganha.

Referências

AMATO, H. S. **Como Negociar** - Técnicas, Estratégias e Táticas para Negociar Melhor e Obter Vantagens. São Paulo, 1998.

ANDRADE, R. O. B. de; ALYRIO, R. D., MACEDO, A. da S. **Princípios de Negociação: Ferramentas e Gestão**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Associativismo/Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. 2. ed. Brasília: MAPA/SDC/DENACOOP, 2008.

CHEN, M.-J. Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. **Academy of Management Review**, 21: 100–134, 1996.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. *A Concept of Agribusiness*. Division of Research. Graduate School of Business Administration. Harvard University, 136 pp., 1957. Disponível em: <http://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.32106006105123;view=1up;seq=31>. Acesso em: 26 jun.2015

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LEWICKI, R. L.; SAUNDERS, D. M.; MINTON, J. W. **Fundamentos da negociação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MARTINELLI, D. P., NIELSEN, F. A. G., Martins, T. M. Organizadores. **Negociação: conceitos e aplicações práticas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

