
GESTÃO FINANCEIRA NOS MICRO E PEQUENOS EMPREENDIMENTOS NO CONTEXTO DO AGRONEGÓCIO: UMA ABORDAGEM DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Carlos Alberto di Agustini

Professor da– Faculdade Getúlio Vargas /Universidade Municipal de São Caetano do Sul
(FGV e da USCS)

Doutorando pela Universidade Paulista (UNIP)

E-mail: *Null*

Resumo: A gestão financeira de micro e pequenas é diferenciada das empresas de maior porte? Sim! Todo negócio tem sua particularidade, nuances e características que o tornam único no universo corporativo. Apesar de vivermos num ambiente padronizado, globalizado e cada vez mais tendendo à concentração empresarial e à “comoditização” de produtos, as micro e pequenas empresas se destacam porque a prática da sua gestão financeira é uma das mais desafiadoras e estimulantes em função do seu ciclo operacional e financeiro. Como em qualquer outro tipo de negócio, o gestor financeiro de micro e pequenas empresas precisa encontrar soluções para três tipos de problemas fundamentais: quais investimentos a longo prazo realizar; como, onde e a que custo podem ser obtidos os recursos financeiros (funding) para esses investimentos; e como administrar o capital de giro, ou seja, as decisões que envolvem o dia-a-dia da empresa: comprar insumos, pagar, vender, receber de clientes, negociar com fornecedores etc. Por outro lado, a sustentabilidade é conditio sine qua non para a sobrevivência do homem na Terra, e o crescimento econômico tem sido antagônico para manutenção da vida no planeta. Até o mercado de ações reflete essa condição através do desempenho financeiro das empresas classificadas como “sustentáveis” em bolsa de valores. A gestão financeira nos micro e pequenos empreendimentos no agronegócio pode contribuir proficuamente para auxiliar a Terra sustentar a nossa espécie..

Palavras-chave: Gestão Financeira; Globalização; Sustentabilidade.

1. A DIMENSÃO DO AGRONEGÓCIO NO BRASIL

O agronegócio no Brasil deveria ser uma das atividades mais prósperas, seguras e rentáveis do planeta, pois somente os países emergentes em ascensão (China, Índia, Rússia, Chile, Argentina, África do Sul e outros) criaram uma oportunidade histórica para nós, sem contar os macrofatores competitivos que dificilmente podem ser encontrados em outros locais, tais como: clima diversificado ao longo do ano; chuvas regulares em praticamente todo território nacional; energia solar abundante; praticamente 13% de toda a água doce disponível no planeta; e 388 milhões de hectares de terras agricultáveis férteis e de alta produtividade, dos quais 90 milhões ainda não foram explorados.

Atualmente no Brasil o agronegócio responde por: um em cada três reais gerados no país; 33% do Produto Interno Bruto (PIB); 42% das exportações totais; e 37% dos empregos brasileiros. No vácuo dessa poderosa máquina econômica ainda não plenamente desenvolvida, existem outras atividades e relevantes segmentos que estão ligados ao agronegócio.

- açúcar e álcool;
- armazéns para estocagem;
- cooperativas;
- defensivos;
- fertilizantes e corretivos;
- frigoríficos;
- laticínios;
- logística e distribuição;
- madeira e papel;

- máquinas, equipamentos, caminhões e utilitários;
- óleos e farinhas;
- produtos veterinários;
- rações e suplementos animais;
- sementes;
- serviços financeiros;
- serviços ligados ao mercado de capitais;
- tecnologia associada; e
- varejo.

2. DIFERENCIAL DO SETOR DE AGRONEGÓCIO

2.1 . Ciclo operacional

Primeiramente, é necessário considerar a natureza e a dimensão do ciclo operacional predominante nas empresas do setor do agronegócio. Podemos definir ciclo operacional como tempo (dias, meses ou anos) que uma empresa demanda para adquirir os insumos necessários para a produção de bens e/ou serviços, produzir, vender e receber o resultado da venda (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2005). No segmento em análise, podemos assim considerar: tempo (dias, meses ou anos) que uma empresa demanda para preparar a terra, semear, tratar cuidar e adquirir os insumos necessários para o desenvolvimento da plantação, colher, beneficiar, armazenar, comercializar e receber o resultado da colheita.

De forma geral, a dimensão do ciclo operacional no setor de agronegócio é mais longa e podemos denominar menos dinâmica do que na maioria dos segmentos industriais, comerciais e prestadores de serviços, com exceção feita é claro para algumas atividades agrícolas específicas de ciclo curto, tais como plantio de hortaliças e outras

Enquanto uma indústria automobilística, por exemplo, consegue fechar o ciclo operacional de um produto em até dez dias (comprar matérias-primas, produzir, vender e receber das concessionárias autorizadas), uma empresa agrícola pode demorar meses e até anos. Isso provoca impactos significativos nos seguintes processos: formação do ciclo

financeiro; capital de giro; e gerenciamento e mitigação dos riscos associados ao recebimento das vendas.

Quadro 1 – As principais diferenças entre a Agricultura Orgânica e a Agricultura Tradicional



Figura 2: Ciclo operacional do agronegócio



2.2 . Formação do ciclo financeiro

O ciclo financeiro deriva diretamente do ciclo operacional, e pode ser definido como o tempo (dias, meses ou anos) que uma empresa demora a pagar os insumos de produção adquiridos de fornecedores e receber o resultado das vendas dos clientes (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2005). Esses pagamentos e recebimentos de forma sincronizada são os principais elementos que determinam a formação do capital de giro da empresa.

A maioria das empresas industriais e comerciais ainda se utilizam da gestão eficiente do caixa como instrumento para maximização do lucro, decorrente do dinamismo provocado pelos movimentos de compra e venda. A tesouraria passa a ter um papel importante na administração dos fluxos financeiros (recebimentos e pagamentos), assim como nas estratégias de comercialização junto a clientes e de negociação com fornecedores. A gigante multinacional IBM (International Business Machines) quando era uma das maiores empresas industriais do mundo, chegou a ter US\$ 3,8 bilhões em caixa, em 31 de dezembro de 1990.

No agronegócio, a gestão do caixa pode até parecer mais simples do ponto de vista acadêmico, mas em contrapartida, também muito mais crítica e difícil para o agricultor/empresário, pois os movimentos de caixa caracterizam-se por longo período de desembolsos (saídas de caixa) e recebimento único no ciclo pela venda da colheita.

Figura 3: Fluxo do ciclo financeiro do agronegócio

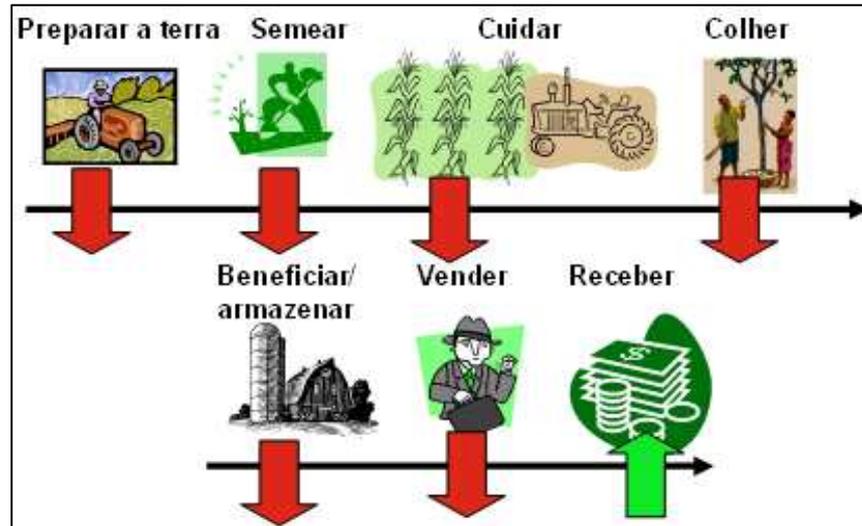


Figura 4: Fluxo do ciclo financeiro

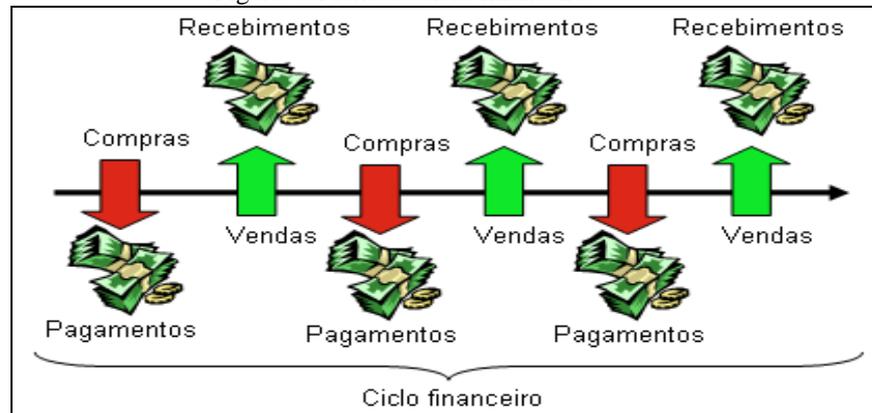
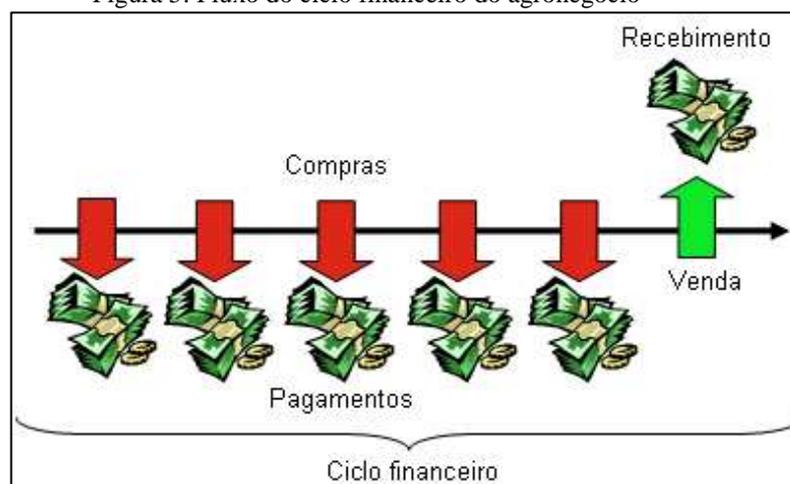


Figura 5: Fluxo do ciclo financeiro do agronegócio



No Brasil, até meados dos anos 90, em função da cruel combinação de altíssimas taxas de inflação e de juros, a sobrevivência de muitas empresas dependia mais da eficiência da gestão do caixa do que da operação ou do negócio como um todo. Os ganhos financeiros encobriam deficiências operacionais através de ganhos com juros proporcionados pelas estratégias de tesouraria, pois qualquer recurso não devidamente remunerado acima da

inflação poderia ser depreciado significativamente da noite para o dia. Chegamos a presenciar o absurdo, a título de exemplo, de grandes redes de varejo comprarem mercadorias a prazo por R\$ 100 e venderem à vista a R\$ 90. A aplicação dos R\$ 90 no overnight proporcionava juros suficientes para compensar a suposta perda operacional de R\$ 10, sem contar impactos no crédito de ICMS. Esses fatores contribuíram para que o mercado financeiro se modernizasse e investisse pesadamente em tecnologia de processamento on-line/real-time e disponibilizasse aos clientes opções sofisticadas para aplicação de recursos em curto prazo. Hoje temos taxa de inflação compatível em níveis internacionais, mas a vigência da maior taxa de juros do planeta, talvez de todo o universo, faz com que esses mecanismos se mantenham. O agronegócio brasileiro, em seu estágio atual, dificilmente se beneficiará desse mecanismo, dado a natureza do seu ciclo financeiro típico apresentado, ou seja.

- Muitos pagamentos durante as fases de preparar a terra, semear, cuidar, colher, beneficiar/armazenar e vender; e.
- Recebimento único, quando comercializa o resultado da colheita. Este é o principal motivo que levou à formação e ao desenvolvimento do mercado de futuros num passado distante no oriente, pois surgiu da necessidade de produtores procurarem proteger (hedgear, no jargão do mercado financeiro) sua produção contra as possíveis baixas de preços de mercado na época de venda da colheita. Da mesma forma, atacadistas e consumidores também desejavam garantir determinados preços na época de entressafra.

3. COMPETÊNCIAS NA AGRICULTURA ORGÂNICA

O capital de giro é uma parcela significativa do capital total de uma empresa, tanto necessário e importante quanto o capital fixo. A sua gestão tem sido cada vez mais relevante em função do dinamismo de suas mutações, pois envolve as decisões do dia-a-dia da empresa: comprar insumos, pagar, vender, receber de clientes, negociar com fornecedores e clientes etc. A correta adequação do capital de giro em relação aos aspectos quantitativos e qualitativos, bem como selecionar, de forma eficiente, as formas de financiamento, poderá representar a diferença entre a liquidez e a insolvência, crucial para as empresas, principalmente para o agronegócio, dada a natureza do seu ciclo operacional e financeiro, ou ainda, ser um fator determinante para o lucro ou prejuízo. Na maioria das atividades industriais, comerciais e de serviços, há uma grande atenção para os seguintes itens:

- saldo de caixa ótimo para a manutenção da liquidez diária;
- decisões sobre empréstimos e aplicação de recursos;
- investimentos em estoques;
- negociação com fornecedores;
- pricing: gestão de preços e monitoramento da concorrência; e
- vendas a prazo: concessão de crédito, cobrança e inadimplência.

No agronegócio, dado que a dinâmica do capital de giro é bastante diferente da maioria das demais atividades produtivas e comerciais, verificamos que:

- não há a aparente pressão para fechamento diário do caixa;
- as relações com fornecedores de insumos, de material indireto e com o sistema financeiro tendem a ser mais estáveis em função do ciclo operacional;
- os clientes geralmente são menores em número, dada a característica de faturamento por ocasião de comercializar a colheita; e

- o fluxo e a quantidade de informações e documentos contábeis e gerenciais são minimizados pela natureza do negócio.

Elegemos dois fatores fundamentais e relevantes para o desempenho operacional do agronegócio que merecem destaque e atenção por parte do gestor, conforme descrito a seguir.

3.1 Formações do ciclo financeiro

A aparente simplicidade dos ciclos apresenta uma enorme complexidade e dificuldade para o administrador do agronegócio, pois dificilmente será possível adequar e compatibilizar o fluxo de pagamentos com o fluxo de recebimentos. A distribuição do fluxo financeiro exige desembolsos constantes ao longo dos processos de preparar a terra, semear, manter, colher e beneficiar; ao passo que o recebimento (receita) ocorre somente quando a colheita é comercializada. Por mais que os fornecedores conheçam a natureza desse ciclo, o custo para conceder prazo para o cliente até o recebimento da colheita é muito alto, até porque estamos inseridos num ambiente político e econômico predominado pelas taxas de juros mais altas do planeta. Assim, o fluxo de recebimentos não é compatível com a necessidade de recursos que a empresa precisa para cumprir as obrigações correntes - há uma constante falta de liquidez.

A estrutura da atual taxa de juros que representa o custo do dinheiro ou empréstimos no Brasil penaliza ainda mais o agronegócio, porque dentre as várias distorções existentes, a predominância de juros mais altos no curto prazo do que no longo prazo, além de ferir princípios básicos e teoria de risco, faz com que o dinheiro para capital de giro seja mais caro do que o dinheiro para investimentos fixos. Isso porque o governo federal não consegue conter gastos e adota uma política monetária suicida de financiamento a juros não encontrados em qualquer outro país do planeta. A expectativa de queda dos juros básicos (Taxa Selic) e os impostos incidentes fazem com que os empréstimos de curto prazo tenham taxas de juros mais altas do que os empréstimos de longo prazo. Ou seja, devemos ser o único país do mundo onde é mais caro tomar empréstimo com prazo de 90 dias para pagar matéria-prima do que emprestar recursos para investimentos fixos cujo prazo de pagamento pode chegar até cinco ou mais anos.

Três fatores principais não favorecem a gestão do capital de giro no agronegócio:

- natureza e duração dos ciclos, ou seja, longo período de pagamentos para um único recebimento na ocasião da colheita;
- altas taxas de juros para empréstimos praticadas no Brasil, tornando praticamente impossível inserir esse item de custo nos preços dos produtos agrícolas;
- ausência de tradição e de produtos adequados no sistema bancário para financiar esse importante segmento econômico, mesmo ele representando hoje 33% de todo PIB nacional e sendo responsável pela geração de 37% de todos os empregos do País.

3.2 Formações do ciclo financeiro

A formação dessa reserva de caixa implica em duas dificuldades principais para o gestor financeiro do agronegócio, conforme detalhado a seguir

- Capacidade ou condições favoráveis

Metade dos recursos que serão desembolsados no próximo período de plantio e colheita precisa ser poupado no recebimento da colheita atual. Entretanto, essa reserva não depende apenas da vontade do administrador, está condicionada às condições de mercado (preço) na venda da safra.

- Administração dessa reserva

Felizmente para poucos e infelizmente para muitos, o Brasil pratica a maior taxa de juros real nominal e real do planeta. Não obstante a todos os males e dificuldades que essa prática adotada pelo governo federal representa para o setor produtivo e à população, para as pessoas (físicas e jurídicas) que possuem dinheiro sobrando, o País é um verdadeiro paraíso tropical para aplicar recursos e obter altas taxas de remuneração praticamente sem risco. A administração dessa reserva, quando possível de ser formada, implica em aplicar ou investir corretamente esse “colchão” de recursos para desembolsos futuros, de forma a evitar os resgates antecipados (perda de juros e pagamento de encargos).

Para empresas que possuem entradas periódicas de caixa (colheita n) e saídas praticamente constantes de recursos no período do próximo plantio (desembolsos $n + 1$), o fluxo regular de recebimentos (colheita) pode ser transformado em diversos subfluxos ou lotes, e aplicados no mercado financeiro, de forma que, com o tempo, no desenvolver dos desembolsos, os lotes aplicados vão sendo resgatados para suportar a operação do agronegócio (BREALEY; MYERS, 1992).

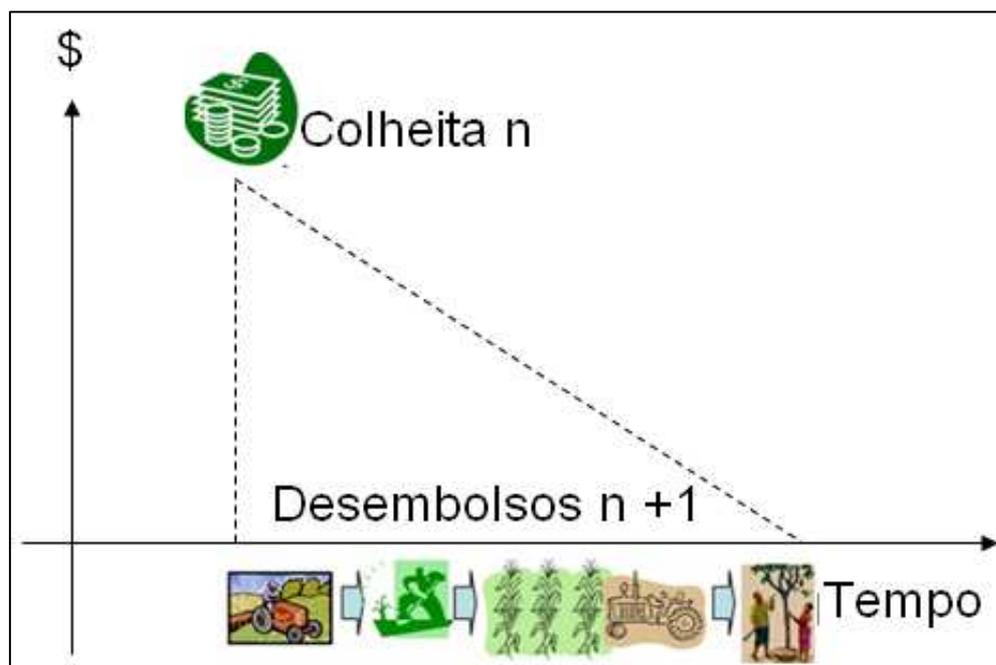


Figura 6. Contexto tradicional.

Aplicar os recursos da colheita no mercado financeiro com a maior taxa de juros do planeta proporciona ganhos interessantes na forma de juros (receita financeira). Entretanto, as várias atividades envolvidas na aplicação e resgate dos recursos (lotes) representam encargos na forma de tarifas, IOF, IR e até gerenciamento na escolha do tipo adequado de aplicação (fundo, CDB, pré-fixado, pós-fixado etc.)

A questão fundamental dessa prática de gestão de caixa é assegurar que os ganhos obtidos na forma de juros com as várias aplicações não sejam inferiores aos encargos decorrentes dos resgates (tarifa, IOF, IR e até gerenciamento). Assim, determinar a quantidade correta de lotes de aplicações dos recursos da colheita n é uma questão fundamental para que os diversos resgates durante o plantio no período $n+1$ proporcionem rentabilidade positiva ao agronegócio. Dessa forma, o gestor consegue maximizar os ganhos

através de resultados operacionais (plantio e colheita) e algum ganho financeiro com a aplicação dos recursos para o capital de giro

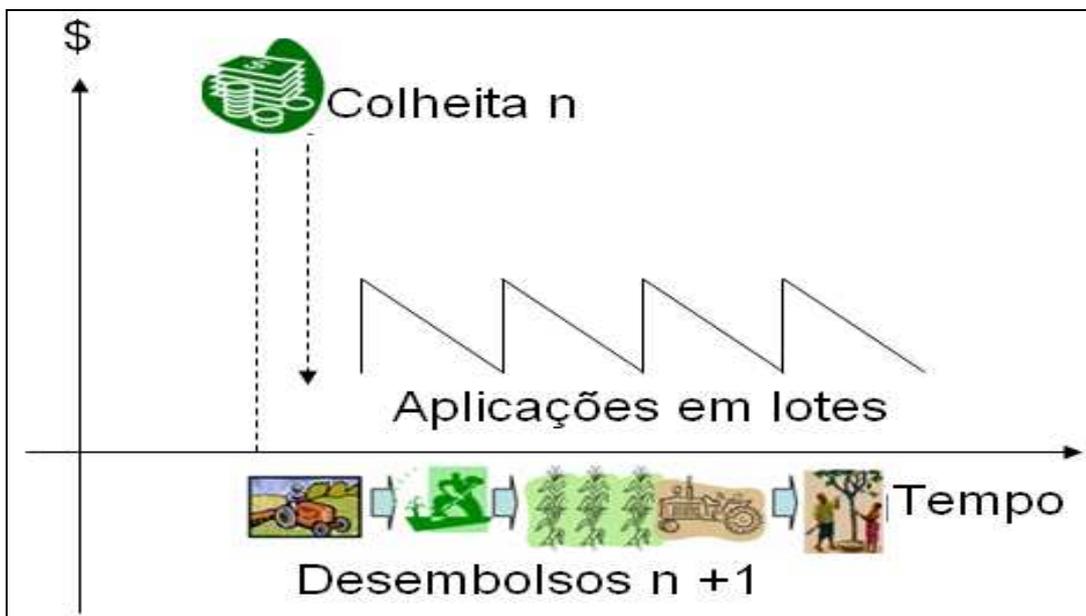


Figura 7. Contexto após transformação do fluxo regular de recebimentos em lotes aplicados no mercado financeiro.

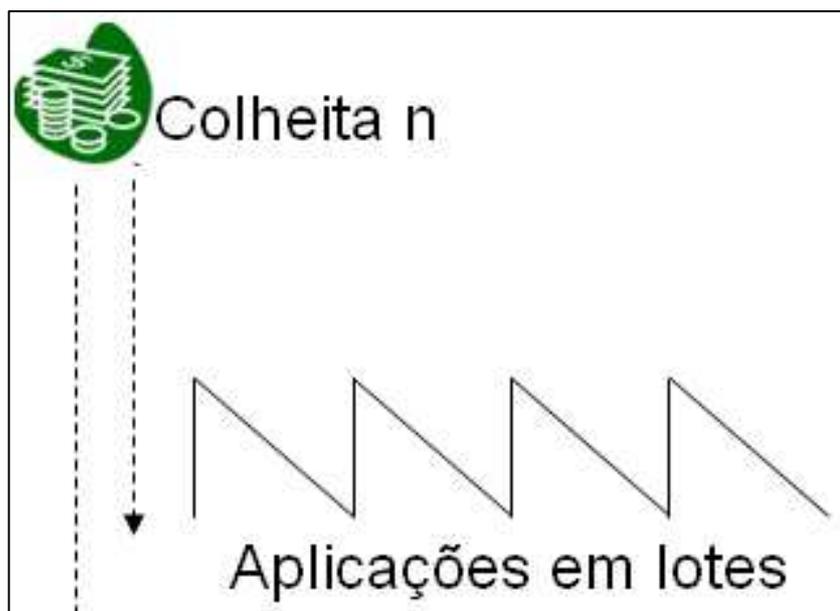


Figura 8. Aplicação fracionada dos recursos da colheita.

3.3 Fundamentos da agricultura orgânica

Existem, no mercado bancário, linhas de crédito específicas para o segmento rural, objetivando prover recursos para aquisição de grãos, sementes, fertilizantes, defensivos, corretivos de solo, tratores, colheitadeiras, implementos, máquinas e equipamentos para uso na atividade agropecuária, melhoramento genético de rebanhos, projetos integrados de irrigação, armazenagem, eletrificação, telefonia rural, despesas do dia-a-dia da produção, serviços de logística para escoamento da produção etc., mediante:

- antecipação de recursos de safra;

- crédito rural para capital de giro;
- Cédula de Produto Rural (CPR); e
- linhas para cooperativas com repasse aos cooperados.

As taxas de juros dessas linhas variam numa faixa de 5% a 9% ao ano, com prazos médios em torno de 2 anos. Num ambiente caracterizado pelos juros mais altos do planeta, empréstimos entre 5% e 9% ao ano podem até parecer um negócio imperdível. Se compararmos esse custo com as principais expectativas para 2009 e 2010 (inflação, juros e câmbio), podemos ter uma dimensão mais exata dos problemas que isso pode causar ao agronegócio, principalmente para o produtor que exporta seus produtos da safra. Embora a Selic projetada seja de 14% ao ano, a maioria dos produtores rurais não se beneficia das pseudovantagens de aplicar recursos em títulos do governo; ao contrário, depende de recursos para conseguir plantar e colher.

Mediana - Agregado	Expectativas de Mercado							
	2009				2010			
	Há 4 semanas	Há 1 semana	Hoje	Comportamento semanal*	Há 4 semanas	Há 1 semana	Hoje	Comportamento semanal*
IPCA (%)	4,66	4,52	4,42	▼ (3)	4,50	4,50	4,50	≡ (42)
IGP-DI (%)	4,55	3,69	3,18	▼ (6)	4,50	4,50	4,50	≡ (43)
IGP-M (%)	4,24	3,45	3,17	▼ (5)	4,50	4,50	4,50	≡ (44)
IPC-Fipe (%)	4,50	4,35	4,30	▼ (3)	4,50	4,50	4,50	≡ (33)
Taxa de câmbio - fim de período (R\$/US\$)	2,30	2,30	2,30	≡ (10)	2,27	2,30	2,30	≡ (1)
Taxa de câmbio - média do período (R\$/US\$)	2,30	2,30	2,30	≡ (6)	2,25	2,30	2,30	≡ (1)
Meta Taxa Selic - fim de período (% a.a.)	10,38	9,75	9,25	▼ (2)	10,25	9,75	9,75	≡ (1)
Meta Taxa Selic - média do período (% a.a.)	11,00	10,40	10,21	▼ (16)	10,50	9,75	9,83	▼ (5)
Dívida Líquida do Setor Público (% do PIB)	36,10	36,40	36,50	▲ (2)	35,00	35,30	35,50	▲ (2)
PIB (% de crescimento)	1,50	0,59	0,01	▼ (3)	3,60	3,50	3,50	≡ (3)
Produção Industrial (% de crescimento)	1,30	-1,59	-2,00	▼ (5)	4,00	4,00	4,00	≡ (5)
Conta Corrente (US\$ bilhões)	-25,00	-24,50	-24,70	▼ (1)	-26,31	-26,19	-26,19	≡ (1)
Balança Comercial (US\$ bilhões)	13,60	13,00	13,02	▲ (1)	13,00	13,00	13,35	▲ (1)
Invest. Estrangeiro Direto (US\$ bilhões)	23,00	22,00	22,00	≡ (1)	25,00	25,00	25,00	≡ (17)
Preços Administrados (%)	4,90	4,68	4,60	▼ (4)	4,50	4,50	4,50	≡ (42)

Fonte: Banco Central.

Os empréstimos bancários geram obrigações líquidas e certas a pagar (principal + juros), e isso pode provocar um grande desconforto no processo de administração do negócio, pois as receitas decorrentes da colheita e comercialização da safra podem não ter natureza semelhante (líquida e certa) em termos de preço. Uma alternativa para mitigar esse risco é o mercado futuro, desenvolvido para minimizar os riscos causados pelas variações de preços dos principais produtos agropecuários. No mercado futuro, os produtos são chamados commodities, e são negociados nas bolsas de futuros (BM&F), principalmente boi, café, soja, algodão e milho.

Estima-se que, no Brasil, menos de 1% das empresas ligadas ao agronegócio utilizam-se dos recursos e ferramentas disponíveis nas bolsas de mercadorias para garantir preços que cubram os custos de produção, sem mencionar o impacto dos fatores sazonais como os longos períodos de estiagem e de chuvas, especialização e aplicação de novas tecnologias, movimentos decorrentes de safras em outras regiões do planeta, alteração de padrões de consumo de determinados produtos etc. Na medida em que mais produtos são negociados nas bolsas de mercadorias e futuros, mais produtores passam a se proteger e se beneficiar de preços que cubram os custos com base em previsões de mercado.

Outro instrumento importante que pode contribuir para mitigar os riscos decorrentes de uma dívida contraída face à incerteza típica do agronegócio (colheita e preço), é seguro para cobertura de variações climáticas, naturais ou não, de lavouras (chuvas excessivas, incêndio, queda de raio, tromba d'água, ventos fortes e frios, granizo, seca, geada e variações excessivas de temperatura). Em função de fatores conjunturais, esse mercado segurador ainda é incipiente no Brasil, não cobrindo todas as regiões do território e abrangendo poucas culturas, geralmente soja e milho

Mercados Futuros					
Índice	Venc.	Bolsa	Valor	%	Data
Café	Mar	BMF	134.20	-0.77 ▼	09/08
Alcool	Nov	BMF	1065.00	-0.93 ▼	08/08
Açúcar	Fev	BMF	18.30	-2.40 ▼	08/08
Milho	Jan	BMF	17.55	+0.00 =	09/08
Soja	Nov	CBOT	578.750	+0.43 ▲	09/08
Algodão	Mar	NY	59.40	+0.08 ▲	09/08
Boi	Out	BMF	59.55	-0.13 ▼	09/08
Trigo	Mar	CBOT	423.000	+0.05 ▲	09/08

Fonte: BMF&BOVESPA.

O panorama do crédito bancário no Brasil para o setor rural é incipiente, e porque não caracterizar como caótico, quando comparado com países como França, Canadá, Estados Unidos, Índia e outros, pois segundo informações do Banco Central, as aplicações de recursos destinadas ao PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar), destinadas ao apoio financeiro das atividades agropecuárias e não agropecuárias exploradoras de emprego direto apresentaram em 2006:

Atividade	% das aplicações do custeio agrícola
Fumo	9%
Milho	27%
Soja	13

O valor médio dos empréstimos para custeio foi de R\$ 2.330. Já em relação ao crédito rural como um todo, tivemos os seguintes indicadores:

- 94% refere-se a contratos de financiamento de até R\$ 40 mil, representando 36% do total de recursos liberados pelo sistema bancário;
- o valor médio dos contratos foi de R\$ 13 mil;
- 60% do total de recursos liberados foram aplicados em custeio da produção de agronegócio no Brasil
- 52% dos contratos foram firmados na região Sul, representando 42% do total de créditos liberados pelo sistema bancário; e
- para as cooperativas agropecuárias foram liberados apenas 10% dos recursos, de um total de R\$ 22,4 bilhões destinados ao setor rural.

Segundo informações do Banco Central, tivemos uma redução de 3,5% no volume de crédito destinado ao agronegócio em relação ao ano passado. Já os recursos destinados à comercialização da safra declinaram 7,8%.

O governo federal gasta aproximadamente cerca de R\$ 150 bilhões de reais por ano com o pagamento de juros decorrentes das dívidas interna e externa, e para o setor agrícola,

safra 2005/06, empenhou R\$ 42,61 bilhões de recursos para liberação em todo sistema bancário, ou seja, apenas 28% do total de juros pagos pela incapacidade de cortar gastos públicos e adotar mecanismos efetivos e permanentes de combate à inflação.

Como regra geral, o agricultor deve fugir dos empréstimos bancários para capital de giro como o “diabo foge da cruz”, porque estes são obrigações exigíveis, líquidas e certas, sujeitas ao pagamento de juros pré-fixados ou pós-fixados. Já o resultado da colheita (\$) não tem nenhuma vinculação com os empréstimos contraídos no sistema bancário. Ou seja, os empréstimos deverão ser devolvidos pelo seu valor principal (capital) acrescido de juros e impostos incidentes; porém, o faturamento resultante da colheita está sujeito às variáveis da inabalável lei da oferta e da procura e dos fatores climáticos, ou seja, não há hedge natural. Este é o problema principal que obriga o governo a adotar mecanismos de “ajuda” ao agronegócio para renegociação de dívidas não cumpridas.

4. RISCOS ASSOCIADOS A PRICING (FORMAÇÃO DE PREÇO)

Na indústria e no comércio em geral, o processo de pricing envolve manipulação de variáveis menos aleatórias, mas não menos complexas: IPI, ICMS, IR, CS, PIS, Cofins, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, mão-de-obra, materiais diretos e indiretos, custos fixos e variáveis, preços concorrentes, prazos, formas de financiamento em caso de venda a prazo, inadimplência etc. Existem duas abordagens para formação de preços a serem consideradas.

4.1 Abordagem Custo + Margem = Preço

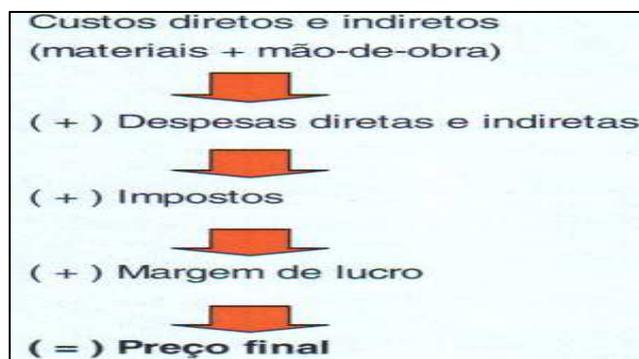


Figura 9. Modelo de pricing tradicional.

Abordagem tradicional e muito usada no período em que o nosso mercado era “fechado” – anos 70 e 80 -, onde praticamente inexistia competição entre os participantes e referência global de preços e qualidade. Ainda é aplicada em mercados caracterizados por monopólio e oligopólio. O modelo bottom-up (de baixo para cima) parte dos custos dos insumos básicos de produção, agrega despesas, impostos e adiciona uma margem desejada para determinação do preço final que será ofertado aos compradores (ANGELO; SILVEIRA, 1996).

4.2 Abordagem Custo + Margem = Preço

Abordagem onde o preço é entendido como dispêndio monetário realizado pelos clientes pela aquisição dos produtos e serviços. Esse desembolso é traduzido em valor, ou seja, numa forma de percepção de benefícios em função do desempenho ou utilidade que o produto/serviço proporciona ao cliente.



Figura 10. Custo, Valor e Preço

Nessa metodologia, o preço decorre de benchmarking constante em relação ao valor percebido pelos produtos ofertados ao mercado (concorrentes), e pelo controle rígido de custos e relações com os fornecedores. Conforme defendia o ilustre matemático e físico britânico Lord Kelvin (1824 – 1907) “a teoria começa com a medição”. Assim, o que você não pode medir não pode compreender nem controlar.

Ao contrário da abordagem $\text{Custo} + \text{Margem} = \text{Preço}$, aqui o desafio é produzir em conformidade com a contribuição máxima que o cliente está disposto a pagar pela percepção de contribuição, desempenho ou de utilidade do produto/serviço.

4.3 Competitividade da agricultura orgânica

A agricultura tradicional, baseada nos preceitos da Revolução Verde, como o uso de insumos químicos, sementes de alta produtividade e mecanização, está sendo repensada em função de um modelo fundamentado na agroecologia, que busca harmonizar a produção agrícola com a proteção ao meio ambiente.

Segundo Zylbersztajn (1993, p.73), esse modelo agrícola coloca em pauta que “a preocupação com a articulação das ações ao longo das cadeias de determinados produtos trouxe nova dimensão para os tomadores de decisão e modificou a forma como são planejadas ações que interferem nas cadeias”.

Essa preocupação se iniciou, de acordo com Assis et al (1995, p.84), pelo fato de que “a busca irrefreável de aumentos constantes de produtividade agrícola, através do uso de agrotóxicos e adubações minerais pesadas, tem ocasionado a poluição dos alimentos e do meio ambiente em níveis indesejáveis”. Sobre este assunto, Carmo (1998, p.226) destaca que “o conjunto de sementes melhoradas e agroquímicos, no presente, é sinônimo de uniformidade genética e lucro certo, porém com maior vulnerabilidade às pragas e doenças e, portanto, maior risco ambiental”.

Assim, conforme colocam Assis et al (1995), como reação à especialização da agricultura decorrente do processo industrial, surgiram, no século XX, movimentos, que tomaram força a partir de sua segunda metade, a favor de uma agricultura baseada em conceitos sociais, ecológicos, de reciclagem e economia global e que questionam a aplicação do modelo industrial à agricultura. Dentre estes, tem especial destaque a agricultura orgânica.

Mello (2005) aponta que, no Brasil, a entrada de orgânicos nos supermercados ocorreu a partir de 1997, o que contribuiu para aumentar sua visibilidade. Paralelamente, outros canais

de comercialização foram criados, como a entrega em domicílio, as feiras e, mais recentemente, seu uso em restaurantes, escolas e pousadas.

Vale destacar que as feiras, segundo Khautonian (2001, p.32), enquadram-se perfeitamente na filosofia do movimento orgânico, que recomenda a comercialização direta com o consumidor, de modo a “estabelecer uma relação personalizada e de cooperação entre o produtor e consumidor e possibilitar maiores ganhos aos agricultores e menores preços aos consumidores”. Neste contexto, destacam-se as associações ou cooperativas das quais os agricultores têm se utilizado com o intuito de aumentar seu poder de barganha e tentar obter vantagens competitivas nos mercados em que atuam (MATUELLA et al, 1995).

4.4 Consumidores e Expectativas

Conforme colocam Cantillano et al (2001, p.79), “a tendência de desenvolvimento de novos paradigmas na produção de alimentos, priorizando as seguranças alimentar e ambiental, tem levado a mudanças comportamentais de consumo”. Isto porque, atualmente, há maior consciência das populações sobre a importância da seleção de alimentos saudáveis na prevenção de doenças e na melhoria da qualidade de vida.

Segundo Claro e Claro (2004, p.20), “os consumidores e a sociedade como um todo estão se tornando cada vez mais atentos a questões como saúde, segurança alimentar, e aos efeitos sociais e ecológicos adversos das atividades econômicas”. Idéia esta que é confirmada por Souza et al (1991, p.37), pois, segundo eles, “a cada dia aumenta a exigência de produtos com melhor qualidade para o consumidor, seja para consumo *in natura* ou para transformação pela agroindústria”. Neste cenário, o mercado passará a ser atraente para os produtos orgânicos, especialmente para frutas, é o que observam Cantillano et al (2001, p.84): “no novo milênio, a produção e o consumo de alimentos saudáveis, especialmente frutas, produzidas com uma clara consciência ecológica, convertem-se em oportunidade viável para a agricultura”.

Nesse contexto, Mello (2005, p.12) destaca que “a crescente procura por alimentos mais seguros e o aumento da consciência ecológica dos consumidores vem transformando a agricultura orgânica, nos últimos anos, num autêntico e disputado nicho de mercado”.

Sobre este assunto, Assis et al (1995) deixam claro em uma de suas pesquisas que, apesar de alguns acharem os produtos orgânicos mais caros do que os da agricultura convencional, em geral, consideravam o fator preço irrelevante, confirmando sua hipótese de que um diferencial de preços não altera o consumo dos produtos orgânicos. Neste aspecto, segundo Giordano (1995, p.82), “já se percebe a disposição dos consumidores de pagarem de 25% a 30% a mais por produtos que tenham, comprovadamente, através de selos ambientais ou orgânicos, as características de sanidade e segurança procuradas por eles”.

Destaca-se, assim, que a agricultura orgânica possui custos de produção superiores ao cultivo tradicional, uma vez que essa não se utiliza de tecnologia intensiva nos insumos empregados no processo produtivo. Este fator contribui para aumentar os preços dos produtos orgânicos no mercado. No entanto, de acordo com aos autores acima citados, apesar de apresentar preços superiores aos produtos tradicionais, o cultivo orgânico disponibiliza produtos que, pela sua qualidade, são valorizados pelo mercado, tornando viável, em termos econômicos e sociais, a implementação deste tipo de cultivo. Nota-se, então, que a vantagem competitiva alcançada pela qualidade dos produtos favorece a aceitação, pelos clientes, de preços mais elevados dos produtos orgânicos no mercado.

Nesse contexto, tornam-se válidas as palavras de Garcia (2001) ao observar que práticas e tecnologias que incorporam a conservação da base de recursos naturais e aproveitamento dos serviços de biodiversidade em agroecossistemas, apesar de terem um maior custo, propiciam uma produtividade econômica aceitável e, certamente, levam à reconstrução de processos ecológicos importantes para a manutenção da capacidade produtiva do agroecossistema ao longo do tempo.

Menezes (1998) destaca a identificação da agricultura orgânica com modelos que dão ênfase à diversificação da produção, isto pela sua flexibilidade estrutural, possível por meio da utilização da técnica de rotação de culturas. Outro fator que a coloca em vantagem é a diferenciação dos produtos oferecidos, já que estes são isentos de insumos químicos. Este fator está intimamente relacionado ao aspecto de desempenho e confiabilidade do cliente, visto que este acredita que o agricultor está lhe vendendo um produto cuja produção ocorreu sem a utilização de agrotóxicos.

Assis et al (1995, p.89) afirmam que “a divulgação mais ampla dos alimentos orgânicos e dos problemas da agricultura convencional levará ao aumento considerável na demanda” Entretanto, os autores também deixam claro que o aumento desse mercado esbarra na oferta ainda incipiente desses produtos. Assim, percebe-se que há demanda para os produtos orgânicos, no entanto, a oferta ainda é limitada pela capacidade produtiva deste tipo de cultivo.

5. PERSPECTIVAS DE MUDANÇA

De acordo com Souza et al (1991, p.38), o maior desafio para a pesquisa referente à produção agrícola “talvez seja o de administrar conflitos resultantes do uso intensivo de recursos naturais para a produção de alimentos e matérias-primas, *vis-à-vis* a simultânea preocupação em preservar o meio-ambiente”. Neste cenário, surge a agricultura tradicional, fundamentada na exploração do solo por meio do uso da alta tecnologia em máquinas, equipamentos e insumos, defronte da preocupação com a sustentabilidade agrícola ambiental, baseada nos princípios do cultivo orgânico. Percebe-se uma aparente preocupação no que tange à situação da agricultura mecanizada e seus impactos sobre meio ambiente, mas até que ponto isto se reflete em perspectivas de mudança na estrutura produtiva atual?

Segundo Sachs apud Romeiro (1998), para a agricultura tradicional, os impactos ambientais são vistos como um mal necessário e sem maiores conseqüências, resultado da contradição inelutável que existiria entre produção agrícola intensiva e equilíbrio ecológico. Vale notar que esta última visão predomina, ainda largamente, apesar dos avanços observados no reconhecimento dos graves problemas ambientais provocados por esse modelo de modernização agrícola. Isto porque se considera que uma mudança radical de padrão tecnológico, visando o que seria recomendável do ponto de vista ecológico, implicaria impor não somente um custo adicional à produção agrícola, como também um risco real de escassez alimentar, o que não seria viável tanto em termos econômicos como sociais.

Ademais, conforme colocam Souza et al (1991), os países que não concretizarem uma base científico-tecnológica em sua agricultura perderão competitividade, uma vez que sem o amadurecimento equilibrado da ciência e da tecnologia produzidas internamente dificilmente se conseguirá a formação de um sistema nacional agrícola competitivo, tanto interno como externamente. Neste aspecto, Sachs apud Romeiro (1998) assevera que o Brasil tinha, talvez,

as melhores condições objetivas do mundo para um desenvolvimento equilibrado rural-urbano, mas que preso a um conceito errôneo de modernidade e de uma estrutura fundiária iníqua, partiu para um processo intenso de urbanização apoiado num modelo de modernização agrícola gerador de desemprego e ambientalmente agressivo.

Apesar da situação acima exposta, de acordo com Romeiro (1998, p.22), “tudo indica que uma mudança radical do regime tecnológico atual, em direção ao estabelecimento de sistemas de produção mais complexos e ecologicamente mais equilibrados é pouco provável tendo em conta o atual ambiente seletivo”. Isto porque se percebe que a pressão dos grupos de consumidores com maior sensibilidade ecológica tem se traduzido num crescente mercado alternativo, mas ainda de alcance limitado, principalmente em virtude dos custos ainda relativamente elevados dessa produção alternativa. Neste contexto, Menezes afirma que (1998, p.254) “não se pode perder de vista o quanto já está consolidado o complexo agroindustrial em muitos dos países em desenvolvimento, e especialmente no Brasil”.

Ressalta Zylbersztajn (1993) que a pesquisa voltada para a produção agrícola tradicional deve, evidentemente, continuar, levando em consideração, entretanto, que para o sucesso do produto faz-se necessário “considerar aspectos como *shel-life*, resistência ao manuseio, introdução de atributos valorizados por determinados mercados [...], tecnologias de manejo visando à produção com uso mínimo de pesticidas, desenvolvimento de novas embalagens, entre outros” ZYLBERSZTAJN, (1993, p. 76). Com esta afirmação, percebe-se a tentativa de readequar o cultivo tradicional às novas tendências do mercado e, não, necessariamente, de substituí-lo.

Zylbersztajn (1993, p.76) observa que qualquer mudança não poderá ocorrer “sem um repensar das estratégias das instituições de pesquisa agrícola, com destaque para os institutos mais tradicionais cuja cultura é fortemente voltada à produção”. Nota-se, assim, que, para haver mudanças no panorama atual relativo a agricultura tradicional, é necessária uma revisão conceitual nas entidades responsáveis pela formação e disseminação do conhecimento técnico agrícola.

De acordo com Carmo (1998), no padrão produtivo vigente, a indústria de insumos agrícolas causa graves danos ambientais e as pressões que recebe indicam alterações na sua forma de produzir, afirmando que estão abertos os caminhos para mudanças na forma de se produzir na agricultura. O padrão tecnológico tem se mostrado favorável às mudanças, mas a questão central está em qual será a nova direção do progresso técnico na agricultura e se existe espaço para uma agricultura sustentável em bases científicas, com condições de concorrer com a agricultura convencional da revolução verde.

6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é do tipo descritiva que, segundo Triviños (1987), tem por objetivo descrever, criteriosamente, os fatos e fenômenos de determinada realidade, de forma a obter informações a respeito daquilo que já se definiu como problema e/ou oportunidade a ser investigado. O corte desta pesquisa é transversal, pois neste tipo de estudo “[...] os dados são coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento” Richardson, (1989, p.93).

A natureza desta pesquisa é qualitativa, que de acordo com Triviños (1987) tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave. O

pesquisador preocupa-se com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto, e tende a analisar os dados indutivamente, sendo o significado a preocupação essencial para esta abordagem.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas em profundidade, as quais foram transcritas e, posteriormente, interpretadas por intermédio da análise do conteúdo.

7. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS PRIMÁRIOS

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas em profundidade, que foram gravadas em fita K-7 e em MP3 player, totalizando em 5 horas dialogadas com os respectivos entrevistados. Após a transcrição das entrevistas, procurou-se extrair informações, tais como: as diferenças entre a agricultura orgânica e a tradicional, as competências necessárias para cultivar produtos orgânicos e tradicionais, bem como sobre a competitividade destes produtos no mercado. Ressalta-se que a fala de um dos entrevistados não foi gravada, no entanto, foram feitos apontamentos das questões específicas ao problema de pesquisa.

O primeiro sujeito entrevistado é agrônomo, pesquisador do IAPAR (Instituto Agronômico do Paraná) que, além de estudioso da agricultura orgânica, é pequeno empreendedor rural e cultiva hortaliças orgânicas em sua propriedade na cidade de Londrina. Destaca-se que este foi escolhido devido a sua notoriedade como pesquisador da agricultura orgânica.

O segundo entrevistado é presidente da POMAR (Produtores Orgânicos de Maringá), vinculada à Associação Pé na Terra, e também é pequeno empreendedor rural e cultiva hortaliças em sua propriedade na cidade de Maringá.

A terceira pessoa entrevistada é engenheira agrônoma, estudiosa em cultivares, filha de pequeno empreendedor rural da cidade de Maringá e responsável pela propriedade do pai, a qual adota a agricultura orgânica para o cultivo de morango, banana e café.

O último entrevistado é agrônomo, funcionário da EMATER, responsável pelo treinamento, assistência técnica e monitoramento das atividades agrícolas dos associados da POMAR.

Por intermédio da fala dos entrevistados, perceberam-se diferenças conceituais existentes entre a cultura convencional e a orgânica. Para os empreendedores rurais entrevistados, a cultura convencional segue uma receita básica, isto é, o terreno a ser utilizado para o cultivo é preparado com uma aração e a aplicação de adubos químicos e, logo após, o produto é semeado. Ao longo do período de cultivo dos produtos, estes são observados para verificar a necessidade de aplicação de defensivos agrícolas químicos, com o intuito de exterminar ervas-daninhas, bem como ataques de pragas inerentes aos produtos cultivados.

O acima exposto é condizente com a declaração de Fadini e Louzada (2001) ao afirmarem que, na agricultura tradicional, a seqüência empregada é a realização de uma aração intensa que revolve o solo, uma gradagem posterior para a efetivação do semeio e, após o plantio, cultivos geralmente combinados com o uso de herbicidas ou capinas mecânicas, para conter as plantas invasoras competidoras da planta cultivada. Atende, também, à observação de Romeiro (1998) que afirma que, quanto aos métodos empregados, a agricultura tradicional é baseada no uso intensivo de adubos químicos e em procedimentos

mecânicos de reestruturação e condicionamento de solos, além do emprego sistemático do controle químico de pragas.

De acordo com os entrevistados, os procedimentos acima listados são seguidos para garantir a alta produtividade dos produtos, combinados com a utilização da tecnologia e do melhoramento genético das sementes utilizadas no plantio. Outra característica destacada por eles é que, na agricultura convencional, em geral, ocorre a prática da monocultura em grande escala. Percebe-se que estas idéias estão de acordo com a observação de Carmo (1998) ao ressaltar que a pouca diversificação e a predominância de monoculturas são aspectos ecológicos característicos do cultivo tradicional.

No que tange à agricultura orgânica, os entrevistados declaram que esta consiste na preparação do terreno a ser utilizado para o plantio dos produtos com adubos orgânicos, denominados de adubos verdes. Em relação ao combate às pragas, são utilizados defensivos agrícolas preparados a partir de substâncias extraídas de determinadas plantas. Nota-se que estas declarações estão adequadas à idéia de Mello (2005) ao destacar que algumas das peculiaridades do cultivo orgânico dizem respeito a não revolver o solo em demasia, recorrer ao controle biológico no combate das pragas e dispensar a aplicação de defensivos químicos.

A produção diversificada, caracterizada pela rotação de culturas, segundo os entrevistados, também se constitui em uma técnica empregada pela agricultura orgânica com o intuito de obter o enfraquecimento das pragas, pois estas não sobrevivem por longos períodos sem os produtos específicos que as alimentam. Esta colocação é condizente com a idéia de Carmo (1998) que defende a grande diversificação por meio do uso da técnica da policultura e/ou culturas em rotação como uma das principais características inerentes ao cultivo orgânico.

Para os entrevistados, em geral, a agricultura orgânica é realizada em pequenos empreendimentos, o que resulta em menor produção. Esta também necessita de um número elevado de mão-de-obra, pois requer trabalho manual, aumentando os seus custos e, conseqüentemente, os seus preços no mercado. Sobre este assunto, Assis et al (1995) e Giordano (1995) alegam que já se percebe uma predisposição dos consumidores a pagar preços mais altos por produtos que tenham as características de qualidade procurada por eles.

No que diz respeito aos riscos deste tipo de cultivo, surgiram, na fala dos entrevistados, duas considerações. De um lado, o risco é alto, visto que em casos de ataque de pragas estas são combatidas de forma homeopática, ocorrendo, em muitos casos, a perda da produção. Por outro lado, a diversidade dos produtos cultivados, por meio da técnica da rotação de culturas, garante estabilidade aos agricultores orgânicos, uma vez que não há risco de perder o negócio no ano em que algum produto está em baixa, o que foi ressaltado anteriormente por Carmo (1998).

Uma das vantagens deste tipo de cultivo, destacada por todos os entrevistados, é que a demanda por produtos orgânicos é muito maior do que sua oferta. No entanto, os canais de comercialização ainda não estão bem pavimentados, dificultando, muitas vezes, a venda dos produtos. Assim, existe a expectativa de consumo e a possibilidade de produção, mas um escoamento ineficiente no que tange às vias que interligam esses dois fins. Nesta perspectiva, Assis et al (1995) também afirmam que o aumento desse mercado esbarra na oferta ainda incipiente desses produtos.

Os entrevistados perceberam que a demanda por produtos orgânicos é proveniente de um público diferenciado, cuja conscientização em relação à saúde, bem estar e conservação da natureza é preponderante no ato do consumo. O público da agricultura tradicional privilegia, na maioria das vezes, o fator preço. Neste aspecto, Mello (2005) destaca que, nos últimos anos, a agricultura orgânica tem se transformado num autêntico e disputado nicho de mercado, devido à crescente procura por alimentos mais seguros e ao aumento da consciência ecológica dos consumidores.

Para os entrevistados, o cultivo orgânico preserva a saúde dos trabalhadores, devido ao fato de que estes não manipulam produtos químicos, como é o caso daqueles que trabalham com a agricultura tradicional, que, por vezes, acabam se intoxicando. Esta idéia é condizente com a de Romeiro (1998), ao afirmar que o uso intensivo de agrotóxicos representa um problema sério de saúde pública nas regiões de agricultura tradicional, pelo grande número de intoxicações de agricultores e trabalhadores agrícolas, com uma percentagem elevada de casos fatais.

Quadro 2 - Os Critérios Relacionados à Competência e à Competitividade na Agricultura Orgânica

ENTREVISTADOS	Competência Humana (habilidades)	Competência Organizacional	Competitividade
1º Entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> • Ser um empreendedor rural • Saber manejar o solo • Conhecer diversos tipos de cultura agrícola 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia • Gerenciamento • Comercialização • Logística • Mão-de-obra com conhecimento genérico sobre agricultura • <i>Networking</i> 	Valor agregado ao produto <ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidade • Qualidade • Alta Demanda • Diversidade • Certificação do IBD (Instituto Biodinâmico)
2º Entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> • Ser um empreendedor rural • Possuir valores ambientais que buscam a preservação do solo, da saúde do trabalhador e do consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia • Gerenciamento 	Valor agregado ao produto <ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidade • Qualidade • Alta Demanda • Certificação do IBD (Instituto Biodinâmico)

3º Entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> • Ser um empreendedor rural • Possuir valores ambientais que buscam a preservação do solo, da saúde do trabalhador e do consumidor. • Ter vocação agrícola 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia • Gerenciamento • Comercialização • Logística • Mão-de-obra com conhecimento genérico sobre a agricultura 	Valor agregado ao produto <ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidade • Qualidade • Alta demanda • Maior custo • Diversidade • Certificação do IBD (Instituto Biodinâmico)
4º Entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> • Espírito associativista • Ser um empreendedor rural • Possuir valores ambientais que buscam a preservação do solo, da saúde do trabalhador e do consumidor • Ter vocação agrícola 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia • Gerenciamento • <i>Networking</i> 	Valor agregado ao produto <ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidade • Qualidade • Maior custo • Diversidade • Certificação do IBD (Instituto Biodinâmico)

Fonte: Entrevistas

No processo de conversão da agricultura tradicional para a orgânica, os entrevistados ressaltam que os empreendedores rurais recebem orientações da EMATER, por meio de treinamentos para entender os princípios e técnicas deste tipo de cultivo. A partir de então, o produto cultivado para a venda recebe o nome de “produto em conversão”, garantindo ao consumidor a produção isenta de agrotóxicos.

Os entrevistados ressaltam, ainda, que, geralmente, os empreendedores rurais que optam pela prática da agricultura orgânica estão vinculados a associações. Isto porque a participação em associações oferece vantagens relacionadas ao custo, à menor burocracia dos processos necessários à obtenção do selo verde, bem como a trocas de experiências entre os participantes. O acima exposto é condizente com a idéia de Matuella (1995) ao destacar que os agricultores têm se utilizado de associações ou cooperativas com o intuito de aumentar seu poder de barganha e tentar obter vantagens competitivas nos mercados em que atuam.

Abaixo, segue um quadro contendo a síntese dos principais critérios relacionados à competência e à competitividade na agricultura orgânica, segundo as narrativas dos entrevistados.

8. CONCLUSÕES

Concluimos com a pesquisa realizada que as competências humanas inerentes à prática da agricultura tradicional encontra-se na capacidade de responsabilidade do indivíduo que desempenha o papel de gestor em empreendimentos agrícolas. Isto porque, neste modelo de agricultura, o gestor não precisa necessariamente envolver-se com as atividades operacionais, ou seja, manusear equipamentos e máquinas utilizadas no plantio e/ou colheita dos produtos. No entanto, faz-se necessário que este esteja envolvido nas questões inerentes à administração do empreendimento.

As competências organizacionais da agricultura tradicional, por sua vez, estão relacionadas ao grau de tecnologia apropriado, bem como à realização de pesquisa e desenvolvimento, para efetivar constantes aprimoramentos nas técnicas e instrumentos de produção e, assim, otimizar a produtividade.

Outro critério de desempenho relacionado à competência organizacional no modelo agrícola tradicional diz respeito ao aprimoramento do gerenciamento, especialmente no que tange ao planejamento, organização e controle da produção, assim como à pavimentação dos canais de comercialização dos produtos e a sua logística de distribuição. Neste caso, a mão-de-obra especializada também se constitui como um fator relevante na definição da competência organizacional, pois as funções são distribuídas de forma compartimentalizada devido à crescente automatização da produção.

A competitividade da agricultura tradicional é determinada pelos menores custos, devido ao fato da produção ser em alta escala e calcada na apropriação da tecnologia, resultante de pesquisas e desenvolvimento em melhoramento de sementes, de adubos, de fertilizantes, da modernização de máquinas, de equipamentos e de técnicas operacionais. Também é determinada pela alta demanda e por menores riscos de perdas, uma vez que é realizado o controle de pragas com o uso de defensivos químicos, e pela maior produtividade, devido a produção ser, geralmente, em grandes áreas agrícolas. Outro fator é a menor complexidade no processo produtivo, pelo fato do cultivo, usualmente, ser de apenas um produto (monocultura), de haver grande especialização da mão-de-obra e, conseqüentemente, a compartimentalização do conhecimento.

No que tange à agricultura orgânica, as competências humanas necessárias encontram-se no fato de que o indivíduo seja um empreendedor com vocação agrícola e valores ambientais que buscam a preservação do solo, da saúde do trabalhador e do consumidor. Além disso, este precisa saber manejar o solo, utilizar equipamentos agrícolas e conhecer os diversos tipos de cultivos. Isto porque, neste modelo agrícola, o empreendedor encontra-se envolvido diretamente com as atividades operacionais.

As competências organizacionais características deste tipo de cultivo também referem-se à tecnologia empregada, ao gerenciamento no que diz respeito a planejamento, organização e controle da produção, à comercialização e à logística de distribuição. Outros aspectos importantes que definem a competitividade da agricultura orgânica dizem respeito à rede de relacionamentos do empreendedor rural (*networking*), bem como ao conhecimento geral das atividades pertinentes ao processo produtivo.

A competitividade desse tipo de cultivo é definida pelo valor que agrega ao produto, por meio de critérios qualificadores como confiabilidade do cliente, qualidade e diferenciação do produto. Estes ocorrem devido ao fato de que os produtos são isentos de agrotóxicos. Outros critérios competitivos dizem respeito à alta demanda de produtos orgânicos no mercado, bem como a sua oferta insuficiente; o que denota um nicho de mercado atraente para novos empreendedores rurais.

Considerando a ênfase dada à saúde e à qualidade de vida pela sociedade atualmente, bem como a preocupação com a degradação ambiental, percebeu-se uma vantagem competitiva da agricultura orgânica em relação à tradicional no que diz respeito aos seus princípios e métodos de cultivo. Entendeu-se que a escolha entre a prática da agricultura tradicional e da orgânica pode ser considerada um estilo de vida do empreendedor rural.

Quanto ao consumidor, vai além do estilo de vida, pois depende também de seu poder aquisitivo.

Apreendeu-se que o sistema de produção necessita de políticas que o façam sustentável e, para isso, é importante entender a agricultura sob perspectiva ecológica e equilibrá-la com lucro, qualidade de vida, desenvolvimento da comunidade e necessidades do consumidor.

Enfim, na agricultura orgânica, a competência humana vai além da capacidade de responsabilidade do indivíduo em administrar o empreendimento, pois requer iniciativa, vocação agrícola, conhecimento geral das atividades produtivas, bem como valores ambientais. A competência organizacional está no produto, sendo que a sua competitividade é determinada pela diferenciação, isto é, pelo valor agregado ao produto por intermédio da qualidade e confiabilidade.

Destaca-se que a maior limitação da presente investigação está na escassez de pesquisas comparativas entre empreendimentos agrícolas que se utilizam do modelo tradicional e do orgânico, no que tange às competências humana e organizacional, bem como sobre a competitividade neste ramo de atividade.

9. REFERÊNCIAS

- ASSIS, Renato Linhares de et al. **Consumo de produtos da agricultura orgânica no estado do Rio de Janeiro. Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 84-89, jan./mar. 1995.
- BARRIGA, Cláudio. **Tecnologia e competitividade em agronegócios. Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 83-90, out./dez. 1995.
- CANTILLANO, Rufino Fernando Flores; MANDAIL, João Carlos Medeiros; MATTOS, Maria Laura Turino. **Mercado de Alimentos: tendência mundial. Informe Agropecuário**, Belo Horizonte, v. 22, n. 213, p. 79-84, nov./dez. 2001.
- CARMO, Maristela Simões. **A produção familiar como locus ideal da agricultura sustentável**. In: FERREIRA, Ângela Duarte Damasceno, BRANDENBURG, Alfio (organizadores). **Para pensar: outra agricultura**. Curitiba: UFPR, 1998. p.215-238.
- CLARO, Priscila Borin de Oliveira; CLARO, Danny Pimentel. **Desenvolvimento de indicadores para monitoramento da sustentabilidade: o caso do café orgânico. Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 18-29, jan./fev.mar. 2004.
- DAFT, Richard L. **Administração**. 4.ed., Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.
- FADINI, Marcos Antonio Matielo; LOUZADA, Julio Neil Cassa. **Impactos ambientais da agricultura tradicional. Informe Agropecuário**, Belo Horizonte, v. 22, n. 213, p. 24-29, nov./dez. 2001.
- FERREIRA, Ângela Duarte Damasceno; BRANDENBURG, Alfio (orgs.). **Para pensar: outra agricultura**. Curitiba: UFPR, 1998.
- GARCIA, Maria Alice. **Ecologia aplicada a agroecossistemas como base para a sustentabilidade. Informe Agropecuário**, Belo Horizonte, v. 22, n. 213, p. 30-38, nov./dez. 2001.
- GIORDANO, Samuel Ribeiro. **Agricultura Sustentável: novos desafios para o agribusiness. Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 77-82, out./dez. 1995.

HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã**. 18. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

KHAUTONIAN, Carlos Armênio. **A reconstrução ecológica da agricultura**. Botucatu: IAPAR, 2001.

LEVI, Alberto R. **Competitividade organizacional**. São Paulo: Makron McGraw-Hill, 1992.

MATTUELLA, Juvir Luiz et al. **Competitividade em mercados agroindustriais integrados**. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 34-42, out./dez. 1995.

MELLO, Sueli. **Potencial orgânico: produtos certificados conquistam espaço dentro e fora do país**. *Problemas Brasileiros*, São Paulo, v. 42, n. 364, p. 12-15, jul./ag. 2005.

MENEZES, Francisco. **Sustentabilidade ambiental: uma nova bandeira?** In: FERREIRA, Ângela Duarte Damasceno, BRANDENBURG, Alfio (orgs). **Para pensar: outra agricultura**. Curitiba: UFPR, 1998. p. 249-270.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROMEIRO, Ademar Ribeiro. **Meio ambiente e dinâmica de inovações na agricultura**. 1. ed., São Paulo: Annablume, 1998.

SOUZA, Ivan Sérgio Freire de; et al. **Competitividade Agrícola Brasileira**. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, n. 3, p.32-44, jul/set 1991.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo Atlas, 1997.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUBINO, Dalvio Ferri. **Manual de planejamento e controle da produção**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2000.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

ZYLBERSZTAJN, Decio. **P&D e a articulação do agribusiness**. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 73-78, jul./set. 1993.