

Políticas Públicas e Privadas e Competitividade das Cadeias Produtivas Agroindustriais

Glauco Schultz
Paulo Dabdab Waquil
Organizadores

EAD

SÉRIE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA



Políticas Públicas e Privadas e Competitividade das Cadeias Produtivas Agroindustriais



**UNIVERSIDADE
FEDERAL DO RIO
GRANDE DO SUL**

Reitor

Carlos Alexandre Netto

Vice-Reitor e Pró-Reitor
de Coordenação Acadêmica
Rui Vicente Oppermann

**SECRETARIA DE EDUCAÇÃO
A DISTÂNCIA**

Secretário

Sérgio Roberto Kieling Franco

Vice-Secretário

Silvestre Novak

Comitê Editorial

Lovois de Andrade Miguel

Mara Lucia Fernandes Carneiro

Silvestre Novak

Sílvio Luiz Souza Cunha

Sérgio Roberto Kieling Franco,
presidente

EDITORA DA UFRGS

Diretora

Sara Viola Rodrigues

Conselho Editorial

Alexandre Santos

Ana Lúgia Lia de Paula Ramos

Carlos Alberto Steil

Cornelia Eckert

Maria do Rocio Fontoura Teixeira

Rejane Maria Ribeiro Teixeira

Rosa Nívea Pedroso

Sergio Schneider

Susana Cardoso

Tania Mara Galli Fonseca

Valéria N. Oliveira Monaretto

Sara Viola Rodrigues, presidente

Políticas Públicas e Privadas e Competitividade das Cadeias Produtivas Agroindustriais

Glauco Schultz
Paulo Dabdab Waquil
Organizadores

EAD
SÉRIE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA


UFRGS
EDITORA


SEAD
Secretaria de
Educação a Distância


CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA
**PLANEJAMENTO E GESTÃO
PARA O DESENVOLVIMENTO RURAL**

© dos Autores
1ª edição: 2011
Direitos reservados desta edição:
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Capa e projeto gráfico: Carla M. Luzzatto
Revisão: Ignacio Antonio Neis e Sabrina Pereira de Abreu
Editoração eletrônica: Débora Lima da Silva

Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS

Coordenador: Luis Alberto Segovia Gonzalez

Curso de Graduação Tecnológica Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural

Coordenação Acadêmica: Lovois de Andrade Miguel

Coordenação Operacional: Eliane Sanguiné

P769 Políticas públicas e privadas e competitividade das cadeias produtivas agroindustriais / organizado por Glauco Schultz [e] Paulo Dabdab Waquil; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2011.

80 p. : il. ; 17,5x25cm

(Série Educação A Distância)

Inclui figuras e quadros.

Inclui Apêndices e Referências.

1. Agricultura. 2. Economia agrícola. 3. Cadeias produtivas agroindustriais – Competitividade. 4. Cadeias produtivas agroindustriais – Análise SWOT. 5. Políticas públicas e privadas – Promoção – Competitividade – Cadeias produtivas agroindustriais – Desenvolvimento – Áreas Rurais. I. Schultz, Glauco. II. Waquil, Paulo Dabdab. III. Universidade Aberta do Brasil. IV. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Secretaria de Educação a Distância. Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural. V. Série.

CDU 339.138:631

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

ISBN 978-85-386-0160-9

UNIDADE 1 – ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DAS CADEIAS PRODUTIVAS AGROINDUSTRIAIS

Glauco Schultz, Cândida Zanetti e Paulo Dabdab Waquil

Esta unidade apresenta o aporte teórico e metodológico para capacitar os alunos a identificarem os fatores determinantes da competitividade das cadeias produtivas agroindustriais. Os resultados desse diagnóstico, juntamente com a análise SWOT, que será realizada na Unidade 2, auxiliarão na proposição de políticas públicas e privadas voltadas para a melhoria da competitividade das cadeias produtivas selecionadas para estudo, atividade essa que será desenvolvida na Unidade 3.

A presente unidade está dividida em duas seções. Na primeira, apresentam-se as principais definições de competitividade e as perspectivas para a análise da competitividade das cadeias produtivas agroindustriais. Na segunda, descrevem-se quatro modelos para a identificação e a análise dos fatores determinantes da competitividade, aplicáveis ao estudo das cadeias produtivas agroindustriais: (i) cinco forças competitivas (PORTER, 2004); (ii) cadeia de valor (PORTER, 1985); (iii) competitividade sistêmica (COUTINHO; FERRAZ, 1995); e (iv) direcionadores de competitividade para as cadeias produtivas agroindustriais (BATALHA; SOUZA FILHO, 2009).

1.1 COMPETITIVIDADE: PRINCIPAIS DEFINIÇÕES

Competitividade é um termo utilizado na teoria econômica, e também na teoria da administração de empresas, como uma medida do resultado alcançado por uma empresa, ou por um conjunto de empresas (setor ou cadeia produtiva), nos mercados em que atuam. Ao competir nos mercados, uma empresa busca adequar-se às regras ou ao padrão de competição vigente em determinado momento, sendo, portanto, necessário, avaliar as estratégias adotadas pelas empresas no passado para identificar as fontes de vantagens competitivas que foram utilizadas e que determinaram a competitividade.

A construção de capacidades diferenciadas de competição baseadas, por exemplo, em gestão de pessoas ou em inovação tecnológica poderão redefinir os padrões de concorrência futuros e possibilitar melhores posicionamentos das empresas nos mercados. A competitividade pode, portanto, estar relacionada tanto a uma medida de resultado das empresas quanto a uma adequação das estratégias empresariais às regras dos mercados, ou ainda à capacidade que determinada atividade produtiva tem para enfrentar as exigências dos mercados.

Essas diferentes nuances no significado de *competitividade*, que se caracterizam, por vezes, até mesmo como conceitos tautológicos, demonstram a dificuldade de se encontrar uma definição que ofereça maior clareza e que possibilite conduzir com maior rigor analítico avaliações sobre o funcionamento dos mercados.

Para Müller (1994, p. 24), esse termo assume, em determinadas situações, características precisas e de maior clareza para sua medição e avaliação; em outras, porém, a utilização do termo pressupõe definições mais genéricas, à semelhança de um mapa (diversos caminhos a serem seguidos) ou de um caleidoscópio: “[...] conjunto ordenado e flexível de ideias que se pode adaptar aos interesses e objetivos dos que desejam utilizá-lo”.

Entretanto, a dificuldade em encontrar uma definição precisa de *competitividade* (JANK; NASSAR, 2000; HAGUENAUER, 1989; FARINA, 1999) não pode constituir-se em uma fragilidade das teorias econômicas e da administração sobre a compreensão do desempenho ou da eficiência das empresas e das cadeias produtivas nos diferentes mercados. No quadro 1, abaixo, apresentam-se as principais definições de competitividade encontradas na literatura sobre o assunto.

Quadro 1
Definições de competitividade e respectivos autores

Definições de competitividade	Autores
“[...] conjunto de habilidades e de condições requeridas para o exercício da concorrência.”	MÜLLER (1994, p. 24)
“Capacidade sustentável de sobreviver e, de preferência, crescer nos mercados correntes ou em novos mercados.”	JANK; NASSAR (2000, p. 140)
“[...] adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico.”	KUPFER (1993, p. 14)
“[...] capacidade de uma indústria (ou empresa) produzir mercadorias com padrões de qualidade específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos em níveis iguais ou inferiores aos que prevalecem em indústrias semelhantes no resto do mundo, durante certo período de tempo.”	HAGUENAUER (1989, p. 13)
“[...] capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.”	COUTINHO; FERRAZ (1995, p. 18)
“[...] um atributo resultante de processo contínuo de adoção de inovações nas esferas tecnológica, institucional e organizacional, dotando determinado ramo da atividade econômica de poder de concorrência nos mercados externo e interno [...]”	PEROSA; BAIARDI (1999, p. 78)

Elaborado pelos autores.

A diversidade de abordagens e ênfases encontradas na literatura, conforme apresentado no quadro acima, possibilita contemplar diferentes facetas da mesma situação ou problema, considerando, por exemplo, a multiplicidade de agentes e realidades que formam as cadeias produtivas agroindustriais. Dessa compreensão resulta que a competitividade deve ser analisada levando-se em consideração as especificidades dos agentes que compõem uma cadeia produtiva. A seguir, serão propostas quatro perspectivas sobre competitividade, identificadas a partir de levantamento bibliográfico sobre o assunto.

1.1.1 Perspectivas para a análise da competitividade

A competitividade é uma medida de capacidade das empresas ou de um conjunto de empresas inseridas em uma cadeia produtiva, podendo ser avaliada por diferentes indicadores, de acordo com a definição ou as definições, quase sempre genéricas, utilizadas para a análise. Com o objetivo de melhor delimitar as análises propostas nesta unidade, serão destacadas, com base nos autores citados no quadro 1, acima, quatro perspectivas para a análise da competitividade em cadeias produtivas agroindustriais, que são mais complementares entre si do que contraditórias.

Com isso, pretende-se demonstrar que, nas cadeias produtivas agroindustriais, a competitividade poderá ser medida considerando-se diferentes dimensões ou capacidades que, se adequadamente articuladas, resultarão do atendimento das demandas do mercado ou das exigências dos consumidores.

1.1.1.1 PERSPECTIVA DA COMPETITIVIDADE REVELADA E POTENCIAL

A primeira perspectiva está relacionada ao que Haguenauer (1989) definiu como parâmetros de desempenho (*ex-post*) ou de eficiência (*ex-ante*), tais como a produtividade, os salários, a tecnologia, os preços ou a qualidade dos produtos. No quadro 2, a seguir, apresenta-se essa percepção mais restrita sobre a competitividade.

Quadro 2
Definições de competitividade e indicadores de avaliação

Definições de competitividade	Indicadores de avaliação
Competitividade como desempenho, ou revelada (<i>ex-post</i>)	Participação no mercado, lucratividade (determinantes da demanda)
Competitividade como eficiência, ou potencial (<i>ex-ante</i>)	Custos, produtividade e inovações (determinantes da oferta)

Elaborado pelos autores a partir de: JANK; NASSAR, 2000, p. 141-142; KUPFER, 1993, p. 2-3; HAGUENAUER, 1989, p. 1-2; FARINA, 1999, p. 4; BATALHA; SOUZA FILHO, 2009, p. 6.

A abordagem da competitividade como eficácia (revelada) utiliza-se de indicadores que permitem a medição da competitividade passada, oriunda de vantagens competitivas já adquiridas. Já a abordagem da competitividade como eficiência (potencial), baseada em indicadores como custos e inovação, possibilita a medição da competitividade futura, oriunda de vantagens competitivas mantidas ou aperfeiçoadas.

1.1.1.2 PERSPECTIVA DA COMPETITIVIDADE SISTÊMICA

Segundo Haguenauer (1989), além dos indicadores mencionados no quadro 1, outros três conjuntos de indicadores (qualitativos e quantitativos) são adequados para a análise da competitividade das empresas, considerando-se o atual grau de integração das cadeias produtivas.

O primeiro conjunto de indicadores está relacionado à qualidade dos produtos e à atualização tecnológica das empresas, o que resultará em diferentes estratégias de *marketing* e de utilização dos canais de comercialização. O segundo está relacionado ao nível de utilização dos recursos na produção (quantidades físicas), característica essa dependente das tecnologias de processo utilizadas e da organização da produção. O terceiro vincula-se ao macroambiente, contemplando variáveis relativas à estabilidade da economia, à eficiência das instituições, ao sistema educacional e de Pesquisa & Desenvolvimento, bem como ao tamanho do mercado e à distribuição da renda, como oportunidades de economia de escala ou de escopo.

Nesse mesmo sentido, contrapondo-se às visões estáticas sobre competitividade (como desempenho no mercado ou como eficiência técnica), Coutinho e Ferraz (1995, p. 17) definem competitividade a partir de uma perspectiva dinâmica e sistêmica. Competitividade, nessa perspectiva, é resultado de “capacitações acumuladas” e das “estratégias competitivas” adotadas no âmbito das empresas, mas que também são moldadas por fatores externos ao ambiente empresarial, tais como a dinâmica macroeconômica e microeconômica dos mercados e a infraestrutura e o aparato político e institucional disponível em determinado país ou região.

Os três conjuntos de fatores determinantes da competitividade da indústria (internos à empresa, estruturais e sistêmicos) que compõem o modelo da Competitividade Sistêmica proposto por Coutinho e Ferraz (1995) serão apresentados adiante, na seção 1.2.3.

1.1.1.3 PERSPECTIVA DA COMPETITIVIDADE COMO ADEQUAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS AO PADRÃO DE CONCORRÊNCIA

A terceira perspectiva associa competitividade à relação entre estratégias empresariais e padrão de concorrência, sendo o padrão de concorrência a “variável determinante”, resultante da interação entre a estrutura do mercado e as estratégias das empresas, e a competitividade, a “variável determinada” (KUPFER, 1993, p. 14).

Padrão de concorrência é um conjunto de “regras do jogo competitivo”, formado por diversas variáveis, relacionadas aos determinantes da oferta e da demanda, utilizadas pelas empresas ao atuarem nos mercados, tais como: preço, marca, propaganda, inovação, logística, qualidade, etc. (JANK; NASSAR, 2000, p. 143). No quadro 3, abaixo, apresentam-se quatro exemplos de padrões de concorrência no mercado brasileiro: *commodities*, bens duráveis, bens tradicionais e difusores do progresso técnico.

Quadro 3
Padrões de concorrência e especificidades setoriais

Padrões de concorrência (grupos de indústrias)	Características	Estrutura de mercado	Exigências dos mercados	Fontes de vantagens competitivas	Exemplos de produtos
<i>Commodities</i>	Processos contínuos, produtos homogêneos, preços determinados pelos mercados e intensivos em recursos financeiros, naturais e energéticos	Oligopólio homogêneo	Padronização, preços baixos e minimização dos impactos ambientais	Redução de custos, em função de elevadas escalas de produção, infraestrutura logística e eficiente gestão da produção	Minério de ferro, alumínio, petroquímicos, fertilizantes, papel, celulose, derivados da soja, suco de laranja, cimento
Bens duráveis	Grandes escalas de produção e intensivos em tecnologia agregados aos produtos finais	Oligopólio diferenciado	Amplo conjunto de atributos: diferenciação, preço, tecnologia e assistência técnica, novos produtos	Economia de escala e de escopo (redução dos custos) incentivos fiscais, marca, P&D, rede de revendedores, inovações, tecnologias de gestão, cooperação com fornecedores	Automóveis, eletrônicos
Bens tradicionais	Produtos para consumo final e mercados sensíveis às variações da demanda e à sazonalidade	Oligopólio competitivo	<i>Design</i> , prazos de entrega, produtos saudáveis e com apelos ambientais	Segmentação dos mercados, empreendedorismo, capacidade de atualização tecnológica e de gestão, cooperação horizontal (redes) e economias de aglomeração	Confeccões, sapatos, móveis, alimentos e bebidas
Difusores de progresso técnico	Fornecedores de insumos e equipamentos com elevado conteúdo tecnológico para outros setores	Oligopólio diferenciado	Conformidade técnica, serviços de treinamento, suporte técnico, manutenção	Segmentação (tecnológica) dos mercados, P&D, cooperação com universidades e institutos de pesquisa, políticas industriais (incentivos fiscais e regulação da concorrência, restrição a importações, proteção à propriedade intelectual)	Componentes eletrônicos, comunicação digital, microeletrônica, farmacêuticos, bens de capital, biotecnologia e nanotecnologia, máquinas agrícolas

Elaborado pelos autores a partir de: FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, e TIGRE, 2006.

Decorre, dessa terceira perspectiva da competitividade, que existe uma relação causal principal entre estrutura de mercado/padrões de concorrência, estratégias empresariais e competitividade, que pode ser expressa da seguinte forma: o *ambiente institucional* (“regras do jogo”, tais como: leis, tradições, costumes, políticas macroeconômicas, políticas setoriais governamentais), o *ambiente organizacional* (sindicatos, organizações setoriais, políticas setoriais privadas), o *ambiente tecnológico* (paradigma tecnológico ou base técnica das atividades produtivas) e o *ambiente competitivo* (estrutura da indústria, padrões de concorrência, características do consumo) condicionam as *estratégias individuais das empresas* (preços, custos, segmentação, diferenciação, inovação, fusões/aquisições) que compõem uma cadeia produtiva, determinando sua *competitividade* (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Entretanto, a longo prazo, essa interação poderá inverter-se, ou seja, as estratégias empresariais poderão alterar as variáveis que compõem os diferentes ambientes e, por consequência, impactar a competitividade das cadeias produtivas. As relações de causalidade entre, por um lado, estrutura de um mercado/padrões de concorrência e, por outro, estratégias empresariais não são de fácil identificação, sendo, portanto, de se supor que os dois sentidos sejam possíveis (KUPFER, 1993).

O modelo proposto por Farina, Azevedo e Saes (1997)⁸, para a análise dos fatores que influenciam as estratégias das empresas que compõem uma cadeia produtiva e o desempenho dos mercados agroindustriais, vincula-se à Teoria da Organização Industrial, especialmente ao paradigma teórico denominado Estrutura, Conduta e Desempenho (ECD).

No modelo clássico do paradigma ECD, as estruturas de mercado são determinadas por fatores externos (oferta e demanda) e condicionam as condutas (estratégias) das empresas e, por consequência, o desempenho (competitividade) nos mercados. Entretanto, os próprios autores questionam essa relação unidirecional do modelo, afirmando que a Teoria da Organização Industrial se propõe “[...] a tratar das estratégias competitivas das firmas em condições de interdependência oligopolista e [de] seus

8 No modelo proposto por Farina, Azevedo e Saes (1997, p. 175), além dos fatores relacionados aos ambientes organizacional, institucional, tecnológico e competitivo, às estratégias individuais e ao desempenho, os autores inserem os atributos das transações e as estruturas de governança, vinculados aos aportes teóricos da Nova Economia Institucional e da Economia dos Custos de Transação. Como o objetivo da DERAD 026 é integrar conteúdos já estudados em outras disciplinas, no presente material didático não será abordada essa discussão, por não ter sido contemplada em outras DERADs. Os atributos das transações estão relacionados à frequência, à incerteza e à especificidade dos ativos, características essas que induzem a determinadas estruturas de governança (mercado *spot*, contratos ou integração vertical). As estruturas de governança “[...] constituem instrumentos de coordenação dos sistemas produtivos que, por sua vez, determinam a capacidade de resposta a mudanças ambientais. Dessa forma, a competitividade depende da capacidade de coordenação e das estruturas de governança adotadas” (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, p. 260). Os autores ponderam que as estratégias de mercado, baseadas na diferenciação e na segmentação, por exemplo, por adotarem ativos específicos nas transações, são mais exigentes em estruturas de governança.

efeitos sobre o próprio ambiente competitivo [...]”, ou seja, sobre as estruturas de mercado/padrões de concorrência (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, p. 175).

Os resultados dessas análises contribuem para o estabelecimento de estratégias empresariais que visem a melhores posicionamentos nos mercados, de acordo com o modelo das cinco forças competitivas proposto por Porter (1999, 2004), que será apresentado na próxima seção. Os tomadores de decisões também podem auxiliar na definição e no planejamento de políticas setoriais, tanto públicas (governamentais) quanto privadas (empresariais).

Entre outras questões, o estudo dos efeitos das estruturas dos mercados e dos padrões de concorrência na competitividade das cadeias produtivas agroindustriais, além de auxiliar na busca por vantagens competitivas para as empresas de determinada cadeia produtiva, possibilita identificar os condicionantes do processo de desenvolvimento rural em determinado território.

Estruturas de mercado oligopólicas e, portanto, concentradas beneficiam-se de economias de escala e escopo, viabilizando para as empresas, por exemplo, os retornos adequados dos investimentos em Pesquisa & Desenvolvimento (concessão de patentes e proteção à propriedade intelectual), aumentando a competitividade empresarial e gerando externalidades positivas para a sociedade com o avanço tecnológico (FARINA, 1997, 2000).

Entretanto, a jusante da cadeia produtiva, empresas nessa situação poderão exercer poder de monopólio, ou seja, a sua “[...] capacidade de restringir o produto e elevar preços acima do nível de concorrência” (FARINA, 1997, p. 118). A montante de uma cadeia produtiva agroindustrial, por exemplo, os efeitos dizem respeito “[...] ao impacto dos maiores níveis de concentração e especialização da produção na desarticulação da estrutura de produção familiar diversificada [...]” (WILKINSON, 2008, p. 42).

Os resultados desse processo, baseado na dependência tecnológica oriunda da Revolução Verde e da modernização conservadora na agricultura, são um maior êxodo rural, a subutilização de investimentos em infraestrutura rural, o aumento das favelas urbanas, o crescimento das taxas de criminalização e a migração para outras regiões (WILKINSON, 2008).

Nas análises de competitividade das cadeias produtivas, geralmente não são incluídas externalidades negativas no ambiente econômico, tais como os impactos sociais e a poluição do ambiente ecológico ou natural de determinada região. Estas, por sua vez, são falhas de mercado que podem ser alteradas mediante a utilização de medidas regulatórias (econômicas, sociais e ambientais) por parte do Estado (políticas governamentais) (FARINA, 1997; WILKINSON, 2008). O efeito esperado das intervenções públicas é a internalização dos custos sociais e ambientais, mediante a alteração dos efeitos das estratégias empresariais relacionadas à oferta e à demanda sobre o desempenho dos mercados.

1.1.1.4 A PERSPECTIVA DA COMPETITIVIDADE COMO CAPACIDADE DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

A quarta perspectiva sobre competitividade está relacionada a um fator já mencionado anteriormente: a possibilidade de inverter a relação causal de interação entre estrutura de mercado/padrão de concorrência e estratégias empresariais. Nessa perspectiva, as estratégias empresariais assumem papel de destaque na alteração do ambiente competitivo (estruturas de mercado e padrões de concorrência), resultando em maior competitividade.

Fundamentalmente, nesses casos, as estratégias são oriundas da capacidade de inovação tecnológica das empresas. Estas, por sua vez, poderão alterar a estrutura de mercado e, portanto, o padrão de concorrência vigente. Nesse sentido, Kupfer e Hasenclever (2002) destacam as evidências da relação existente entre mudança tecnológica e estruturas de mercado, atribuindo às empresas inovadoras o protagonismo das modificações do ambiente concorrencial.

Para a análise da competitividade de uma cadeia produtiva agroindustrial, é importante identificar as principais fontes de tecnologia utilizadas pelas empresas, conforme demonstrado abaixo, no quadro 4. Observa-se que a base para a inovação deverá estar assentada na capacidade empresarial de geração de conhecimento, a partir de investimentos públicos e privados em Ciência & Tecnologia (C&T) e Pesquisa & Desenvolvimento (P&D).

Quadro 4
Fontes de tecnologia mais utilizadas nas empresas

Fontes de tecnologia	Exemplos
Desenvolvimento tecnológico próprio	P&D, engenharia reversa e experimentação
Contratos de transferência de tecnologia	Licenças e patentes, contratos com universidades e centros de pesquisa
Tecnologia incorporada	Máquinas, equipamentos e <i>software</i> embutido
Conhecimento codificado	Livros, manuais, revistas técnicas, internet, feiras e exposições, <i>software</i> aplicativo, cursos e programas educacionais
Conhecimento tácito	Consultoria, contratação de RH experiente, informações dos clientes, estágios e treinamentos práticos
Aprendizado cumulativo	Processo de aprender fazendo, usando, interagindo, etc., devidamente documentado e difundido na empresa

Fonte: TIGRE, 2006, p. 94.

Na discussão sobre inovação tecnológica, geralmente surgem dúvidas sobre as definições de técnica, tecnologia, invenção e inovação. A utilização prática e o vínculo com o mercado talvez sejam os parâmetros que melhor diferenciam esses conceitos. Para Tigre (2006, p. 72), “a tecnologia pode ser definida como conhecimento sobre técnicas, enquanto técnicas envolvem a aplicação desse conhecimento em produtos, processos e métodos organizacionais”, e “a invenção refere-se à criação de um processo, técnica ou produto inédito”; já “a inovação ocorre com a efetiva aplicação prática de uma invenção”.

Conforme o Manual de Oslo (2005), inovação é a implementação “de melhorias significativas ou de novos produtos” (bens ou serviços), processos ou métodos de *marketing* “na empresa ou no mercado”, destacando-se quatro tipos de inovações, conforme apresentado a seguir, no quadro 5.

Quadro 5
Tipos de inovações e suas definições

Tipos de inovações	Definições
Inovações de produto	Novos produtos , desenvolvidos por meio de mudanças ou melhorias significativas nas especificações técnicas, componentes, materiais ou <i>softwares</i> incorporados, que resultem em novas características funcionais e de uso para os bens e serviços.
Inovações de processo	Novos métodos de produção ou de distribuição (logística) , desenvolvidos por meio de mudanças ou melhorias significativas em técnicas, equipamentos ou <i>softwares</i> (automação em linhas de produção, rastreabilidade de bens e Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC, por exemplo), que resultem em maior qualidade dos produtos ou na redução de custos para a empresa.
Inovações organizacionais	Novos métodos organizacionais nas práticas de negócios da empresa, na organização de seu local de trabalho (rotinas e procedimentos) ou em suas relações externas, que resultem em melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação.
Inovações de <i>marketing</i>	Novos métodos de <i>marketing</i> , desenvolvidos por meio de mudanças ou melhorias significativas na concepção (novos apelos de mercado, sabores ou aromas) ou no <i>design</i> do produto (novas embalagens, formas ou aparências), que resultem no reposicionamento desse produto no mercado (diferenciação do produto e novo segmento de consumidores) e no aumento das vendas para a empresa.

Elaborado pelos autores a partir de: MANUAL DE OSLO, 2005.

Segundo Perosa e Baiardi (1999, p. 80), é necessário ampliar a noção de competitividade das empresas para além das vantagens comparativas, com base na análise da influência dos determinantes macroeconômicos, institucionais e sociais da região ou do país sobre o desempenho das cadeias produtivas. Como a inovação se constitui em uma forte medida de competitividade das empresas, é fundamental a construção de “espaço local/regional” favorável às transformações tecnológicas e aos processos de inovação.

Os processos de inovação tecnológica apresentam maior potencial de surgirem em ambientes caracterizados por ações organizacionais coletivas que ocorrem no âmbito das redes de empresas (horizontais ou verticais) que se utilizam da cooperação como fontes de vantagens competitivas (“coopetição”). As relações de cooperação, dependentes de arranjos institucionais promotores de confiança e reciprocidade, facilitam o acesso aos recursos tangíveis e intangíveis estratégicos para a competitividade do conjunto das organizações (TIGRE, 2006).

Estudos (LASTRES; CASSIOLATO, 2006) demonstram que as redes de empresas, principalmente as horizontais, proporcionam um ambiente favorável à inovação, onde a competitividade do conjunto das empresas é determinada pela capacidade de geração de conhecimento fundamentada na interação institucional e no aprendizado coletivo.

O ponto de partida para esse tipo de análise é a identificação da existência de aglomerados empresariais (*clusters*) ou de distritos industriais que possuem foco em atividades econômicas específicas em determinado território, formando os denominados Arranjos Produtivos Locais (APLs) ou Sistemas Locais Produtivos (SLPs).

Estes, por sua vez, são constituídos por grupos de empresas (geralmente pequenas e médias) geograficamente localizadas, em que a identidade regional, os códigos de ética, a articulação (formal e informal) entre as empresas, os vínculos culturais, sociais e institucionais (capital social e envolvimento cívico), além dos laços familiares e religiosos, proporcionam aumento da competitividade para além das economias de escala ou de escopo oriundas da especialização flexível, mas alicerçadas principalmente na capacidade de gerar processos inovativos localizados (TIGRE, 2006; BRITTO, 2002; PORTER, 1999; AMATO NETO, 2008; LASTRES; CASSIOLATO, 2005, 2006; SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2005).

Ressalta-se que, para o estudo da competitividade das cadeias produtivas agroindustriais baseada na capacidade de inovação tecnológica, a abordagem territorial do desenvolvimento e as dimensões relacionadas ao diagnóstico de um território se constituem em importantes contribuições teórico-metodológicas para a análise de *clusters* e sistemas locais de produção.

Exemplo 1**Utilização de tecnologia em *commodities***

"[...] a tecnologia vem deixando de ser um atributo exclusivo de produtos manufaturados, pois também está sendo incorporada em *commodities* minerais e agrícolas. Produtores agrícolas tendem a utilizar cada vez mais tecnologia no desenvolvimento tanto de produtos quanto de processos. Na produção de grãos, como soja, milho e trigo, o desenvolvimento de variedades geneticamente modificadas vem abrindo novas trajetórias tecnológicas para o processo produtivo. Os métodos de produção são condicionados pelo tipo de semente utilizada e por sua resistência genética a herbicidas e defensivos agrícolas. Por outro lado, as tecnologias de informação e da comunicação vêm revolucionando a gestão organizacional e a logística de distribuição das cadeias produtivas minerais e agrícolas. Melhorias nos padrões técnicos, sanitários, nos sistemas de qualidade e na velocidade operacional nas diferentes etapas da cadeia de valor têm sido cruciais para a competitividade internacional nos mercados de *commodities*. Nesse contexto, a competitividade parece depender não apenas do padrão de inserção na divisão internacional do trabalho, mas também da intensidade da informação e do conhecimento incorporado aos produtos e processos produtivos" (TIGRE, 2006, p. 149).

Exemplo 2**Inovação tecnológica e competitividade****Déficit tecnológico atinge indústria**

"A participação da indústria brasileira no Produto Interno Bruto (PIB) vem perdendo espaço para os itens importados. Não é à toa que nos últimos cinco anos o Brasil registra saldo comercial negativo na balança de produtos e serviços de maior intensidade tecnológica. O ápice foi em 2010, quando o déficit tecnológico alcançou 84 bilhões de dólares. As projeções para este ano não são nada animadoras: o país deverá ter um déficit tecnológico ainda maior: 100 bilhões de dólares. Um dos principais fatores é a importação crescente de produtos acabados e semi-industrializados [...] que coloca em risco a competitividade da indústria nacional por conta do esvaziamento tecnológico" (*Correio do Povo*, 12 jun. 2011, p. 6).

Poucos usam a Lei do Bem

"Criada em 2005, a Lei do Bem teve em 2009 apenas 635 empresas inscritas e 542 (1%) beneficiadas em todo o país, num universo de mais de 50 mil de médio ou grande porte. Essas empresas tiveram em gasto de R\$ 8,3 bilhões na área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e retorno de R\$ 1,8 bilhões em incentivos fiscais. Em torno de 12% não foram aprovadas. No estado, conforme a Fiergs, de mais de 3,33 mil empresas, só 119 foram beneficiadas [...]" (*Correio do Povo*, 22 maio 2011, p. 5).

Dedução de imposto entre as vantagens

"A Lei 11.196, de novembro de 2005, ficou conhecida como Lei do Bem porque é raro uma legislação tributária criar benefício fiscal. Destina-se a empresas que aplicam em inovação, mas, como parte dos incentivos é encaminhada a abatimentos de imposto de renda e Contribuição social sobre o Lucro, as mais beneficiadas são as de médio e grande porte, que optam por lucro real [...]" (*Correio do Povo*, 22 maio 2011, p. 5).

Na próxima seção, serão apresentados com mais detalhes os fatores determinantes da competitividade, a partir da análise dos modelos aplicáveis ao estudo das cadeias produtivas agroindustriais. Esses modelos de análise da competitividade contemplam as perspectivas estudadas na presente seção e irão subsidiar a elaboração da atividade da Unidade 2 da disciplina, consagrada ao estudo da matriz SWOT.

1.2 MODELOS DE ANÁLISE E FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE

É o objetivo desta seção apresentar os principais modelos de análise da competitividade empresarial aplicáveis às cadeias produtivas agroindustriais. A ênfase será na descrição dos fatores determinantes da competitividade das empresas que fazem parte de determinada cadeia produtiva. Serão descritas quatro propostas metodológicas adequadas à análise das cadeias produtivas agroindustriais, selecionadas em função dos diferentes escopos: (i) Cinco forças competitivas; (ii) Cadeia de valor; (iii) Competitividade sistêmica; e (iv) Direcionadores da competitividade em cadeias produtivas agroindustriais.

1.2.1 Cinco forças competitivas

De acordo com Porter (2004), para uma empresa obter sucesso na formulação de uma estratégia competitiva, é necessário que seja estabelecida uma analogia entre essa empresa e seu ambiente. O aspecto mais relevante do ambiente em que determinada empresa está inserida, segundo esse autor, é a indústria ou as indústrias com a qual ou as quais ela compete. O conceito de *indústria* é entendido aqui como um setor ou conjunto de empresas que possuem ativos de produção semelhantes.

O modelo de análise das cinco forças competitivas apresentado abaixo, na figura 1, demonstra que a *concorrência* em determinado conjunto de empresas (indústria) que ofertam produtos e/ou serviços idênticos ou semelhantes não deve ser reduzida aos participantes estabelecidos (empresas já existentes). Em outras palavras, segundo Porter, a concorrência deve ser analisada de forma mais ampla, além das fronteiras da empresa, com base em dados e informações do ambiente externo àquele em que as empresas estão inseridas.

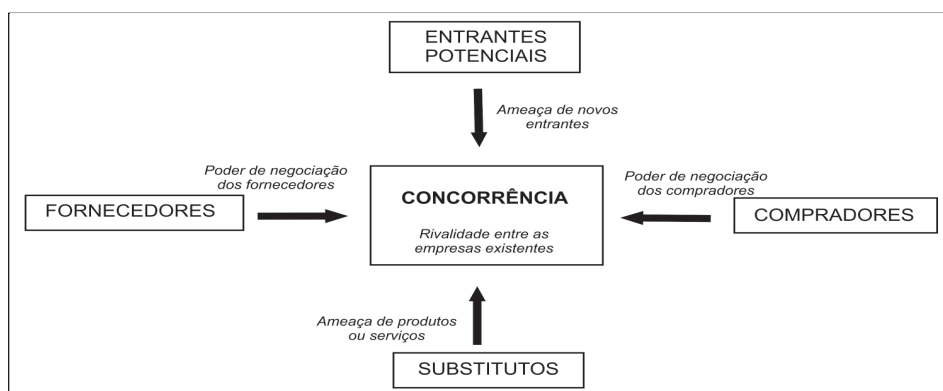


Figura 1 – Cinco forças competitivas
Fonte: PORTER, 2004, p. 4.

De acordo com Porter (2004, p. 3), como “forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas”. Analisando o ambiente externo no qual determinada

empresa está inserida, é possível identificar os fatores que influenciam o mercado e afetam o comportamento dos consumidores.

O quadro 6, a seguir, apresenta as cinco forças competitivas acima mencionadas e suas definições.

Quadro 6
As cinco forças competitivas e suas definições

Forças competitivas	Definições
Entrantes potenciais	A ameaça de novos entrantes, ou seja, a possibilidade de empresas da mesma indústria virem a atuar em determinado mercado vai depender das barreiras de entrada existentes (PORTER, 1999, 2004). No Apêndice 1 desta unidade, apresentam-se as principais fontes de barreiras de entrada em uma cadeia produtiva agroindustrial.
Substitutos	De acordo com Porter (2004, p. 25), são considerados produtos substitutos "produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria". Exemplo: leite bovino x leite de soja. A existência de produtos substitutos no ambiente em que a indústria está inserida contribui para a redução do retorno potencial dessa indústria; ou seja, produtos substitutos forçam as empresas a fixarem um teto para os preços, diminuindo, assim, sua margem de lucro.
Compradores	"Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria" (PORTER, 2004, p. 26). A análise do poder de negociação dos compradores de determinada indústria ajuda a empresa a definir estrategicamente a escolha dos "melhores" grupos de compradores, aqueles que terão o mínimo poder de negociação. No Apêndice 2 desta unidade, apresentam-se as principais fontes de poder de barganha dos compradores em uma cadeia produtiva agroindustrial.
Fornecedores	O poder de negociação dos fornecedores, também conhecido como poder de barganha, é uma força que pode afetar seriamente a rentabilidade de uma indústria, quando esses fornecedores elevam os preços das matérias-primas e a indústria se vê incapaz de repassar esse aumento a seus compradores, de acordo com Porter, 2004. O autor ainda destaca que a mão de obra também deve ser considerada como fornecedor à indústria. Além disso, dependendo do segmento em que uma indústria atua, a mão de obra qualificada pode representar um grande poder de barganha. No Apêndice 3 desta unidade, apresentam-se as principais fontes de poder de barganha dos fornecedores em uma cadeia produtiva agroindustrial.
Concorrência	A concorrência ou a rivalidade entre as empresas ocorre quando as empresas se utilizam das mais diversas habilidades (concorrência de preços, publicidade, introdução de produtos e aumento de serviços e/ou garantias ao cliente) na busca pela melhor posição no mercado. No Apêndice 4 desta unidade, apresentam-se os principais fatores determinantes da concorrência em uma cadeia produtiva agroindustrial.

Elaborado pelos autores a partir de: PORTER, 1999, 2004.

A análise das cinco forças competitivas permite identificar as variáveis que têm poder de efeito no âmbito da competição industrial. Os fatores que são potencialmente importantes podem divergir de uma empresa a outra, como vimos no início desta seção. Um aspecto importante em todas as análises é o detalhamento das informações, pois informações confiáveis e conhecimento acerca do mercado garantirão sucesso na análise das cinco forças e nas estratégias de vantagem competitiva a serem adotadas.

Além de contribuir para o entendimento do ambiente competitivo no qual a empresa está inserida, a análise das cinco forças competitivas possibilita a visualização das ações e estratégias futuras que resultarão em vantagens competitivas no mercado. Esse modelo de análise foi estudado na Unidade 2 da disciplina **Gestão e Planejamento de Organizações Agroindustriais** – DERAD 019 e na Unidade 1 da disciplina **Mercados e Comercialização de Produtos Agroindustriais** – DERAD 020; por isso, ressalta-se a importância de resgatar as discussões e análises realizadas no decorrer dessas disciplinas, com o objetivo de auxiliar na elaboração da atividade proposta para a Unidade 2 da presente disciplina.

1.2.2 Cadeia de valor

De uma forma geral, cadeia de valor pode ser entendida como o conjunto de atividades realizadas por uma empresa, abrangendo desde a compra e o recebimento da(s) matéria(s)-prima(s) até a fabricação e a entrega do(s) produto(s) ao cliente. Em outras palavras, o estudo da cadeia de valor de determinada empresa busca visualizar e analisar todas as atividades desenvolvidas – projeção, produção, comercialização, entrega e sustentação –, até o produto ou serviço chegar ao consumidor (PORTER, 1985, 2004).

Em sua obra intitulada *Vantagem competitiva*, Porter (1985) desenvolve suas teorias a respeito da cadeia de valor, que servem de base para a sequência desta exposição. Cada empresa apresenta sua própria cadeia de valor, sendo esta o reflexo de sua história, de sua estratégia e da forma como a empresa executa sua estratégia. A cadeia de valor é um instrumento que possibilita uma análise sistêmica das atividades realizadas por determinada empresa e do modo como essas atividades interagem. É, pois, imprescindível o estudo da cadeia de valor na busca de fontes de vantagem competitiva. A cadeia de valor de cada empresa, seja ela diversificada ou não, aliada à cadeia de valor dos fornecedores, dos compradores e do canal, constitui o sistema de valores. “A obtenção e sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral”, escreve Porter (p. 31-32).

O autor chama a atenção para a importância da análise do valor, e não do custo, na busca por vantagens competitivas. Valor é a soma do que os consumidores estão propensos a pagar por determinado produto ou serviço que uma empresa oferta.

o modo como uma atividade é desempenhada pode afetar o custo ou a eficiência de outras atividades. Um olhar sobre os elos verticais contribui para identificar e analisar as relações que uma organização estabelece na cadeia de valores do fornecedor e do distribuidor. A integração entre fornecedores e distribuidores permite verificar quais elos trazem benefícios à empresa, ou seja, quais são os elos verticais mais estratégicos.

As fontes de vantagem competitiva de qualquer organização estão em sua cadeia de valores. Os gestores, gerentes, proprietários e demais profissionais, ao construírem a análise da cadeia de valor da própria empresa e, a seguir, dos concorrentes, estarão dando um grande passo na formulação de uma estratégia competitiva de sucesso. “As diferenças entre cadeias de valores concorrentes são uma fonte básica de vantagem competitiva”, afirma Porter (p. 34).

No Apêndice 5 desta unidade, apresenta-se um exemplo de aplicação prática do modelo de cadeia de valor, que irá auxiliar na identificação das fontes de vantagens competitivas da cadeia produtiva agroindustrial em estudo na disciplina. Aspectos conceituais e explicativos referentes à cadeia de valor também foram abordados durante a Unidade 2 da disciplina **Gestão e Planejamento de Organizações Agroindustriais – DERAD 019**; por isso, recomenda-se a releitura dos textos disponibilizados naquela disciplina, para aprofundamento do assunto.

1.2.3 Competitividade sistêmica

Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997) salientam que os fatores determinantes da competitividade empresarial são numerosos e perpassam o ambiente ao qual a empresa está mais diretamente vinculada. Coutinho e Ferraz (1995, p. 19), por sua vez, destacam que a competitividade de uma empresa ou conjunto de empresas (indústria) é determinada por diversos fatores, “[...] que podem ser subdivididos naqueles *internos à empresa*, nos de natureza *estrutural*, pertinentes aos setores e complexos industriais, e nos de natureza *sistêmica*”, conforme apresentado abaixo, na figura 3.

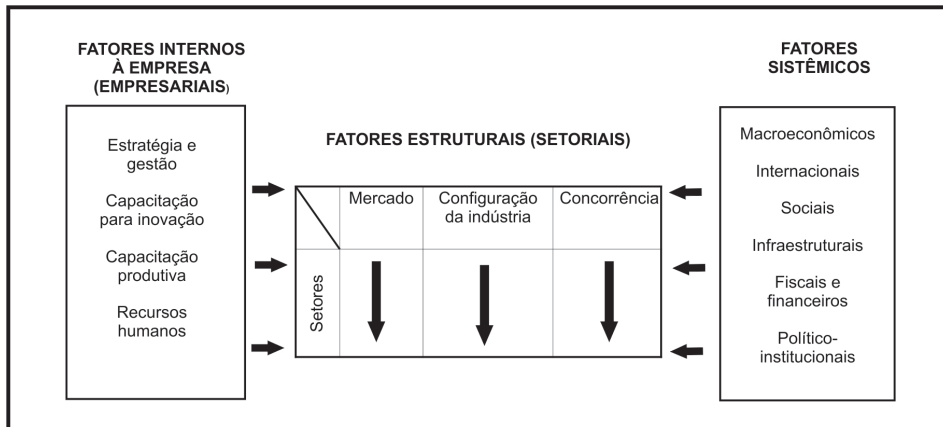


Figura 3 – Fatores determinantes da competitividade
 Fonte: COUTINHO; FERRAZ, 1995, p. 19.

Fatores internos à empresa ou *fatores empresariais* são aqueles que se encontram sob o domínio e a autonomia da empresa, que podem ser controlados e/ou modificados pela organização (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997; COUTINHO; FERRAZ, 1995). *Fatores estruturais* ou *setoriais* compreendem os fatores que, embora não sejam controlados internamente pela empresa, podem ser influenciados por ela. Segundo a definição dos autores (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, p. 11), “fatores estruturais são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência”. *Fatores sistêmicos*, por fim, englobam os fatores sobre os quais a empresa tem pouca ou nenhuma possibilidade de intervir. Ainda que a organização não tenha possibilidades de intervir nos fatores sistêmicos, estes também exercem influências sobre as vantagens competitivas.

Determinar a competitividade empresarial implica compreender as origens das vantagens competitivas. Essas vantagens podem desenvolver-se dentro da própria empresa, no setor (ou conjunto de empresas) ou de forma sistêmica. A identificação dos fatores determinantes da competitividade, apresentados a seguir, na figura 4, propicia uma abordagem sistêmica e dinâmica, no que concerne à capacidade de formulação e à implementação de estratégias empresariais.

Fatores empresariais	Fatores estruturais	Fatores sistêmicos	
<p>Estratégia e gestão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Marketing</i> • Serviços pós-venda • Finanças • Administração • Planejamento <p>Capacitação para inovação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produto • Processo • Transferência de tecnologia <p>Capacitação produtiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atualização de equipamentos • Técnicas organizacionais • Qualidade <p>Recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produtividade • Qualificação • Flexibilidade 	<p>Mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tamanho e dinamismo • Grau de sofisticação • Acesso a mercados internacionais <p>Configuração da indústria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desempenho e capacitação • Estrutura patrimonial e produtiva • Articulações na cadeia <p>Concorrência (Regime de incentivos e regulação da concorrência):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amparo legal • Política fiscal e financeira • Política comercial • Papel do Estado 	<p>Macroeconômicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taxa de câmbio • Carga tributária • Taxa de crescimento do produto interno • Oferta de crédito e taxas de juros • Política salarial <p>Internacionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendências do comércio mundial • Fluxos internacionais de capital, de investimento, de risco e de tecnologia • Relações com organismos multilaterais • Acordos internacionais <p>Sociais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de qualificação de mão de obra (educação profissionalizante e treinamento) • Políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhista e de seguridade social 	<p>Infraestruturas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações, insumos básicos e serviços tecnológicos (ciência e tecnologia; informação tecnológica; serviços de engenharia, consultoria e projetos; metrologia, normalização e qualidade) <p>Fiscais e financeiros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor; de regulação do capital estrangeiro <p>Político-institucionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política tributária • Política tarifária • Apoio fiscal ao risco tecnológico • Poder de compra do governo

Figura 4 – Fatores determinantes da competitividade

Elaborado pelos autores a partir de: COUTINHO; FERRAZ, 1995; FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997.

A análise da competitividade, na ótica de Coutinho e Ferraz (1995) e de Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997), demonstra que a avaliação baseada no desempenho no mercado e na eficiência produtiva são enfoques limitados, já que esses fatores, além de serem estáticos, são construídos a partir de indicadores que analisam o comportamento passado, conforme exposto acima, na seção 1.1.1 (Perspectivas para a análise da competitividade). A análise de organizações individuais pode também conduzir a conclusões distorcidas, em vista do que uma análise coerente da competitividade deve abarcar ao mesmo tempo fatores internos e externos que exerçam influência direta ou indireta em determinada organização.

A abordagem do potencial competitivo de determinada empresa requer dinamismo e sistematização, devendo integrar os diversos fatores determinantes para assegurar uma análise adequada da competitividade. Competitivas são as empresas

que a todo momento adotam as estratégias (vendas, investimentos, inovação, compras, financiamentos) mais apropriadas ao padrão de concorrência da indústria/setor. Em outras palavras, a competitividade será definida a partir do posicionamento de cada empresa em relação ao modelo de concorrência vigente (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997).

1.2.4 Direcionadores de competitividade para as cadeias produtivas agroindustriais

O modelo dos direcionadores da competitividade proposto por Batalha e Souza Filho (2009), e que é sintetizado na sequência, tem como propósito auxiliar na avaliação da competitividade das cadeias produtivas agroindustriais, bem como contribuir na proposição de políticas públicas e/ou privadas para minimizar as dificuldades e potencializar as vantagens competitivas empresariais. Na figura 5, abaixo, apresentam-se os direcionadores selecionados por esses autores para realizar a análise da competitividade das cadeias produtivas agroindustriais.

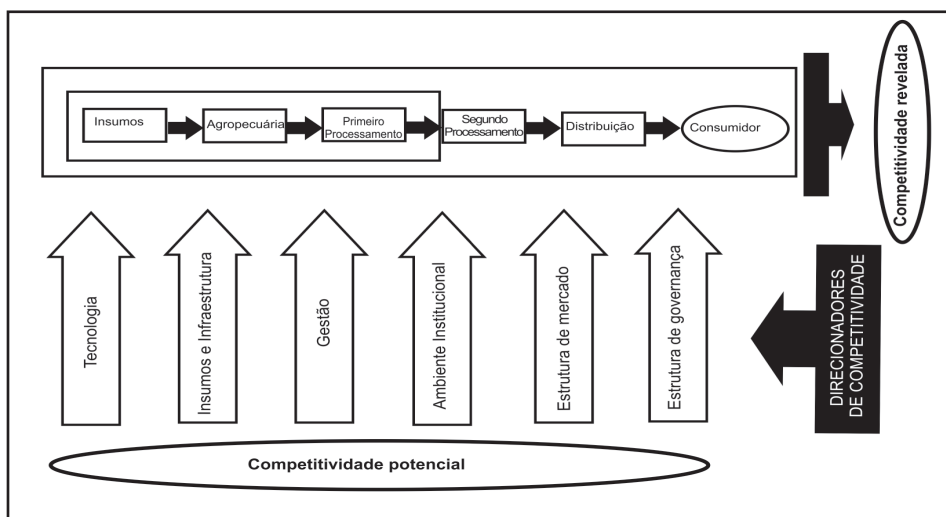


Figura 5 – Direcionadores de competitividade potencial e espaço de análise
Fonte: BATALHA; SOUZA FILHO, 2009, p. 9.

A principal característica desse modelo de análise da competitividade, segundo os referidos autores, é o “olhar sistêmico”, ou seja, a visualização das atividades agropecuárias como partes de um sistema mais amplo que inclui atividades a montante e a jusante, inseridas em um ambiente institucional e organizacional.

Os autores salientam que um enfoque sistêmico “não deve ser visto como sendo a mera soma das partes de um todo”, já que, além das partes que constituem esse sistema (empresas de insumos, cooperativas, agroindústrias, agricultores, sindicatos, distribuidores, entre outros), ocorrem entre essas partes interações de diversos níveis. Logo, uma cadeia produtiva agroindustrial deve ser definida pelos

“padrões sistemáticos de interação dos seus vários agentes sociais e econômicos, e não pela simples agregação de propriedade desses componentes” (p. 5).

Portanto, na análise sistêmica das cadeias produtivas agroindustriais, é fundamental avaliar a interdependência entre os agentes. Em outras palavras, quanto mais elos competitivos essa cadeia apresentar, maior será sua vantagem competitiva. Segue-se que todos, fornecedores, agricultores, agroindústrias, distribuidores, devem identificar e potencializar suas vantagens competitivas. Todavia, a competitividade de uma cadeia produtiva agroindustrial não pode ser mensurada como a simples soma da competitividade individual de seus elos (agentes). Por isso, é de fundamental importância a noção de sistema, quando o objetivo é avaliar a competitividade de uma cadeia produtiva agroindustrial.

Resulta dessa percepção que são os objetivos da análise que irão nortear a definição das fronteiras e os limites de determinada cadeia produtiva agroindustrial. Assim, alguns estudos podem estabelecer como foco de análise os primeiros elos da cadeia produtiva (atividades a montante), enquanto outros se concentram mais na análise da produção agropecuária em si (dentro da porteira), e outros, enfim, dedicam maior atenção às atividades a jusante (agroindústria, atacado e varejo).

Entretanto, o que se modifica em todas essas análises é apenas a ênfase em determinado elo de uma cadeia produtiva, mantendo-se o “olhar sistêmico” sobre o conjunto de elos dessa cadeia produtiva agroindustrial, a fim de identificar e avaliar como os padrões de interação e as relações de interdependência entre os vários agentes impactam a competitividade do sistema (cadeia produtiva) como um todo.

Cumprido salientar que a avaliação da competitividade, através da análise de direcionadores, poderá contar com três fontes de informações principais: o uso intensivo de fontes de informações secundárias, a realização de entrevistas com agentes da cadeia produtiva estudada e a observação direta dos vários elos que compõem uma cadeia produtiva agroindustrial. Com o objetivo de orientar o levantamento das informações para a elaboração da atividade desta Unidade 1, o Apêndice 6 disponibiliza um quadro com os indicadores para cada um dos direcionadores da competitividade.

Os direcionadores da competitividade empresarial apresentados nesta seção, em conjunto com os modelos estudados nas seções anteriores, permitirão que uma adequada análise SWOT das cadeias produtivas agroindustriais selecionadas para estudo seja elaborada a partir das orientações que constam na próxima unidade.

1.3 ATIVIDADE PRÁTICA

A atividade prática da Unidade 1 consiste em um diagnóstico voltado para a identificação dos fatores determinantes da competitividade de uma cadeia produtiva agroindustrial regional, com o objetivo de gerar subsídios para a posterior elaboração de uma matriz SWOT para essa cadeia produtiva selecionada para estudo, que constituirá a atividade prática da Unidade 2. Para tanto, será necessário que os alunos formem grupos e elejam uma cadeia produtiva agroindustrial regional de seu interesse e que, de preferência, já tenha sido estudada em disciplinas anteriores do Curso.

Passos para a elaboração da atividade

- 1º – Em grupo, selecionar uma cadeia produtiva já estudada em outras disciplinas e sintetizar os trabalhos já realizados sobre essa cadeia produtiva, tais como estudos de caso, seminários, descrição e análise técnica e econômica de unidades de produção e de mercados agrícolas e agroindustriais regionais, etc., procurando caracterizar a cadeia produtiva de interesse do grupo.
- 2º – Identificar os fatores determinantes da competitividade da cadeia produtiva agroindustrial selecionada para estudo, utilizando como referência os conceitos e perspectivas sobre competitividade e os modelos de análise apresentados ao longo da Unidade 1.
- 3º – Elaborar um texto que contenha:
 - ▶ Introdução;
 - ▶ Identificação dos fatores determinantes da competitividade da cadeia produtiva agroindustrial selecionada para estudo;
 - ▶ Descrição de cada um dos fatores determinantes identificados no estudo (redigir um pequeno texto para cada fator determinante);
 - ▶ Considerações finais; e
 - ▶ Referências.

Com o objetivo de auxiliar os alunos em sua aprendizagem, serão disponibilizados no ambiente virtual *Moodle*, no decorrer da disciplina, exemplos de trabalhos que utilizaram os modelos de análise apresentados nesta unidade para a identificação dos fatores determinantes da competitividade em cadeias produtivas agroindustriais. A partir dos resultados alcançados nesta unidade, associados à análise SWOT que será desenvolvida na Unidade 2, os alunos terão subsídios para elaborar a atividade da Unidade 3, que consistirá na proposição de políticas públicas e privadas direcionadas à melhoria da competitividade das cadeias produtivas selecionadas para estudo.

1.4 REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, João. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Fundação Vanzolini, Atlas, 2008.
- BATALHA, Mário Otávio; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles de (Org.). *Agronegócio no Mercosul: uma agenda para o desenvolvimento*. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRITTO, Jorge Nogueira de Paiva. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Org.). *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 345-388.
- COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos (Coord.). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 3. ed. Campinas: Papirus, Ed. da UNICAMP, 1995.
- FARINA, Elizabeth M. M. Q.; AZEVEDO, Paulo Furquim de; SAES, Maria Sylvia. *Competitividade: mercado, Estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1997.
- FARINA, Elizabeth M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. *Revista Gestão & Produção*, São Carlos, SP, v. 6, n. 3, p. 147-161, dez. 1999.
- _____. Organização industrial no *agribusiness*. In: ZYLBERSZTAJN; David; NEVES, Marcos Fava (Org.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 39-60.
- FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- HAGUENAUER, Lia. *Competitividade – conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Instituto de Economia Industrial/UFRJ, 1989. Texto para discussão, 211. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1989-1_Haguenauer.pdf>. Acesso em: 15 maio 2011.
- JANK, Marcos Sawaya; NASSAR, André Meloni. Competitividade e globalização. In: ZYLBERSZTAJN; David; NEVES, Marcos Fava (Org.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 137-163.
- KUPFER, David. *Padrões de concorrência e competitividade*. Rio de Janeiro: Instituto de Economia Industrial/UFRJ, 1993. Texto para discussão, 265. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1992-2_Kupfer.pdf>. Acesso em: 15 maio 2011.
- KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Org.). *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LASTRES, Helena Maria; CASSIOLATO, José Eduardo. Desafios e oportunidades para o aprendizado em sistemas produtivos e inovativos na América Latina. In: DINIZ, Clélio Campolina; LEMOS, Mauro Borges (Org.). *Economia e território*. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 2005. p. 321-338.

_____; _____ (Org.). *Estratégias para o desenvolvimento: um enfoque sobre arranjos produtivos locais no Norte, Nordeste e Centro-Oeste brasileiro*. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

MANUAL DE OSLO. Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Brasília: OCDE, FINEP/MCT, 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2011.

MÜLLER, Geraldo. A competitividade como um caleidoscópio. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 23-32, jan./mar. 1994.

PEROSA, José Matheus Yalenti; BAIARDI, Amilcar. Especificidades institucionais/regionais no conceito de competitividade. *Organizações & Sociedade (O&S)*, v. 6, n. 16, p. 77-87, set./dez. 1999.

PORTER, Michael Eugene. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

_____. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. Aglomerados e competição: novas agendas para empresas, governos e instituições. In: _____. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 209-303.

_____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SUZIGAN, Wilson; GARCIA, Renato de Castro; FURTADO; João Eduardo de Moraes Pinto. Sistemas locais de produção/inovação: metodologia para identificação, estudos de casos e sugestões de políticas. In: DINIZ, Clélio Campolina; LEMOS, Mauro Borges (Org.). *Economia e território*. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 2005. p. 287-320.

TIGRE, Paulo Bastos. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

WILKINSON, John. *Mercados, redes e valores: o novo mundo da agricultura familiar*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, 2008.

PRINCIPAIS FONTES DE BARREIRAS DE ENTRADA EM UMA CADEIA PRODUTIVA AGROINDUSTRIAL

Barreira de entrada	Definição	Exemplo
Economia de escala	Tem-se economia de escala quando ocorre um declínio nos custos unitários de um produto graças à organização do processo produtivo através da utilização máxima dos fatores de produção, gerando, como resultado, um aumento na quantidade total de bens produzidos sem um aumento proporcional no custo de produção. Para Porter (2004), economias de escala são uma barreira de entrada na medida em que forçam as empresas desejosas em atuar em determinado mercado a ingressar com uma produção em larga escala ou a ingressar em pequena escala, porém tendo desvantagens no que se refere aos custos de produção.	Porter cita a economia de escala em produção, pesquisa, <i>marketing</i> e serviços como exemplo de barreira de entrada no setor de computadores de grande porte.
Diferenciação do produto	A diferenciação do produto é uma barreira de entrada na medida em que as empresas já estabelecidas detêm uma marca consolidada e contam com o sentimento de lealdade a seus produtos por parte dos clientes. Para uma empresa entrar nesse mercado, ela terá que investir demasiadamente na formação de nova marca e conquistar a aceitação dos consumidores. Vale salientar que esse processo exige um longo período de tempo e é arriscado (PORTER, 2004).	Existem casos de diferenciação do produto como barreira de entrada em diversos ramos produtivos. Um exemplo seria o das cervejas, já que, geralmente, os consumidores são adeptos de uma ou de algumas marcas. Para uma empresa de cerveja entrar nesse mercado, ela teria que investir fortemente em <i>marketing</i> , para estabelecer sua marca entre os consumidores.
Necessidades de capital	A necessidade de grande investimento de recursos financeiros é considerada uma barreira de entrada, pois, além de constituir um ato arriscado, esse investimento pode ser irreversível se a empresa investir em publicidade inicial ou em pesquisa e desenvolvimento (PORTER, 1999, 2004).	O custo e o risco associados à criação de uma nova indústria farmacêutica seriam muito maiores do que os custos e os riscos associados à formação de uma pequena empresa de consultoria.

Continua...

... Continuação

Custos de mudança	De acordo com Porter (2004, p. 10), os custos de mudança, ou seja, os "custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto para outro", constituem-se em barreira de entrada quando a mudança para um novo entrante representa custos adicionais tanto para o setor comprador quanto para o setor vendedor.	Segundo o próprio autor, um exemplo dos custos de mudança enquanto barreira à entrada seriam as soluções intravenosas e os kits utilizados em hospitais. Os procedimentos utilizados para aplicar as soluções em pacientes diferem entre produtos concorrentes, e os suportes usados para pendurar as garrafas de solução não são compatíveis. Nesse exemplo, a troca de um produto por outro encontra grande resistência por parte das enfermeiras responsáveis pela administração dos tratamentos e exige novos investimentos em material de apoio (PORTER, 2004).
Acesso aos canais de distribuição	As empresas já consolidadas contam, em geral, com canais de distribuição consolidados para seus produtos. Dependendo do poder de negociação entre as empresas estabelecidas e seus distribuidores, empresas que desejam instalar-se no mercado podem enfrentar dificuldades de acesso aos canais de distribuição, e também com questões logísticas, já que os canais de distribuição existentes nem sempre estão dispostos a aceitar a entrada de novas marcas.	Fabricantes de novos produtos alimentares enfrentam problemas na busca por espaços nas prateleiras dos supermercados. Assim também, em determinados eventos e feiras, somente algumas marcas de bebida são oferecidas ao público.
Desvantagens de custo independentes de escala	Esta barreira de entrada é caracterizada por um conjunto de vantagens que as empresas estabelecidas têm em relação às empresas desejosas de se estabelecer no mercado. Tais vantagens independem da economia de escala; entre as principais delas, ressaltam: tecnologia patenteada, acesso favorável às matérias-primas, experiência no ramo de atuação (<i>know-how</i>), localização favorável, subsídios oficiais, etc.	Uma agroindústria de derivados de carne suína terá uma desvantagem de custo como fonte de barreira de entrada caso se instalar em um local muito distante de seus fornecedores e consumidores, comparativamente às demais agroindústrias do ramo que estão localizadas próximo aos criadores e aos centros consumidores. Outro exemplo é dado pela linha de refrigerantes da Coca-Cola, que conta com uma vantagem devida à experiência no ramo de atuação. De acordo com Porter (2004, p. 13), "se a experiência pode ser resguardada pelas empresas estabelecidas, então esse efeito conduz a uma barreira de entrada".
Política governamental	Trata-se de medidas governamentais que limitam e até impedem – através de licenças de funcionamento e/ou limites ao acesso às matérias-primas – o estabelecimento de novas empresas no mercado.	Licenças ambientais exigidas por órgãos governamentais para a instalação de empresas que operam com dejetos, como, por exemplo, curtumes e abatedouros, podem caracterizar-se como barreiras de entrada quando tais licenças estão sujeitas a longo tempo de espera e a demasiadas exigências.

Elaborado pelos autores a partir de: PORTER, 1999, 2004.

PRINCIPAIS FONTES DE PODER DE BARGANHA DE COMPRADORES EM UMA CADEIA PRODUTIVA AGROINDUSTRIAL

Situações em que os compradores têm poder de barganha	Exemplos
Ocorre uma concentração dos compradores ou uma aquisição de grandes volumes em relação às vendas totais do vendedor; ou seja, os compradores adquirem grandes volumes, podendo, conseqüentemente, exigir melhores preços unitários.	Redes como Walmart, Carrefour e Pão de Açúcar têm maiores poderes para exigir concessões dos fornecedores do que uma pequena loja familiar.
Os produtos adquiridos pelos compradores representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras.	Uma empresa aérea ficará muito mais preocupada com o custo do combustível do que uma loja de varejo que possui um único caminhão de entrega.
Os produtos adquiridos pelos compradores não apresentam diferenciação, por se tratar, na maioria das vezes, de produtos padronizados ou de <i>commodities</i> . Ou seja, se o comprador puder adquirir um produto com facilidade, é provável que ele encontre muitos fornecedores alternativos, podendo jogar um contra o outro a fim de conseguir o melhor preço e/ou realizar o melhor negócio.	Compradores que pretendem adquirir um automóvel sedã de quatro portas têm muito mais poder de barganha com a concessionária do que compradores que buscam um veículo popular.
Os compradores enfrentam poucos custos de mudança ou custos de troca.	Trocar de uma marca para outra de papel toalha normalmente envolve pouco ou nenhum custo. Por outro lado, trocar um sistema operacional de computador baseado no Windows por um sistema Apple Macintosh pode ser bastante caro em termos de substituição de <i>hardware</i> e <i>software</i> , além de exigir a conversão dos arquivos de dados.
Os compradores conseguem lucros baixos.	Quanto menor for a margem de lucro dos compradores, maior será a probabilidade de eles buscarem preços mais baixos.
Os compradores constituem uma ameaça concreta de integração para trás, ou seja, fabricam ou podem vir a fabricar internamente o produto.	Grandes fabricantes de automóveis geralmente usam a ameaça da fabricação interna como poder de barganha junto a seus fornecedores. "Não quer vender os freios pelo preço que estamos pedindo? Pois bem, vamos fabricá-los internamente".
O produto da indústria não é importante por seu preço para o comprador preocupado com a qualidade do produto que está adquirindo.	Porter (2004) cita os enormes custos associados à ruptura de um poço de petróleo, pois os compradores de equipamentos para campos de petróleo estão muito mais preocupados com a qualidade e a confiabilidade dos dispositivos de prevenção de rupturas do que com seu custo.
O comprador tem total informação.	Um comprador que deseja trocar seu carro usado por um novo e realiza diversas pesquisas sobre o preço que ele pode obter na troca por seu usado, comparativamente ao preço do carro novo, provavelmente fará um negócio melhor do que um cliente que aceite a palavra do vendedor sobre qual seria o melhor negócio.

Elaborado pelos autores a partir de: PORTER, 2004.

APÊNDICE 3

PRINCIPAIS FONTES DE PODER DE BARGANHA DE FORNECEDORES EM UMA CADEIA PRODUTIVA AGROINDUSTRIAL

Situações em que os fornecedores têm poder de barganha	Exemplos
O grupo fornecedor é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria à qual vende.	Fornecedores que vendem a compradores mais fragmentados geralmente podem exercer uma influência considerável nos preços, na qualidade e na quantidade comercializada.
O grupo fornecedor não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria.	Empresas fornecedoras de adoçantes alternativos competem fortemente entre si, embora o tamanho das empresas fornecedoras seja relativamente grande, se comparado ao tamanho das empresas compradoras.
A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor.	A importância e o prestígio atribuídos a uma empresa que compra papel para escritório não são tão grandes para o fornecedor quanto os das empresas que imprimem revistas.
O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador.	A madeira de Pernambuco possui características únicas na produção de violinos e não consegue ser facilmente substituída por produtos similares.
Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados, ou o grupo desenvolveu custos de mudança.	Componentes ou matérias-primas para fabricação que possuem elevado conteúdo tecnológico diferenciado no mercado podem ser determinantes na decisão dos compradores.
O grupo fornecedor representa uma ameaça concreta de integração para frente.	Isso ocorre quando há possibilidade ou ameaça de que o fornecedor compre a empresa compradora.

Elaborado pelos autores a partir de: PORTER, 1999, 2004.

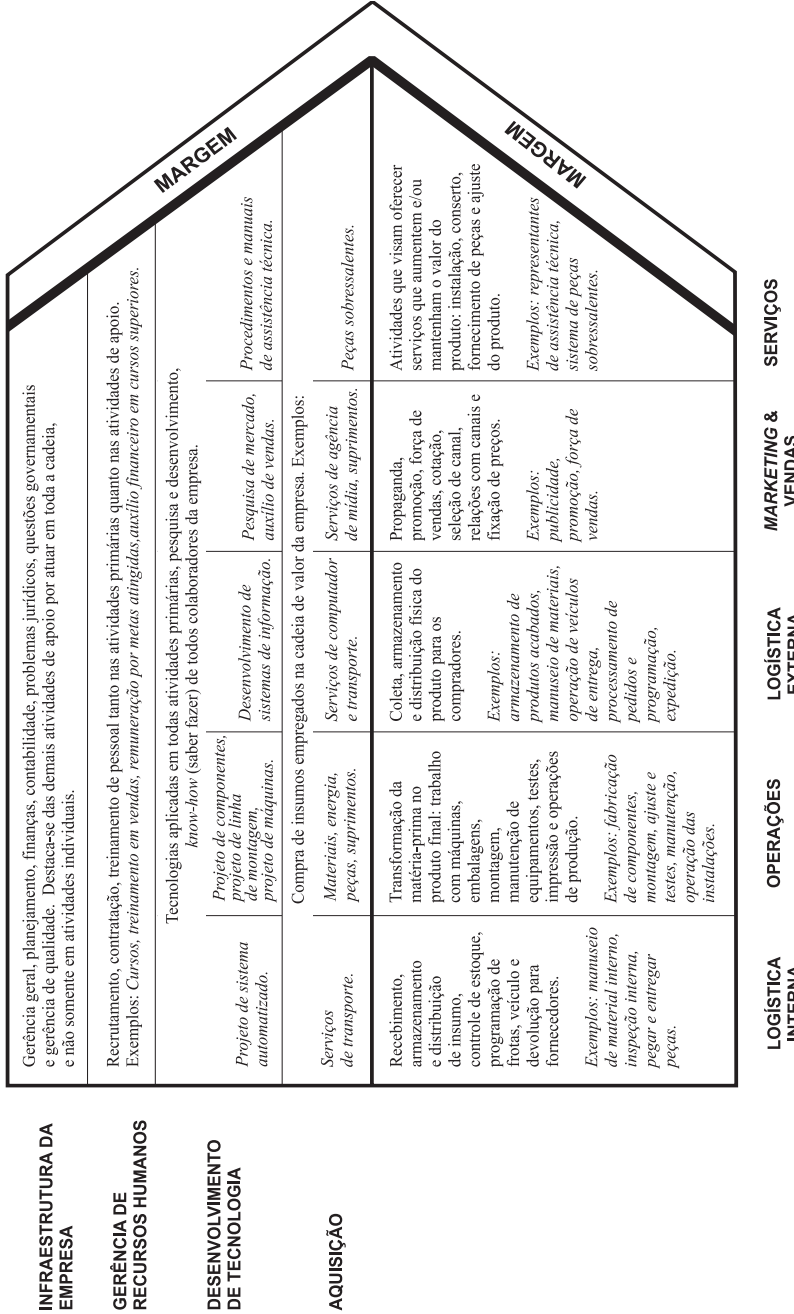
PRINCIPAIS FATORES DETERMINANTES DA CONCORRÊNCIA EM UMA CADEIA PRODUTIVA AGROINDUSTRIAL

Concorrentes numerosos ou bem equilibrados	Um setor caracterizado pela existência de inúmeras empresas geralmente induz as organizações a reduzirem ao máximo seus custos para manterem sua fatia de mercado. Mesmo em um setor que não apresenta grande número de concorrentes, mas é marcado por empresas equilibradas tanto em relação ao tamanho quanto em relação a recursos, a concorrência é intensa, na medida em que essas empresas equilibradas têm condições e disposição para lutar entre si.
Crescimento lento da indústria	Se um setor é caracterizado por um crescimento lento ou nulo, as empresas se sujeitam a arrebatar negócios das organizações concorrentes como forma de melhorar seus resultados.
Custos fixos ou de armazenamento altos	Quando os custos fixos de uma empresa – os que não variam ou variam pouco em relação ao volume de produção – são altos em comparação ao valor total dos produtos que estão sendo fabricados, esta vê-se obrigada, para manter sua margem, a buscar alternativas, tais como produzir a todo vapor com a finalidade de manter reduzidos os custos unitários. Da mesma forma, quando os custos para manter o estoque de produtos acabados é muito alto, como, por exemplo, produtos que necessitam de refrigeração, as organizações veem-se tentadas a reduzir os preços para garantir o giro de estoque.
Ausência de diferenciação ou custos de mudança	Quando um produto e/ou serviço é considerado de primeira necessidade, o comprador optará pelo melhor preço. Assim também, no caso das <i>commodities</i> , por serem padronizadas, é o preço que irá definir de quem o comprador vai adquiri-las. Igualmente, no caso de a troca de um produto por outro não gerar custos de mudanças, a concorrência será intensa.
Capacidade aumentada em grandes incrementos	Para exemplificar essa condição que contribui para a rivalidade entre empresas, Porter (2004) cita o exemplo de indústrias produtoras de cloro e fertilizantes nitrogenados. Nesses casos, para intensificar a capacidade de produção, são necessários grandes incrementos. Assim, ou a empresa não incrementa e fica com subcapacidade na produção, ou seja, sua oferta não satisfaz a demanda, ou investe nos incrementos necessários e passa a ter uma supercapacidade de produção, maior que a demanda. O excesso de capacidade leva à redução de preços e aumenta a concorrência, forçando as empresas do setor que estão com subcapacidade a fazerem os incrementos necessários.
Concorrentes divergentes	As organizações concorrentes em função da diversidade de sua origem, da personalidade dos proprietários e gestores e da postura, entre outros aspectos, geralmente são orientadas por estratégias diferentes. Segundo Porter (2004), empresas nacionais e estrangeiras trabalham com metas e objetivos diferentes entre si, o que contribui para a competitividade do setor. Outro exemplo são empresas pequenas e recentes no mercado, mas dispostas a assumir riscos e a atacar seus concorrentes.
Grandes interesses estratégicos	Quando as empresas que compõem a indústria têm grandes interesses em jogo, elas são consideradas de alto potencial concorrente, já que estão dispostas a renunciar temporariamente ao lucro, em busca da maior fatia de mercado possível.
Barreiras de saída elevadas	Porter (2004) considera as barreiras de saída como fatores que contribuem para a rivalidade entre as empresas, na medida em que diversas organizações, embora obtenham retornos baixos e até negativos, continuam competindo. As principais fontes de barreiras de saída são: <i>ativos especializados</i> (equipamentos caros e especializados dos quais seria difícil se desfazer); <i>custos fixos de saída</i> (um acordo trabalhista cujo rompimento implicaria em altos custos ou quebra de contrato); <i>inter-relações estratégicas</i> (quando o fechamento de uma empresa causaria prejuízos aos negócios da companhia); <i>barreiras emocionais</i> (laços emocionais dos gerentes e proprietários com a organização e com seus funcionários); e <i>restrições de ordem governamental e social</i> (restrições a demissões e fechamentos de organizações, que causariam desemprego e crise econômica regional).

Elaborado pelos autores a partir de: PORTER, 2004.

APÊNDICE 5

CADEIA DE VALORES APLICADA À PRÁTICA



Elaborado pelos autores a partir de: PORTER, 1999.

DIRECIONADORES DE COMPETITIVIDADE, SUAS DEFINIÇÕES E INDICADORES ASSOCIADOS

Direcionadores	Conceitos	Indicadores de direcionador
Tecnologia	Capacidade de desenvolver e adaptar inovações.	Difusão de tecnologias-chave
		Produtividade
		Investimentos em P&D
		Número de estações experimentais
		Número de patentes
		Número de doutores
Insumos e Infraestrutura	O direcionador <i>Insumos</i> busca identificar “a disponibilidade doméstica, o nível de dependência externa e os preços dos principais insumos” (BATALHA; SOUZA FILHO, 2009, p. 17).	Produções internas dos principais insumos
		Importação dos principais insumos
		Exportação dos principais insumos
		Consumo doméstico dos principais insumos
		Preços dos insumos
		Custo da mão de obra (agrícola e industrial)
		Preço da terra
		Disponibilidade de terra para expansão agropecuária
		Custo total da produção agropecuária
		Custo total do produto final
	A <i>Infraestrutura</i> compreende as variáveis armazenagem e transporte, que permitem avaliar a disponibilidade de infraestrutura ligada à cadeia em determinado espaço físico (país).	Capacidade nacional de armazenagem
		Custos logísticos de transporte
Gestão	É um direcionador que busca avaliar a capacidade das organizações para responder às mudanças do mercado. As ferramentas de gestão adotadas irão refletir na competitividade e podem ser percebidas em diferentes elos das cadeias.	Difusão de ferramentas de gestão (qualidade, certificação, planejamento, controle de custos, entre outros)

Continua...

... Continuação

Ambiente institucional Compreende diversos indicadores de competitividade, além de indicadores que possibilitam identificar a influência de determinadas variáveis econômicas e sociais no desempenho da cadeia produtiva agroindustrial	<i>Macroeconômicos</i> : Afetam diretamente a competitividade das cadeias.	Taxa de juros
		Taxa de câmbio
		Inflação
		PIB e sua taxa de crescimento
		PIB agrícola e sua taxa de crescimento
	<i>Políticas de comércio exterior</i> : Permitem ou restringem acesso a mercados dinâmicos.	Barreiras tarifárias
		Barreiras não tarifárias
		Acordos comerciais
	<i>Programas e políticas governamentais</i> : Visam a incentivar determinados segmentos das cadeias.	Alocação de recursos
		Desembolso efetivo dos recursos alocados
		Taxas de juros diferenciadas
	<i>Tributação</i> : São impostos cobrados nas etapas produtivas e sobre os produtos finais.	Impostos sobre exportação
		Impostos internos
	<i>Serviços de inspeção e vigilância sanitária</i> : Visam à segurança dos alimentos e certificações.	Legislação sanitária
		Serviços de inspeção sanitária
	<i>Produção e consumo domésticos</i> : São variáveis descritivas que refletem na importância da cadeia no atendimento às demandas.	Produção doméstica
		Consumo doméstico
		Distribuição regional da produção
		Valor da produção doméstica/valor do PIB agrícola
<i>Comércio internacional</i> : Visam a identificar o prestígio e o valor de cada cadeia produtiva agroindustrial de determinado país no âmbito da produção mundial, no fluxo de comércio internacional e no comércio exterior do país a que pertence.	Consumo mundial	
	Produção nacional/produção mundial	
	Exportações/exportações mundiais	
	Produção dos principais países produtores	
	Destino das exportações	
	Origem das importações	
	Exportações da cadeia/exportações totais agropecuárias	
	Importações da cadeia/importações totais agropecuárias	
	Exportações da cadeia/exportações totais do país	
	Exportações da cadeia/exportações agropecuárias do país	
Estruturas de mercado e de governança	Visam a avaliar o grau de competição entre as empresas, bem como a estrutura de governança existente na cadeia.	Número de firmas no mercado quanto às cadeias analisadas
		Nível de concentração
		Capacidade de produção
		Tamanho médio das empresas produtoras
		Diferenciação dos produtos oriundos da cadeia
		Principais estruturas de governança
		Organizações setoriais

Elaborado pelos autores a partir de: BATALHA; SOUZA FILHO, 2009.