

**ESTUDO DE CASO**  
**EC 001/99**

**DUNGULLIN ESTATE**  
**"Certificação de Qualidade na Agricultura Australiana"<sup>1</sup>**

**Autores:** Eduardo Eugênio Spers<sup>2</sup>  
Prof. Dr. Decio Zylbersztajn<sup>3</sup>  
Andrea Bertrait<sup>4</sup>

**Supervisão:** Prof. Dr. Decio Zylbersztajn

**Assistente:** Ferenc Istvan Bánkuti<sup>5</sup>

**Agradecimentos:** a todos os membros da AGWEST (Agriculture Werstern Australia) pelo total suporte fornecido durante a visita ao sul do estado do oeste Australiano para a elaboração do caso, em especial Paul Ryan (Coordenador Geral do Program SQF 2000), Henry Steingieser (Coordenador Técnico de Campo do Programa Trade and Development), Graham McAlpine (Coordenador do Sistema de Qualidade), Ian John Cameron (Pesquisador Técnico em Uvas de Mesa) e Lisal Chong (Analista de Mercado). À Professora Dra. Denise Cyrillo, do Departamento de Economia da FEA/USP pela leitura, comentários e sugestões. As opiniões aqui expostas são de responsabilidade do autor.

São Paulo  
Julho de 1999

---

<sup>1</sup> Este caso aborda duas organizações envolvidas no processo de certificação de qualidade em alimentos, um produtor rural e um sistema de certificação de qualidade específico para o sistema agroalimentar.

<sup>2</sup> Engenheiro Agrônomo pela Faculdade de Ciências Agronômicas da UNESP, Campus de Botucatu, Mestre em Economia Aplicada pela ESALQ/USP, Doutorando em Administração de Empresas pela FEA/USP, Professor da Faculdade de Gestão e Negócios da UNIMEP e Pesquisador do PENSEA.

<sup>3</sup> Professor da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade FEA/USP e Coordenador Geral do PENSEA/FIA/FEA/USP.

<sup>4</sup> Engenheira Agrônoma e Mestre em Economia Agrícola pela Universidade de Berlin, Alemanha, Assessora do Programa Trade and Development da AGWEST (Agriculture Western Australia).

<sup>5</sup> Zootecnista pela Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, Campus de Pirassununga, FZEA/USP.

*“No momento, o volume de produtores suportados pelos Certificados de Qualidade em muitas indústrias é relativamente pequeno e os compradores não podem exigir seus desejos. Mas, quanto mais produtores rurais adotarem os Certificados de Qualidade, mais os compradores estarão aptos a evitar aqueles que não o tem”*  
Alan Dick (Australian Farm Journal)

É final de fevereiro de 1998 no sul do estado do Oeste Australiano (Anexos 1 e 2), época da colheita da uva, um dos principais produtos agrícolas produzidos na região. O Sr. Jim Pollitt, um dos principais produtores, olha com desespero a ocorrência da maior chuva dos últimos 150 anos sem nada poder fazer. Ao avaliar o provável prejuízo, fica surpreso ao verificar que suas uvas não haviam apodrecido ou ficado danificadas como inicialmente havia imaginado e como ocorrera no ano anterior. Esse fato foi a maior prova para o sistema de certificação de qualidade que ele foi um dos pioneiros a implementar.

Os fatores climáticos adversos são algumas das características inerentes à produção agrícola que aumentam sensivelmente o risco desta atividade e que, juntamente com o caráter de produto *commodity*<sup>6</sup>, ocasionam uma alta oscilação na oferta e conseqüentemente altas variações no preço do produto. A certificação de determinados atributos, surge como uma ferramenta que auxilia a produção rural a diminuir riscos e adicionar valor e padrões diferenciais ao produto, propiciando a sua *descomoditização*.

## Os Certificados de Qualidade

Os rápidos avanços em termos de processamento e conservação de alimentos permitiram benefícios como a diminuição dos custos de produção e sensíveis aumentos da durabilidade e da conveniência dos produtos. Por outro lado, muitos destes avanços são complexos, técnicos e portanto de difícil entendimento pelo consumidor, gerando em muitos casos confusão, superestimação ou subestimação dos seus efeitos à saúde humana.

Somado a isso, os atributos de qualidade não são facilmente visualizados e percebidos externamente, ou seja, são atributos intrínsecos (Anexo 3). Os principais exemplos são os alimentos com determinado padrão de qualidade intrínseca (sabor e textura), seguros (ausência de microorganismos), não modificados geneticamente (propiciado pela engenharia genética), não irradiados, funcionais ou nutracêuticos (por avanços na área da nutrição) e com as práticas processuais que não agridem o bem estar dos animais, naturais e ambientais quanto possíveis (agricultura orgânica) ou ainda que possam determinar a origem do produto (Anexo 4).

Os consumidores estão mais atentos, informados e preocupados quanto às questões que envolvem atributos de qualidade em alimentos e esse comportamento se intensifica a medida que novos escândalos como o da doença da vaca louca<sup>7</sup> na Inglaterra e da dioxina<sup>8</sup> na Bélgica ocorrem. Os

<sup>6</sup> Produto com poucas características diferenciais de mercado ficando a competitividade baseada principalmente na variável custo de produção.

<sup>7</sup> Doença causada pela alimentação de bovinos em confinamento e transmitida ao consumidor pela carne contaminada.

<sup>8</sup> Substância utilizada na conservação e produção de alimentos.

certificados<sup>9</sup> de qualidade surgem como uma alternativa para comprovar os atributos intrínsecos e fazer com que os consumidores fiquem mais seguros quanto ao seu consumo, principalmente quando se trata de alimentos, um produto básico e necessário à sobrevivência humana.

Essa demanda por certificação em alimentos não só advém dos consumidores, mas indiretamente dos supermercados e importadores, os principais clientes do Sr. Jim Pollitt. O varejo de alimentos, com um expressivo poder de barganha, e o mercado internacional, globalizado e com grandes barreiras não tarifárias<sup>10</sup>, repassam estas exigências para os agentes à montante do sistema agroindustrial, chegando até ao produtor rural.

Além de melhorar a segurança e a qualidade dos alimentos, os certificados também são uma forma de evitar ações oportunistas por parte das empresas que alegam processos ou ingredientes que não realizam ou utilizam, mas que podem ser explorados na comunicação junto aos consumidores por serem em muitos casos de difícil comprovação.

As exigências da certificação quanto a comprovação dos insumos utilizados propicia uma maior interação entre os agentes do sistema agroindustrial e como consequência uma maior competitividade do sistema como um todo. Sistemas agroindustriais coordenados possuem a capacidade de adaptar-se melhor e mais rapidamente às demandas dos consumidores por meio de um maior, mais rápido e melhor fluxo de informações (Anexo 4).

Alguns países também já utilizam os certificados de qualidade como um instrumento privado de apoio às suas políticas de garantia da segurança e qualidade do alimento. Além de diminuir os gastos públicos provocados pelas infecções alimentares, permitem um maior monitoramento da segurança<sup>11</sup> e facilidade na identificação do responsável em caso de contaminação, adulteração, fraude ou outras ações oportunistas.

## **A Certificação SQF 2000**

Os sistemas de certificação utilizados e disponíveis em 1994, no estado de Western Australia (WA), eram caros, não específicos para o setor agroalimentar e necessitavam um conjunto muito grande e complexo de informações. Esses aspectos impediam que os sistemas de certificação fossem amplamente utilizados, principalmente no segmento agrícola, devido às características das propriedades do oeste australiano, pequenas e com uma administração familiar.

---

<sup>9</sup> Definição de atributos de um produto, processo ou serviço e a garantia de que eles se enquadrem nestas normas pré-definidas (Nassar, A. M. & Jank, M. S.; Certificação no Agribusiness. Estudo Temático Pensa 99).

<sup>10</sup> Barreiras impostas pelo país importador a produtos com base em argumentos fitossanitários, zoossanitários e de segurança do alimento.

<sup>11</sup> No caso do Brasil é garantida pela Constituição de 1988 pelo Código de Defesa do Consumidor no Capítulo III. Dos Direitos Básicos do Consumidor: “a proteção da vida, saúde e segurança contra os riscos provocados por produtos e serviços considerados perigosos ou novos” e Capítulo IV. Da qualidade de Produtos e Serviços. Da Proteção à Saúde e Segurança. Art. 8º. “ Os produtos e serviços colocados no mercado de consumo não acarretarão riscos à saúde ou segurança dos consumidores, em qualquer hipótese, devendo dar as informações necessárias e adequadas a seu respeito”.

Paul Ryan, gerente do programa de qualidade do AGWEST<sup>12</sup> (Anexo 5), decidiu então realizar um programa piloto de qualidade baseado na Análise dos Perigos e Pontos Críticos e Controle (APPCC)<sup>13</sup> e no código de boas práticas (*best practice*). A cultura escolhida para iniciar o programa foi a variedade de uva Redglobe pois já possuía um programa de qualidade que vinha sendo conduzido com sucesso. A iniciativa também contou com a participação ativa de um coordenador técnico, o Sr. Graham McAlpine, responsável por atuar diretamente no suporte aos produtores no campo e um coordenador de pesquisa, o Sr Ian John Cameron, especialista em uvas. Jim Pollitt foi um dos produtores que ativamente também ajudaram a elaborar o sistema.

Desenvolveu-se então um sistema de certificação que era aplicado a todo o sistema agroalimentar, com custo acessível e que necessita pouca quantidade de informações a serem coletadas e armazenadas necessárias ao monitoramento da qualidade e da segurança.

Inicialmente foi estendido a outros produtos hortícolas produzidos na região (maçãs, morangos, abacate e melões). Atualmente já é aplicado a outros produtos e segmentos do agribusiness, inclusive agroindústrias e indústrias e atacados de alimentos. Mesmo estando em sua fase embrionária, tem crescido substancialmente e rapidamente, no primeiro ano foram vinte companhias, seguido de 120 e no momento já são mais de 500 empresas certificadas. A previsão é que no final de 1999 este número já deve ultrapassar 600.

Baseando-se nos padrões de APPCC, nas normas da ISO<sup>14</sup>, nas resoluções do *Codex Alimentarius*<sup>15</sup> e do código de boas práticas, desenvolveu-se o código de qualidade específico para o setor agroalimentar (Anexo 7).

Os agentes que garantem a qualidade do sistema são os, **facilitadores** (consultores), **licenciadores**, os **treinadores** e os **técnicos** especializados em APPCC.

Os **facilitadores** tem a função de verificar os impedimentos e tornar factível a certificação. É uma pessoa qualificada para desenvolver, validar e verificar o plano de APPCC. São independentes e treinados em cursos práticos e teóricos oferecidos pelo SQF 2000 sendo somente aprovados em um rigoroso processo de avaliação além da obrigação de obedecer a um código de conduta. Para manter-se como certificador deve passar por um exame a cada dois anos. As características desejáveis em um consultor são sua capacidade de avaliar dados de uma maneira lógica e local, a sistematização na resolução de problemas, estar atento ao detalhamento dos problemas, pensar externamente, percepção analítica e ter boa habilidade em comunicar-se. Em

---

<sup>12</sup> Agriculture Western Australia (AGWEST) é uma instituição governamental de pesquisa e desenvolvimento agrícola. Tem um enfoque forte de mercado empregando aproximadamente 1600 pessoas localizadas em mais de 90 centros espalhados pelo estado de Western Australia.

<sup>13</sup> Para uma definição, vide anexo 8, código de qualidade alimentar (SQF 2000)

<sup>14</sup> Normas de qualidade internacionais definida pela Internacional Standartisation Organization.

<sup>15</sup> “O *Codex Alimentarius*, ou Código Alimentar (*Food Code*), tem se tornado o ponto de referência global para consumidores, produtores e processadores de alimentos, agências nacionais de controle de alimentos e para o comércio internacional. O código tem um enorme impacto sobre o pensamento dos produtores e processadores de alimentos, bem como sobre as preocupações dos usuários finais – os consumidores. Sua influência se estende para todos os continentes e sua contribuição para a proteção da saúde pública e práticas leais no comércio de alimentos é imensurável.” (www.fao.org/docrep).

muitos casos e por questão de conveniência um funcionário da própria empresa se submete ao treinamento para facilitar a condução e o acompanhamento do processo.

Os **licenciadores** (auditores) são as pessoas credenciadas pertencentes às empresas de auditoria independentes que vão verificar e monitorar se os procedimentos estão sendo aplicados corretamente. Somente após o processo de auditoria é que a empresa pode ser certificada e usufruir de seus benefícios como o uso dos selos dos para os produtos certificados e para os materiais publicitários da empresa (Anexo 7). Atualmente existem várias empresas que prestam este tipo de serviço, inclusive com abrangência internacional.

Os **treinadores** são **facilitadores** altamente capacitados ou técnicos especializados em APPCC devidamente reconhecidos pelo SQF 2000 e que recebem a autorização para treinar novos facilitadores.

As organizações que dão suporte ao sistema são o próprio AGWEST, como agente certificador e as empresas de auditoria. O processo é desenvolvido por meio da auditoria chamada de a “terceira parte” (“third part verification”), ou seja, independente do processo. Isto acarreta um menor custo dos agentes reguladores, além de evitar a duplicidade de auditorias.

Quanto ao papel do governo, o próprio AGWEST acredita que não deva ser dele toda a atividade no longo prazo. Algumas atividades já estão sendo realizadas por outros órgãos como o registro dos facilitadores, que agora é função do Quality Society Australasia (QSA). A certificação propicia a mudança nas políticas nacionais de segurança do alimento, que passam das dispendiosas inspeções regulares para a certificação de qualidade de caráter mais preventivo.

O processo formal de certificação ocorre por meio dos seguintes procedimentos: aplicação do interessado, revisão da documentação, auditoria de certificação (Anexo 8) e finalmente a manutenção da auditoria, a qual inicialmente tem uma duração de seis meses.

Para as empresas que atuam em setores ainda não certificados e onde não exista alguma experiência anterior, o próprio produtor analisa as informações e preenche os documentos com os devidos fluxogramas e, sendo necessário, com a ajuda de um facilitador. Ambos desenvolvem com esse processo um manual para o setor que valida e verifica os princípios do plano de APPCC.

### **A Experiência Inicial com a Redglobe**

O incentivo para a certificação dos produtores de uva da região sul do oeste australiano, inclusive o Sr. Jim Pollitt, surgiu com as demandas dos próprios produtores, preocupados em melhorar a qualidade do produto gerando maiores margens e conquistando mais mercados, agentes reguladores, interessados em manter um nível aceitável e compatível de segurança do alimento e importadores e varejistas de alimentos, exigindo melhores padrões de qualidade e uma constância no fornecimento destes padrões<sup>16</sup> recebendo estas pressões por parte dos consumidores. A análise

---

<sup>16</sup> “A padronização representa um modo particular de reunir, filtrar e estocar uma grande parte da informação sobre processos e produtos (Foray, 1996:139). David & Greenstein (1990) definem padrão como um conjunto de

da situação do mercado mostrava a indústria preocupada quanto à segurança e a consistência no fornecimento do alimento.

Partindo-se deste cenário, elaborou-se um estudo a fim de verificar ações corretivas factíveis e necessárias, onde 112 problemas dos mais variados foram identificados. A solução não deveria ser única, mas alguns procedimentos eram consensuais. A necessidade de um enfoque coordenado (envolvendo os vários agentes do sistema agroindustrial: produtores, governo, varejo e exportadores), ser orientado para o mercado, atingir tanto as exigências dos mercados doméstico e externo, assegurar a qualidade e a segurança do alimento e a necessidade de assistência ao produtor rural para sua completa adoção.

Um grupo de indústrias se formou para colocar em progresso um programa de Certificação de Qualidade para o período agrícola de 1995/96. Todos os custos existentes deveriam ser coletados e trabalhados a fim de permitir comparações do ocorrido antes e depois da introdução dos procedimentos.

Os recursos para dar suporte ao programa foram divididos entre um fundo governamental, já existente para programas específicos da área do agribusiness (DPIE Agribusiness Funding Program), Ministério da Agricultura (Agriculture WA) e demais agentes privados do sistema.

Como todo programa em sua fase inicial, houveram muitas preocupações e incertezas, além da necessidade de treinar todos os responsáveis pelo processo, desde os **facilitadores** até os produtores rurais. Seminários foram conduzidos no sentido de definir o que era a certificação de qualidade, o processo de APPCC e os procedimentos necessários para a documentação dos procedimentos.

Devido a necessidade de se definir padrões de qualidade direcionados ao consumidor final, uma pesquisa de âmbito nacional foi conduzida em redes de supermercados, analisando tanto aspectos externos (tamanho e coloração) quanto internos (palatabilidade) da uva.

O próximo passo foi o de utilizar o método de APPCC para documentar o processo de produção e empacotamento do produto. O processo foi descrito em um fluxograma contendo os pontos críticos de controle (PCC)<sup>17</sup> e os pontos de controle (PC)<sup>18</sup>. Sete estágios foram definidos: desenho da vinha, poda até brotamento, floração, aparecimento do fruto, mudança em sua cor, colheita e finalmente até a sua distribuição (Anexo 9).

Com base na determinação dos riscos potenciais que influenciam e asseguram a qualidade do produto (Anexo 10), o plano de APPCC foi desenvolvido para cada estágio (Anexo 11). Os ajustes finais no plano de APPCC disseram o que cada um deve fazer. Nesta fase foram

---

especificações técnicas, às quais adere um produtor voluntária ou compulsoriamente, tácita ou formalmente” (In: Farina, E. M. M. Q. Padronização em Sistemas Agroindustriais, Seminário Anual Pensa 1999).

<sup>17</sup> Alguns passos são descritos como pontos de controle crítico. Estes são quaisquer pontos ou procedimentos de um sistema específico de alimento onde a perda de controle sobre o risco potencial poderá resultar em riscos inaceitáveis para a qualidade do produto final.

<sup>18</sup> Outros passos são descritos como pontos de controle. Esses passos também afetam a qualidade da fruta, mas em uma proporção relativamente menor.

configurados procedimentos para se adequar às necessidades das várias regiões e do próprio produtor. Por fim, readequações foram feitas para se determinar a praticidade e a aceitação do sistema sendo para isso um sistema de auditoria interno desenvolvido (Anexos 12).

Os principais passos para a implementação da certificação foram a seleção e o treinamento do **facilitador**, como não havia ainda nenhuma experiência anterior, a preparação do manual aconselhativo de qualidade, a condução da sessão de coleta de informações e finalmente o treinamento e a implementação por meio do processo de auditoria com o produtor. Inicialmente houve trinta e oito aplicações, sendo que destas, trinta e cinco obtiveram sucesso. A auditoria teve um custo de \$ 65,00 a hora, sendo, na média, utilizados 4 horas e meia.

## A Certificação da Dungullin Estate

A propriedade do Sr. Jim Pollitt esta localizada na cidade de Bunbury no sul do estado de Western Australia, perto dos rios Carnarvon e Margaret (Anexo 1). Um dos principais produtos produzidos na região são as uvas de mesa da variedade Redglobe, cujo destino são os exigentes mercados interno e externo, este último representado principalmente pelos países asiáticos<sup>19</sup>.

O empreendimento, assim como a maioria da região, é familiar (marido, esposa e duas crianças). Existem ainda dois ajudantes permanentes e mais cinco esporádicos, estes utilizados durante o período de colheita e dependente das necessidades específicas da ocasião. São treze hectares no total sendo dez de produção, quatro de vinha (uma em formação), dois de abacate e mais quatro de flores.

A propriedade foi uma das trinta e cinco certificadas inicialmente pelo programa piloto. A colheita 94/95 foi realizada sem a certificação de qualidade e a de 95/96 já com o processo implementado. No primeiro ano vários benefícios foram alcançados. As perdas foram reduzidas em 51%. Com funcionários melhor treinados e informados, os custos foram 25% menores em 94/95 em relação a 95/96. Houve menos defeitos e danos ao fruto. Foram economizados aproximadamente US\$ 0,45 por caixa. O tamanho da baga foi aumentado. Por fim, houve cachos com frutos de alta qualidade, gerando consequentemente colheitas a preços *premium* e com isso proporcionando uma maior lucratividade (Anexo 13).

Mas a maior prova para o sistema de qualidade recém implementado ainda estava por vir. No final de fevereiro de 1997 ocorre, justamente no período de colheita, uma chuva anormal de 54 mm, a maior desde 1961. Houve grandes perdas. A esse fato se soma a posteriori a insatisfação, por parte do consumidor, quanto a péssima qualidade do produto na gôndola do supermercado, que chega a apodrecer rapidamente por problemas de pós colheita devido ao excesso de umidade. A credibilidade do produtor de uvas, em termos do oferecer produtos de boa qualidade, fica ameaçada.

Como resultado, vinte e oito produtores certificados com o sistema SQF 2000 voluntariamente cedem suas anotações para serem analisadas por especialistas da AGWEST, inclusive com a busca em literaturas internacionais, para implementação de melhorias e aperfeiçoamentos.

---

<sup>19</sup> Outro importante país produtor e exportador deste tipo de variedade de uva é o Chile.

Duas grandes recomendações. A primeira foi processual, alterando o tempo de aplicação do fungicida e mudança da cultivar utilizada. A segunda foram mudanças nos procedimentos de comercialização envolvendo outros agentes do sistema. O sistema de qualidade foi aprimorado em três meses.

O susto maior estava por acontecer em 1998. Ocorre neste ano mais uma chuva anormal no final de fevereiro, agora em proporções ainda mais devastadoras, 151 mm, a maior desde 1850. Além disso, as baixas temperaturas noturnas propiciaram danos ainda maiores. As perdas foram estimadas em 40%.

Apesar destes fatores adversos, um lucro de US\$ 16.200,00 foi alcançado. Isso graças a insignificante infecção por fungos, obtida por meio das novas práticas de gerenciamento das doenças e das novas recomendações de mercado para a pós colheita e manuseamento do produto.

Por se tratar de uma experiência inicial e por serem pequenos, o trabalho em conjunto foi imprescindível para o sucesso. Ganhos em escala foram conseguidos, como por exemplo a repartição do dispêndio com os consultores. Essa estratégia vem sendo seguida também por outras empresas menores.

A troca de informações também foi primordial. As barreiras comumente existentes entre as empresas com relação à troca de informações foi vencida. Um dos processos comportamentais foi mudar o pensamento de “precisar” para “querer” implementar o sistema de qualidade. Alguns produtores tem optado por realizar a implementação aos poucos, conhecendo passo a passo o processo.

Segundo o consultor técnico, Ian John Cameron, especialista na produção de uvas e pesquisador do AGWEST, o tempo de implementação dos processos e dos avanços em termos da pesquisa podem ser incorporados quase que em tempo real, o que em situações normais, é demorado pelo receio (aspecto cultural) do agricultor em adotar os novos procedimentos.

### **Custos e Benefícios**

Os benefícios alcançados foram muitos, mas nem todos tangíveis. Além dos citados anteriormente, o preenchimento de informações e o acompanhamento permite conhecer melhor os processos de produção. Jim Pollitt se sente confortável ao saber que, estando certificado, está realizando sempre o melhor possível em seu negócio.

A satisfação pessoal do proprietário e de seus funcionários também é algo que não se pode desprezar. Além do orgulho em satisfazer o cliente final com seus produtos e com isso o reconhecimento do esforço realizado, o nível de aprazimento em termos de trabalho foi maior. Não só isso, o funcionário se sente mais seguro ao conhecer melhor o sistema e com isso mais apto a participar ativamente do processo contínuo de melhoria. Kevin Sorgiovanni, que possui o certificado pela sua indústria de leite e suco de laranja, argumenta que “o melhor conhecimento sobre as operações e procedimentos também permitiu aos funcionários terem maior comprometimento e orgulho nos seus trabalhos”.



O sistema também permite que a certificação ocorra juntamente com o processo de produção, ou seja, não há a necessidade de que a empresa pare suas atividades para que o sistema seja implementado.

Outro benefício é a melhoria da coordenação do sistema, processo hoje altamente demandado por todos os agentes, principalmente aqueles localizados mais próximos ao consumidor que sofrem as pressões e precisam passar aos agentes à montante do sistema agroindustrial suas demandas. Os programas atuais são dispersos e atingem isoladamente os diversos agentes e as diversas etapas do sistema agroindustrial. Os programas de certificação integrados como o SQF são designados para todos os agentes e segmentos do sistema agroindustrial (Anexo 14). Essa é uma das características altamente desejáveis de um certificado, além da sua solidez em termos de credibilidade dos agentes, principalmente do consumidor e sua flexibilidade no sentido de atender às diversas especificidades de demanda e processuais. A certificação integrada permite a garantia de padrões ao longo de todo o sistema (Anexo 15) e com isso vai ao encontro das demandas atuais dos programas governamentais como por exemplo do governo americano chamado de “food safety from farm to table”, iniciado em maio de 1997. Outro grande diferencial entre os demais sistemas está na sua facilidade de preencher os formulários e sua aplicação específica ao setor agroalimentar.

O papel coordenador que a implantação do sistema proporciona é fruto de dois itens exigidos pelo código de qualidade. O primeiro é a necessidade de prover os fornecedores com especificações escritas (item 4.2.1). Receber sugestões dos fornecedores e definir formas de evitar possíveis problemas, proporcionando com isso uma maior interação entre os agentes. Os limites das especificações são baseados em padrões e procedimentos como o *Material Safety Data Sheet* (MSDS), *Maximum Residue Limits*, *Minimum Produce Damage* e *Farmcare Chemical Use*. Com isso, é possível prever o impacto de cada insumo no produto final.

O segundo é o da rastreabilidade<sup>20</sup> (item 4.6.1.) A rastreabilidade é hoje uma exigência tanto dos organismos reguladores do comércio de alimentos quanto do varejo, companhias de seguro, que estão preocupadas em determinar os agentes responsáveis por contaminações, adulterações e fraudes e as indústrias de alimentos. Rastreabilidade significa alimentos “claramente” identificados e rastreados. Isso evita, entre outras coisas, a sabotagem, as contaminações e aumenta a reputação da empresa, além de permitir a remoção do produto quando necessário<sup>21</sup>.

O sistema também melhora a gestão do negócio por meio de decisões tomadas com um maior número de informações mais precisas, confiáveis e com um maior detalhamento. Isso também proporciona um maior poder nas decisões por parte dos funcionários que começam a conhecer melhor os processos e com isso interagir ativamente. Conseguir atingir a qualidade por meio do “melhor cuidado com o seu produto que você pode realizar, o resto vem como consequência” diz uma empresária certificada que atua no negócio de aquacultura na Austrália.

---

<sup>20</sup> Atitude de reencontrar o histórico, a utilização ou a localização de um produto qualquer por meio de identificação registrados (Jank M. S. & Nassar, A. M.; Estudo Temático PENSA 99 In: Sans e Fontguyon, 1998).

<sup>21</sup> Forte relação com o item 4.3.4. do código.

A uniformidade nos padrões também é algo alcançado assim que mais empresas tornam-se certificadas. No caso das uvas, houve uma significativa melhora com a diminuição da variação do tamanho da baga.

Os benefícios em termos promocionais também são consideráveis, já que a certificação se configura como uma possibilidade de adicionar valor ao produto *commodity* e usufruir dos benefícios em termos de marketing que uma marca pode proporcionar.

Os principais fatores de custo inicialmente detectados incluem:

- Instalação de facilidades e equipamentos para administrar e manter os Sistemas de Certificação de Qualidade, incluindo computadores, arquivos de documentos, equipamentos de monitoramento, entre outros.
- Treinamento e desenvolvimento de habilidades e *expertises* nas operações e administração do sistema;
- Preparação do plano de APPCC para cada indivíduo (com a assistência ou não de um facilitador);
- Elaboração de um manual de orientação do sistema e procedimentos específicos para cada fase;
- Manutenção e atualizações dos sistemas de relatórios, realizando os aperfeiçoamentos necessários;
- Reestruturação dos procedimentos operacionais para acomodar o sistema de APPCC e dos seus respectivos procedimentos;
- Revisão da documentação por um facilitador independente (pagamento por horas de trabalho);
- Manutenção da auditoria em andamento (em uma base de seis meses),
- Serviço dos profissionais e conselheiros da Certificação de Qualidade (no desenvolvimento ou aprimoramentos do plano e manual de APPCC) e;
- Pagamento de *royalties* para o AGWEST (a cada três anos).

### **A Percepção do Varejo**

O consumidor é o guia e o foco das mudanças, exigindo produtos alimentares com a qualidade e a segurança asseguradas, o que gera grandes vantagens para o produtor rural certificado no momento de comercializar o seu produto junto ao distribuidor ou processador de alimentos.

Por lidar em geral com um produto *commodity*, um dos grandes desafios do setor agrícola é aumentar o seu poder de barganha perante o distribuidor. Este poder é nitidamente fortalecido com o certificado de qualidade implementado.

Os grandes varejistas de alimentos necessitam realizar contratos que garantam o fornecimento de uma quantidade mínima de produtos. Como o número de produtores certificados ainda é pequeno, o varejo não pode ainda utilizar isso como diferencial para o consumidor final. A medida que novos produtores se certificarem, maior a possibilidade deste agente em exigir este sistema.

Algumas redes varejistas de alimentos do oeste australiano como o Woolworths também possui seu próprio certificado de qualidade (Woolworths Vendor Quality), mas aceita o SQF 2000. Os produtores se sentem ameaçados e temem ficar dependentes, caso adotem a certificação do supermercado.

Os principais varejistas locais ainda não se interessaram em se certificar. Apesar disso, alguns pequenos distribuidores da região já estão certificados e outros no seu processo final de implementação. O maioria do setor varejista de alimentos australiano também considera os benefícios da possibilidade de adicionar valor e de diferenciação perante o mercado. “SQF é, em algumas vezes, mais uma questão de reputação e um instrumento de marketing do que a própria garantia da qualidade”, comenta o gerente de compras de uma das redes varejistas.

## **A Globalização do SQF 2000**

A questão da segurança em nível mundial sofre a influência de duas organizações: da Organização Mundial do Comércio (OMC), que em muitos casos interfere e tem um papel importante nas questões comerciais importantes como as barreiras não tarifárias (Anexo 16), da Organização Mundial da Saúde (OMS), que dita as regras gerais técnicas e políticas a serem adaptadas pelas respectivas organizações e agentes responsáveis em cada país. (Anexos 17 e 18).

Na tentativa de crescer, o sistema SQF 2000 procurou por suporte dentro da Austrália. Por não ter obtido apoio de outros estados que preferiram seguir e manter seus próprios sistemas, o programa decidiu globalizar-se.

Países que possuem companhias desenvolvendo a certificação SQF 2000 incluem, Tailândia, Singapura, Filipinas, Indonésia, Estados Unidos, Coreia, Hong Kong. Recentemente o interesse de países como África do Sul, Holanda e Argentina. Muitas destas companhias estarão prontas para a certificação nos próximos seis meses quando também projeta-se um crescimento exponencial a partir de sua introdução.

Segundo a entidade certificadora SQF 2000, os maiores gargalos atualmente enfrentados pelo agribusiness relacionados à qualidade são em nível mundial

- a necessidade de uniformizar as estratégias de segurança de alimentos e da qualidade para capitalizar as oportunidades oferecidas pelo aumento no consumo de alimentos frescos e minimamente processados internacionalmente
- as restrições impostas por regulamentações internacionais de saúde e de segurança de alimentos
- as preocupações crescentes dos consumidores sobre segurança de alimentos e qualidade;
- as demandas crescentes das indústrias alimentares, das empresas de serviços alimentares, fast food e dos supermercados com relação aos seus fornecedores no sentido de garantir a integridade e segurança dos alimentos;
- a diversidade de sistemas certificadores de segurança e qualidade alimentar disponíveis internacionalmente sem aceitação;
- reconhecimento e equivalência e;
- o alto custo dos protocolos para todos os setores da indústria de alimentos mundialmente.

Analisando estes fatos a entidade propõe várias ações como:

- controlar a segurança do alimento por meio de regulamentação a implementação do APPCC e verificação governamental dos planos de APPCC, indiretamente atribuindo responsabilidade pela segurança do alimento com o regulador e não com a empresa alimentar;
- a utilização de sistemas certificadores voluntárias de qualidade que utilizem APPCC que são reconhecidos internacionalmente como a melhor forma de obter legalmente e comercialmente metas alimentares de qualidade e segurança e;
- o emprego dos vários modelos e sistemas de qualidade atualmente aplicados pelas agroindústrias e indústrias alimentares mundiais que tem criado confusões e responsabilidades dissociadas dividindo indústrias impondo custos adicionais às empresas individualmente e aos programas com fundos governamentais prevenindo todos os empreendedores da total capitalização dos benefícios da sua implementação.

Portanto, implementar um sistema de certificação internacional de segurança e qualidade alimentar que abrange todo o sistema agroalimentar pode proporcionar a melhor estrutura estratégica para prover alimentos seguros que vão ao encontro das exigências dos consumidores. Tal sistema irá prover a direção para os programas governamentais e para as iniciativas da indústria, além de evitar problemas de duplicação e confusão entre produtores, indústria, varejo e principalmente consumidores.

O sistema SQF 2000 é capaz de delinear esta estrutura, um sistema que pode ser aplicado a todos os negócios ao longo do sistema agroindustrial e encoraja-la por meio da abordagem vertical integrada.

Para esse crescimento, alguns desafios existem. A existência das certificados locais, o aparecimento de competidores globais, questões locais como a necessidade de relacionamentos de longa duração que são características dos países asiáticos, a formulação de “*best practices*” em nível mundial e a dificuldade de traduzir e implementar normas locais.

Estratégias de sucesso já tem sido implementadas com a participação ativa de patrocinadores locais, principalmente o governo e associações de produtores. Outro desafio advindo com o processo de crescimento e globalização vem da necessidade de se possuir **facilitadores** treinados e capazes de implementar as melhorias necessárias. Em 1998 iniciou-se o treinamento de consultores em Singapura, Tailândia e Estados Unidos e em 1999 em Taiwan.

## Conclusões e Questões para discussão

A certificação de qualidade alimentar já se configura como uma ferramenta de mercado essencial e já incorporada ao segmento agroalimentar, principalmente em países desenvolvidos, e que deve ser crescentemente demandada à medida em que mais e mais empresas a utilizem. O nível de segurança e de qualidade alimentar aplicado e desejado nas diversas regiões pode variar, principalmente devido aos hábitos alimentares locais e parece depender do custo, do destino, do mercado (interno ou externo), da estrutura da empresa ou segmento, do consumidor alvo (nível de renda e grau de instrução) e do nível de coordenação do sistema agroalimentar.

O Sr. Jim Pollitt e o Sr. Paul Ryan são agentes precursores de um mercado novo, mas que se encontra em franca expansão devido a vários fatores discutidos ao longo do texto. O recente mercado da certificação da qualidade e da segurança em alimentos possui muitas oportunidades mas também muitas ameaças.

Para o Sr. Jim Pollitt alguns dos principais elementos de questionamento são:

1. O sucesso hoje alcançado pela propriedade do Sr. Pollitt na certificação da variedade de uva Redglobe é um estímulo para que ele adote a mesma estratégia para as outras culturas que possui em sua propriedade, ou seja, o abacate e as flores. Mas expandir a certificação também para essas culturas que não são as atividades principais do negócio não pode aumentar a complexidade gerencial e os custos gerais da propriedade? Deve ele optar por outros tipos de certificação ou expandir-se pelo sistema SQF 2000?
2. Ser um dos idealizadores iniciais mostra a coragem em assumir riscos e a crença com que depositou no sistema. Em um cenário próximo onde praticamente todas as propriedades estariam certificadas, quais as ações necessárias para se melhor aproveitar os ganhos comparativos derivados do pioneirismo?
3. Os custos decorrentes da certificação desenvolvida na propriedade podem ou não ser compatíveis em termos de grau de instrução, hábitos e recursos financeiros presentes atualmente na realidade brasileira. Que cuidados um produtor nacional deveria ter antes de optar por uma certificação do tipo SQF 2000?

Sob outra perspectiva, Paul Ryan, também enfrenta seus desafios quanto ao sistema de certificação de qualidade:

4. O sistema SQF 2000 vem crescendo e obtendo sucesso tanto internamente na Austrália como externamente em alguns países. Como manter esse sucesso já que a concorrência em nível mundial deverá ser mais intensa no futuro? Como entrar com sucesso em países como os europeus que já possuem seus sistemas de certificação próprias? Como fazer com que as empresas mudem de certificação? E em países que não possuem esses certificados e nem mesmo possuem estímulo para atuar tanto ao nível do consumidor (pouca demanda) e do governo (inexistência políticas de saúde pública) para implementá-los. Como convencer os diversos agentes do sistema da sua aplicação?
5. Por ser um mercado em potencial e ainda pouco explorado, como criar barreiras à entrada de outros organismos certificadores? Quais seriam as ações de curto, médio e longo prazos?
6. Entre os vários benefícios que o sistema de certificação SQF 2000 oferece, está a possibilidade de este ser aplicado a qualquer agente do sistema agroindustrial. É possível compatibilizar essa certificação para todos os agentes? Quais os possíveis conflitos gerados e como evitá-los? A idéia de um certificado para o sistema agroindustrial como um todo pode ser uma estratégia interessante? Que ganhos podem advir disso?

7. O sistema compete com outros que em muitos casos são específicos como a certificação orgânica e de origem. Como se posicionar neste mercado? Deve-se atingir também estes nichos certificando outros padrões e processos de qualidade como os alimentos nutraceuticos e os geneticamente modificados ou manter-se genérico?

### **Apoio Didático**

O caso pode ser utilizado em cursos de ciências agrárias, engenharia de alimentos, economia agroindustrial e saúde pública.

### **Aprofundamento Teórico**

Três sugestões para um aprofundamento são listadas a seguir:

- Assimetria Informacional

Como a maioria dos padrões (atributos) exigidos nos alimentos pelos consumidores, governo e organizações privadas são intrínsecos, a certificação é uma ferramenta utilizada pelos agentes do sistema agroindustrial com o intuito de garantir estes padrões e evitar atitudes oportunísticas. A assimetria informacional surge dada a dificuldade de percepção e comprovação destes padrões, sendo que o vendedor tem mais informações sobre o produto e/ou processo que o comprador.

Akerlof, G. A.; The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism. **Quarterly Journal of Economics**, v. 84, Aug. 1970. p.488-500.

Carlton, D. W. & Jeffrey M. Perloff, Capítulo 14: Information. In: Modern Industrial Organization. Why Information is Limited / Limited Information About Quality, HarperCollins College Publishers. 1994, 554-584p.

- Coordenação Vertical

Uma das características do sistema é o de ser aplicado a qualquer agente do sistema. Para garantir os padrões de qualidade exigido, um maior controle sobre o produto e/ou processo dos fornecedores é necessário<sup>22</sup>.

Blois, K.J. 1996. Vertical Quasi-Integration in, Buckley e Michie editors. Firms, Organizations and Contracts. Oxford Management Readers. 473 pp.

Hart, O and Tirole, J. Vertical Integration and Market Foreclosure, in Brookings Papers on Economic Activity. Bailly and Winston eds, Washington, 1990. (para alunos de Doutorado)

Perry, M. 1989. Vertical Integration: Determinants and Effects. In Schmalensee, R. and Willig, R. Handbook of Industrial Organization. Amsterdam: Elsevier, pp:183-255.

Riordan, M.H. e Williamson, O.E. 1985. Asset Specificity and Economic Organization. International Journal of Industrial Organization 3: 365-378.

Williamson, O. 1996. The Mechanisms of Governance. Oxford University Press. Capítulo 3 e 4.

---

<sup>22</sup> vide item 4.2 do Código de Qualidade SQF 2000.

- Williamson, O. 1985 The Economic Institutions of Capitalism. Cap 4, 5 e 6. Vertical Integration: theory and policy
- Ricketts, M. 1987. The Economics of Business Enterprise: New Approaches to the Firm. The Harvester, Brighton, 305 pp. Chap 7 (p. 203-233).
- Joskow, P. L. 1993. Asset Specificity and the Structure of Vertical Relationships: Empirical Evidence.. in Williamson, O. e Winter, S.G. The Nature of the Firm. Oxford University Press. (discussão em grupo)
- Grossman, S. e Hart, O. 1986. "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. Journal of Political Economics, 94 (August): 691-719.
- Klein, B.; Crawford, R.G.; e Alchian, A. A. 1978. Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. Journal of Law and Economics, XXI(2), October, 297-326.
- Lieberman, M. B. 1991. Determinants of Vertical Integration: An Empirical Test. The Journal of Industrial Economics, vol XXXIX (discussão em grupo)
- Poppo, L.; Zenger, T. 1997. Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction cost, knowledge Based, and measurement explanations for make or buy decisions in information services. (discussão em grupo)
- Vickers, J. e Waterson, M. 1991. Vertical Relationships: An Introduction. The Journal of Industrial Economics. vol XXXIX:445-449.
- D'aveni, R.A. e Ravenscraft, D. Economies of Integration versus Bureaucracy costs: Does Vertical Integration Improve Performance? Academy of Management Journal, v. 37, n. 5, p. 1167-1206, 1994.

- Direito de Propriedade e Papel do Estado

O direito à saúde e a qualidade dos alimentos é garantida por lei (Código de Defesa do Consumidor). Mesmo que este direito de propriedade seja indefinido, exigindo para isso a intervenção governamental, o sistema de certificação permite que haja incentivos para que empresas privadas (de auditoria e certificação) também participem desse mercado ficando a cargo do governo apenas se o monitoramento.

Toward a Property Rights  
Ots

### **Para mais Informações**

Sobre o sistema SQF 2000 acesse o *site*: <http://www.sqf.wa.gov.au/>

Como se trata de um assunto atual, global e de caráter dinâmico, a *internet* se configura como uma boa fonte para pesquisa sobre a questão da segurança em alimentos:

- Estados Unidos: <http://www.foodsafety.gov> e <http://vm.cfsan.fda.gov>
- Canada: <http://www.cfia-acia.agri.ca>
- Inglaterra: <http://www.maff.gov.uk/maffhome.htm> e <http://www.open.gov.uk/doh/dhhome.htm>