

Marcos Fava Neves

Doutor Agro

Conheça o setor brasileiro mais
admirado no mundo



Markestrat
value generation



FGV EAESP



FEARP

Esta é uma versão ampliada e adaptada a obra Doutor Agro, lançada em 2012 e que teve até o momento cinco edições.

Esta versão substitui o antigo livro "Vai Agronegócio".

É importante ressaltar também que todos os textos aqui refletem única e exclusivamente a opinião do autor, e não das organizações que estampam seus logos na capa: FEARP/USP, EAESP/FGV e Markestrat.

NEVES, M. F. Doutor Agro. Editora Gente, São Paulo, Brasil, 2012, 126 p.

ISBN 978-85-7312-804-8.



Marcos Fava Neves, nascido em Lins (SP), é professor em tempo parcial das Faculdades de Administração da Universidade de São Paulo em Ribeirão Preto e da FGV em São Paulo. Engenheiro Agrônomo formado pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (Esalq/USP) em 1991 e fez toda a carreira de pós-graduação (mestrado, doutorado e livre-docência) em estratégias empresariais e chegou a professor titular da USP aos 40 anos, tendo sido Chefe do Departamento de Administração da USP em duas gestões.

Complementou sua pós-graduação em marketing de alimentos e planejamento do agronegócio na França (1995 – no IGIA) e na Holanda (1999 – na Universidade de Wageningen).

Desde 2006 é Professor Visitante Internacional da Universidade de Buenos Aires e desde 2013 da Purdue University, Indiana, EUA, onde deu aulas durante todo o ano de 2013.

É especializado em planejamento e gestão estratégica, tendo realizado mais de 200 projetos de planejamento no agronegócio brasileiro e mundial. Trabalhou ou foi membro de Conselhos das seguintes organizações: Botucatu Citrus, Vallée, Lagoa da Serra (CRV); Renk Zanini, Inova, Embrapa, Serviço de Informação da Carne, Associação Mundial de Agronegócios, Cooperativa Coplana, Cooperativa Holambra, Ouro Fino, Canaoeste e Orplana (Organização dos Plantadores de Cana). Ajudou a montar e é acionista de 3 empresas, sendo 2 start-ups.

Números na carreira:

É autor e organizador de 67 livros publicados no Brasil, Argentina, Estados Unidos, África do Sul, Uruguai, Inglaterra, Cingapura, Holanda e China, por 10 editoras diferentes. Escreveu também dois casos para a Universidade de Harvard (2009/2010) e para a Purdue University (2013).

Publicou mais de 200 artigos indexados em periódicos científicos internacionais e nacionais, tendo recebido 4.000 citações de acordo com o Google Acadêmico, um dos cientistas brasileiros mais citados mundialmente.

Foi articulista do jornal China Daily de Pequim e da Folha de S. Paulo, além de escrever artigos para O Estado de S. Paulo e Valor Econômico, entre outros, tendo mais de 600 artigos de análises de conjuntura publicados em revistas e jornais

Participou de 335 Congressos no Brasil e no Exterior, tendo organizado também mais de 30 Congressos no Brasil e no Exterior.

Na *formação de discípulos e de talentos humanos* orientou 30 Teses, sendo 5 de Doutorado e 25 de Mestrado e 133 Monografias. Ajudou, como professor, a formar mais de 1.200 administradores de empresas, tendo oferecido 127 disciplinas de graduação e 22 cursos de Mestrado e Doutorado na USP.

Na *avaliação de cientistas*, participou de 176 Bancas, sendo 52 de Doutorado e 124 de Mestrado no Brasil e exterior.

Realizou 1.080 palestras em 22 países, sendo um dos brasileiros mais conhecidos e respeitados internacionalmente na área de agronegócios.

favaneves@gmail.com

www.doutoragro.com

Sumário

1. Agribusiness: a origem, os conceitos e tendências.....	11
2. Transgênicos: deixe o consumidor escolher!	23
3. Situação dos produtores na concentração industrial.....	27
4. Ações coletivas de produtores agrícolas.....	31
5. Distribuição virtual e mercados de alimentos e bebidas	35
6. Pacotes de insumos, nova configuração do agribusiness.....	39
7. Oportunidade no setor de serviços de alimentação	43
8. Fornecedor mundial de alimentos.....	47
9. Mudanças no mercado de alimentos e bebidas: o pano de fundo	51
10. Gestão de sistemas agroalimentares	67
11. Exportar é preciso, viver também... é preciso.....	73
12. Competitividade para exportar	79
13. O marketing para o agribusiness brasileiro.....	87
14. Esta taça também pode ser nossa.....	91
15. A década do agronegócio	97
16. Cadeias e redes de empresas como instrumento de desenvolvimento	101
17. Boi da cara preta	105
18. Alguns pontos adicionais à agenda	109
19. Qualidade e segurança do alimento: uma agenda de oportunidades	115
20. Ações coletivas de produtores.....	123
21. Distribuição de alimentos e as centrais de compras	129
22. Revolução nas padarias.....	135
23. Os vendedores (RTV's) no agro.....	143
24. Uma agenda estratégica do leite.....	153
25. Estratégias para o trigo no Brasil.....	161
26. A sociedade do conhecimento e a sociedade do churrasco	167
27. Cenário político, institucional da produção de alimentos e bioenergia	171
28. Cenário econômico da produção de alimentos e bioenergia.....	181

29. Cenário sócio-cultural da produção de alimentos e bioenergia	193
30. Cenário tecnológico da produção de alimentos e bioenergia	199
31. Grandes estratégias ao agronegócio brasileiro	209
32. Investimentos em pesquisa e cadeias produtivas	219
33. Inserção do pequeno produtor no agronegócio.....	223
34. Inflação e fome: alguns enganos e uma agenda para investimentos	227
35. Harvard: 50 anos disseminando tendências e conhecimento.....	233
36. Brasil é o ator principal no cenário mundial da produção de alimentos	239
37. Em ano ruim, agronegócio pode salvar contas externas do país.....	243
38. Em se plantando, nem tudo dá.....	247
39. Valorizar o agro é o melhor investimento do novo governo	249
40. Exportações do agronegócio brasileiro em 2020	255
41. Agronegócio precisa mostrar à sociedade o seu valor	259
42. O Brasil como solução à crise alimentar	263
43. Existem soluções alternativas para a crise alimentar.....	267
44. O mundo demanda terras brasileiras para produção renovável.....	271
45. Oeste baiano se desenvolve com a força do agronegócio	275
46. A agricultura de alto desempenho exige fazer mais com menos	279
47. Aumento de custos põe em xeque a agricultura brasileira	283
48. A agricultura brasileira precisa aproveitar o mercado asiático.....	287
49. Os benefícios e riscos de políticas de internacionalização.....	291
50. Viagem pelas terras do agro brasileiro	295
51. A cadeia do algodão tem um PIB de US\$ 19 bilhões.....	299
52. Exportações do agro a caminho dos US\$ 100 bilhões	303
53. O engenheiro agrônomo e o agricultor	307
54. Inovações mudam o estimulante negócio do café	311
55. Inovações organizacionais dinamizam o setor de suínos	315
56. Mudanças ambientais afetam o mercado de alimentos	319
57. O agrônomo enquanto gestor	323
58. Setor de carne bovina cresce e conquista novos mercados	329
59. Desenvolver preservando para... preservar o desenvolver	333
60. O veto à comunicação desonesta no Brasil	339
61. O Brasil como ator no desenvolvimento da agricultura africana	343

62. A internacionalização da China abre oportunidades ao Brasil.....	347
63. O plano quinquenal chinês estimula o consumo de alimentos	351
64. Sem sustentabilidade econômica não existe sustentabilidade ambiental.....	355
65. Os impactos da seca	359
66. Vinte anos de Agrishow e Agroshow.....	365
67. Os Impactos do crescimento e da agricultura da Índia.....	369
68. O mundo das empresas de insumos no agronegócio.....	375
69. Tradings nas cadeias alimentares	383
70. O conto das 9 questões para 9 bilhões.....	389
71. A nova era da agricultura	395
72. A África consumidora e a África produtora	399
73. O conto da Operação J. Dalton	405
74. A vitória do selvagem na Operação Robert Howard.....	409
75. O conto da Operação Jorge Chávez	413
76. Os impactos da nova proposta americana de uso de etanol	419
77. Volta de Mariel.....	425
78. Quantidade e qualidade na produção de carnes	431
79. Interferências do judiciário em cadeias produtivas	435
80. A deterioração do fator trabalho no Brasil.....	441
81. Uma grave ameaça às cadeias produtivas integradas do agronegócio.....	447
82. Uma decepcionante visão do judiciário sobre o agronegócio	453
83. Oportunidades em educação no Brasil.....	459
84. O arrependimento da festa	467
85. O conto da fazenda experimental bolivariana	471
86. Uma contribuição ao constante repensar da universidade pública.....	479
87. A ameaça progressista.....	485
88. Ranços ideológicos contaminam debate sobre transgênicos	489
89. Tecnologia: os impactos dos smartphones na agricultura	493
90. Nove grandes questões sobre alimentos e agronegócios	497
91. A nova revolução do agronegócio: informação	501
92. O incrível papel dos EUA no comércio de alimentos.....	507
93. O exemplo de inclusão sustentável do café colombiano.....	511
94. Pensando nos próximos 25 anos do agronegócio (2017-2042).....	515

Apresentação:

Vai agronegócio! 25 anos cumprindo missão vitoriosa.

...procurei contar neste livro o que foram 25 primeiros anos de carreira onde dei muita sorte de atuar no agronegócio, que neste período teve um crescimento fantástico em produção, produtividade, exportações, imagem e geração de valor...

A ideia de agregar parte de meus textos em agronegócios publicados na grande imprensa numa coletânea que gerasse este livro surgiu em finais de 2014, visando preparar o material para o festivo ano de 2016, quando completaria 25 anos como Engenheiro Agrônomo formado pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (turma 1991). Chamamos esta comemoração de Jubileu de Prata.

Com este objetivo procurei contar neste livro o que foram 25 primeiros anos de carreira onde dei muita sorte de atuar no agronegócio, que neste período teve um crescimento fantástico em produção, produtividade, exportações, imagem e geração de valor, a ponto de se transformar no principal negócio do Brasil, com imenso reconhecimento e respeito internacional, que pude ver crescer ao longo de 25 anos de viagens.

Portanto o leitor agora entende o por que dos 25 anos, é a coincidência da vida e do agro. E o “cumprindo missão vitoriosa” vem do hino da ESALQ/USP, que serve para o agro dos últimos 25 anos, que cumpriu missão mais do que vitoriosa.

Este livro sai no formato que fala a linguagem do jovem e do que defendi ao longo dos textos. É digital e gratuito, de tal forma que todos podem democraticamente ter o arquivo em seus equipamentos e ler algo quando quiserem, sem carregar peso, gastar papel ou participar da “vida antiga”. Aqui é vida nova, de graça e a hora que quisermos. Sem xerox ou correio... É um livro “carbon free”.

Os temas são variados, e podem ser percebidos na leitura dos títulos. Alguns são mais técnicos e propositivos, outros mais críticos e políticos, corajosos no contexto onde foram publicados, alguns fora da temática direta do agro, mas tocando assuntos que se referem ao agro, enfim uma salada de textos, organizada por ordem de publicação.

Minha recomendação ao selecionarem alguns capítulos para lerem é que vejam na parte esquerda onde e quando (principalmente o ano) foram publicados e se coloquem no contexto daquela época para ver o que pensávamos, o que acertamos e o que erramos. Uma conversa de passado, presente e futuro, com muitos temas que agregados podem dar debates em salas de aula.

Alguns destes textos têm outros autores, que foram citados logo abaixo, gente com quem tive o privilégio de escrever neste período todo. Em alguns textos fiz comentários ao final sobre a leitura de 2016. Nenhum texto foi modificado ou teve partes cortadas. Terminou com um capítulo tentando dar opiniões em como serão os próximos 25 anos do agro.

Antes de concluir, devo aqui diversos agradecimentos. Primeiro à família que criei nestes 25 anos, minha esposa Camila e as três filhas Beatriz, Julia e Cecília. Coincidentemente eu fecho esta introdução e este livro justamente no dia em que completo 20 anos de casado. Também às famílias que nos criaram e convivem conosco, meus avós, meus pais, irmã, cunhados e cunhadas, sogro e sogra, tios e tias, sobrinhos, primos, afilhados, enfim, todos.

Agradeço a todos os amigos que fiz nestes 25 anos de carreira e 48 de vida, os da ESALQ F-91 e outras turmas, os do CLQ, os da FEA, da FEARP, da USP, de Wageningen (Holanda), de Purdue (West Lafayette/Indiana – EUA), entre outros. Aos meus amigos do Pensa/USP, nosso grande formador, da Markestrat, estes os atuais sócios na luta por um agro mais competitivo. Aos meus amigos todos da vida, com quem aprendi nestes 48 anos e espero aprender muito mais nos próximos. Não os citarei nominalmente senão o livro ganha mais 100 páginas, que alegria conhecer esta gente toda, não tem nada melhor!

Um agradecimento a todos os meus milhares de alunos, desde a graduação, mestrado, doutorado, MBAs, aos que assistiram as minhas palestras, pois muito do que foi escrito aqui o foi à partir de discussões com vocês, de aprendizado que tive, de lousas à moda antiga.

A todas as organizações que permitiram que eu fizesse projetos e pesquisas, desde planos estratégicos até mapas de cadeias produtivas ou outros tipos, que também me inundaram de aprendizado. Especial agradecimento aos amigos da Ourofino por financiarem a edição visual do livro e aos amigos da Canaoste pelos trabalhos de revisão do material, muitos textos já antigos e sem arquivos digitais.

Um agradecimento especial à Universidade de São Paulo. Os que convivem comigo e os que lerão alguns capítulos aqui dedicados a ela sabem o quanto luto para publicar por ela, pesquisar por ela,

*Minha
recomendação
ao selecionarem
alguns capítulos
para lerem é
que vejam na
parte esquerda
onde e quando
(principalmente
o ano) foram
publicados e se
coloquem no
contexto daquela
época para ver o
que pensávamos, o
que acertamos e o
que erramos.*

Mas devo tudo à USP, pois sentei gratuitamente em seus bancos por 12 anos e completo em 2016 maravilhosos 21 anos como professor. Seguindo os passos do meu pai, retribuirei até não aguentar mais.

ensinar por ela, a defender ela e tentar o difícil trabalho de modernizá-la. Mas devo tudo à USP, pois sentei gratuitamente em seus bancos por 12 anos e completo em 2016 maravilhosos 21 anos como professor. Seguindo os passos do meu pai, retribuirei até não aguentar mais.

Finalizo o livro agora em dezembro vendo que ano complicado foi este de 2016. Passamos por crise política, por outro impeachment, pela destruição de um partido que tanto mal fez ao Brasil nas urnas, por amplo desastre econômico, prisões generalizadas de políticos e empresários, sucesso na Olimpíada, o triste desastre da Chapecoense, entre muitos outros fatos que farão 2016 ser muito lembrado nos livros de história.

Para mim um ano emocionante, onde pude participar da festa de 25 anos de formado trocando medalhas com o meu pai, que completou 50 anos de formado pela mesma ESALQ/USP e ter um ano de muito trabalho e produção, mesmo com a crise.

Este parágrafo final escrito em 06/12/16 representa a clareza de terminar metade da minha vida profissional neste exato momento. Espero poder viver os próximos 25 anos do agro como vivi estes primeiros 25, como professor na minha FEARP e voltar em 2041 concluindo a minha segunda metade com alguma outra obra. Se será em forma de livro, de “WhatsApps”, de pílula, de nuvem, só Deus sabe.

Que a leitura deste material possa ser útil a todos vocês.

Marcos Fava Neves

Ribeirão Preto, 06/12/2016

1 Agribusiness: a origem, os conceitos e tendências



*Publicado em
Agribusiness Europeu
em 18/07/1996.*

Agribusiness: a origem, os conceitos e tendências

A origem do conceito

De maneira geral, a agricultura até meados do século XX era muito diferente da atual. Nas propriedades, seja nas de plantation ou nas de subsistência, se fazia quase de tudo. Além das atividades de plantio, muitas vezes bastante diversificadas, eram também criados animais de produção e tração, produzidos e adaptados implementos, ferramentas, equipamentos de transporte e insumos básicos, como fertilizantes, sementes e alguns químicos. As roupas, o processamento de alimentos (embutidos, doces, queijos, etc.), o armazenamento e a comercialização também estavam incorporados às fazendas. Era grande o número de pessoas que moravam nas unidades de produção.

*Os produtores
não eram
especializados.
Eram versáteis
para entender e
executar todo o
processo...*

Quando se fazia referência ao termo “agricultura”, todas essas atividades estavam inclusas, sendo o termo abrangente o suficiente para todo o setor. Os produtores não eram especializados. Eram versáteis para entender e executar todo o processo ao nível de especificidade e desenvolvimento tecnológicos dos padrões da época.

Com o processo de modernização, o desenvolvimento dos centros urbanos trazido pela migração populacional do campo para as cidades, a maior velocidade no fluxo das informações e, principalmente, com a tecnologia que cada vez se tornava mais específica, as atividades de produção de fertilizantes, defensivos, máquinas e implementos, rações e pesquisa saem da alçada das propriedades agrícolas e passam para terceiros, especializados nas empresas do chamado “antes da porteira”.

Da mesma forma, o processamento, a comercialização, a distribuição e o transporte abandonam a alçada dos produtores para serem mais eficientemente realizados por empresas do chamado “após a porteira”.

O que ocorre então, com as unidades produtivas, o “dentro da porteira”? Estas passam a se especializar e a orientar sua produção para o mercado, para o comércio. A especialização passou a ser elemento cada vez mais importante, buscando sempre as economias de escala, trazendo redução nos custos de produção com vantagens competitivas para os produtores rurais.

Isso significa que o termo agricultura, que abrangia o antes da porteira, o dentro da porteira e o após a porteira, vai ganhando especificidade (e, de certa forma, perdendo importância econômica relativa) com o desmembramento dessas atividades. Hoje, o termo agricultura refere-se às atividades de plantio, condução, colheita e à produção de animais, ou seja, apenas o dentro (ou, conforme alguns, o “durante”) da porteira. Percebe-se quanto de abrangência este termo foi perdendo, ainda mais com as tendências de concentração dos valores agregados no pós-porteira.

Tabela 1: Dimensões do Agribusiness Mundial (US\$ bilhões) e Participação de cada setor (em %)

Setores/Anos (US\$ bilhões)	1950	2000	2028
Insumos	44 (18)	500 (13)	700 (9)
Produção Agrícola	125 (32)	1115 (15)	1464 (10)
Process. e Distribuição	250 (50)	4000 (72)	8000 (81)

Fonte: Ray Goldberg, baseado em discussões no USDA.

Da mesma forma com que o termo perde valor, perde-se também, nas políticas públicas e atividades de ensino e pesquisa, o pensamento sistêmico, sendo o foco destes concentrado nas atividades dentro da porteira.

O conceito de agribusiness visa dar um nome que antes de mais nada recupere, apesar das diferenças nas magnitudes, a importância do termo agricultura de 50 anos atrás. Trata-se da agricultura e dos negócios que esta envolve, desde o antes da porteira até o após a porteira.

Apesar de recente no Brasil, este termo aparece pela primeira vez publicado em 1957, ou seja, há quase 40 anos, na Universidade de Harvard, quando os professores John Davis e Ray Goldberg realizaram um estudo baseado na matriz insumo-produto e formalizaram o conceito como sendo:

“a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agríco-

las, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles”.

Analisando esta definição, percebemos que, respeitadas as diferenças tecnológicas, maioria destas atividades estava incorporada ao termo agricultura descrito anteriormente e que, com a já citada especificidade tecnológica e, conseqüentemente, gerando especialização, saem da alçada do termo ao longo do tempo.

2- A abordagem sistêmica

Já naquela época nos EUA e na década de 80 no Brasil, começava a ganhar grande importância a chamada visão sistêmica, englobando os setores denominados “antes da porteira”, que são os fornecedores de insumos (máquinas, implementos, defensivos, fertilizantes, sementes, tecnologia, etc.), o setor “dentro da porteira”, com as atividades das unidades produtivas, e o setor “após a porteira”, incluindo o armazenamento, beneficiamento, industrialização, embalagem, distribuição, consumo de produtos alimentares, fibras e produtos energéticos provenientes da biomassa.

A idéia de Davis & Goldberg era a de que os problemas relacionados com o setor agroalimentar eram muito mais complexos que a simples atividade agropecuária. Assim, era necessário que eles fossem tratados sob um enfoque de agribusiness, e não mais no enfoque estático da agricultura.

Esta idéia fica mais evidente ainda em 1968, quando o professor Ray Goldberg publica o seu segundo livro, introduzindo o conceito de sistema agroindustrial e analisando três produtos específicos do agribusiness norte-americano: a soja, o trigo e a laranja, dentro da visão sistêmica. Tem grande impacto e sucesso principalmente devido à sua aplicabilidade e aspectos práticos, além da coerência e índice de acerto de suas previsões.

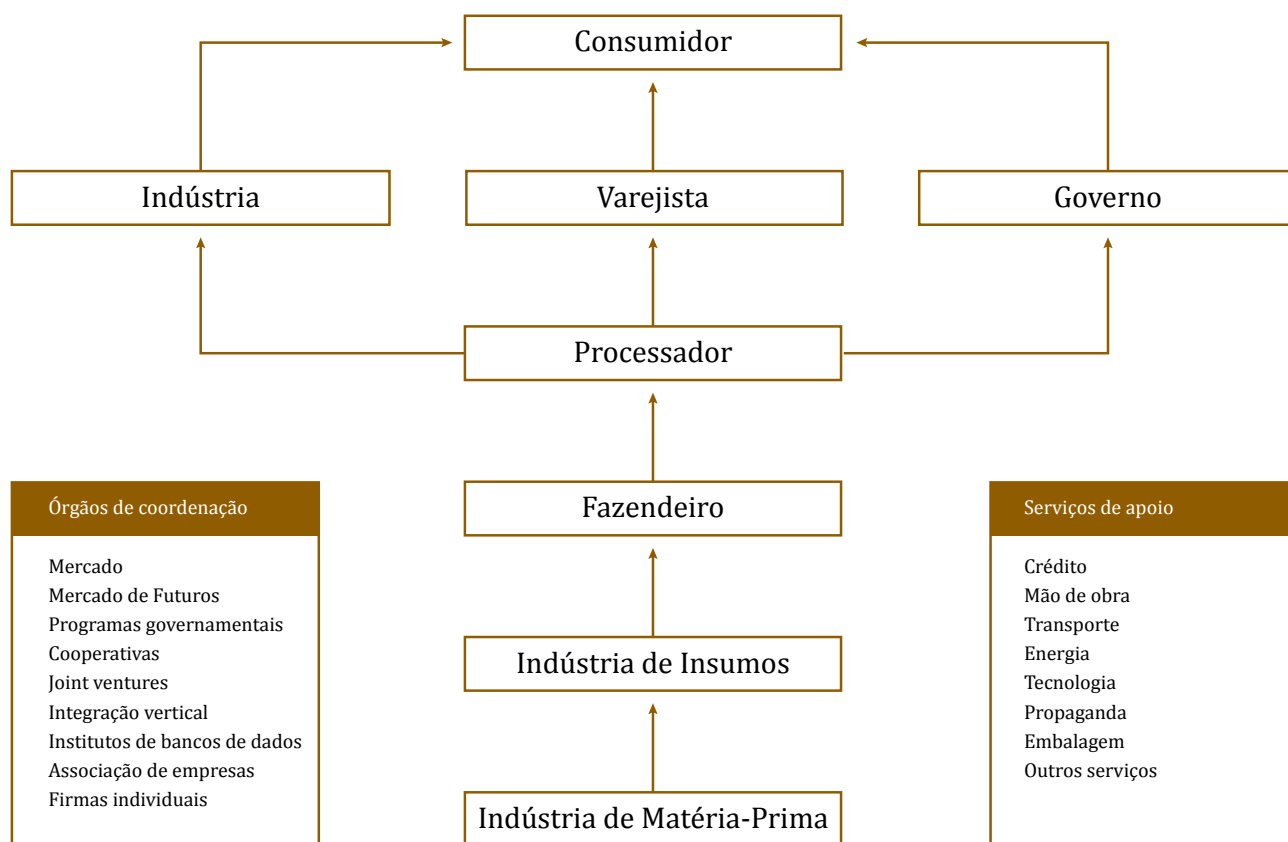
Os Sistemas Agroindustriais

(O Sistema de Commodities – Commodity System Approach – Harvard – 1968)

Inclui o suprimento das fazendas, as fazendas, operações de estocagem, processamento, atacado e varejo envolvidos em um fluxo, desde a produção de insumos até o consumidor final. Inclui as instituições que afetam e coordenam os estágios sucessivos do fluxo do produto, tais como Governo, associações e mercados futuros”.

A idéia de Davis & Goldberg era a de que os problemas relacionados com o setor agroalimentar eram muito mais complexos que a simples atividade agropecuária. Assim, era necessário que eles fossem tratados sob um enfoque de agribusiness...

Figura 1 – Esquemática de um sistema agroindustrial



Fonte: adaptado de SHELMAN (1991)

Estas relações entre os segmentos do sistema se dão num ambiente onde atuam as organizações (associações, federações, cooperativas e sistemas de informações, entre outros) e as instituições (cultura, tradições, nível educacional, sistema legal, costumes). Em síntese, pela análise de Harvard, o agribusiness é composto por inúmeros sistemas agroindustriais, dos mais diversos produtos de origem vegetal ou animal.

Nesta ótica, os produtores e demais integrantes do sistema, seja das empresas de insumos, processamento ou distribuição, passam a olhar não só seus clientes/ consumidores próximos (os seguintes ou anteriores do sistema, para quem vendem ou de quem compram), mas também os consumidores finais, com suas tendências, o mercado e sua evolução, os produtos derivados do processamento, etc.

A visão sistêmica permite uma compreensão melhor do funcionamento da atividade agropecuária, sendo fator indispensável

...filières são sucessões de atividades ligadas verticalmente, necessárias à produção de um ou mais produtos correlacionados.

para que autoridades públicas e agentes econômicos privados, ou seja, os chamados tomadores de decisão, tenham possibilidades de formular políticas com precisão, justiça e maior probabilidade de acerto. Esta visão rompe com a análise segmentada, que muitas vezes perde informações importantes sobre o encadeamento das ações (ZYLBERSZTAJN, 1995).

No trabalho de DAVIS & GOLDBERG (1957) e no posterior de GOLDBERG (1968), o conceito de agribusiness, colocado na introdução como a soma de todas as operações desde a pesquisa até o consumidor final, tem sentido macroeconômico, envolvendo todos os setores (produtor, processador, comercializador de alimentos e fibras), de todos os produtos (soja, trigo, laranja, bovinos, papel e celulose, etc.). No Brasil, aparece paralelamente o desenvolvimento dos termos complexo agroindustrial, derivado dos complexos industriais, e cadeias agroindustriais.

Segundo FARINA & ZYLBERZTAJN (1994), existem na literatura várias metodologias para tratar dos chamados negócios agroindustriais, sendo que duas têm obtido maior destaque internacional: a dos Sistemas Agroindustriais (CSA – Commodity System Approach), abordada anteriormente, e a de “Filières”, traduzida para o português como “cadeias agroindustriais”, de origem francesa, que será vista a seguir.

A Análise de Filières

Paralelamente à metodologia proposta pela Universidade de Harvard, na França surge o conceito de filières (fileiras/cadeias). Sua origem se dá na Escola Francesa de Organização Industrial, onde fazem parte autores como FLORIOT (1986), MORVAN (1985), LAURET (1983), MONTIGAUD (1991), LABONNE (1985), PEREZ (1978), entre outros.

MORVAN (1985) define filière como “uma sequência de operações que conduzem à produção de bens, cuja articulação é amplamente influenciada pelas possibilidades tecnológicas e definida pelas estratégias dos agentes. Estes possuem relações interdependentes e complementares, determinadas pelas forças hierárquicas”.

De acordo com MONTIGAUD (1991), filières são sucessões de atividades ligadas verticalmente, necessárias à produção de um ou mais produtos correlacionados. Há três abordagens possíveis: a cadeia em sua totalidade, o estudo de suas estruturas e relações dentro das cadeias e o comportamento estratégico de firmas. A principal vantagem é que o estudo das cadeias é uma delimitação de um campo de investigação que permite ao observador, em função de

sua problemática, realizar um trabalho de análise com as ferramentas que lhe pareçam mais apropriadas.

A análise das cadeias permite sua descrição, reconhecer o papel da tecnologia na estruturação das cadeias produtivas, organização de estudos de integração, análise de políticas industriais e de matrizes de insumo-produto e análise das estratégias das firmas e das associações. Seus limites são definidos a partir da interação com outras cadeias, não sendo facilmente identificáveis.

MORVAN (1985) ressalta que a análise da coordenação da cadeia é substancial, sendo que a mesma pode ser exercida a partir de um nó estratégico. Em novos produtos, é interessante dominar a tecnologia e aspectos de P&D, já em produtos em fase de difusão, a estratégia é o controle dos canais de intermediários e em produtos na fase de maturidade a estratégia é o controle do mercado e dos canais de distribuição.

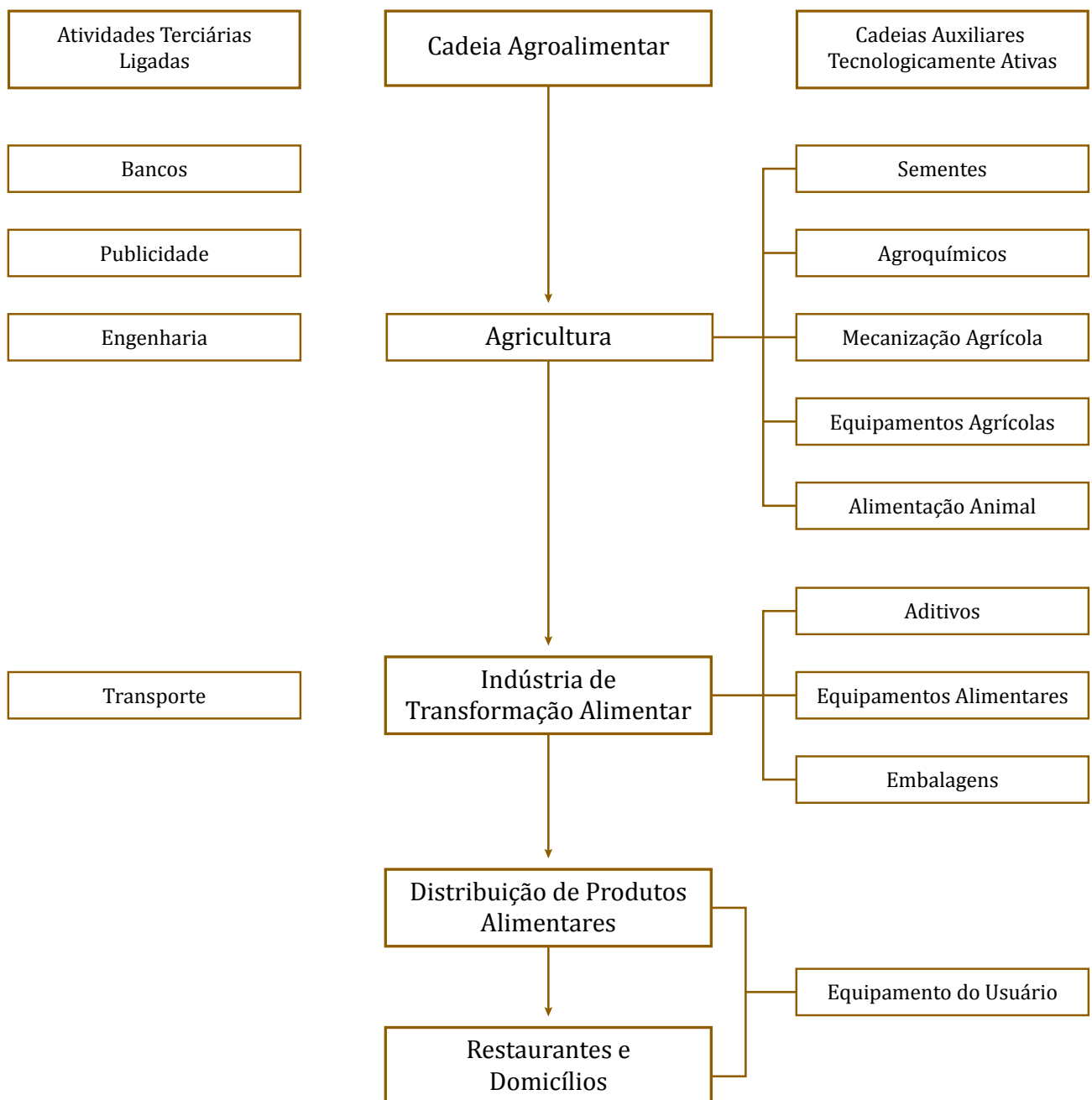
Para MORVAN (1985), o estudo das filières permite quatro tipos de análise:

- Como mecanismo de descrição técnico-econômica, descreve o caminho para a produção do bem final, o fluxo de inovações tecnológicas e o ritmo de difusão do progresso técnico, a natureza dos mercados e os aspectos dos consumidores.
- Como modalidade de análise do sistema produtivo, permite a desmontagem do sistema.
- Como método de análise das estratégias, sugere que o acesso das firmas é função de estratégias clássicas tem-se economias de escala, integrações vertical e horizontal, domínio da produção e comercialização, considerações físicas e diversificação. Como estratégias de cadeias (coordenação), a visão sistêmica apregoa que a estratégia da filière pode levar a um desempenho superior do que a estratégia individual dos agentes que a compõem. Como exemplos, têm-se: a preocupação em gerar articulações entre os agentes que constituem a cadeia, tirar proveito da integração de operações, adequação de fluxos e redução de estoques, das vantagens comerciais advindas da criação de mercados cativos, conhecimento das relações entre os agentes, utilização de barreiras à entrada, proteção contra penetração estrangeira e domínio de nós estratégicos da mesma.

Como estratégias de cadeias (coordenação), a visão sistêmica apregoa que a estratégia da filière pode levar a um desempenho superior do que a estratégia individual dos agentes que a compõem.

- Como instrumento de política industrial, uma vez que quando organizada é um forte grupo de pressão. Suas estratégias consideram impactos a jusante e a montante, enfocando a qualidade e seus desdobramentos a longo prazo, estimulando a articulação entre o Estado, os agentes da cadeia, os agentes externos e as atividades de formação, informação e pesquisa.

Figura 2 – Um exemplo de cadeia agroalimentar



Fonte: FLORIOT (1995)



Tipologia de Cadeias Agroindustriais

O esquema ilustrado na Figura 3 é um modelo simplificado que demonstra um sistema linear. Os sistemas ou cadeias são mais complexos, podendo ser convergentes, divergentes, interativos ou, ainda, uma mistura destes (Figura 4).

Figura 3 – Esquema Simplificado de um Sistema ou Cadeia Agroindustrial

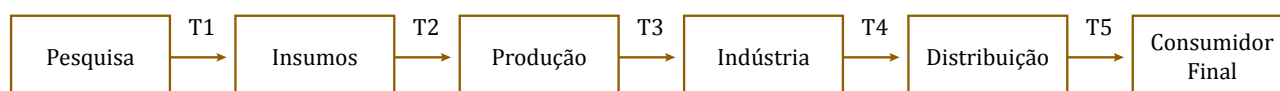
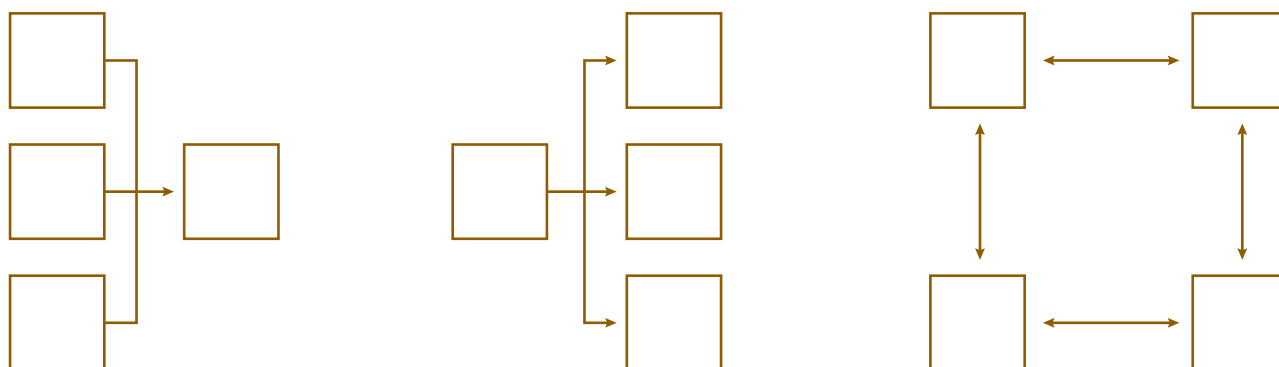


Figura 4 – Tipos de Cadeias Alimentares



Fonte: FLORIOT (1995)

Pontos em Comum nas Análises de Harvard (sistemas) e Filières (cadeias)

Apesar das diferentes épocas e locais onde surgiram, as análises apresentam muitos pontos em comum (FARINA & ZYLBERSZTAJN, 1994):

- Focalizam a sequência de transformações pelas quais o produto passa, desde um estágio inicial até o final, incorporando a visão sistêmica, saindo de setores agregados (agrícola, industrial e serviços) até o sistema vertical de produção, com forte característica descritiva;
- Mencionam a importância da coordenação dos sistemas;
- Apontam a análise da matriz insumo-produto, com maior ênfase pelo CSA;
- Mostram que o conceito de estratégia é trabalhado principalmente ao nível da firma no CSA e ao nível governamental, com as políticas públicas, através das filières;
- Consideram muito relevante o papel da tecnologia;
- Admitem que o ambiente institucional (cultura, tradições, nível educacional, sistema legal, costumes) não é neutro e, portanto, interfere no sistema.

Principais Diferenças nas Análises de Harvard e Filières

Devido muitas vezes à origem marxista de alguns de seus pesquisadores, a análise de filières preocupa-se bastante com questões redistributivas, considerando as variáveis do paradigma de organização industrial para explicar o poder de mercado. Conceitos de barreiras à entrada são considerados lado a lado com conceitos de dominância induzidos pelo domínio de nós estratégicos do sistema. Domínio de rotas tecnológicos associado à existência de estruturas legais de proteção intelectual são exemplos de formas de coordenação avaliadas sobre a ótica das filières (FARINA & ZYLBERSZTAJN, 1994).

Outra diferença diz respeito ao enfoque da análise. Filières consideram três subsistemas: produção (indústrias de insumo, produção agrícola e processamento de alimentos), transferência (sistemas de transporte e armazenagem) e consumo (análises de demanda, preferência dos consumidores, estudos de marketing em geral). Já o enfoque da CSA se dá principalmente no último subsistema, do consumo final, e em maior profundidade destacando o crescente poder de coordenação do consumidor.

Já o enfoque da CSA se dá principalmente no último subsistema, do consumo final, e em maior profundidade destacando o crescente poder de coordenação do consumidor.



Conclusão

O primeiro passo para estudos relacionados aos sistemas/ca-deias agroindustriais que desejam ter um enfoque de agribusi-ness é o desenho destes sistemas. Esta etapa é fundamental, pois torna possível visualizar onde especificamente está sendo feito o estudo e obter a visão sistêmica descrita anteriormente, seja ela a de sistemas ou a de cadeia.

Em síntese, apesar das diferenças entre estas duas vertentes, ambas são úteis para enriquecer o conceito de agribusiness. O objetivo de colocá-las foi enfatizar o principal ponto: a visão sis-têmica da agricultura dentro da moderna visão de agribusiness. Como ressaltado anteriormente, não é objetivo discutir profun-damente as principais escolas e origem dos conceitos, nem mes-mo questões semânticas e polêmicas em teorias ainda não total-mente consolidadas.

Apesar da preferência dos autores deste livro pelo uso do concei-to de sistemas agroindustriais, no transcorrer dos capítulos, pelo fato de boa parte da bibliografia ser de origem francesa, o termo cadeia aparecerá frequentemente.

Nota de 2016

Este texto foi um dos primeiros textos publicados no Brasil sobre os conceitos de agronegócios. Vale dizer que mesmo tendo sido cunhado em 1957 nos EUA, no Brasil ele chega apenas em 1990 com um clássico livro de Ney Bittencourt de Araujo, Ivan We-dekin e Luis Antonio Pinazza. Na academia, a partir de 1991 com a criação do PENSA, o Prof. Dr. Décio Zylbersztajn passa a liderar o grupo que mais publicou usando esta metodologia. Este texto com-pletou 20 anos e segue atual. Não trouxe aqui as citações bibliográ-ficas, que podem ser facilmente encontradas na web.

Em síntese, apesar das diferenças entre estas duas vertentes, ambas são úteis para enriquecer o conceito de agribusiness.



2 Transgênicos: deixe o consumidor escolher!

*Publicado no Estado
de São Paulo, em
07/06/1999.¹*

Transgênicos: deixe o consumidor escolher!

*...possíveis efeitos
negativos de GMOs
na saúde humana,
mesmo quando não
cientificamente
confirmados,
tendem a receber
muito mais
atenção do que
seus aspectos
positivos.*

Talvez não exista tema que agregue tantos interesses conflitantes como o caso dos organismos geneticamente modificados, ou “GMOs” (Genetically Modified Organisms), também comumente denominados “transgênicos”. O resultado é um ambiente de total incógnita, tanto para consumidores quanto para agentes dos sistemas agroindustriais. Dada uma reação dos consumidores, qual a melhor estratégia a ser adotada: evitar o plantio de GMOs ou adotar a tecnologia? Por outro lado, os benefícios da adoção da biotecnologia no agribusiness são suplantados pelos supostos riscos para os consumidores? Existe a possibilidade de ações monopolísticas por parte dos supridores desta nova tecnologia?

Quanto ao comportamento dos consumidores, o fato é que há um grande “viés psicológico” quando o assunto é biotecnologia, e isso ajuda a deturpar a discussão sobre as possíveis reações dos consumidores. Grupos ambientais ávidos por um motivo para angariar “adeptos”, facções políticas e outros grupos/movimentos objetivando maior exposição na mídia têm adotado uma atitude fortemente contrária a GMOs. Como resultado, possíveis efeitos negativos de GMOs na saúde humana, mesmo quando não cientificamente confirmados, tendem a receber muito mais atenção do que seus aspectos positivos. É inegável que outros estudos devam ser conduzidos para avaliar melhor os possíveis riscos da tecnologia. Generalizações infundadas a partir de determinados estudos e com respeito ao comportamento do consumidor, porém, levarão a erros graves e a perdas de oportunidades de mercado.

Outro debate diz respeito às estratégias de empresas de biotecnologia. Argumentos residem basicamente no fato de que novos genes podem resultar em poder de monopólio destas empresas na indústria de insumos agrícolas. Empresas de biotecnologia poderiam usar seus canais de distribuição como forma de “travar” determinados pacotes tecnológicos (como a soja resistente ao herbicida glifosato), e analogias ao

(1) Texto feito com a cooperação de Sérgio G. Lazzarini e Fábio R. Chaddad.

caso da Microsoft com o seu pacote Windows são frequentes. Mas não é tão claro se este “travamento” de novas tecnologias deve necessariamente ocorrer, porque a rivalidade entre empresas de biotecnologia é elevada (apesar da recente onda de fusões e aquisições) e produtores agrícolas têm ampla liberdade de escolha entre vários pacotes tecnológicos alternativos. Além disso, mesmo que existam rendas monopolísticas, espera-se que a biotecnologia induza, do ponto de vista dos benefícios sociais, uma situação superior à sua total não adoção. Tais benefícios incluem não somente redução de custos produtivos e aumento de oferta, mas também um aumento de padrões qualitativos dos produtos.

Os reflexos no comércio internacional também têm sido altamente impactantes. Como era de se esperar, a União Europeia tem colocado fortes restrições à importação de GMOs; e surgem novas exigências pela rotulagem de GMOs, tanto pelos supermercados como por empresas de serviços de alimentação. Na verdade, restrições internacionais aos GMOs são mais um pretexto para levantar novas barreiras não tarifárias. Trata-se, portanto, de uma justificativa para sustentar outros tipos de interesses que não propriamente ligados ao assunto em pauta. EUA e Europa vêm-se digladiando com respeito a suas atividades protecionistas. O que seria melhor do que achar um novo “bode expiatório” para sustentar práticas protecionistas?

E quanto às reações e oportunidades para os sistemas agroindustriais? Tomemos o exemplo do Brasil, um país no qual esta tecnologia ainda não alcançou elevada participação de mercado. Uma alternativa é tentar barrar o cultivo de GMOs, tal como no caso do Rio Grande do Sul. Entretanto, a credibilidade de tal estratégia é limitada, pois o monitoramento das regiões produtivas e da comercialização é custoso e imperfeito. Podem ocorrer fraudes associadas à produção, armazenagem e ao transporte do produto e, portanto, não há como efetivamente garantir que em uma dada região não exista cultivo de GMOs. O que é pior, governos com restrições orçamentárias e com dificuldades em oferecer serviços básicos, como saúde e educação, deveriam alocar recursos escassos para ações mais prioritárias e nas quais a participação privada é menos factível.

Uma estratégia alternativa é criar instrumentos de coordenação dos sistemas agroindustriais relacionados aos GMOs, baseados em três tipos de ações: investimentos em infraestrutura, controles e incentivos. Investimentos em armazenagem qualitativa, isto é, que permitam separar GMOs e não GMOs, são absolutamente fundamentais, embora tendam a aumentar custos de armazenagem e manuseio. Mas a tendência é que cada vez mais exista demanda para atributos qualitativos de produtos agrícolas, tais como alto teor proteico. Mais cedo ou mais tarde tais investimentos deverão ser realizados. Então, por que não aproveitar esta oportunidade de mercado?

Na verdade, restrições internacionais aos GMOs são mais um pretexto para levantar novas barreiras não tarifárias. Trata-se, portanto, de uma justificativa para sustentar outros tipos de interesses que não propriamente ligados ao assunto em pauta.

*A rotulagem de
GMOs só é crível
quando sustentada
por rigorosos
mecanismos de
rastreabilidade.*

Outro fator crucial diz respeito à geração de instrumentos de controle do produto transacionado. Devem ser buscados mecanismos de “rastreabilidade” (traceability) do produto desde a sua origem no campo, visando a monitorar e garantir seu conteúdo genético e atributos de qualidade durante o percurso até os consumidores finais. A rotulagem de GMOs só é crível quando sustentada por rigorosos mecanismos de rastreabilidade.

Por fim, o mercado poderá criar incentivos aos produtores agrícolas e outros agentes nos sistemas agroindustriais para a adoção de tecnologias em consonância com os interesses dos consumidores. Se estes valorizam não GMOs ou produtos oriundos de práticas “ecológicas”, então produtores podem receber um diferencial de preços compatível, supondo-se que práticas alternativas resultem em maiores custos de produção.

A comercialização de produtos agrícolas já está caminhando no sentido de identificação de origem e adequação às exigências dos mercados finais. Tal tendência transcende a discussão sobre os GMOs e alcança também aspectos qualitativos. Se o mercado exige um determinado conjunto de atributos, os sistemas agroindustriais devem fornecer e garantir tais atributos e deixar que os consumidores manifestem suas preferências. Desta forma, se no futuro consumidores rejeitarem GMOs, sistemas agroindustriais equipados com mecanismos adequados de controles, incentivos e investimentos em armazenagem qualitativa sairão na frente e serão devidamente recompensados. Assim, o longo debate sobre GMOs parece ser mais um pretexto para outros motivos menos “nobres”, ou simplesmente o resultado de uma falta de visão de longo prazo.

Nota de 2016

Vale contar ao leitor que este é o primeiro texto de diversos que foram escritos junto com Fabio Ribas Chaddad e Sérgio G. Lazzarini. Ambos faziam doutorado nos EUA e eu na Holanda e trocávamos arquivos para com seis mãos fechar os artigos. Esta coleção de textos deu origem a um livro lançado em 2000 chamado “Gestão de Negócios em Alimentos”. Fabio e Sérgio se transformaram em grandes cientistas e nossa amizade se consolida em quase 30 anos, desde os tempos de graduação na ESALQ. Sérgio Lazzarini é com certeza um dos 3 pesquisadores de estratégia brasileiros mais reconhecidos no exterior e Fábio se destacou na literatura de cooperativas, lecionando nos EUA desde o início dos anos 2000. Em novembro de 2016 não resistiu à sua longa luta contra o câncer e faleceu nos EUA, deixando como legado uma grande obra em agronegócios e uma linda família.

Este texto completa 17 anos e fomos corajosos nas propostas sobre os transgênicos, e se mostra ainda bastante atual ao abordar ranços ideológicos.



3 Situação dos produtores na concentração industrial

*Publicado no Estado
de São Paulo em
14/07/1999.²*

Situação dos produtores na concentração industrial

É difícil abrir o jornal nos Estados Unidos e não ler algum artigo noticiando mais uma fusão, aquisição ou aliança estratégica entre empresas, incluindo no agribusiness. A Cargill anunciou a aquisição da operação de grãos da Continental Grain, a DuPont decidiu comprar o restante das ações da Pioneer e duas cooperativas americanas (Farmland e Cenex-Harvest States) anunciaram sua fusão, dados da Securities Data Company indicam que em 1998 o valor total de fusões e aquisições (F&As) foi da ordem de US\$ 2,4 trilhões, um valor 50% superior a 1997.

Por conta disso, não surpreendeu muito o anúncio da fusão da Brahma com a Antarctica. Somente no agribusiness brasileiro existem vários outros casos em que empresas nacionais poderiam fundir-se para ganhar competitividade internacional. Por que a febre de consolidação está demorando para chegar ao Brasil?

Tomando o agribusiness americano como exemplo, observa-se a progressiva queda do número de unidades industriais desde a década de 60 (de 37 mil estabelecimentos em 1963 para 21 mil em 1995). Outra estatística que salta à vista é o declínio do número de empresas processadoras de alimentos, caindo de 42 mil em 1950 para 16 mil em 1995. Em 1950 as 50 maiores empresas detinham 36% de todos os ativos da indústria alimentar, subindo para 85% em 1995. Logo, o resultado é um menor número de empresas de maior porte e escala de produção.

Uma medida comum de estrutura industrial é o índice de concentração (concentration ratio, ou CR) das maiores empresas de uma determinada indústria em termos de participação de vendas. Nos EUA, a participação de mercado das 50 maiores empresas de processamento de alimentos (CR50) aumentou progressivamente de 32% em 1963 para 55% em 1997, todas com vendas de produ-

(2) Texto feito com a cooperação de Sérgio G. Lazzarini e Fábio R. Chaddad.

tos alimentícios acima de US\$ 1 bilhão por ano. Em termos menos agregados, algumas indústrias se destacam com elevado grau de concentração industrial, especialmente frigoríficos de carne (CR4 de 79%), moinhos de milho (74%) e processadores de soja (80%).

Os setores de distribuição (atacado e varejo) também apresentam uma tendência de concentração a partir da década de 90, impulsionada pela entrada do gigante Wal Mart no varejo alimentar.

Logo, não é de se estranhar em um ano de preços de commodities agrícolas muito baixos que o anúncio da compra da Continental Grain pela Cargill tenha causado furor entre alguns grupos de produtores rurais. Reagindo à nova onda de consolidação, a associação de produtores National Farmers Union (NFU) chegou a demandar ao Congresso americano o bloqueio temporário de F&As no agribusiness enquanto não forem determinadas suas consequências para o setor agrícola.

Os fatores que estão causando a concentração de mercados nos países desenvolvidos são crescentes economias de escala propiciadas por novas tecnologias, o pequeno crescimento da demanda de alimentos e barreiras estruturais à entrada de novas empresas. Trata-se, portanto, de uma indústria madura com margens de lucro reduzidas, em que os retornos dependem sobremaneira da participação de mercado da empresa.

Quais as implicações deste processo para o agribusiness? A teoria econômica sugere que a concentração leva ao poder de mercados das empresas dominantes, culminando em altos preços de alimentos aos consumidores e preços abaixo do “valor justo” aos produtores rurais. Vários estudos apontam que, quanto maior a concentração em uma dada indústria, maior o retorno sobre o capital das empresas.

O que a teoria falha em distinguir, no entanto, é se este suposto maior retorno é resultado de poder de mercado ou de ganhos de eficiência. Ou seja, este maior retorno pode ser atribuído a uma maior eficiência de custos do que propriamente a um poder em ditar preços. Separar estes dois efeitos tem sido um desafio para os economistas, mas na maioria dos casos a hipótese de concentração por motivos de eficiência não é descartada.

Além disso, avanços teóricos têm enfatizado que mesmo em um mercado com apenas duas empresas – um “prato cheio” para ações anticompetitivas – se pode ter um cenário de alta competitividade se houver a possibilidade de entrada de novas empresas no mercado. Logo, independentemente do grau de concentração do mercado, a rivalidade entre oligopólios pode levar a ganhos de eficiência e maior atividade inovadora no longo prazo.

Os fatores que estão causando a concentração de mercados nos países desenvolvidos são crescentes economias de escala propiciadas por novas tecnologias, o pequeno crescimento da demanda de alimentos e barreiras estruturais à entrada de novas empresas.

Apesar do processo de concentração ser flagrante, não se pode dizer necessariamente que é resultante da busca de práticas anti competitivas.

Apesar do processo de concentração ser flagrante, não se pode dizer necessariamente que é resultante da busca de práticas anti competitivas. O desafio das políticas públicas é enorme no sentido de avaliar se existem ou não motivos associados à busca de eficiência no caso de novas F&As. Tal será o desafio do Cade na avaliação da proposta de fusão entre os dois gigantes cervejeiros nacionais.

Do lado dos produtores rurais, cooperativas, associações setoriais, grupos de barganha e estratégias de diferenciação são fundamentais para uma contrapartida no jogo de poder de mercado no âmbito do agribusiness. Mas é crucial que tais ações sejam moldadas por estratégias bem delineadas e com foco em eficiência. Por exemplo, não se pode simplesmente querer avançar em estágios do “pós-porteira” para contrabalançar esta tendência de concentração, porque pode faltar escala, capital e capacitações suficientes para bancar o jogo competitivo da agroindústria. Mas este é tema para um outro debate.

Nota de 2016

Texto de 17 anos que chama a atenção para os motivadores das fusões e aquisições. Tivemos até 2016 uma avalanche destas, buscando poder de mercado e principalmente, eficiência.

4

Ações coletivas de produtores agrícolas



*Publicado no Estado
de São Paulo em
06/09/1999.³*

Ações coletivas de produtores agrícolas

*Somente nos EUA,
as cooperativas
têm um volume de
vendas que chega
a US\$ 100 bilhões,
comercializando
33% do valor
da produção
agrícola...*

Em nosso último capítulo documentamos a recente onda de fusões e aquisições no agribusiness mundial. Também identificamos que uma das implicações deste processo é um eventual efeito negativo sobre os preços pagos aos produtores agrícolas por causa do maior poder de mercado das empresas dominantes. Neste cenário de concentração, que estratégias podem ser adotadas pelos produtores?

Dentre as várias possibilidades, destacam-se cooperativas agrícolas, associações setoriais, marketing orders e sinais de qualidade. Esta lista não esgota as opções, mas tratam-se de mecanismos adotados internacionalmente, que têm conseguido aumentar a renda agrícola no longo prazo. Outra característica comum entre estes arranjos institucionais é a ação coletiva de produtores, não dependendo necessariamente de envolvimento do governo.

Sem dúvida, a tradicional cooperativa agrícola é o arranjo institucional disseminado e de maior sucesso em aumentar a renda agrícola. Somente nos EUA, as cooperativas têm um volume de vendas que chega a US\$ 100 bilhões, comercializando 33% do valor da produção agrícola e 30% do valor dos insumos agrícolas vendidos aos produtores. Cooperativas detêm 85% de participação de mercado em leite, 42% em grãos e oleaginosas, 35% em algodão e 21% em frutas e verduras. O incentivo para a formação de uma cooperativa é que, por meio da ação coletiva, um grupo de produção ganha maior “poder de fogo” na negociação de preços e outros termos contratuais. Embora no Brasil exista a percepção de que cooperativas são organizações mal geridas e ineficientes, isto decorre de problemas de governança internos que já foram resolvidos por muitas cooperativas internacionais, os quais não cabe discutir em detalhes neste artigo.

(3) Texto feito com a cooperação de Sérgio G. Lazzarini e Fábio R. Chaddad.

Um fato curioso é que a recente tendência de consolidação no agribusiness também bateu às portas do sistema cooperativo. Cooperativas no mundo inteiro estão procurando avidamente por parceiros para fusões, aquisições e alianças estratégicas. Por exemplo, em 1998 foi formada a Dairy Farmers of America (DFA), uma cooperativa regional. A DFA tem vendas acima de US\$ 8 bilhões em 17 mil membros, comercializando o equivalente a 25% da produção americana. Outro exemplo é a fusão da Farmland, uma cooperativa de US\$ 12 bilhões que atua em 50 estados americanos e 90 países, com a Cenex Harvest States, uma cooperativa do Meio-Oeste de US\$ 8 bilhões. Ou seja, está sendo formada uma cooperativa global de US\$ 20 bilhões! Esta tendência nos faz questionar por que o sistema cooperativo nacional está demorando tanto para consolidar-se.

As associações setoriais, envolvendo uma agremiação de produtores com objetivos comuns, são outro arranjo institucional importante. De forma geral, as associações privadas de produtores servem papel importante nos suprimentos de informações, diminuindo-se as assimetrias informacionais que punem os produtores comercializando a safra, e também na organização de lobby no governo para exercer nas decisões sobre as políticas agrícolas. Um exemplo nos Estados Unidos é o United Soybean Board, alocando fundos dos próprios produtores para desenvolvimento de pesquisas sobre novos produtos com base de soja, suprimento de informação sobre a indústria e ações de marketing.

O marketing orders (MOs) também são importantes arranjos visando a articular ações coletivas de produtores. Trata-se de um programa institucionalizado de autoajuda de produtores de uma determinada commodity, envolvendo supervisão e regulamentação pelo Estado. O objetivo de um MO é permitir aos produtores a padronização e controle da qualidade dos produtos comercializados, o controle da oferta e fluxo de produtos ao mercado, e o financiamento de pesquisa agropecuária, pesquisa de marketing e promoção de seu produto. Os MOs são administrados por comitês formados por produtores rurais, processadores e consumidores. Uma taxa é cobrada de todos os agentes da cadeia produtiva para financiar seu orçamento anual. Atualmente existem 48 MOs federais nos Estados Unidos para leite, frutas, verduras e produtos especiais de alto valor adicionado.

Outro mecanismo de proteção das margens da produção agrícola, desta vez tipicamente europeu, são os certificados de qualidade, os quais atestam atributos particulares de um produto, com o objetivo de satisfazer algum nicho de mercado. Pela diferenciação, os

O objetivo de um marketing order (MO) é permitir aos produtores a padronização e controle da qualidade dos produtos comercializados, o controle da oferta e fluxo de produtos ao mercado, e o financiamento de pesquisa agropecuária, pesquisa de marketing e promoção de seu produto.

*Muitas vezes,
o ambiente
geográfico confere
ao produto
atributos de
qualidade distintos,
permitindo então
sua diferenciação.*

certificados de qualidade representam um importante meio de se valorizar os produtos de origem agropecuária. Na EUA, os produtos com características particulares ou de qualidade superior representam 7% de marketing share, equivalente a quase US\$ 40 bilhões.

Um exemplo de certificado de qualidade são as denominações de origem controlada, que são marcas coletivas de produtores de uma determinada região. Muitas vezes, o ambiente geográfico confere ao produto atributos de qualidade distintos, permitindo então sua diferenciação. Na França, as denominações de origem são bastante utilizadas para vinhos e queijos, tais como Campagne, Bordeaux e Roquefort. No Brasil, produtores de café do cerrado mineiro vendem seu produto com prêmio de mercado internacional pelo selo Café do Cerrado. O Imaflora está desenvolvendo atualmente um certificado de origem para madeiras da Amazônia. O potencial de utilização de estratégias de diferenciação para produtos do agronegócio brasileiro é fantástico por causa da grande diversidade de ecossistemas em nosso território.

Cabe lembrar que tais estratégias dependem de um ambiente institucional que dá suporte a ações coletivas. O papel das políticas públicas torna-se importante na criação de bens públicos que favoreçam a iniciativa privada e permitam a organização de arranjos eficientes. Por exemplo, no caso dos certificados de qualidade há a necessidade de o Estado reconhecer, controlar e proteger as marcas coletivas.

A mensagem final é que os mercados são dinâmicos e grupos de produtores que esperaram sentados por ações milagrosas, como protecionismos, subsídios, etc., vão perder excelente oportunidades de negócios.

Competências localmente estabelecidas, somadas a criatividade, espírito empreendedor e liderança para organizar. Estes grupos são atributos fundamentais.

Nota de 2016

Destaco neste texto de 17 anos as propostas de fusão de cooperativas (ainda lenta no Brasil) e outras formas de produtores contra-balancearem o poder, como associações, identidade e origem e outras.

A close-up photograph of a person's hands. The left hand holds a gold credit card, showing the magnetic strip and embossed numbers. The right hand is positioned over a laptop keyboard. The person is wearing a light-colored, textured sweater. The background is softly blurred, showing a warm, indoor setting.

5 Distribuição virtual e mercados de alimentos e bebidas

*Publicado no Estado
de São Paulo em
15/10/1999.⁴*

Distribuição virtual e mercados de alimentos e bebidas

*Segundo o
presidente da
Amazon.com, a
Internet é uma
gôndola sem
fim, com lojas
montadas de
acordo com a
vontade de cada
consumidor.*

O setor de distribuição, como um todo, tem sido impactado por fortes mudanças associadas à gestão da informação, à necessidade de coordenação do fluxo de produtos e pagamentos e, mais recentemente, ao advento da Internet. De forma geral, a informação está ficando cada vez mais amplamente disponível e os agentes das cadeias cada vez mais conectados com consumidores finais. “Intermediários” perdem espaço por causa de novas tecnologias. Que lições estas verdadeiras revoluções podem nos dar para o mercado de alimentos e bebidas, foco de nosso interesse?

A título de comparação, vejamos casos em setores não relacionados ao agribusiness. Na indústria da música, CDs podem ser comprados e escutados pela Internet e em breve poderão ser até copiados da rede com capas disponíveis e músicas desejadas pelos consumidores, algo que lojas com alto grau de serviços ainda não conseguem fazer. No turismo, a compra de passagens diretamente das empresas aéreas, reservas de assentos, tipos de alimentos, impressão de mapas completos e detalhados e outros serviços também estão disponíveis on-line.

É sabido o que a Amazon.com tem feito no mercado distribuidor de livros e CDs. Segundo seu presidente, a Internet é uma gôndola sem fim, com lojas montadas de acordo com a vontade de cada consumidor. Que contraponto! Hoje, cada vez mais o que falta para as indústrias de alimentos e bebidas é espaço em gôndolas de supermercados.

Na educação, universidades, professores e centros de pesquisa estão montando páginas na rede, pondo à disposição produções científicas gratuitamente, bastando a pessoa, do outro lado do mundo, cadastrar-se, imprimir o texto, ou quem sabe, no futuro, até o livro. Afinal, o autor pode ganhar com convites para palestras,

(4) Texto feito com a cooperação de Sérgio G. Lazzarini e Fábio R. Chaddad.

curiosos e eventos. Os alunos imprimem apenas capítulos que vão usar no curso. Para que comprar todo o livro?

Em pouco tempo será possível pela Internet encomendar o filme que se deseja assistir em casa e transmitir para o televisor. Afinal, o computador e a TV deverão cada vez mais ter sobreposição de funções, com o auxílio da transmissão via cabo. Será que automóveis novos produzidos sob medida, na cor e acessórios desejados, serão entregues em casa já licenciados, emplacados e segurados, por meio de compra pela internet?

Neste contexto, será que vão acabar as livrarias, editoras, revistas, jornais, agências de turismo, os shopping centers, as lojas de CD, as revendas de carros? Não. De forma nenhuma acreditamos nisto. O ser humano é social por natureza, e queremos tocar nos produtos, experimentar carros, sapatos, roupas, frutas e outros produtos de consumo. Temos, porém, que observar que um segmento do mercado vai fazer parte de suas compras na forma virtual. Quanto? Ninguém sabe. Depende da adoção de microcomputadores, do barateamento da telefonia, da segurança, da reação dos consumidores e de seu comportamento, da oferta de produtos e serviços e suas especificidades. Consumidores que podem selecionar só vão fisicamente aonde for agradável ou aonde tiverem de passar obrigatoriamente.

E no mercado de alimentos e bebidas, ou agribusiness, o que podemos esperar? Algumas empresas deixarão de desempenhar funções tradicionais e outras surgirão para desempenhá-las de maneira diferente. Os ameaçados são alguns “intermediários” dos canais, que só existem por possuírem informação privilegiada e/ou por realizarem a conexão entre comprador e vendedor. Estes intermediários estão perdendo certas funções e, logo, margens. Terão participação reduzida apenas a alguns segmentos do mercado.

A internet não terá impacto em todas as funções dos canais de distribuição tal como na indústria do entretenimento, afinal, o alimento não se multiplica e não se transmite por micros e impressoras. Mas algumas funções terão responsabilidades trocadas ou perderão importância. A rede põe à disposição informações de fornecedores e compradores, e possibilita comunicação direta e negociações, reduzindo custos de transação.

Organizações enxutas e coordenadoras poderão entrar no mercado de produtos de grande especificidade, tais como hortifrútis, coordenando produtores e gerenciando gôndolas virtuais ou reais. São empresas que vão nascer como filosofia soft. “Solucionadora de problemas”, agregando enorme valor e poucos custos. É o caso da Webvan Group Inc., uma empresa da Califórnia que pretende revo-

Consumidores que podem selecionar só vão fisicamente aonde for agradável ou aonde tiverem de passar obrigatoriamente.

Indústrias de suco concentrado congelado de laranja já entregam direto de seus terminais em portos europeus para as empresas de fast-food. E, como estes, há muitos outros exemplos no agribusiness.

lucionar o conceito da distribuição de produtos de supermercado por meio de um engenhoso esquema via internet.

Para as indústrias de alimentos, o comércio eletrônico representará mais uma alternativa de distribuição de seus produtos, em face de o canal varejista ser cada vez mais concentrado. Ninguém garante que os principais agentes varejistas virtuais serão grupos que operam no mercado real hoje. Há distinções e diferentes especificidades nestes dois negócios. Pode ser até que atacadistas-distribuidores estejam mais capacitados para esta função.

Usinas de açúcar e álcool estão sendo procuradas e vendem diretamente a compradores internacionais, tais como indústrias de alimentos, bebidas ou varejistas nos países de destino. Ou seja, executando funções de vendas, comunicações, negociações e recebendo diretamente do comprador os pedidos e informações. O produto poderia até ir embalado para o usuário final com a marca do fabricante. Restaria então a agentes do mercado oferecerem serviços de transporte, seguros e cuidar de fluxos financeiros da forma mais barata. Indústrias de suco concentrado congelado de laranja já entregam direto de seus terminais em portos europeus para as empresas de fast-food. E, como estes, há muitos outros exemplos no agribusiness.

A mensagem final é que devemos prestar atenção e exercitar nossa velocidade de percepção das coisas. Novas empresas virtuais surgem, valendo bilhões. Normalmente são empresas que privilegiam capital humano, ideias e inovações, verdadeiros agentes de coordenação dos sistemas produtivos. Neste contexto, o pior defeito que podemos ter é a aversão, medo, descrédito e desprezo ao que é novo. Não ter vontade de pensar, entender e acompanhar o que está vindo será o perfil típico dos que serão chamados de “dinossauros do agribusiness”.

Nota de 2016

Se o leitor se colocar nos idos de 1999 verá que este texto foi muito revolucionário, antecipando muitas coisas que aconteceram, como trocas de funções entre agentes produtivos. O último parágrafo vale para hoje. Releia!

An aerial photograph of a red tractor with two white cylindrical tanks, likely for pesticides or fertilizers, moving through a field of young green corn plants. The tractor is positioned diagonally across the frame, leaving tracks in the reddish-brown soil. The corn plants are in early stages of growth, appearing as small green specks in rows.

6

Pacotes de insumos, nova configuração do agribusiness

*Publicado no Estado
de São Paulo em
25/11/1999.⁵*

Pacotes de insumos, nova configuração do agribusiness

*Quando tradings
e agroindústrias
desejam garantir a
aquisição futura de
produtos agrícolas,
um forte aspecto
atrativo para os
produtores é o
suprimento de
crédito.*

Uma recente tendência nos sistemas agroalimentares (SAGs) é a junção de produtos e serviços aos produtores em única transação, a qual chamaremos “empacotamento” (bundling) de insumos agrícolas. Pacotes de insumos devem ser entendidos de forma ampla, envolvendo não apenas insumos agrícolas (fertilizantes, defensivos, sementes, rações, produtos veterinários, etc.), mas prestação de serviços (transferência de tecnologia, crédito, comercialização, gestão de riscos, etc.). Quais fatores têm induzido tal tipo de estratégia? Quais seus impactos sobre a organização de empresas nos SAGs?

Com respeito à primeira questão, um dos fatores de maior relevância é a possibilidade de explorar complementaridades tecnológicas entre diversos insumos agrícolas. O advento da biotecnologia tem impulsionado esta tendência, e a soja resistente ao herbicida glifosate, desenvolvida pela Monsanto, é exemplo evidente. Mas até mesmo por outros processos é possível gerar tais complementaridades, como é o caso da soja tolerante ao herbicida Synchrony da DuPont, desenvolvida por melhoramento genético convencional.

A demanda por financiamento dos produtores também tem gerado fortes incentivos para a venda de pacotes. Quando tradings e agroindústrias desejam garantir a aquisição futura de produtos agrícolas, um forte aspecto atrativo para os produtores é o suprimento de crédito. Mas, se estas empresas fornecerem dinheiro aos produtores, não se garante que estes vão adotar as tecnologias apropriadas e quem sabe até realizar o plantio, uma vez que o monitoramento é custoso e imperfeito. Portanto, o fornecimento de insumos como crédito é uma forma, ainda que imperfeita, de garantir o cumprimento do contrato de aquisição.

Outro fator importante é o surgimento de SAGs focados em determinados segmentos de mercado em que o processo de aquisição

(5) Texto feito com a cooperação de Sérgio G. Lazzarini e Fábio R. Chaddad.

de produtos agropecuários tem determinado uma sintonia fina em termos de transferência tecnológica e comercialização. É o caso, por exemplo, de um programa denominado Optimum Quality Grains, desenvolvido pela DuPont e pela Pioneer, em que são desenvolvidas redes de empresas “antes” e “depois da porteira” para comercializar produtos diferenciados, tais como milho com alto teor de óleo e soja com menor teor de gorduras saturadas. Trata-se de um pacote envolvendo insumos (semente com característica genética específica) e serviços (comercialização e transferência tecnológica).

Por fim, novas tecnologias de comercialização também têm contribuído para a expansão de venda de pacotes. Com o crescimento do uso da internet como fonte de informações e mecanismo de comercialização de produtos agrícolas, têm sofrido arranjos interessantes à disposição dos produtores. Nos EUA, a Farms.com, uma empresa que coordena mercados on-line de gado, grãos, insumos agrícolas, e rações, e a e-Auction Global Trading Inc., uma empresa do setor financeiro, formaram uma parceria em que serão montados pacotes aos produtores, com destaque para a comercialização de produtos agrícolas e serviços financeiros de suporte.

Quais são as consequências esperadas em termos da organização das empresas no agribusiness? Um fato intrigante é porque agroindústrias e tradings no setor de grãos estão se integrando verticalmente “para trás”, especialmente no setor de fertilizantes. Somente no Brasil, o grupo Bunge, que agora controla a Ceval, já adquiriu o controle da Serrana, IAP e Elekeiroz, ao passo que a Cargill adquiriu controle da Solorrico.

É comum justificar esta estratégia com base em sinergias entre fertilizantes e commodities agrícolas, tanto em termos das próprias características de competição nestes mercados, de elevada escala e pouca diferenciação.

Entretanto, explicação mais razoável é que tais empresas estão se posicionando como gerenciadoras de sub-SAGs de commodities, em que a montagem de pacotes de produtos e serviços aos produtores é aspecto crucial para garantir aquisição e fluxo contínuo de produtos agrícolas, um tipo de posicionamento conhecido coloquialmente como “originação”.

Cooperativas agrícolas têm justamente este tipo de posicionamento estratégico, sendo verdadeiras “empacotadoras”: fornecem fertilizantes, defensivos, rações e outros insumos; muitas vezes apresentam investimentos na produção de insumos; suprem crédito e transferem tecnologia aos cooperados. As revendas tradicionais de insumos, neste cenário, têm importantes desafios, pois podem se tornar redundantes neste processo.

Um fato intrigante é porque agroindústrias e tradings no setor de grãos estão se integrando verticalmente “para trás”, especialmente no setor de fertilizantes.

Certamente a grande questão de interesse é: este arranjo é bom ou ruim para os produtores? Sem dúvida, não se descarta a possibilidade de ações monopolísticas.

Com tais mudanças, a configuração dos SAGs tem mudado de forma significativa. A clássica imagem de SAGs como setores e transações encadeados verticalmente desde a indústria de insumos até os consumidores finais tem sido substituída por um fluxo “dobrado” com contato mais íntimo entre o “antes” e o “depois da porteira”.

Certamente a grande questão de interesse é: este arranjo é bom ou ruim para os produtores? Sem dúvida, não se descarta a possibilidade de ações monopolísticas. A montagem de pacotes pode gerar maior controle na oferta de insumos complementares, especialmente se não houver substitutos no mercado. Entretanto, diferentemente de outros mercados (no caso de software), produtores agrícolas têm maior liberdade para escolher pacotes alternativos, pois existem substitutos no mercado na maior parte dos casos. Ademais, existem ganhos de eficiência associados à compra de pacotes de insumos, pois podem ser exploradas economias de escala no suprimento de serviços e na distribuição destes insumos aos produtores. Neste sentido, pacotes de insumos passam a ser encarados como estratégias que se moldam nos SAGs por causa de novas tecnologias, possibilidade de diferenciação de produtos ou redução de custos e consequente, aumento da necessidade de coordenação de todo o processo.

Nota de 2016

O aspecto de destaque deste texto foi o de antecipar a oferta de pacotes completos por empresas, revendas e cooperativas aos produtores rurais. E também o de dizer as consequências aos produtores. Interessante observar nestes 17 anos como a situação do crédito se tornou ainda mais primordial.

A chef in a white uniform is garnishing a salad on a white plate. The chef's hand is visible, holding a small sprig of thyme. The salad consists of green leafy vegetables, red tomatoes, and orange slices. The background is slightly blurred, showing the chef's uniform and a white bowl.

7 Oportunidade no setor de serviços de alimentação

*Publicado no Estado
de São Paulo em
08/02/2000.⁶*

Oportunidade no setor de serviços de alimentação

*O trabalho
com marcas
é importante
ferramenta e
oportunidade.
Marcas para
manter lealdade
do consumidor
e transmitir
informações
necessárias.*

O objetivo deste artigo é discutir as principais oportunidades existentes no crescente e importante setor de serviços de alimentação. Todos agentes que distribuem alimentos e bebidas, tanto os de varejo bem como os do setor de serviços (restaurantes, fast-food, refeições industriais), competem para a “satisfação da fome e da sede” do consumidor. Como o consumidor quer satisfazê-la e como as mudanças do macro ambiente vão afetando estas formas é um grande desafio a ser monitorado pelas empresas. Portanto, o simples fato de entender o comportamento do consumidor já cria inúmeras oportunidades. Mas quais são estas que saltam aos olhos no Brasil? Discutiremos a seguir.

Existem oportunidades de localização. Ou por meio de locais novos ou pelos já existentes, mas onde os serviços de alimentação não são oferecidos, tais como estações de trem ou ônibus, salas de exposições, concertos, estádios, postos de gasolina, festas regionais ou recuperação de antigos lugares que não eram atrativos, como regiões portuárias e patrimônio histórico. As estratégias de “precificação”, qualidade dos produtos oferecidos e outras variáveis de marketing sempre criam oportunidades de posicionamento e diferenciação.

O trabalho com marcas é importante ferramenta e oportunidade. Marcas para manter lealdade do consumidor e transmitir informações necessárias. Extensão destas marcas é outra oportunidade, com diversos restaurantes e “chefs” de cozinhas já pondo seus pratos prontos para venda em outros canais de distribuição, até no atacado e varejo. Empresas aéreas já apresentam cardápios assinados por especialistas. A inovação de produtos, com refeições cada vez mais ajustadas

(6) Texto feito com a cooperação de Sérgio G. Lazzarini e Fábio R. Chaddad.



à cultura local, lançamento de produtos desejados por consumidores – desde o McCroquete, do McDonald's, na Holanda, as farofas e pães de queijo especiais, saladas, entre inúmeros outros casos -, é para quem atua neste setor.

Outros aspectos são os horários de abertura, dando maior flexibilidade e aumentando o prazer das visitas, tal como o fast-food manhã e mais serviços e entretenimento dentro das lojas. Ocupar os locais em outros horários que não os tradicionais pode levar estas lojas do setor de serviços de alimentação a entrar no mercado de “eventos de trabalhos/reuniões de empresas”, entre outros. Também uma oportunidade é oferecer serviços de bufê fora do local original, para eventos, festas, comemorações de empresas, ou indo em residenciais organizar o evento e valorizando-o por divulgação de sua marca, bem como ampliar o leque de produtos no local dos serviços, para que compras por impulso possam ser feitas e o consumidor possa levar algo além de comer no local.

O carinho no atendimento (dos proprietários e funcionários) é um dos principais fatores de diferenciação, uma vez que mais de quatro em cada cinco consumidores americanos (talvez mesmo no Brasil) escolhem o restaurante pela

O carinho no atendimento (dos proprietários e funcionários) é um dos principais fatores de diferenciação...

Com o novo mundo globalizado, e com os imbatíveis custos de produção do agribusiness brasileiro, empresas de alimentos e bebidas precisam investir na construção de relações com o setor de serviços de alimentação mundial...

indicação de amigos (o famoso boca-a-boca). Construir e “fidelizar” uma clientela é um enorme desafio. Uma vez fiéis, porém, são os principais geradores de caixa da empresa. A individualização dos consumidores faz com que praças de alimentação sejam oportunidade, compartilhando custos de mesas (em comum), segurança, limpeza e outros serviços. A família sai para comer e cada um escolhe o que quer, sentando-se todos juntos.

Para as empresas fornecedoras destes agentes, sejam indústrias de alimentos e bebidas ou produtores rurais, o importante é perceber que este é um canal de distribuição crescente para seus produtos. Já ocupa 27% do valor total gasto com alimentos no mundo. Devem-se organizar divisões para atendê-los, pois a especificidade é diferente. Trata-se de investimentos específicos para estas novas relações contratuais, em que cabem certificações e outros controles de qualidade. Estas empresas podem acabar depois incorporando produtos que anteriormente eram feitos sob medida para os serviços de alimentação à sua linha de produtos, pondo à disposição de consumidores noutros formatos de distribuição.

Além disso, existe grande espaço para crescimento de empresas supridoras dos serviços de alimentação. Este espaço é muito maior que o Brasil ou o Mercosul. Com o novo mundo globalizado, e com os imbatíveis custos de produção do agribusiness brasileiro, empresas de alimentos e bebidas precisam investir na construção de relações com o setor de serviços de alimentação mundial, fornecendo produtos para as redes de fast-food, para caterers e outros formatos de “foodservice”. Estes, que precisam variar cardápios, poderiam chegar para os trabalhadores de uma metalúrgica no Vale do Ruhr (Alemanha), numa gelada terça-feira de março e oferecer o dia da “refeição brasileira”, acompanhado de um chorinho ou bossa-nova nos alto-falantes...

Nota de 2016

Texto mapeia em 2000 interessantes oportunidades que vinham neste importante setor do agro. Pena que a proposta do parágrafo final até hoje não vingou, apesar de algumas experiências positivas.



Fornecedor mundial de alimentos

*Publicado no Estado
de São Paulo em
31/03/2000.⁷*

Fornecedor mundial de alimentos

*Se a gôndola do
supermercado tem
um suco “from
Flórida” e outro
“from Brazil”,
ou café “from
Colômbia” ou “from
Brazil”, qual será o
escolhido?*

Manchete do Estado: O agribusiness com 9% de crescimento e superávit de US\$ 13,4 bilhões salva o PIB e a balança em 1999. Três dias depois, outra manchete: Queda nos preços dos alimentos segura a inflação. Apenas considerando os sistemas agroalimentares (produtos e derivados) na casa dos bilhões em exportações (Secex), vale citar: soja, 3,7; café, 2,4; papel e celulose, 2,1; carnes e pescados, 2; cana, 2; madeira, 4,4; sucos, 1,3; e fumo, 1. E cerca de 85% de participação no mercado mundial de suco de laranja, 20% no de açúcar, 25% no de soja em grão, 30% farelo de soja, 20% no óleo de soja e 25% no de café. Além de estarmos entre os cinco maiores exportadores de carne, fora outros produtos.

Quem sabe disso?

O Brasil possui quase 20% do total da área agricultável (equatoriais, tropicais e de clima temperado) em um mundo cada vez mais preocupado com restrições. Mas, no exterior, sempre ouvimos dizer: “Este café não é da Colômbia?”, “este suco não vem da Flórida?”, “está picanha não é Argentina?”, “este papel não é canadense?”, “este sapato não é italiano?”.

Se a gôndola do supermercado tem um suco “from Flórida” e outro “from Brazil”, ou café “from Colômbia” ou “from Brazil”, qual será o escolhido? O consumidor está preocupado com a origem do alimento que o consome. Estabelecer essa imagem de fornecedor mundial de alimentos pode trazer melhores preços, abertura de mercados e fidelidade.

Na produção de alimentos e outros derivados do agribusiness, temos comprovadas vantagens comparativas (algumas competitivas): interiorizamos o desenvolvimento, distribuímos renda, criamos emprego (cada milhão investido, segundo o BNDES, cria quase 140 empregos) e inúmeros outros benefícios sociais.

(7) Texto feito com a cooperação de Sérgio G. Lazzarini e Fábio R. Chaddad.

Será que o setor tem tido o foco que merece? Mas como atingir essa nova posição e a imagem de fornecedor mundial de alimentos?

Não será da noite para o dia. Temos condições de aumentar a produção de grão e derivados com custos e preços finais menores, ganhando no volume de crescimentos de mercados internacionais, se existirem, mas, principalmente, roubando participação de mercados de outros países. E não só esses produtos. Mas também inundar o mundo com produtos inovadores, como frutas gostosas e baratas, água de coco, churrasco, guaraná, caipirinha pronta, pinga, franquias de restaurantes (rodízio) e outros inúmeros produtos finais embalados (maior adição de valor). Para atingir essa posição temos uma lista inesgotável de ações, cada vez mais complexas, que vão surgir para ajudar. Vamos a alguns.

Primeiro, ainda arrumando a casa, se existe empresa no Brasil que tem retorno com algodão, milho e trigo, não podemos generalizar e dizer que não dá para competir. O país ganhou participação nos investimentos externos em produção e vai continuar ganhando volumes ainda maiores, pois as empresas têm necessidade de expansão. Chegam para produzir aqui e gerar valor – e vão investir e reinvestir aqui até que as taxas de retorno sejam inferiores a outras opções. Aversão a esse capital – medo de desnacionalização – talvez não seja um debate alinhado com essa ideia de fornecedor mundial.

Devemos perpetuar a pobreza?

Que tal se aliar a esse investimento, que reduz o problema crítico de financiamento, o maior entrave atual

É preciso buscar formas de interação e apoio às pequenas, médias e grandes empresas, seja estimulando parcerias (nacionais ou internacionais), clusters ou individualmente. A total desburocratização das vendas eletrônicas seria uma ótima ação, principalmente nas relações intermediárias nos sistemas.

A infraestrutura física e tecnológica vem melhorando graças, entre outros motivos, às privatizações, porém deve-se dar velocidade, buscando redução dos processos burocráticos, maior intercâmbio ambiental e novos mecanismos de financiamento, incluindo a possibilidade de a população interessada comprar ações. Deve ser imediatamente debatido se a sociedade brasileira precisa manter empresa de petróleo, muitos bancos, aeroportos, algumas empresas aéreas e rodoviárias, entre outras. Ou se esses setores podem ser desregulamentados, transferidos totalmente para o setor privado, possibilitando enormes investimentos, expansão e consequente geração de valor, serviços, empregos e principalmente, possibilitando ao nosso Estado focar-se na educação, na educação, na educação

A total desburocratização das vendas eletrônicas seria uma ótima ação, principalmente nas relações intermediárias nos sistemas.

*Serviços,
principalmente
como lidar com o
exterior, envolvem
confiança*

(não se trata de erro de digitação), na saúde, segurança e outras coisas mais básicas, além das grandes linhas e financiamentos estratégicos para o País. Será que agências fiscalizadoras enxutas, eficientes e rigorosas – controlando, fazendo constantes pesquisas de satisfação com os consumidores e usuários dos serviços, comparando preços e serviços internacionais -, respeitadas e com enorme poder punitivo, não podem cuidar disso?

Por fim: marketing.

Imagem se modifica com o marketing bem feito. Marketing é produto, preço, comunicação, distribuição, pesquisa de mercado, inovação, embalagem, qualidade e serviços ao consumidor, entre outros. Serviços, principalmente como lidar com o exterior, envolvem confiança – entregar o que foi prometido no prazo prometido -, responder competitiva e rapidamente, com cortesia e credibilidade. E busca obsessiva de satisfazer as necessidades dos compradores internacionais, conseguindo até substituir seus tradicionais fornecedores.

Eis aqui algumas ideias com o objetivo de pôr o debate em pauta. Viva o agribusiness, o salvador da lavoura no Brasil!

Nota de 2016

É provável que este tenha sido o primeiro texto a propor o posicionamento de “Brasil fornecedor mundial de alimentos”. Há 16 anos-clamávamos por uma agenda de privatizações, competitividade e ações que mesmo sem isto, o agronegócio se consolidou como o “salvador do Brasil”.



9 Mudanças no mercado de alimentos e bebidas: o pano de fundo

*Publicado no livro
Gestão de Negócios
em Alimentos em
01/10/2001.*

Mudanças no mercado de alimentos e bebidas: o pano de fundo



O objetivo do presente capítulo é traçar um “pano de fundo” com um resumo das principais mudanças que estão ocorrendo no mercado de alimentos em nível mundial. Nesse sentido, abre-se um parêntese, visando estabelecer de forma sumarizada as tendências de cada elo do sistema a partir de seu elemento-chave: o consumidor final.

O encadeamento dos elos do Sistema Agroalimentar (SAG) é diversificado e complexo. O vaivém do fluxo de informações nos sistemas é mais forte no sentido do movimento para trás, pois a reorganização sistêmica se inicia com as mudanças de padrões de consumo.

A figura abaixo resume o fluxo das tendências nos negócios agroalimentares. Neste sistema genérico, vale ressaltar que a etapa chamada de “indústria de alimentos e fibras”, dentro do modelo proposto por Zylberstajn, é dividida em duas: agroindústria e indústria de alimentos. Por sua vez, a etapa distribuição está subdividida em atacado e varejo.

Figura – O Ambiente do Agribusiness



A divisão em indústria de alimentos e agroindústria visa separar aqueles grupos de empresas que estão mais próximos dos consumidores finais, com produtos prontos para consumo, as chamadas “indústrias de alimentos”, das “agroindústrias”, que fornecem produtos para o mercado “industrial” ou “organizacional” e que, de forma geral, não fornecem seu principal produto ao consumidor final. Esta fronteira não é bem definida, mas serve o propósito de agrupar conjuntos de indústrias dentro de um mesmo quadro. É uma diferença importante, pois mudam as necessidades e exigências, dependendo do setor onde se encontra a empresa que está sendo estudada.

Para maior clareza, são citados alguns exemplos de empresas (firmas ou tipos de equipamento) que no Brasil atuam majoritariamente nos setores listados na figura anterior:

- Varejo: Carrefour, Wal Mart, Pão-de-Açúcar, Bompreço, Sendas, lojas de especialidades (padarias, açougues, varejões, sacolões), feiras livres e outros formatos, podendo também ser incluído o importante canal de serviços de alimentação. São agentes importantes na distribuição de alimentos e bebidas e que fazem parte dos sistemas agroalimentares.
- Atacado: Martins, Coselli e outros atacadistas-distribuidores, bem como o atacado tradicional.
- Indústria de Alimentos: Arisco, Parmalat, Nestlé, Sadia, Perdigão, Aurora, Itambé, ou seja, empresas que trabalham fortemente sua marca e estão mais próximas do varejo e do consumidor final.
- Agroindústria: processador primário dos produtos, tais como: usinas de açúcar e álcool, indústria de suco de laranja, produtoras de papel e celulose e outros.
- Produção Agropecuária: inclui todas as unidades produtivas agropecuárias (estabelecimentos rurais).
- Empresas de Insumos Agrícolas: são os fornecedores de insumos e empresas de suprimento para os produtores agropecuários, tais como: defensivos (Zeneca, Dupont, Monsanto, Bayer, etc.), máquinas e tratores (Ford, Valmet, Jacto, etc.), sementes (Agrocere, Cargill, etc.): fertilizantes (Copas, Trevo, etc.), rações animais (Socil, Purina, Guabi, etc.), produtos veterinários (Vallé, Boehringer) e outros materiais e tecnologias utilizados, como: irrigação, monitoramento via satélite, etc.

Nos sistemas agroalimentares, existem diversos fluxos que precisam ser separados. Os produtos, serviços e comunicações (propaganda, promoções) fluem com destino ao consumidor e as informações, pedidos e pagamentos fluem na sua maior parte “para trás”, partindo do consumidor até chegar ao setor de insumos.

Figura – Fluxos que Ocorrem nos Sistemas Agroalimentares

Sentido Insumos/Consumidor	• Fluxo físico dos produtos (logística) • Fluxo de serviços • Fluxo de comunicações (promoção)
Sentido Consumidor/Insumos	• Fluxo de informações • Fluxo de pagamentos • Fluxo de pedidos
Sentido Duplo	• Negociações • Fluxo financeiro

Fonte: Neves, 1999 - Tese de Doutorado

Para facilitar o “vaivém” nestes fluxos, existem as chamadas empresas facilitadoras que prestam serviços de transporte, estocagem, propaganda, serviços financeiros, seguros, pesquisas de mercado, etc. Elas não têm, necessariamente, propriedade sobre os produtos ou serviços transacionados pelos integrantes centrais do sistema.

O sistema sofre a influência do macroambiente, principalmente do ambiente econômico (vide impactos da crise asiática de 1997 para alguns SAGs brasileiros); os recursos naturais (vide o desastre trazido pelo furacão “Mitch” na América Central, em 1998, afetando todo o SAG da banana e outras frutas, ou notícias da escassez de petróleo para o SAG da cana); a tecnologia (código de barras, internet, produtos geneticamente modificados), além do ambiente institucional, composto por “regras do jogo” formais (leis, regulamentações, etc.) e informais (tradições, costumes e outros fatores socioculturais).

São considerados também os demais agentes que impactam os SAGs e que estão inseridos no ambiente organizacional, tais como: cooperativas, associações setoriais, federações, sindicatos e outros grupos de interesse privado.

A seguir são analisadas as mudanças que impactam cada um dos setores do agribusiness.

A total desburocratização das vendas eletrônicas seria uma ótima ação, principalmente nas relações intermediárias nos sistemas.

Mudanças no Comportamento do Consumidor

A segmentação dos mercados consumidores é uma característica marcante das estratégias empresariais com respeito ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos e serviços. O mercado está cada vez mais fragmentado e as empresas estão se focando em segmentos do mercado para melhor poder atendê-los.

As mudanças colocadas a seguir são mais presentes nos segmentos que se comportam de maneira similar com os dos consumidores dos países industrializados. Porém, não se pode esquecer que existem outros no Brasil, como aquele mais “popular”, de menores exigências qualitativas, mas com fortes perspectivas de crescimento em países subdesenvolvidos.

Estima-se que em 1998 a porcentagem média da renda dos brasileiros gasta com alimentação esteve ao redor de 40%, mais que o dobro de países como União Européia (UE) e EUA. Porém, existem segmentos no Brasil, com porcentagem de renda gasta com alimentação inferior a 15% da sua renda total. A título de ilustração, o mercado brasileiro para produtos importados orientados ao consumidor de maior venda foi estimado em cerca de 20 a 25 milhões de pessoas.

Na vigência do Plano Real, o aumento de renda da população provocou algumas mudanças no comportamento do consumidor de alimentos e bebidas. Tais mudanças ocorrem em todos os segmentos, num processo de “amadurecimento” trazendo impactos nos sistemas agroalimentares de todos os produtos. As principais transformações são:

- Consumo fora do domicílio - Presencia-se uma grande expansão dos negócios de fast-food, que no Brasil, segundo estimativas, cresceram 30% ao ano durante a década de 90. Outro aspecto é a proliferação dos restaurantes “por quilo”, exemplo de praticidade, rapidez, conveniência e adequação aos desejos dos consumidores. O setor de serviços empregou, em 1997, por volta de 62% da força de trabalho no Brasil, contra cerca de 40% em 1980. O mercado da alimentação fora do lar passou de R\$ 6,5 bilhões em 1993 para R\$ 13 bilhões em 1997, representado aproximadamente 25% das despesas totais dos consumidores com alimentos. O número de estabelecimentos passou de pouco mais de 400 mil em 1991 para cerca de 760 mil em 1998, que serviram ao redor de 38 milhões de refeições diárias.

As empresas de serviços de alimentação (refeições indus-

Estima-se que em 1998 a porcentagem média da renda dos brasileiros gasta com alimentação esteve ao redor de 40%, mais que o dobro de países como União Européia (UE) e EUA.



trias) têm crescido sensivelmente, atendendo especialmente as empresas que fornecem refeições, subsidiadas ou não, a seus empregados. Estima-se que mais de 6 milhões de refeições são servidas por dia nesse segmento no Brasil, respondendo a mais de 15% do total de refeições do segmento fora do lar. Os caterers, como são chamados nos EUA e Europa, respondem por crescente parcela na distribuição de produtos alimentares, englobando todas as refeições em aviões, aeroportos, trens e outros.

- Segurança alimentar – Cresce a preocupação dos consumidores quanto à origem dos produtos, presença de resíduos tóxicos e patogênicos e ao estado de conservação dos alimentos. Associado à segurança alimentar, o conceito de rastreabilidade visando descrever na embalagem do produto todo o sistema produtivo do mesmo (origem, onde foi processado, quem o distribuiu e outras informações) é crescente nos segmentos de mercados mais exigentes, sobretudo com o advento dos produtos geneticamente modificados. Aumenta cada vez mais o consumo de frutas, de produtos saudáveis, frescos, com menores teores de colesterol, gordura e sal e outras substâncias que possam causar danos à saúde. O consumo de produtos light e diet no Brasil cresceu entre 1996 e 1997 de 20% a 100%, dependendo da categoria analisada, atingindo um mercado aproximado de US\$ 1,2 bilhão em 1998 e estimado em US\$ 2 bilhões no ano 2000, segundo a empresa Nielsen.

Associado à segurança alimentar, o conceito de rastreabilidade visando descrever na embalagem do produto todo o sistema produtivo do mesmo (origem, onde foi processado, quem o distribuiu e outras informações) é crescente nos segmentos de mercados mais exigentes, sobretudo com o advento dos produtos geneticamente modificados.

Em termos mundiais, estima-se que em 2025 cerca de 4 bilhões de pessoas estarão vivendo em centros urbanos, contra 1,5 bilhão em 1995.

- **Estrutura etária** – A população mundial cresce a uma taxa aproximada de 1,5% ao ano; porém a população com mais de 65 anos cresce 2,7% ao ano. Nos países desenvolvidos, estima-se que nos próximos anos a população com mais de 60 anos corresponderá a mais de 20% do total, necessitando de produtos adequados com respeito a fatores ligados à digestibilidade e à composição dos alimentos. No Brasil, já se verifica a tendência de um aumento na participação dos idosos na população brasileira (de 17 anos em 1970 para cerca de 24 anos em 1997) reflete esse envelhecimento.
- **Conveniência** – A expansão de lares com menor número de moradores (em Paris, de cada dois domicílios, um é habitado por uma só pessoa) e o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho (já representavam, em 1998, 40% da força de trabalho contra 20% em 1970) têm levado ao consumo de produtos de fácil preparo e cocção, muitas vezes com embalagens individualizadas. A urbanização da população também fortalece estas mudanças. Em termos mundiais, estima-se que em 2025 cerca de 4 bilhões de pessoas estarão vivendo em centros urbanos, contra 1,5 bilhão em 1995. Em 1998, cerca de 81% dos brasileiros viviam nas cidades, contra cerca de 50% em 1970, acelerando o consumo de conveniência.
- **Valorização de aspectos culturais, regionais e exóticos** – Com produtos e serviços direcionados a preferências regionais de consumidores. Nesse particular, os países asiáticos conseguiram grande destaque na alimentação europeia e observa-se a crescente influência latina (mexicana) na alimentação nos EUA. Produtos exóticos, ligados ao fator da atratividade pelo que é novo e da diversificação na alimentação têm mercado crescente, o que abre uma oportunidade no exterior às comidas típicas e frutas tropicais do Brasil, oferecidas no formato desejado de conveniência e segurança por estes consumidores.
- **Preocupação ambiental** – A abordagem do desenvolvimento sustentável de mercado tem induzido algumas empresas a focar suas estratégias em consumidores “verdes”, através do posicionamento de produtos “ambientalmente limpos” ou pela melhoria da imagem corporativa, por meio do envolvimento ou, ainda, pelo patrocínio em programas ambientais. Os produtos orgânicos, com selos e outros fatores de diferenciação,

são valorizados por esse segmento de mercado e realçados nas embalagens como um diferencial. Soma-se a isto todo o debate com relação aos produtos geneticamente modificados que não estão tendo aceitação em alguns segmentos de mercados, particularmente na Europa.

- Direitos e exigências legais – Códigos de defesa de consumidores cada vez mais rigorosos e controles maiores fazendo com que as empresas tenham que se adaptar a regulamentações que visem, na maioria das vezes, benefício e proteção aos consumidores. Vale dizer que o Procon de São Paulo recebeu cerca de 1500 reclamações em 1977 e cerca de 240 mil em 1997.

Não se pode esquecer, entretanto, os chamados “produtos populares”, que, mesmo não sendo direcionados a atender, na sua totalidade, aos padrões de consumo anteriormente citados (à exceção da segurança alimentar, que é um atributo essencial), se direcionam ao enorme segmento de consumidores com maiores restrições orçamentárias.

Mudanças no Setor de Distribuição (Atacado e Varejo)

O setor de distribuição, constituído preferentemente pelo atacado e varejo, cresce em importância e poder de negociação nas relações do SAG, pois identifica mais facilmente as tendências de consumo e coordena o fluxo de informações e mercadorias na cadeia produtiva. Essa referência permite saber quem compra, quando, quanto, o quê e até através de que tipo de promoção, perguntas indispensáveis nas atividades de marketing. Todo esse pacote está dentro do chamado Efficient Consumer Response (ECR).

Uma das principais ferramentas que possibilita o ECR é a troca eletrônica de dados e informações (EDI) entre os distribuidores e a indústria fornecedora. Se dados de vendas forem cruzados com dados pessoais através dos cartões de compra, o processo de coleta de dados para segmentação de mercados fica mais facilitado, tornando-se uma informação ainda mais valiosa para o SAG. Recentemente, a internet tem desempenhado um importante papel no setor de distribuição.

A dimensão do varejo é crescente, movimentando um enorme volume de recursos financeiros. Segundo a revista Euromonitor, a venda de alimentos em 1996 por meio de estabelecimentos varejistas somou no mundo US\$ 2,7 trilhões, representando cerca de 34% do total de vendas de todos os produtos no varejo.

Se dados de vendas forem cruzados com dados pessoais através dos cartões de compra, o processo de coleta de dados para segmentação de mercados fica mais facilitado, tornando-se uma informação ainda mais valiosa para o SAG.

Considere-se ainda o crescimento acentuado do lançamento de marcas próprias pelos varejistas e atacadistas (caso da marca Maítá, da empresa Martins de Uberlândia, Coselli em Ribeirão Preto e outras), destinadas basicamente a varejistas menores, acirrando a disputa e o valor do espaço em gôndolas. Acredita-se que no Brasil a parcela de produtos alimentícios com marcas próprias não ultrapasse 10% das vendas totais, ao passo que em países como a Suíça e a Alemanha, este número gira em torno de 30% e na Inglaterra, em cerca de 50%. Há indícios de que quanto maior a concentração do setor varejista, maior a participação de marcas próprias. Existem casos, como o do varejista inglês Marks & Spencer, em que são vendidos praticamente 100% dos produtos com marcas próprias.

Há indícios de que quanto maior a concentração do setor varejista, maior a participação de marcas próprias.



O setor supermercadista no Brasil faturou US\$ 47,7 bilhões em 1998, o equivalente a 6,10% do PIB e a cerca de 80% das vendas globais do setor. Outros pontos que podem ser destacados são ainda o grande potencial de desenvolvimento destes equipamentos varejistas, o que tem trazido investimentos externos de grandes redes mundiais, como o holandês Ahold, a portuguesa Sonae e outros grupos franceses e alemães, além do crescimento do Wal Mart e aquisições do Carrefour, consolidando fortemente o setor.

Também é preocupação para o varejo a crescente competição exercida pela alimentação fora do lar, sendo que nos EUA, o gasto dos consumidores com alimentos feitos neste segmento já era cerca de 50% contra 25% na Europa, em 1998. Para enfrentar tal tipo de alimentação, muitos varejistas passam a oferecer refeições prontas para serem consumidas em casa, (chamadas “home meal replacement”) para atender ao segmento de consumidores que estão procurando por refeições prontas para consumir em casa.

Ressalta-se, ainda, que a redução de margens originada pela competição entre super e hipermercados e outros formatos varejistas tem conduzido os varejistas ao objetivo de otimização da produtividade das gôndolas. Hoje em dia, estas necessitam prover valor através de margem e giro, pagamentos adiantados por espaço (locação de lugar privilegiado), eliminação de custos, gestão por categorias de produtos e aumento de promoções no ponto de venda, em detrimento da redução nos gastos com propaganda financiadas em grande parte pela indústria de alimentos.

Outra mudança detectada é a perda de participação de mercado de formatos tradicionais, como feiras livres, açougues e lojas que não apresentam atrativos e prontas soluções aos consumidores. Outros serviços, tais como: entregas em domicílio e vendas via internet, são cada vez maiores e vêm ocupando importante espaço na distribuição de produtos do agribusiness. As lojas varejistas em postos de combustíveis e as máquinas de vendas de produtos também vêm apresentando crescimento de mercado, além de outros formatos alternativos e criativos de distribuição de alimentos e bebidas.

Mudanças na Indústria de Alimentos e Bebidas

No Brasil, em 1998, cerca de 38 mil empresas cadastradas em alimentos e bebidas venderam US\$ 71,4 bilhões em produtos alimentares, cuja média de utilização de capacidade foi ao redor de 77%. Praticamente todas as novidades em termos de processamento e embalagem de alimentos estão presentes no mercado brasileiro.

Atualmente, verifica-se uma estagnação do consumo de alimentos nos países desenvolvidos, notadamente na Europa, devido ao menor crescimento da população e com o consumo per capita apresentando ligeira queda desde 1991. Esta estabilidade europeia e as menores taxas de crescimento nos Estados Unidos têm induzido as corporações agroalimentares destes países a se voltarem para mercados emergentes, tais como o Leste Europeu, o Sudeste Asiático e a América Latina, pelo potencial que estes mercados representam, apesar das constantes crises econômicas observadas nos últimos anos.

Além do efeito renda propriamente dito, o chamado efeito graduação mostra-se também característico de países em desenvolvimento: submetidos a aumentos da renda per capita, consumidores de extratos sociais de menor renda passam a adquirir hábitos de consumo de extratos com renda superior. O potencial total de consumo no Brasil é razoável em relação ao potencial de consumo

Outra mudança detectada é a perda de participação de mercado de formatos tradicionais, como feiras livres, açougues e lojas que não apresentam atrativos e prontas soluções aos consumidores.

Empresas de maior porte, além de apresentarem maiores vantagens em termos de escala, conseguem suportar os pesados investimentos em comunicação, característicos de indústria.

mundial, o qual, em 1997, alcançou por volta de US\$ 24 trilhões, enquanto no Brasil, US\$ 520 bilhões.

Dessa forma, a perspectiva de aumento no consumo de produtos mais elaborados com crescimento e melhor distribuição de renda no Brasil é considerável. Além do potencial de crescimento, alguns mercados no País já possuem significativos valores de vendas, o que refuta, em parte, argumentos que as porcentagens anuais de crescimento são altas devido à base dos mercados ser pequena.

O somatório dos fatores permeia a atratividade de investimentos de multinacionais, acirrando o ambiente competitivo no mercado interno brasileiro. Este fato – associado à reorganização em setores industriais específicos, à busca de redução de custos devido à tendência de redução de margens pelos gastos com lançamentos de novos produtos, à redução no ciclo de vida dos produtos e às pressões exercidas pelos varejistas (inclusive pela expansão das marcas próprias) – está induzindo uma crescente concentração na indústria de alimentos. Empresas de maior porte, além de apresentarem maiores vantagens em termos de escala, conseguem suportar os pesados investimentos em comunicação, característicos desta indústria.

Embora a tendência de concentração possa transparecer a ideia de que a linha estratégica primordial da indústria alimentar é a busca de liderança de custos via economias de escala, não se deve ignorar outros alavancadores de transformações recentes nas indústrias de alimentos e bebidas: segmentação de mercados e diferenciação de produtos.

A segmentação de mercados e diferenciação de produtos têm sido encaradas como formas de captar consumidores com menor elasticidade-preço de demanda e maior elasticidade-renda, características que permitem maiores margens no preço dos produtos. Como exemplos, citam-se o desenvolvimento de cafés gourmets e o uso de denominações de origem controlada. Somente em 1997, foram disponibilizados ao consumidor mais de 1500 novos produtos na categoria de salgadinhos para aperitivos e, aparentemente, o lançamento de novos produtos parece não ter fim. Também, é ressaltada a grande contribuição do setor de embalagens para o mercado de alimentos, possibilitando que estas estratégias de diferenciação, segmentação e consumo de conveniência possam ser concretizadas.

A diversificação, antes encarada pelas agroindústrias como uma forma de neutralizar riscos específicos associados a determinados mercados, tem sido cada vez mais realizada de forma cuidadosa: as empresas têm buscado atrelar áreas de atuação com certo poten-

cial sinérgico e dentro de determinados limites impostos pelas suas capacitações tecnológicas, gerenciais e de distribuição.

As agroindústrias, empresas que fornecem produtos intermediários que são usados pelas indústrias de alimentos e bebidas (usinas de açúcar, indústrias de sucos e outros processadores primários), também seguem a grande maioria dessas tendências, com destaque para a expressiva mudança no foco, antes orientando para a produção e agora mais direcionado à satisfação das necessidades de seus consumidores industriais. Por exemplo, pode-se observar a produção de açúcar líquido pelas usinas para as indústrias de refrigerantes e as crescentes pesquisas que o setor sucroalcooleiro vem fazendo para a satisfação das necessidades de seus compradores. Relações mais diretas entre estes agentes também constituem forte mudança que vem ocorrendo, reduzindo a ação de intermediários que não agregam valor ao sistema de distribuição.

Mudanças na Produção Rural

Sempre quando se fala em produção rural, fala-se, com razão, do potencial brasileiro. O Brasil tem quase 20% da área agricultável disponível no planeta, e o maior percentual de área cultivável em relação à área total do país, com quase 70% do total do território nacional passível de exploração agrícola (dados da FAO).

Dois fatores vêm condicionando um cenário de mudanças no setor agrícola: a abertura comercial e a estabilização da economia. Outras mudanças de caráter estrutural vêm impactando a produção rural e trarão novas alterações no seu potencial competitivo. Uma das mais marcantes diz respeito às tendências de concentração do setor produtivo, em função da inerente economia de escala na maioria das atividades agropecuárias.

Por exemplo, reportando-se aos Estados Unidos, os chamados superfarmers, que são os produtores com mais de US\$ 500.000 de faturamento por ano, deverão corresponder a 4% do total de produtores no ano 2000 e gerar cerca de 40% da produção vegetal e 60% da animal. Segundo dados do USDA, de 1950 a 1990 o número de propriedades nos EUA diminuiu aproximadamente 5,5 milhões para 2 milhões e o seu tamanho médio aumentou de 80 para 200 ha.

No Brasil, essa mudança também é observada, com o contínuo deslocamento das regiões produtoras de grãos e, conseqüentemente, de carne para o Centro-Oeste brasileiro, pelo fato de a terra ser mais barata em relação a áreas mais próximas a centros de con-

Segundo dados do USDA, de 1950 a 1990 o número de propriedades nos EUA diminuiu aproximadamente 5,5 milhões para 2 milhões e o seu tamanho médio aumentou de 80 para 200 ha.

A busca de outras fontes de renda por parte dos produtores também é um fator importante, com o crescimento dos mercados de turismo rural (ecoturismo, hotéis-fazenda)...

sumo. O resultado é o aumento do tamanho médio das fazendas. Também é nítido o deslocamento das regiões produtoras de gado de corte para o Norte e o Centro-Oeste do País, buscando menores custos e maior escala de produção.

Isto não significa, contudo, que a pequena produção não possa ser competitiva. Em primeiro lugar, podem-se selecionar, para propriedades de menor porte, atividades mais compatíveis à pequena escala, tais como: frutas, olerícolas e atividades de turismo rural. Buscam-se a diversificação das fontes de renda e a produção de parte da subsistência. Em segundo lugar, há de se promover um processo de cooperação estratégica entre pequenas propriedades, de forma a se reduzirem custos ligados às atividades de marketing, finanças e controle de produção.

A pequena produção deve ser vista sob uma ótica sistêmica, buscando produtos adequados às exigências de consumidores finais, mais diferenciados e, principalmente, pouco susceptíveis a economias de escala. Estratégias diversas podem ser estabelecidas nesse aspecto: produção “ecologicamente correta”, uso de denominações de origem, identificação dos produtos como advindos de pequenos produtores (que já são valorizados em alguns países da Europa), e assim por diante.

A busca de outras fontes de renda por parte dos produtores também é um fator importante, com o crescimento dos mercados de turismo rural (ecoturismo, hotéis-fazenda), compostos de famílias urbanas que gostariam de passar finais de semana no campo ou em estabelecimentos rurais, aprendendo sobre a produção e aproveitando o tranquilo ambiente do campo.



Outras mudanças impactantes nas alocações de recursos do setor rural dizem respeito à redução de programas governamentais de crédito e proteção de preços, associada a mudanças de enfoque no uso da terra mais como um fator de produção do que como um ativo destinado à especulação. Diversos fatores têm induzido uma queda contínua no preço da terra, dentre eles o aumento nos custos contratuais e tributários (juros e impostos como o ITR). Embora essa queda represente uma redução no patrimônio dos agricultores, por outro lado deverá gerar um aumento no potencial de rentabilidade de atividades rurais.

A profissionalização dos produtores, necessária para o uso de todo o ferramental tecnológico disponível na complexa atividade em que se transforma a agricultura, e o estreitamento de ligações com os setores de insumos, de processamento, ou ainda com os varejistas (no caso de produtos frescos) são inter-relações e mudanças exigidas mais intensivamente nos dias de hoje, com o objetivo de melhorar a coordenação dos sistemas produtivos.

Mudanças na Indústria de Insumos

Embora a indústria de insumos destinados à produção rural seja bastante heterogênea em termos tecnológicos e de posicionamento de produtos, podem ser evidenciadas algumas tendências genéricas nesse setor. Dentro do processo de pesquisa e desenvolvimento (P&D), verifica-se uma forte orientação no sentido de serem buscadas tecnologias com alta relação benefício/custo para os produtores e com foco no consumidor final. Dessa forma, o desenvolvimento de uma nova variedade de grãos passa a levar em conta não apenas a sua produtividade agrícola, mas também o seu potencial de retorno ao produtor e à agroindústria, além de sua adequação às exigências dos consumidores.

Dados os altos custos de desenvolvimento tecnológico e a possibilidade de gerar complementariedade de produtos, o estabelecimento de parcerias, alianças e joint-ventures passa a ser o foco estratégico. Estimula-se inclusive a concentração, com processos de fusões e aquisições voltados para a otimização de custos de P&D (que podem chegar a mais de US\$ 1 milhão por dia nestas empresas), marketing e distribuição.

A questão ambiental preocupa cada vez mais, pois produtos “ecologicamente corretos” passam a ser reconhecidos por consumidores exigentes e dispostos a pagar preços diferenciados, inclusive podendo estar interessados em quais insumos foram usados. Grandes discussões sobre os produtos geneticamente modificados

A questão ambiental preocupa cada vez mais, pois produtos “ecologicamente corretos” passam a ser reconhecidos por consumidores exigentes e dispostos a pagar preços diferenciados...

estão na pauta do dia dos SAGs. O retorno e reciclagem de embalagens, bem como aspectos de segurança na aplicação de produtos químicos também são preocupações da indústria de insumos.

Finalmente, nos sistemas de distribuição dos insumos agrícolas, grandes mudanças estão ocorrendo, como o oferecimento de serviços pelas empresas aos produtores (produto aplicado), através da contratação de empresas prestadoras de serviço terceirizadas, podendo trazer maior eficiência no uso de máquinas e também uma esperada concentração no varejo desses produtos.

Nota de 2016

Relendo este texto de 16 anos depois chama a atenção o quadro resumo das tendências e que a grande maioria destas se verificou. Na questão do preço das terras não, pois estas tiveram grande valorização.

10

Gestão de sistemas agroalimentares



*Publicado no livro
Gestão de Negócios
em Alimentos em
01/10/2001.⁸*

Gestão de sistemas agroalimentares

O trabalho seminal de John Davis e Ray Goldberg, que introduziu a ideia de agribusiness como o processo de transformação e adição de valor a commodities agrícolas...

Decidimos apresentar alguns conceitos básicos relacionados à ideia de agribusiness e como eles têm evoluído, tanto como base na experiência de agentes privados quanto de avanços teóricos, que apresentam crescente importância para a análise dos negócios agroalimentares.

O trabalho seminal de John Davis e Ray Goldberg, que introduziu a ideia de agribusiness como o processo de transformação e adição de valor a commodities agrícolas desde a indústria de insumos até os consumidores finais, há muito já faz parte das discussões de empresários, gestores de políticas públicas e acadêmicos em todo o mundo. Alguns elementos centrais da abordagem tradicional de agribusiness vieram para ficar e são resumidos a seguir.

- Visão sistêmica, isto é, a amplificação do foco habitual no setor agrícola para outros setores relacionados, como a indústria de insumos, processadores e distribuidores, cujo propósito fundamental é o atendimento das exigências dos consumidores finais.
- Foco de análise, envolvendo a clara definição do produto e mercado em análise. A abordagem de Davis e Goldberg, refinada por autores subsequentes, realiza um corte “longitudinal” no agribusiness, descrevendo diversos sistemas agroalimentares (SAGs) referentes a um produto agropecuário específico (SAG do café, do leite, da carne bovina, etc.).
- Possibilidade de coordenação (gerenciamento integrado). A

(8) Texto feito com a cooperação de Sérgio G. Lazzarini e Fábio R. Chaddad.

ideia básica é que os SAGs são um conceito ampliado da empresa (são conjuntos de empresas inter-relacionadas), sendo, portanto, passíveis de serem gerenciados. Um aspecto importante diz respeito aos fluxos ao longo do SAG, sejam de produtos e serviços, financeiros, de comunicações (promoção), informações e outros que transitam pelos sistemas, nos dois sentidos, seja do consumidor final para o setor de insumos e vice-versa. Fluem no sentido da indústria de insumos ao consumidor final os produtos, serviços e comunicações; fluem dos consumidores para os setores de insumos as informações, os pedidos e os pagamentos; e nos dois sentidos ocorrem as negociações, riscos e transações financeiras.

Claramente, tal tipo de abordagem falhava em não fornecer uma metodologia de gestão e análise de competitividade do agribusiness, pela falta de uma clara definição das variáveis envolvidas na organização e eficiência dos diversos SAGs. Por exemplo, a ideia de coordenação, apesar de bastante intuitiva, não proporcionava um instrumental útil para se avaliar como e por que um determinado SAG deve ser gerenciado. A introdução razoavelmente recente de teorias ligadas à Economia e Administração permitiu um significativo avanço na forma de análise, por trazer as seguintes inovações.

a) Foco analítico - Caracterização dos SAGs como uma série de (T1, T2, etc.) que interligam “indústrias” ou setores específicos (indústria de insumos, produção rural, agroindústria, etc.). O foco nas transações possibilita descrever quais os arranjos organizacionais existentes para estabelecer os fluxos no SAG, enquanto o foco no setor permite uma análise das características de cada indústria: as variáveis de competição, o grau de concentração, o desempenho das firmas, etc. Além disso, reconhece-se a importância do ambiente institucional que define as “regras do jogo”, influenciadoras do desempenho dos SAGs, tanto formais (leis, regulamentações, normas, etc.), quanto informais (aspectos culturais, códigos de conduta, etc.). Reconhece-se também a influência do ambiente organizacional, especialmente no que diz respeito ao processo de ação coletiva das empresas do SAG por meio de associações, sindicatos e outras formas representativas de um ou mais setores do mesmo.

...a ideia de coordenação, apesar de bastante intuitiva, não proporcionava um instrumental útil para se avaliar como e por que um determinado SAG deve ser gerenciado.

Figura – Representação Analítica do Sistema Agroalimentar

Ambiente Institucional ("regras do jogo" formais e informais)



Ambiente Organizacional (associações, sindicatos, organizações públicas e privadas)

Fonte: Decio Zylbersztajn

A análise comparada, ao contrário, parte dos atributos das transações e apresenta mecanismos alternativos, ou estruturas de gestão, para levar a cabo tais transações (fluxos).

b) **Análise comparada** – Basicamente, a ideia é que não existe a “melhor” forma de organizar as transações no SAG, como demonstram alguns chavões do tipo “quanto mais verticalização melhor”, ou “terceirizar o processo de suprimento permite reduzir custos”. A análise comparada, ao contrário, parte dos atributos das transações e apresenta mecanismos alternativos, ou estruturas de gestão, para levar a cabo tais transações (fluxos); por exemplo, considerando a análise da transação para trás, uma empresa pode obter um insumo que necessita através de três formas básicas:

- a) O mercado (estágios verticais conduzidos por partes autônomas, ou seja, a empresa compra no mercado o insumo que necessita);
- b) A integração vertical (estágios unidos em uma única firma, ou seja, a empresa produz internamente o insumo que necessita);
- c) As formas híbridas, como contratos, parcerias, franquias e joint-ventures (a empresa estabelece um contrato de fornecimento do insumo que necessita com uma outra empresa).

Um atributo fundamental das transações nos SAGs é a chamada especificidade dos ativos envolvidos. Um ativo é dito específico quando perde valor caso seja direcionado a outros usos ou usuários. Considere, por exemplo, uma empresa que decida explorar o mercado de hortícolas produzidas sem defensivos agrícolas e passe a contratar produtores para possíveis fornecedores. Certamente, será difícil para a empresa mensurar adequadamente, e a um baixo custo, se a matéria-prima contém defensivos ou não, a menos que ela acompanhe o processo produtivo do fornecedor. Também será elevada a possibilidade de que os produtores enviem, oportunisticamente, hortícolas “não-ecológicas”, as quais podem ser produ-

zidas a um menor custo, alegando que estão dentro das especificações da empresa. Em outras palavras, os custos envolvidos para ocorrer a transação podem ser excessivamente elevados se a empresa não estabelecer mecanismos de controle sobre a transação. Quanto mais específicos forem os ativos, e havendo a possibilidade de ação oportunista por parte dos agentes envolvidos na transação, maiores os custos de má adaptação em transações realizadas via mercado. Tornar-se-á cada vez mais necessário estabelecer mecanismos com maior nível de controles, como é o caso de contratos, alianças estratégicas ou, no limite, a integração vertical.

- Inserção no ambiente institucional. Conforme citado anteriormente, o efeito de “regras do jogo” específicas ou não a um dado SAG deve ser considerado. A política agrícola de um país é um aspecto institucional que afeta o agribusiness de uma forma ampla; porém, existem regulamentações setoriais com efeito mais restrito a SAGs específicos. Por exemplo, mudança nas exigências de padronização ou segurança alimentar de um dado produto demanda mudanças tecnológicas e organizacionais para sustentar a competitividade do SAG. A proibição de queimadas afetando o SAG da cana, a libertação de novas áreas livres de febre aftosa para a exportação de carnes, a proibição pelas autoridades francesas da compra da Orangina pela Coca-Cola, como uma reação à concentração excessiva no mercado de bebidas (sucos), as restrições à comercialização de soja geneticamente modificada, restrições ou barreiras tarifárias e não-tarifárias são exemplos atuais da importância de se considerarem os efeitos e as restrições impostas pelo ambiente institucional.
- Rapidez na adaptação. Não existe propriamente uma forma ótima, estatística, de se organizar um determinado SAG. Na verdade, deve-se procurar promover uma capacidade de adaptação do SAG às incertezas do macroambiente, sejam econômicas, políticas, naturais, tecnológicas ou legais cada vez mais acentuadas. Ou seja, quanto mais rápido o SAG se adaptar à mudança, que sempre cria ameaças e oportunidades, mais competitivo será. A mudança gera ganhadores e talvez perdedores, e nesse sentido saber negociar torna-se decisivo. Imagine, por exemplo, se o SAG da carne bovina brasileiro estivesse preparado para ocupar a janela de oportunidade que se abriu no mercado europeu com o problema

...os custos envolvidos para ocorrer a transação podem ser excessivamente elevados se a empresa não estabelecer mecanismos de controle sobre a transação.

da “vaca louca”. Ponto crucial diz respeito às mudanças nos gostos e preferências dos consumidores, demandando respostas rápidas e a baixo custo por parte de todos os agentes envolvidos no SAG. Os sistemas sintonizados com as exigências dos consumidores, transmitindo mais rapidamente, estão ganhando mercado. Tome como exemplo a rede norte-americana Starbucks (franquia de café), que vem crescendo rapidamente por perceber que existe um nicho para cafés especiais no mercado americano em lojas de conveniência.

No caso do café, existem empresas explorando o mercado de cafés finos (gourmets), apresentando, para tanto, uma coordenação “fina” do processo de aquisição e distribuição, especialmente por meio de contratos.

- Sub-recortes analíticos. Com o intenso processo de segmentação dos mercados consumidores e as respostas empresariais em termos de novos produtos e serviços, torna-se cada vez mais difícil falar em SAGs genéricos, como o “SAG do café”, “da carne bovina”, etc. Surgem subsistemas agroalimentares (sub-SAGs) direcionados a um segmento de mercado específico e apresentando estruturas de gestão diferenciadas. No caso do café, existem empresas explorando o mercado de cafés finos (gourmets), apresentando, para tanto, uma coordenação “fina” do processo de aquisição e distribuição, especialmente por meio de contratos. Há também empresas explorando mercados de massa, por meio de produtos “de combate”, onde transações de mercado são predominantes. Trata-se, portanto, de dois subSAGs distintos. Uma vez que no primeiro caso o processos de coordenação é fortemente baseado em controles e há uma ligação estreita entre os estágio verticais do SAG, diz-se que se trata de um SAG estritamente coordenado.

Nota de 2016

Texto ainda bastante atual por ser conceitual de sistemas agroindustriais.



11

Exportar é preciso,
viver também... é
preciso

*Publicado no livro
Gestão de Negócios
em Alimentos em
01/10/2001.⁹*

Exportar é preciso, viver também... é preciso

Modificando um pouco o que disse Fernando Pessoa, exportar e viver devem ser uma necessidade, porque de nada adianta estabelecer políticas efêmeras de fomento à exportação se os agentes econômicos não têm incentivos para investir em capacitações que permitam uma sustentação da atividade exportadora no longo prazo. Exportar é necessário (preciso) e exato (preciso).

Anteriormente discutimos tendências acerca das restrições institucionais sobre o comércio mundial de produtos do agribusiness, com enfoque nas políticas protecionistas dos países desenvolvidos. Sem dúvida, tais restrições ainda perduram e devem necessariamente fazer parte da pauta de discussões de países com agribusiness de alto potencial competitivo, como é o caso brasileiro. A palavra “potencial” foi intencionalmente destacada. Sabe-se há muito que dotação de recursos naturais não é a única e nem certamente a mais marcante influência sobre o desempenho observado de países em termos de exportações.

O presente capítulo e o próximo procurarão explorar, com base em exemplos internacionais, alguns elementos estratégicos vitais para o embasamento de políticas públicas e privadas visando estimular exportações. Apesar de aspectos de curto prazo – tais como: as políticas cambial e tributária – serem da mais alta relevância para essas questões, o foco desse capítulo será o desenvolvimento de vantagens competitivas em uma perspectiva de longo prazo.

Quando o assunto é exportação, é muito comum ouvir algumas pessoas defendendo o estímulo à exportação de produtos de maior valor adicionado, ao invés de commodities. Outros contra-argumentam dizendo que é justamente nesse último grupo que o volume de comércio é maior e, portanto, é onde as exportações podem crescer de forma mais acelerada. Na verdade, ambas as colocações podem

(9) Texto feito com a cooperação de Sérgio G. Lazzarini e Fábio R. Chaddad.

ser corretas, dependendo do tipo de produto e mercado enfocados.

O primeiro modelo, onde se inserem as commodities é voltado para a produção em larga escala, por meio de produtos padronizados, qualidade assegurada, elevado giro de vendas e a busca de liderança em custos. O segundo caracteriza-se por uma produção em menor escala de produtos mais sob medida, com intensa atividade de marketing e pesquisa tecnológica sustentando uma orientação fortemente inovadora. Para discutir essa questão, especificamente no caso do agribusiness, é útil analisar o tema de forma mais ampla, considerando-se outros tipos de negócios. Assim, discutiremos brevemente dois casos: a produção de eletrônicos em Taiwan e os distritos industriais do norte da Itália.

Taiwan tem se destacado em meio à crise financeira do leste asiático ocorrida no final da década de 90. Enquanto a maioria dos países da região registra fortes quedas no PIB per capita, Taiwan sustenta um crescimento da ordem de aproximadamente 5%. Alguns colocam que o sucesso exportador deste país reside justamente nos seus maiores “pontos fracos”: pouquíssimos recursos naturais, mão de obra cara e irrisório mercado doméstico, aliás o oposto do que acontece no Brasil. Nestas condições, o que resta é exportar, dada a baixa capacidade de absorção do mercado interno.

Mas não é só isso. Taiwan destaca-se por intensos investimentos em treinamento e intercâmbio de profissionais com outros países, como os Estados Unidos. Isso acabou gerando maior facilidade de comunicação entre as empresas desses países. Somando-se ao foco governamental no suprimento de infraestrutura, esse fator determinou as condições iniciais para o desenvolvimento industrial, destacando-se o negócio de eletrônicos.

Mas ao invés de investir na produção até a ponta final do sistema, apregoada pelos defensores da agregação de valor a produtos de exportação, as empresas de Taiwan buscaram se especializar como supridoras de componentes e produtos sem marca a companhias multinacionais. Neste aspecto, os produtos comercializados (scanners, teclados, monitores, etc.) acabam adquirindo feições de commodities, “ofuscadas” por marcas como Compaq ou Dell. Custos imbatíveis, qualidade assegurada, desenvolvimento tecnológico contínuo e contato íntimo com os clientes garantiram um elevadíssimo market share mundial das empresas de Taiwan: mais que 90% para scanners, por volta de 60% para monitores, cerca de 40% para notebooks, segundo estimativas de 1998.

No caso de produtos diferenciados, o norte da Itália é um exemplo de destaque. Os distritos industriais daquela região caracterizam-se por uma complexa rede de empresas, com predomínio de

...ao invés de investir na produção até a ponta final do sistema, apregoada pelos defensores da agregação de valor a produtos de exportação, as empresas de Taiwan buscaram se especializar como supridoras de componentes e produtos sem marca a companhias multinacionais.

No caso de produtos diferenciados, as dificuldades residem no menor volume de vendas, o que aumenta os custos unitários de logística e de transação, e na necessidade de intensa ação inovadora com forte orientação em termos de marketing.

pequena-média escala, especializadas em diversos produtos, como móveis, alimentos, cerâmica, etc. A região é um exemplo do que se tem denominado por um nexo de clusters industriais, isto é, conjuntos de empresas definidas regionalmente e caracterizadas por intenso processo de colaboração interorganizacional. A orientação é fortemente inovadora, valorizando a origem do produto, a marca e concepções estabelecidas sob medida. A produção em menor escala não é limitante, porque a colaboração entre as empresas permite, dentre outras coisas, reduzir custos indiretos ligados às gestões financeiras, tecnológicas e de marketing e gerar um processo de criação de conhecimento com características de retornos crescentes de escala: quanto mais cooperação Inter organizacional, maiores as rendas.

Quais as lições que estes dois casos podem nos dar? A principal, talvez, é que não há um modelo “ideal” de exportação. Há muitos mercados compostos de muitos segmentos, cada qual com suas necessidades. Certamente, a característica dos produtos do agribusiness, especialmente aqueles mais próximos do estágio de produção agrícola, é mais relacionada ao caso de Taiwan. O recente sucesso dos novos corredores de exportação no Brasil, com impactos positivos no desenvolvimento das regiões adjacentes, tal como o norte do Mato Grosso e Rondônia, no caso do corredor Madeira-Amazonas, é um exemplo. O cerrado brasileiro tem amplas oportunidades de explorar o binômio grãos/carnes com o uso de corredores de exportação eficientes. Porém, há oportunidades marcantes com outros tipos de produtos mais diferenciados. O Chile é um dos casos de maior destaque, com a produção de frutas de clima temperado e vinhos.

Um ponto particularmente importante é que, cada vez mais, o conhecimento da origem do produto passa a ser fundamental. No mercado de soja, por exemplo, tornou-se necessário saber se o produto é geneticamente modificado ou não. Para tanto, é preciso estabelecer mecanismos de monitoramento, garantia e “rastreamento” da qualidade do produto desde a sua origem.

No caso de produtos diferenciados, as dificuldades residem no menor volume de vendas, o que aumenta os custos unitários de logística e de transação, e na necessidade de intensa ação inovadora com forte orientação em termos de marketing. A exportação de frutas e de outras especialidades “tropicais” esbarra neste problema. Primeiro, é preciso desenvolver o mercado, o que requer elevados custos de promoção (degustações, entre outros) e construção da marca; segundo, estruturar sistemas logísticos eficientes, o que é crítico para produtos perecíveis e, terceiro, passa a ser fundamental

o estabelecimento de nexos de cooperação inter organizacional, o que pode não ser factível em muitos casos.

Empresas exportadoras de frutas no Nordeste, realizando a maior parte do processo desde o plantio até o contato com o cliente internacional, sentem cada vez mais que um processo colaborativo, com supridores independentes de matéria-prima, porém coordenados por mecanismos contratuais, poderia ser mais eficiente. Colaboração Inter organizacional, infelizmente, não é um dos pontos fortes do Brasil. Problemas diversos como oportunismos, influência política regional adversa, corrupção e falta de infraestrutura básica, entre outros, ainda são fortemente restritivos.

Muitas vezes, a estratégia individual das firmas não é um fator decisivo. O que importa é como a estratégia de uma firma influencia a de outras e quais os incentivos para o surgimento de estratégias coletivas. Tome o exemplo do desenvolvimento da marca de produtos de exportação. Se uma empresa realizar investimentos para construção da marca, outras poderão beneficiar-se, porque poderão associar seu produto com o do concorrente; isto é mais crítico quando essa marca referir-se a um aspecto genérico, como a região de origem. O resultado é que na maioria das vezes, o investimento em promoção torna-se muito baixo ou inexistente.

O sucesso da exportação do café da Colômbia é relacionado à existência de uma forte federação de agricultores, com plena capacidade de coletar recursos e realizar investimentos em promoção do produto. Além de bem feitas, as ações promocionais são focadas exatamente no segmento que querem atingir, como na promoção do café colombiano nos cardápios de bordo nos voos das companhias aéreas KLM, Air France e American Airlines.

Nesse contexto, existe amplo espaço para o desenho de políticas públicas que criem condições para gerar vantagens competitivas em ambos os modelos exportadores. Investimento público em educação básica é uma condição fundamental. Ações para gerar infraestrutura básica também são aspectos da mais alta relevância, não apenas em vias de escoamento de produtos e modernização de portos, mas também no estímulo a investimentos privados em infraestrutura de armazenagem qualitativa, que permita separar diferentes padrões de qualidade de produtos, elemento essencial para facilitar mecanismos de “rastreamento” desde a sua origem.

No caso do financiamento de projetos com recursos públicos, devem-se privilegiar aqueles que envolvam uma perspectiva de cooperação entre empresas, ou seja, a criação de clusters regionais, ao invés de ações isoladas. Órgãos como o Sebrae e o BNDES deveriam estimular fortemente esse ponto.

Se uma empresa realizar investimentos para construção da marca, outras poderão beneficiar-se, porque poderão associar seu produto com o do concorrente; isto é mais crítico quando essa marca referir-se a um aspecto genérico, como a região de origem.

É papel dos agentes privados identificar oportunidades e estruturar instâncias para negociação e troca de informações.

No caso de ações coletivas privadas, velha ideia das câmaras setoriais e associações, deve finalmente alcançar plena operacionalização. É papel dos agentes privados identificar oportunidades e estruturar instâncias para negociação e troca de informações. Muito embora existam capacitações e conhecimentos dos quais as empresas se beneficiam isoladamente, o compartilhamento de informações é, sem dúvida, uma condição básica para a cooperação Inter organizacional.

Nesse sentido, é louvável a iniciativa da Confederação Nacional da Indústria (CNI) visando identificar barreiras à exportação impostas pelos diversos países por meio de um sistema de denúncias através de formulário eletrônico () com o principal objetivo de tornar a informação prontamente disponível. Esta poderia ser disponibilizada para as universidades também entenderem mais o processo e colaborar com a indústria exportadora brasileira.

É inegável que a morosidade da redução de protecionismos no comércio internacional ainda será um problema da mais elevada importância e também que o agribusiness, ao menos no caso brasileiro, seja um dos poucos setores demonstrando sucessivos superávits na balança comercial. Contudo, existem ainda muitas oportunidades a serem aproveitadas, seja no modelo commodities, seja no de produtos diferenciados, por meio de uma combinação de estratégias privadas, coletivas e políticas públicas. A busca de melhor coordenação dos sistemas agroalimentares é, mais uma vez, a recomendação que sintetiza tudo o que foi discutido.

O assunto exportações é tão importante ao agribusiness brasileiro que será ainda tema do próximo capítulo, ressaltando o potencial do Brasil como “fornecedor mundial de alimentos”.

Nota de 2016

Texto traz o debate sobre a necessidade de se ampliar as exportações levantando diversos exemplos e ações.

Agenda permanente do Brasil.



12 Competitividade para exportar

*Publicado no livro
Gestão de Negócios
em Alimentos em
01/10/2001.¹⁰*

Competitividade para exportar

Um dos problemas mais sérios é a questão da imagem externa. As comparações entre Brasil e Rússia, feitas em toda a comunidade financeira internacional, demonstram a total falta de informações econômicas.

Segundo a Unctad, o Brasil ocupa o último lugar na relação entre exportações e PIB. O market share do Brasil no comércio mundial é de menos de 0,8%.

Como nos disse Roberto Rodrigues, “[...] o brasileiro não sabe vender [...]”, ou Nelson Mamede “[...] o grande consumidor dos produtos do Brasil é a água depois do porto de Santos [...]”, ou Decio Zylbersztajn “[...] um olhar para depois de Rotterdam é algo que falta ao nosso agribusiness[...]”, ou nosso saudoso (pela lamentável saída da CAMEX) José Roberto Mendonça de Barros “[...] como país, mal estamos engatinhando no comércio mundial [...]”.

Um dos problemas mais sérios é a questão da imagem externa. As comparações entre Brasil e Rússia, feitas em toda a comunidade financeira internacional, demonstram a total falta de informações econômicas. Poucos europeus sabem que no seu continente só existem quatro economias maiores que a brasileira. Em 1998, detivemos 85% de participação no mercado mundial de suco de laranja, 20% no de açúcar, 25% no de soja grão, 30% no de farelo de soja, 20% no óleo de soja, 25% no de café e outros tantos no de fumo. Segundo a Abiec, estamos entre os cinco maiores exportadores de carne, com um surpreendente crescimento de 32% nas exportações em 1998, fora outros produtos de exportação do agribusiness brasileiro não-listados aqui. Começamos bem!

Pode vir a pergunta: “Como vocês estão pensando no posicionamento de fornecedor mundial de alimentos se nós, brasileiros, tivemos a proeza de importar, em 1998, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (Abia), US\$ 435 milhões em produtos hortigranjeiros, US\$ 310 milhões em frutas, US\$ 405 em peixes, e, na soma, mais de US\$ 5,59 bilhões em importações de produtos do agribusiness? Mas qual seria a vantagem desse posi-

(10) Texto feito com a cooperação de Sérgio G. Lazzarini e Fábio R. Chaddad.

cionamento junto aos consumidores europeus, americanos, asiáticos e russos, entre outros?” Calma. Vamos por etapas.

O agribusiness é um setor onde já temos comprovadas vantagens comparativas, que interioriza o desenvolvimento, distribui renda e traz inúmeros outros benefícios sociais. Conforme colocamos no capítulo anterior, recursos naturais não bastam para gerar competitividade. Michael Porter, no seu livro *On Competition*, cometa que “[...] a prosperidade nacional é criada, não advém de características naturais, de mão de obra barata, e [...] do valor da moeda [...]” (p.155). Ou seja, se a taxa de câmbio puder nos dar um empurrão, este será passageiro. Segundo o autor, nenhuma nação conseguirá ser competitiva em todos os setores ou indústrias. Portanto, o agribusiness é que pode ser um dos focos do Governo, não somente o setor agrícola. Produtividade e inovação são as palavras-chave: inovação em produtos, processos e mercados, num trabalho de obsessão pela melhoria continuada.

Ainda com base no trabalho de Porter, discutiremos quatro fatores importantes para se analisar a competitividade das nações: fatores de produção, condições de demanda, rivalidade de empresas e presença de indústrias de suporte. Começemos pelos fatores de produção:

- Recursos naturais – O Brasil possui quase 20% do total da área agricultável de um mundo onde principalmente a Europa e os EUA estão cada vez mais preocupados com sustentabilidade, restringindo áreas e atividades que afetam o ambiente. O Brasil conta com áreas equatoriais, tropicais e de clima temperado.
- Capacitação de Mão de Obras – Proliferam cursos de extensão, de aperfeiçoamento, empresas investindo em cursos fechados, mandando gente para o exterior e uma consciência geral na população que a educação leva a melhores posições, milhões entram nos ensinos públicos primário e secundário. Falta uma enormidade em todos os setores da educação, básica na intermediária e na superior. Mas o fundo do poço ficou para trás. Deve ser o foco do Estado.
- Recursos financeiros – A disponibilidade piorou sensivelmente graças aos juros elevados e mercados de capitais pouco desenvolvidos. Talvez seja o maior entrave atual ao agribusiness, mas existem já sinais de abertura de crédito para exportação.

*Michael Porter,
no seu livro On
Competition,
cometa que “[...] a prosperidade
nacional é criada,
não advém de
características
naturais, de mão
de obra barata,
e [...] do valor
da moeda [...]”
(p.155).*

- Infraestrutura – A infraestrutura física vem melhorando a uma velocidade inferior à desejada. Na infraestrutura tecnológica, observa-se a presença de universidades e institutos de pesquisa de ponta em projetos conjuntos com as empresas do agribusiness gerando grandes benefícios.

Quanto às condições de demanda, um mercado local exigente e sofisticado é fator que estimula a inovação, novos produtos e competitividade, que depois são extrapoladas ao mercado externo. Existem estimativas de que é maior que 20 milhões de pessoas o mercado brasileiro de alta exigência, semelhante ao europeu, dando quase a população de Holanda e Bélgica juntas. Falar que não temos mercado exigente já está fora de moda.

No tocante à rivalidade de empresas, a dinâmica dos mercados nacionais foi alterada pela desregulamentação da economia e o processo de abertura comercial. Até aproximadamente 1995, passear em hipermercados no exterior era um mundo novo para os turistas brasileiros. A situação mudou totalmente com os novos investimentos da indústria de alimentos e dos canais de distribuição que importam produtos e colocam à disposição dos consumidores brasileiros. O número de novos produtos lançados no Brasil já é semelhante ao dos países desenvolvidos. A loja do Carrefour inaugurada em Piracicaba (1999) está entre as mais modernas da rede no mundo.

Por fim, alguns pontos acerca da presença de indústrias de suporte e relacionadas. Com bons fornecedores, competitivos no nível mundial, as empresas têm mais chances de serem competitivas. O processo está em construção, com a chegada de diversas empresas pertencentes aos SAGs, impondo novos padrões ao mercado nacional. Cabe lembrar o comentário de Guilherme Ferreira (quando presidente da rede de fast-food Arby's no Brasil), que a Sadia só não era fornecedora mundial do rosbife usado no sanduíche para as mais de 3 mil lojas da rede por problemas de barreiras não-tarifárias. Ou seja, sobra competência. O vice-presidente mundial do Ahold, rede de supermercados da Holanda e parceiro do Bompreço, disse em palestra que a entrada no mercado brasileiro abre caminho para buscarem produtos no Brasil para as outras lojas da rede, dentro da estratégia de sortimento global.

O País ganhou participação nos investimentos externos em produção em 1997, 1998 e 1999 em todas as etapas dos SAGs. Se de um lado existe a preocupação do risco no investimento no mercado brasileiro, as empresas têm necessidade de expansão e seus mercados na origem estão saturados. Esperar em administração pode significar ficar tarde demais. Que o diga quem quiser entrar no Bra-

Existem estimativas de que é maior que 20 milhões de pessoas o mercado brasileiro de alta exigência, semelhante ao europeu, dando quase a população de Holanda e Bélgica juntas. Falar que não temos mercado exigente já está fora de moda.

sil hoje para disputar com McDonalds, Carrefour ou Parmalat, só para ficar em três mercados. Inúmeros outros exemplos poderiam ser dados aqui de iniciativas acontecendo e melhorias. Temos de eliminar a “cultura da crise” no Brasil para justificar o imobilismo de alguns.

Como atingir o novo posicionamento e imagem do fornecedor mundial de alimentos? As restrições ambientais e falta de competitividade farão com que a União Europeia deixe de produzir no médio prazo alguns produtos do agribusiness. A recuperação econômica de países populosos na Ásia, as incógnitas Índia e China, dentre outros fatores, mostram que pode existir espaço. O Brasil tem condições, pois, de aumentar sua produção de grãos e derivados com custos e preços finais menores, ganhando o volume de crescimento destes mercados, se existirem, mas principalmente roubando participação de mercado de outros países.

O consumidor está preocupado com a origem do alimento que consome. Imagem pode trazer melhores preços, abertura de mercados e fidelidade do consumidor. O posicionamento é um processo gradual, onde todos devem ter essa missão em mente. É uma lista inesgotável de ideias e inovações que surgirão para ajudar, onde jamais poderá haver crítica destrutiva. Comentaremos mais algumas sugestões, além das colocadas no capítulo anterior, indicando quem poderia ser responsável para avaliá-las: setor privado (PRI), Governo (GOV), ou associações setoriais (ASS).

O pensamento sistêmico do agribusiness deve estar na mente de todos. Para tanto, sugerimos a mudança do nome do Ministério da Agricultura para Ministério dos Sistemas Agroalimentares (GOV), que seria o responsável pelos assuntos ligados aos sistemas produtivos e fibras no Brasil e igualmente para as secretarias estaduais e municipais.

As vendas eletrônicas via internet farão com que as empresas sediadas no Brasil sejam gratuitamente encontradas por compradores externos (PRI), auxiliando o ponto fraco da comunicação. A total desburocratização do formato exportador que explodirá nos próximos anos seria uma ótima ação (GOV).

Torna-se necessário ativar um radar de identificação das regiões mais aptas para instalação de SAGs ou partes de SAGs com potencial competitivo. Se existe empresa no Brasil que tem retorno no SAG do algodão, no do trigo, não podemos generalizar e dizer que será impossível competir. As oportunidades estão aí, e o radar deve entrar em ação (PRI).

Foco comercial através da segmentação do mercado internacional é outra questão crucial. O Brasil é muito grande e os Estados

Imagem pode trazer melhores preços, abertura de mercados e fidelidade do consumidor. O posicionamento é um processo gradual, onde todos devem ter essa missão em mente.

No âmbito das privatizações, deve-se buscar primeiramente uma redução dos processos burocráticos (prazos de licitação muito longos, possibilidade de recursos contrários, vide o exemplo dos anos gastos na Rodovia dos Bandeirantes, em São Paulo)...

podem ter um papel importante de foco de atuação, tal como nos EUA. Por exemplo, Pernambuco, aproveitando razões históricas (a época do “Brasil Holandês”), a compra do Bandepe pelo ABN Amro, Bompreço pela Ahold, e por outros aspectos, poderia focar fortemente na Holanda como parceiro comercial, com muitos pontos complementares; igualmente para Estados, por exemplo, com grande presença das colônias alemã, italiana e outras. Ou seja, foco é importante.

As universidades e órgãos de fomento à pesquisa devem buscar ativamente projetos com o setor privado, aumentar o intercâmbio de alunos de graduação e pós-graduação com o exterior, oferecendo disciplinas em inglês, forma pela qual a Holanda aumentou a demanda por seus cursos, podendo ofertar mais alunos nos intercâmbios. A grande rede de bolsistas (doutorado, “sanduíche”, mestrado) no exterior, através de convênios entre os órgãos de fomento e a iniciativa privada, poderia alocar uma pequena parcela do seu tempo, sem comprometer o seu trabalho de pesquisa, com pesquisas para SAGs ou empresas brasileiras, a custos bem mais reduzidos, aproveitando a abertura de portas da universidade, complementando seus recursos e o destes órgãos e, com isto, aumentando o volume de estudantes no exterior.

No âmbito das privatizações, deve-se buscar primeiramente uma redução dos processos burocráticos (prazos de licitação muito longos, possibilidade de recursos contrários, vide o exemplo dos anos gastos na Rodovia dos Bandeirantes, em São Paulo), elaboração dos projetos já em conjunto com a questão ambiental e a criação de agências fiscalizadoras enxutas, eficientes e rigorosas, que constantemente devem fazer pesquisas de satisfação com os consumidores e usuários dos serviços. Problemas como o da energia no Rio de Janeiro, serviços de manutenção da telefonia e o das rodovias (percepção dos usuários que novos pedágios antecedem obras) arranham perigosamente a imagem do salutar e imprescindível processo de privatização junto a população (GOV).

Um projeto para o reembolso ou desconto de impostos em cascata, total ou parcialmente, ainda antes da reforma fiscal, para produtos que comprovadamente foram exportados, com uma estrutura eficiente de monitoramento seria excelente. “Cada meio-bilhão de dólares de exportações cria 50 mil empregos [...]”, disse José Roberto Mendonça de Barros, sugerindo que devemos estar centrados na “[...] obsessão pela exportação.” (GOV).

É preciso também buscar uma forte redução dos custos de transação no Brasil. Relações e contratos mais estáveis, com maior disseminação de informações, confiança, prazo maior e rotinização, como

consequência, levarão as empresas do SAG a se orientarem menos para a produção e mais para o mercado. Conflitos, verticalizações excessivas, rompimentos de contratos e comportamento oportunista só atrapalham este objetivo do posicionamento (PRI e ASS).

Por fim, alguns pontos sobre marketing (PRI, GOV e ASS). A imagem se modifica através de um marketing bem feito. Marketing é produto, preço, comunicação, distribuição, pesquisa de mercado, inovação, embalagem, qualidade e serviços ao consumidor. Serviços, sobretudo em lidar com o exterior, envolvam confiança (entregar o que foi prometido no prazo prometido), responder competitiva e rapidamente, cortesia, credibilidade e conhecimento do consumidor, reduzindo custos de transação. Busca obsessiva para satisfazer as necessidades dos compradores internacionais. Eles são os reis.

Investimento em marca, em imagem se dá na origem. Ninguém nos EUA ou Europa vai investir na marca Brasil ou região do Brasil. Conforme discutimos anteriormente, existe o problema dos “caronas” nos investimentos de SAGs, que não ajudam e se beneficiam da ação coletiva, e os que vão atrapalhar, agindo oportunisticamente, mandando produtos que denigrem a marca coletiva. Mas tem de ser feito. Como fazer, o quê, e para quem depende de cada caso (PRI e ASS).

Agora exporemos uma breve pesquisa que realizamos em super e hipermercados dos EUA (Wal Mart, Schuncks, Aldi) e da Holanda (Ahold/Albert Heijn, Edah, Maxis e Coop), visando encontrar produtos com referência ao Brasil. Na Holanda foram encontrados limões com origem brasileira na marca própria do varejo e manga. E só. Em mais ou menos 10 mil produtos.

Nos EUA foram encontrados dois produtos com referência ao Brasil, mas com marca local: suco de laranja (porém, a referência com pouquíssimo destaque) e corned beef (oriundo de carne bovina, um dos poucos produtos que conseguem escapar das restrições relativas à febre aftosa). Na época do Natal, é comum encontrar no varejo norte-americano castanha-do-Pará, que eles denominam Brazilian Nut.

Várias comidas prontas embaladas da Knorr e Asian Home Gourmet, diversas sopas prontas com a culinária asiática, arroz e tacos mexicanos da Casa Fiesta (Bruce Foods) foram vistos. Não foi encontrado nenhum alimento processado típico do Brasil, do Nordeste, da Bahia, feijoada, tutu à mineira, arroz carreteiro e outros, mesmo de multinacionais que aqui atuam. Será que o consumidor não vai gostar? Onde estão os resultados das pesquisas de mercado? Por que o europeu gosta tanto de taco mexicano?

Também nos sucos pesquisados na Europa, não há referência nas

*Investimento em
marca, em imagem
se dá na origem.
Ninguém nos EUA
ou Europa vai
investir na marca
Brasil ou região do
Brasil.*

Cinco ou seis telefonemas entre as indústrias de suco no Brasil poderiam fazer com que em um mês as embalagens de suco em toda a Europa fizessem referência à origem do produto que é quase 10% brasileiro.

embalagens que se trata de produto brasileiro. Apenas o Cool Best, o suco mais diferenciado da Riedel, líder de mercado na Holanda, apresentava um folheto ao lado ressaltando a origem brasileira e a qualidade advinda desta. É interessante que a iniciativa parta do cliente. Cinco ou seis telefonemas entre as indústrias de suco no Brasil poderiam fazer com que em um mês as embalagens de suco em toda a Europa fizessem referência à origem do produto que é quase 10% brasileiro. Se disserem que não existe vantagem nisso, seria de toda conveniência eliminarmos os livros de marketing e marcas, entre outros.

Entre as centenas de tipos de café, nenhum fazia referência ao Brasil. Ressaltavam a tradição italiana, a origem colombiana e outras tantas características. Empresas europeias não têm interesse em veicular que seu café é proveniente do Brasil. No momento, não é um fator de valorização para o consumidor. Mas o colombiano também não o era no passado recente. Ou seja, brasileiros, façam o hard e deixem o soft conosco. Até quando, Brasil?

Na feira livre em Wageningen (Holanda), o resultado foi mais animador. Encontramos o mamão papaia com marca Batia, vendido a US\$ 2,50/unidade, mangas Sabor da Bahia do Vale do São Francisco, com 10 unidades pequenas por US\$ 1,75, mamão papaia Fazenda Santa Caliman do Espírito Santo, vendido a US\$ 4,25/unidade, e melão da Fazenda São João a US\$ 1,50 cada.

Como mensagem final, gostaríamos de acrescentar que a tecnologia nos permite hoje dar um comendo nesse texto e mudar em todos os lugares a palavra Brasil por Mercosul. Para nós, este caminho seria bem mais fácil. Como nos canta Moraes Moreira “chegou a hora dessa gente bronzada mostrar seu valor”. Ao trabalho, para transformarmos o sonho em realidade.

Nota de 2016

Mais um texto na ânsia de se aumentar a competitividade do Brasil. Apesar de completar 15 anos, parte importante desta agenda não foi privilegiada, mesmo com o importante aumento das exportações.



13 O marketing para o agribusiness brasileiro

*Publicado no livro
Gestão de Negócios
em Alimentos em
01/10/2001.*

O marketing para o agribusiness brasileiro

Marketing foi definido como um processo de gestão pelo qual indivíduos e grupos (empresas) obtêm o que querem através da criação, oferta e troca de produtos e valores com outros (Philip Kotler).

Como o marketing poderia ajudar o agribusiness (negócios agroalimentares) brasileiro a conquistar mais espaço no cenário internacional? Inicialmente, é interessante trazer um esclarecimento sobre a forma enganosa com a qual se percebe o marketing e, ao ser compreendido, poder ilustrar a grande necessidade de usá-lo nos negócios agroalimentares.

Marketing é confundido pela maioria da população brasileira com uma de suas ferramentas: a comunicação (incluindo aí a propaganda, a promoção de vendas, a publicidade e outras ações). A recente popularização (até certo ponto negativa) do conceito, graças ao seu uso em campanhas políticas que comunicam produtos (candidatos) e que, quando eleitos, não apresentam a mesma substância trabalhada, agrava a errônea interpretação e a imagem do termo.

As suas atividades não se restringem à propaganda somente. Marketing foi definido como um processo de gestão pelo qual indivíduos e grupos (empresas) obtêm o que querem através da criação, oferta e troca de produtos e valores com outros (Philip Kotler). Detalhando: no agribusiness, são as atividades administrativas que visam ajustar o processo de trocas nos sistemas produtivos agroalimentares oferecendo valores, principalmente através da configuração (é o ato de “desenhar” o objeto – o produto), valoração (estabelecendo termos de troca, ou os preços), simbolização (associação a determinados significados por meio da propaganda) e facilitação (alterando a acessibilidade, a distribuição adequada dos produtos e serviços).

Além da comunicação, o marketing mostra às empresas do sistema – a indústria de insumos, o produtor rural, a agroindústria, a indústria de alimentos e bebidas, o atacado, o varejo, setor de

serviços de alimentação e o consumidor final, através da pesquisa de marketing – que estes agentes todos são variados em relação a preferências, motivos para compra, gostos e outros. Precisamos entendê-los e analisar seus comportamentos de compra, para melhor satisfazer suas necessidades.

Se os consumidores (ou clientes) são variados, as empresas expostas à competição global podem ter dificuldades em atingir de maneira eficiente todo o mercado. Então, mediante pesquisa, podem visualizar segmentos do mercado menores e mais homogêneos de consumidores com necessidades e/ou respostas a ofertas de marketing semelhantes. Esta é a segmentação de mercados.

Determinados os segmentos-alvo da empresa, o objetivo pode se tornar a oferta da empresa percebida como distinta da de seus concorrentes, diferenciando seus produtos e serviços por meio da aparência visual, origem, sanidade, qualidade, sabor, teor de ingredientes, desempenho, durabilidade, adaptabilidade, estilo, frequência e formato de entrega, instalação, treinamento do consumidor, serviços de manutenção, competência, educação, credibilidade, reputação, marcas e embalagens, entre outros fatores.

Ainda, inovações em produtos e serviços são fundamentais para o sucesso de longo prazo das empresas, e o marketing ajuda a gerá-las, pois pesquisa e disponibiliza a informação sobre o que demanda o mercado consumidor. Hoje, o ciclo da vida dos produtos é mais curto, agravando a necessidade de inovações, especialmente nos mercados de alimentos e bebidas.

As ações com relação a preços, tais como: precificar novos produtos, adaptar preços com as mudanças no ambiente e na concorrência e as ações ligadas à distribuição, ou seja, que tipo de lojas venderão os produtos da empresa, quais contratos serão estabelecidos e quais funções estes agentes de distribuição (atacado, varejo, revendas, cooperativas) deverão desempenhar são também determinadas pelo marketing.

Toda a ação de marketing pode ser planejada em conjunto, através do chamado planejamento estratégico de marketing, onde também ferramentas de análise do macroambiente (variáveis incontrolláveis políticas, econômicas, socioculturais e tecnológicas) e da concorrência estão disponíveis para uso.

Com esse esclarecimento, espero mostrar por que o que se pensa do marketing no Brasil é apenas parte de suas funções.

O Brasil, de um modo geral, incluindo o seu agribusiness, apresenta uma grave falha em marketing, numa parte de suas exportações. Sempre fomos muito orientados para a produção. É difícil encontrar uma marca ou produto genuinamente brasileiro (mes-

Hoje, o ciclo da vida dos produtos é mais curto, agravando a necessidade de inovações, especialmente nos mercados de alimentos e bebidas.

...o Brasil tem potencial para ocupar também segmentos de produtos prontos e embalados, que agregam mais valor às atividades feitas aqui.

mo produzido por multinacionais aqui estabelecidas) de sucesso em hipermercados europeus ou americanos. As exportações são, na sua grande maioria, de produtos in natura, commodities ou nos primeiros níveis de processamento. Sem dúvida que estes são importantes, e devemos continuar ocupando estes mercados e procurando ser cada vez mais imbatíveis em custos. Nestes também cabe marketing!

Porém, o Brasil tem potencial para ocupar também segmentos de produtos prontos e embalados, que agregam mais valor às atividades feitas aqui. Os recentes exemplos da Garoto, que coloca chocolates com marca nas gôndolas de supermercados nos EUA, e da Pirassununga 51, com seus produtos na Alemanha são apenas dois que mostram ser possível esse caminho. Se pensarmos que álcool e açúcar brasileiros sofrem com o protecionismo, neste formato para consumo final acabam entrando nos mercados protegidos.

Brasileiros com destino à Europa, preparem-se para, na viagem (se forem pelas principais companhias europeias, como a KLM ou a Air France) tomar café da Colômbia e beber suco de laranja da Flórida. Aos que gostam de futebol, apesar de termos o melhor futebol do mundo, não verão nenhum jogo do campeonato brasileiro, gols, ou, sequer, referência nos jornais nos dias seguintes. Se jogos fossem transmitidos, cedendo direitos de transmissão até de graça, poderíamos ter promoção turística, valorização de espaços em estádios, camisa, entre outros. Acho que o saldo seria positivo. Fanatismo lá não falta.

Logicamente, o pouco uso do marketing (produto, preço, comunicação e distribuição) não é o único fator que impede a conquista de mercados internacionais nesses segmentos de mercado; porém, é um fator que está sob o nosso controle, que seria “nossa lição de casa”.

Considero que uma forte virada na orientação do agribusiness brasileiro, focado notadamente na completa satisfação das necessidades dos consumidores (sobretudo internacionais), é um importante passo para uma inserção maior do Brasil no mundo. Podemos agregar mais valor à produção, mais empregos e desenvolvimento. Condições não faltam, mas primeiro a lição de casa para depois, melhor preparados, focarmos no combate ao protecionismo dos mercados internacionais. O marketing contribuirá muito para essa virada.

Nota de 2016

Um dos primeiros textos a chamar a atenção para o marketing aplicado ao agro, conceitos extremamente atuais.



14

Esta taça também
pode ser nossa

*Publicado na
revista Exame em
29/11/2002.¹¹*

Esta taça também pode ser nossa

*Em uma década,
os subsídios
governamentais
foram eliminados,
as agências
reguladoras de
produtos como
trigo, açúcar e café
foram extintas
e as tarifas de
importação
drasticamente
reduzidas.*

Depois do futebol e do vôlei, chegou a vez do agronegócio brasileiro. O extraordinário desempenho do setor nos últimos anos não é mera casualidade. Essa história de sucesso começou há quatro décadas com os investimentos realizados em pesquisa e desenvolvimento tecnológico por empresas privadas e instituições públicas, como Embrapa, Instituto Agrônomo de Campinas e universidades espalhadas pelo país. Tais tecnologias, que fizeram praticamente desaparecer a defasagem do Brasil em relação a países como os Estados Unidos, permitiram que a soja e o capim braquiária abrissem as portas dos solos ácidos do cerrado brasileiro para uma ampla gama de produtos. Hoje, a região é seguramente a maior fronteira agrícola do mundo moderno. Atualmente somos campeões mundiais na produção primária de várias commodities. Açúcar, soja, laranja, celulose e as carnes bovina e de frango constituem exemplos notórios de setores em que o Brasil possui o menor custo de produção do mundo.

Uma segunda explicação para a competitividade da agropecuária brasileira resulta do “teste de força e sobrevivência” imposto ao setor nos anos 90. Em uma década, os subsídios governamentais foram eliminados, as agências reguladoras de produtos como trigo, açúcar e café foram extintas e as tarifas de importação drasticamente reduzidas. O Mercosul ampliou a concorrência interna ao permitir a livre entrada de uma ampla gama de produtos oriundos da ultracompetitiva pampa úmida argentina. Ao mesmo tempo, a bem-vinda estabilidade econômica do Real trouxe, na sua esteira, taxas de juro estratosféricas e cinco anos de câmbio sobrevalorizado até a desvalorização em 1999.

Esses pesados ajustes da década de 90 resultaram numa das agriculturas mais competitivas do mundo. O agronegócio res-

(11) Texto feito com a cooperação de Marcos Sawaya Jank.

ponde hoje por 30% do PIB e por 35% do emprego no país, contribuindo fortemente para a interiorização do desenvolvimento, além de ser o principal gerador de divisas ao responder por 35% das exportações e por um saldo comercial da ordem de 20 bilhões de dólares anuais, segundo o Ministério da Agricultura. Essa história de sucesso só não é maior por causa de alguns gargalos que ainda atravancam o desenvolvimento do setor: elevadas taxas de juro e impostos, deficiências na infraestrutura de suporte ao setor, dificuldades no sistema de defesa sanitária, relações conflituosas entre os agentes nas cadeias agroindustriais, problemas de acesso aos mercados compradores e competição desleal diante dos indecentes subsídios praticados no mundo desenvolvido.



Commodities são, por definição, produtos padronizados e não-diferenciados, nos quais o produtor não tem poder de fixar preços.

A proposta deste artigo é que os setores público e privado se unam para solucionar os desafios que cercam dois grandes grupos distintos de produtos do agronegócio: as commodities e os produtos diferenciados. Essa divisão decorre da existência de diferentes estratégias que deveriam ser seguidas em cada caso. Commodities são, por definição, produtos padronizados e não-diferenciados, nos quais o produtor não tem poder de fixar preços. No caso do Brasil, as commodities mais importantes são soja, milho, arroz, algodão, café, laranja, fumo, celulose, leite e grande parte das carnes comercializadas.

Nesses produtos, as duas grandes variáveis de sucesso são a busca pela liderança em custos e o acesso aos mercados compradores. No primeiro caso, os extraordinários ganhos de produtividade decorrentes do esforço tecnológico ainda dependem

*...é fundamental
melhorar o
acesso aos países
que impõem
elevadas barreiras
tarifárias, cotas
de importação e
restrições de ordem
sanitária e técnica.*

da correção de deficiências no custo e na qualidade de estradas, ferrovias, hidrovias, armazéns e portos. Dependem também de ajustes que tragam equidade internacional em termos de carga de juros e impostos sobre o setor. Já no tema de acesso aos mercados compradores, o crescimento das commodities tradicionais depende fundamentalmente da ampliação dos mercados no exterior, ou seja, para produzir mais é preciso exportar mais. E para exportar mais é necessário, em primeiro lugar, investir mais na atividade de “caixeiro-viajante”, buscando mercados que ainda não foram explorados e não contam com restrições relevantes.

Ao mesmo tempo, é fundamental melhorar o acesso aos países que impõem elevadas barreiras tarifárias, cotas de importação e restrições de ordem sanitária e técnica. Igualmente importante é convencer duas dezenas de países desenvolvidos a reduzir seus elevados níveis de subsídios domésticos e de exportação, que distorcem os preços internacionais e neutralizam em boa medida as vantagens comparativas dos produtos brasileiros.

O governo que toma posse em 2003 terá a missão de conduzir o mais importante conjunto de negociações comerciais da história do Brasil. Três grandes fóruns ocorrerão simultaneamente no decorrer dos próximos três anos: a Rodada do Desenvolvimento da Organização Mundial de Comércio, as negociações da Alca e o acordo comercial entre o Mercosul e a União Europeia. Caberá ao governo negociar exaustivamente em todas as frentes, sem nenhum preconceito, com o objetivo único de atender ao interesse nacional, traduzido em termos de aumento do comércio, do emprego e da produtividade, sem falar na atração de mais investimentos e na melhoria da distribuição de renda.

A Alca é um bom exemplo de negociação a qual o Brasil não pode se furtar. Ela poderá ser boa ou ruim dependendo do que o próximo governo for capaz de construir durante a negociação. Ficar de fora reclamando só vai trazer prejuízos, uma vez que podem surgir acordos alternativos envolvendo os nossos parceiros continentais sem a presença do Brasil, o que fatalmente traria custosos desvios de comércio e investimentos.

O interesse nacional condena o país a negociar, mas não a aceitar qualquer resultado. O agronegócio é, de longe, o setor da economia que teria maior ganho com um processo de liberalização comercial e redução de subsídios em escala regional ou planetária. Isso porque as barreiras externas que ele enfrenta são muito superiores às existentes nos demais setores e porque as poucas disciplinas multilaterais de comércio para a área são repletas de falhas e escapes. Também porque o Brasil se tornou altamente

competitivo exatamente no pequeno conjunto de produtos mais protegidos no mundo e porque somos o país com maior potencial de expansão horizontal da produção. O agronegócio deveria lutar pela abertura da economia brasileira ao comércio de bens e serviços em troca de compensações equivalentes e balanceadas por parte dos nossos parceiros comerciais.

O discurso anacrônico de que o governo deveria, sim, subsidiar o setor simplesmente porque os países ricos o fazem não tem o menor cabimento, dado o elevado custo que essa decisão teria sobre a sociedade e sobre o governo brasileiro. O erguimento de proteções de fronteira e o eventual renascimento dos subsídios governamentais são políticas que trariam custos inaceitáveis para os consumidores e para os contribuintes, além de botar fogo numa guerra entre os cofres dos governos que, no nosso caso, já estaria perdida antes mesmo de ser iniciada.

No caso de produtos diferenciados, a estratégia a ser seguida é outra. Aí o que vale mesmo é a correta aplicação das ferramentas do marketing, especialmente a prospecção de novos mercados e compradores potenciais, a inovação em termos de produtos e marcas, a exploração de nichos de mercado, o uso de selos de qualidade e denominações de origem controlada, a comunicação e um intenso trabalho nos canais de distribuição. Por meio da diferenciação, é possível adicionar valor aos produtos e obter maior controle sobre seu preço final, o que significa margens mais atrativas.

Nessa área, há ainda um verdadeiro oceano de oportunidades de comércio e investimentos a ser mais bem explorado pelo agronegócio, principalmente no que se refere à diversificação da pauta e à adição de valor aos produtos exportados. Esse caminho começa a ser trilhado por algumas empresas. Na citricultura, duas grandes empresas nacionais internacionalizaram-se comprando unidades de produção nos Estados Unidos e avançando para a produção global, já detendo parte expressiva da capacidade produtiva de suco de laranja na Flórida. Começa a funcionar um canal de distribuição de fundamental importância, que é a exportação por meio de grandes redes varejistas. Hoje, das dez maiores redes varejistas que operam no Brasil, sete são globais e já adquirem produtos brasileiros para abastecer suas lojas no exterior. Cresce a exportação de produtos processados e embalados e surgem algumas marcas internacionais de empresas brasileiras exportadoras de frangos, sucos de frutas e outros produtos. Algumas franquias brasileiras também iniciam sua internacionalização. Frigoríficos começam a fornecer diretamente

O agronegócio deveria lutar pela abertura da economia brasileira ao comércio de bens e serviços em troca de compensações equivalentes e balanceadas por parte dos nossos parceiros comerciais.

O Brasil é um país continental que deveria estar exportando muito mais produtos e ampliando seus relacionamentos políticos e comerciais.

para cadeias de restaurantes no exterior, com cortes feitos de acordo com as exigências do mercado comprador. Ao mesmo tempo, amplia-se o processo de fusões de empresas, joint ventures e outras alianças estratégicas.

O Brasil é um país continental que deveria estar exportando muito mais produtos e ampliando seus relacionamentos políticos e comerciais. O país tem todas as condições de atuar simultaneamente com eficiência nos dois grandes grupos estratégicos de produtos que citamos: commodities e produtos diferenciados. O agronegócio brasileiro já chegou às quartas-de-final graças aos pesquisadores que melhoraram a genética e o manejo de plantas e animais, ao esforço de famílias de agricultores que desbravaram o Centro-Oeste a milhares de quilômetros de sua terra natal e à modernização e consolidação da indústria e da distribuição de alimentos.

Mas o Brasil somente vai estar presente no pódio dos campeões no momento em que a agricultura comercial e a exportação não forem discriminadas pela política pública (leia-se juros e impostos similares aos que incidem sobre os nossos concorrentes) e que o ciclo de investimentos públicos e privados em logística produzir entre a fazenda e o mercado de destino o mesmo nível de competitividade que foi alcançado na porteira das fazendas.

E a medalha de ouro virá no momento em que os agentes que formam as várias cadeias produtivas atingirem um elevado nível de inovação de produtos e serviços, quando desenvolverem novos arranjos contratuais do tipo ganha-ganha e quando o esforço exportador e as negociações agrícolas internacionais redundarem num amplo benefício para os exportadores nacionais e para os consumidores internacionais.

Nota de 2016

Texto escrito com meu amigo e professor Marcos Jank em 2002, que chamava a atenção para as negociações internacionais e o grande potencial do Brasil.



15 A década do agronegócio

*Publicado no Estado
de São Paulo em
16/01/2004.*

A década do agronegócio

*Em tecnologia,
destacam-
se sistemas
de irrigação
localizada,
defensivos de
última geração,
maquinas
eficientes, sementes
melhoradas,
sistemas de
monitoramento
por satélite, entre
outros*

“Vocês são competitivos em algumas cadeias produtivas devido ao preço da terra e mão de obra barata”, diziam estrangeiros no Congresso Mundial de Agronegócios de 1994, em Caracas (Venezuela). Dez anos após, no mesmo evento, no México, não houve nenhuma plenária que não citasse o agronegócio do Brasil, que vem impressionando. Divido em três partes para tentar explicar por quê: a competência adquirida, o potencial e os desafios. Uma opinião um pouco ufanista, comum nesta época do ano.

Na primeira parte, competência adquirida, um resumo dos números, para quem nunca leu nada sobre agronegócios: cerca de 30 a 35% do PIB do Brasil, uma safra de mais de 110 milhões de toneladas de grãos. Respondeu por 42% das exportações brasileiras em 2003, saldo de mais de US\$ 25,8 bilhões na balança comercial, advindo de um crescimento nas exportações de 27% em relação a 2002. Maior exportador no mundo em cana-de-açúcar, citrus (com ênfase no suco) e também no café. Em 2003 aparecem dois novos líderes: carne bovina, onde crescemos simplesmente 50% em relação a 2002 e carne de frango, com crescimento de 28%. Contribuiu mais uma vez para a interiorização do desenvolvimento do país.

Em tecnologia, destacam-se sistemas de irrigação localizada, defensivos de última geração, maquinas eficientes, sementes melhoradas, sistemas de monitoramento por satélite, entre outros, frutos de investimentos privados e públicos das empresas de insumos aqui instaladas (que bateram recordes de vendas em 2003) e ao papel impressionante da Embrapa e de outros centros de pesquisa públicos. Em gestão agropecuária, uma fazenda hoje apresenta uma “arquitetura” diferente. É um conjunto de contratos e agentes articulados, seja com insumos, revendas, prestadores de serviços, técnicos, comercializadores, e outros. A

fazenda fica cada vez mais enxuta, eficiente e empresarial. Muda o perfil e a imagem do “fazendeiro”.

A segunda parte é sobre o potencial do Brasil, que nos leva sempre ao exagero. Mas desta vez o exagero é dos norte-americanos. Segundo seu Departamento de Agricultura, dos 845 milhões de hectares existentes no Brasil, apenas 42 milhões são atualmente usados. Outros 42 milhões não podem ser usados por serem cidades, estradas, lagos, entre outros. 444 milhões são florestas e devem ser usados sustentavelmente, aproveitando os US\$ bilhões da biodiversidade. Sobra então 140 milhões de hectares ainda não usados no Cerrado, bem como 170 milhões de hectares de pastagens, parte destes podem ser convertidos para grãos e outras culturas. A soja pode ser produzida numa área entre 50 a 100 milhões de hectares, gerando algo entre 150 a 300 milhões de toneladas, se o mercado mundial assim desejar (EUA). Por isso estão vindo investir aqui. Em todos os elos das cadeias produtivas.

A terceira parte, sobre os desafios, é mais complexa. E quais seriam os nossos desafios para continuar crescendo? Divido-os em 4 blocos, para fins didáticos, pois não dá para separá-los na prática. O primeiro desafio é do país: estabilidade política, superar os desafios macroeconômicos das elevadas taxas de juros, escassez de recursos financeiros, problemas tributários, bem como problemas na infraestrutura de transporte, meio ambiente, defesa sanitária, entre outros. Estado e setor privado devem operar juntos nesta agenda, exaustivamente discutida.

O segundo desafio é o de crescer em commodities, aumentando cada vez mais nossa participação no mercado e removendo gradualmente outros produtores mundiais. A luta deve ser por acesso a mercados, algo que vem sendo feito pelo Governo e pela iniciativa privada, de maneira articulada (convido o leitor a visitar o site www.iconebrasil.org.br). O protecionismo que nos atrapalha não cairá facilmente, mas não será eterno.

O terceiro desafio é uma maior captura de valor (coordenação vertical) na pauta. Aplicação das ferramentas do marketing, especialmente a inteligência de marketing, prospecção de novos mercados e compradores potenciais, a inovação em termos de produtos, serviços e marcas, a exploração de nichos de mercado e a comunicação. Em canais de distribuição, além de entendê-los, aproveitar as oportunidades geradas pelas grandes redes varejistas mundiais, comprando alimentos aqui para distribuir em todas as suas lojas no mundo. Exportar serviços, royalties e marca (franquias de alimentos iniciam a internacionalização) e priorizar o crescente segmento de alimentação fora do lar, o foodservice.

Em canais de distribuição, além de entendê-los, aproveitar as oportunidades geradas pelas grandes redes varejistas mundiais, comprando alimentos aqui para distribuir em todas as suas lojas no mundo.

O Pensa (Programa de Agronegócios da USP) tem um laboratório de cadeias produtivas, onde assuntos ligados à estratégia, marketing e ações coletivas são aplicados a empresas e cadeias dos agronegócios.

O quarto desafio é o do associativismo (coordenação horizontal). Para a inclusão de produtores no moderno agronegócio brasileiro, é necessária a cooperação, e aí as Cooperativas têm papel importante, devendo interagir mais internacionalmente, comprando e vendendo diretamente a outras fora do país, com a marca cooperativista.

Para atingir estes desafios precisamos de cooperação e de ações coletivas no agronegócio. O Pensa (Programa de Agronegócios da USP) tem um laboratório de cadeias produtivas, onde assuntos ligados à estratégia, marketing e ações coletivas são aplicados a empresas e cadeias dos agronegócios. Convido o leitor a visitar o site “laranjabrasil.com.br”. Cadeias do trigo e do leite seguem buscando o mesmo tipo de organização, que não é novidade no mundo.

É nosso sonho (ou já esta ficando realidade?) alcançar o posicionamento de fornecedor mundial de alimentos. Em 10 anos, quando se falar em alimento no mundo, o primeiro país que vem á mente dos consumidores é o Brasil. Ocupar o segmento “best-value” (alimento de maior valor com melhor relação benefício/custo), de produção confiável (“the reliable supplier”), moderno, sustentável, sempre tentando capturar valor aqui, arrecadando impostos, gerando e distribuindo renda e desenvolvimento. 2003 foi um ano de crescimento e valorização inesquecível do agronegócio. Se 2004 igualar, já está ótimo. Parabéns por 2003. Ao trabalho em 2004!

Nota de 2016

Mais um texto publicado no Estadão que chamava a opinião pública brasileira à valorizar o agro.

Estavamos nesta época muito longe de ter a imagem que temos hoje, com o Agro é pop, o Agro é tech da Globo.

16

Cadeias e redes de empresas como instrumento de desenvolvimento



*Publicado no Estado
de São Paulo em
20/09/2004.*

Cadeias e redes de empresas como instrumento de desenvolvimento

*É fato que uma
parcela importante
do consumidor
europeu está mais
rigorosa devido
aos problemas
contaminações
e a grande
repercussão na
mídia.*

Aconteceu neste setembro um encontro promovido pela Universidade de Wageningen (Holanda) para discutir a formação de cadeias e redes produtivas na conexão Norte-Sul. Mais de 30 países representados, 200 participantes. A abertura do evento foi feita pelo Ministro da Agricultura, Roberto Rodrigues, que causou duas reações na plateia e imprensa: encanto, pelo seu profissionalismo e pavor, pelos resultados que vêm capitaneando no agronegócio. Compartilho com o leitor do Estado um resumo das minhas percepções sobre as mudanças ocorridas (fatos) e que mensagens (ações) podem ser tiradas.

Em relação às mudanças, os holandeses já estão há tempos na agenda de construir cadeias e redes Norte-Sul. Dão como certo que cada vez mais alimentos serão produzidos no Sul e consumidos no hemisfério Norte. É papel da OMC apenas acelerar ou tentar retardar o fato. Ativos produtivos (fábricas) estão sendo transferidos de ambientes onde existem elevadas pressões ambientais para ambientes com mais espaço, menores pressões e mais competitivos. A Europa é mercado de 1 trilhão de dólares/ano em alimentos. É fato que uma parcela importante do consumidor europeu está mais rigorosa devido aos problemas contaminações e a grande repercussão na mídia. Quer, além da segurança, diversidade, suprimento regular, informação e transparência. Porém, tem uma grande parte também que quer preço.

Empresas estão divulgando o equilíbrio no tripé “people, planet, profit” (pensando sempre em pessoas, no planeta e no lucro). Varejistas ficam mais fortes com suas marcas, responsabilidades maiores por produtos mal-escolhidos, tentando delegá-la a sua cadeia de suprimentos. A tecnologia evoluiu na detecção de contamina-

ções e organizações de consumidores estão cada vez com maiores orçamentos para servirem como fiscais, até exagerando.

Existe a “General Food Law” da Comunidade Europeia, estabelecida em 2002 e com validade a partir de 1º de janeiro de 2005, estabelecendo a rastreabilidade (identificação total da cadeia que produziu o produto). Exportadores devem se ajustar às normas. Esta lei traz impactos financeiros e sociais nos fornecedores (Brasil) pelos necessários investimentos em educação, infraestrutura, sistemas, auditorias, problemas de defasagem tecnológica, seleção e eliminação de competidores, adaptação de leis locais aos novos padrões internacionais, aumento de custos e também uso político como barreiras.

E quais são as mensagens decorrentes destas mudanças? Para produtores rurais, a conta da rastreabilidade piora as margens, já agravadas com o recente crescimento dos custos de produção no Brasil. Este custo deve ser distribuído na cadeia e neutralizado com possíveis externalidades positivas da rastreabilidade, que são os possíveis ganhos em processos de gestão da qualidade, adaptação ambiental, segurança do alimento, planejamento de produção, informações ao consumidor, transparência e diferenciação de produtos, gestão de resíduos e otimização logística.

A maior liberalização das trocas deve ser feita propiciando aos pequenos produtores chance de ter acesso ao mercado. Uma das únicas formas de competição com equilíbrio é via associativismo e cooperativismo. Cooperativas brasileiras devem, na agenda, buscar construir cadeias e redes globais. É hora de ousar. O valor gerado pelas cadeias produtivas internacionais não deve ser quase totalmente capturado pela distribuição ou pela indústria exportadora. Para a distribuição de renda e desenvolvimento regional é necessário que o valor chegue também aos milhares de produtores, movimentando efetivamente outros setores da economia com os dólares da exportação. Isto exigirá coordenação e até criar uma terceira parte para ver os desequilíbrios e facilitar o desenvolvimento com coerência de valores, objetivos, estratégias e competências.

É papel do Governo fornecer o ambiente para investimento, com leis e regulamentos, instituições respeitadas (entre elas o direito de propriedade), viabilizar investimentos em parcerias para a adequada infraestrutura (portos, aeroportos e cadeia do frio), fornecer defesa sanitária e serviços, promover a organização de pequenos agentes, assistir e treinar na aplicação de tecnologia, dar suporte, experiência e confiança para a formação de cadeias produtivas

*Cooperativas
brasileiras devem,
na agenda, buscar
construir cadeias
e redes globais. É
hora de ousar.*

Desenvolver expertise em construção de cadeias locais para a criação das internacionais, pois existem muitas oportunidades no mercado internacional onde barreiras não existem.

coordenadas. Gestão governamental profissional e executiva, e política de comunicação internacional preocupada com os “clientes da produção do país”, dando mensagens claras do respeito às leis e da promoção das condições para investimentos.

Em síntese, conceitos de cadeias transnacionais vieram para ficar e crescerão com a redução das barreiras, trazendo coordenação, redução de custos de transação e de incerteza, confiança, controle e criação de valor, podendo beneficiar a produção do Brasil. Os retornos algumas vezes não são bons, pois o mercado é competitivo, porém atingir escala em tudo será de fundamental importância para competir. Desenvolver expertise em construção de cadeias locais para a criação das internacionais, pois existem muitas oportunidades no mercado internacional onde barreiras não existem. Vai sendo construída na Europa a mensagem que a abertura comercial, construção de cadeias e redes com inclusão de pequenos produtores, inovação e marketing dará ao agronegócio a chance de reduzir o desemprego e a pobreza nos países em desenvolvimento. Está na declaração final da Conferência. A água vai definitivamente furando a pedra protecionista, no diálogo, na lei, na aceitação de ideias, apesar, ainda, dos heróis da resistência, seja de Bruxelas ou de professores de escolas públicas do interior do Sul do Brasil, que, mantidos por nós e por diferentes motivos, insistem no contrário.

Nota de 2016

Texto que traz discussões de congresso há 12 anos na Holanda, que trazia a agenda de trabalho do agro mundial. Neste congresso e para elaborar este texto tive grande convivência no evento com o Ministro Roberto Rodrigues, que nos brindou com grandes ideias. Tomamos boas cervejas holandesas e belgas.



17

Boi da cara preta

*Publicado no Estado
de São Paulo em
15/12/2004.*

Boi da cara preta

*Existem incríveis
obstáculos em
alguns mercados,
barreiras
vergonhosas na
forma de cotas e
tarifas (chegam a 3
mil euros/tonelada
na Europa)...*

Você sabia que do boi só não se aproveita a careta? No seu processo de “desmontagem”, abastece várias indústrias: couro para vestuário e calçado, gelatina para filmes fotográficos e de cinema, espuma de extintores de incêndio, o sangue como fixador de tinturas, gordura para a fabricação de pneus, plásticos, detergentes, velas, pvc, glicerina para xampus, sabonetes, cremes de barbear e cosméticos e, finalmente, produtos que contenham colágeno, desde gelatina, maria-mole, até chiclete.

A cadeia do boi colabora para o sucesso do agronegócio, devendo passar de US\$ 2 bilhões de exportação (25% do volume exportado mundial, contra 9% em 1999), crescendo 80% em um ano e exportando para mais de 140 países. Assume a liderança mundial, ocupando 225 milhões de hectares, em 2,2 milhões de propriedades, 183 milhões de animais, 1600 frigoríficos, 125 mil açougues, 71 mil supermercados, 560 curtumes, 4200 indústrias de calçados e 7 milhões de empregos (fontes: IBGE, CNA).

O que esperar para o futuro? As oportunidades de mercado da carne mostram bom potencial de curto, médio e longo prazos. O Brasil é líder mundial, podendo atuar em apenas 39% do mercado (fonte: Ícone). Dos grandes importadores (EUA, Japão, Rússia e União Europeia), não exportamos in natura para americanos (o maior mercado em tamanho e crescimento) e japoneses. Ou seja, nossa carne é saudável para o inglês, mas não para o americano e o japonês.

Existem incríveis obstáculos em alguns mercados, barreiras vergonhosas na forma de cotas e tarifas (chegam a 3 mil euros/tonelada na Europa), que elevam preços no mercado e transferem renda do consumidor final europeu e da cadeia no Brasil para alguns privilegiados detentores destas. Pesquisa feita pelo Pensa/USP mos-

trou preços de carne nas gôndolas de 4 países europeus: em medi, filé mignon a R\$ 110/kg e alcatra a R\$ 6/kg. Em síntese, oito vezes mais caro que aqui. O que aconteceria no caso de uma liberação e consequente redução de preços no mercado europeu? É provável que o consumo per capita de carne bovina cresça. Tem também a China, que representa um mercado estimado de US\$ 600 milhões/ano. E com potencial, pois ainda os chineses consomem 4,7kg/habitantes/ano, contra 36 kg no Brasil. Finalmente, o crescimento da renda no Brasil deve elevar o consumo de carne bovina e sustentará preços nos próximos anos.

As grandes ameaças envolvem o retrocesso em abertura de mercados e a questão de defesa sanitária, em que o orçamento é insuficiente. Outras ameaças são o avanço dos grãos e da cana, levando a pecuária para fronteiras (segundo a Scot Consultoria, em dois anos a pecuária perdeu quase 5 milhões de ha), o abate de matrizes, o abate clandestino (40%), a inaceitável questão das invasões de terras, que prejudicam nossa imagem de maneira brutal, a dificuldade do associativismo e cooperação horizontal e consequentes conflitos distributivos da renda das exportações.



E o que fazer para aproveitar essas oportunidades de mercado? Praticar cada vez mais estratégias de marketing, com planejamento e coordenação na cadeia, arrojo e postura agressiva nas negociações internacionais, com apoio do setor privado. Desenvolvimento de inteligência internacional e nacional de mercados consumidores para determinar os benefícios funcionais e emocionais que serão entregues pela carne brasileira para encantar consumidores.

Fora isso, capturar mais valor por meio de canais de distribuição internacionais, sejam joint ventures de distribuição, franquias

Outras ameaças são o avanço dos grãos e da cana, levando a pecuária para fronteiras (segundo a Scot Consultoria, em dois anos a pecuária perdeu quase 5 milhões de ha), o abate de matrizes, o abate clandestino (40%), a inaceitável questão das invasões de terras, que prejudicam nossa imagem de maneira brutal...

A rastreabilidade e certificação devem ser tratados sob a ótica de segmentação de marketing. Em mercados onde não são exigidas, não adicionam valor diferencial e não devem ser oferecidas, senão a cadeia perde renda.

de carne, butiques, churrascarias e sistemas de entrega. Marketing também envolve melhores preços e, conseqüentemente, margens para a pecuária, traduzindo-se em uso mais eficiente das terras com novas variedades de sementes e adubação, produzindo mais proteína por área com genética e integração agricultura-pecuária, ter precocidade animal, qualidade e sanidade. A rastreabilidade e certificação devem ser tratados sob a ótica de segmentação de marketing. Em mercados onde não são exigidas, não adicionam valor diferencial e não devem ser oferecidas, senão a cadeia perde renda.

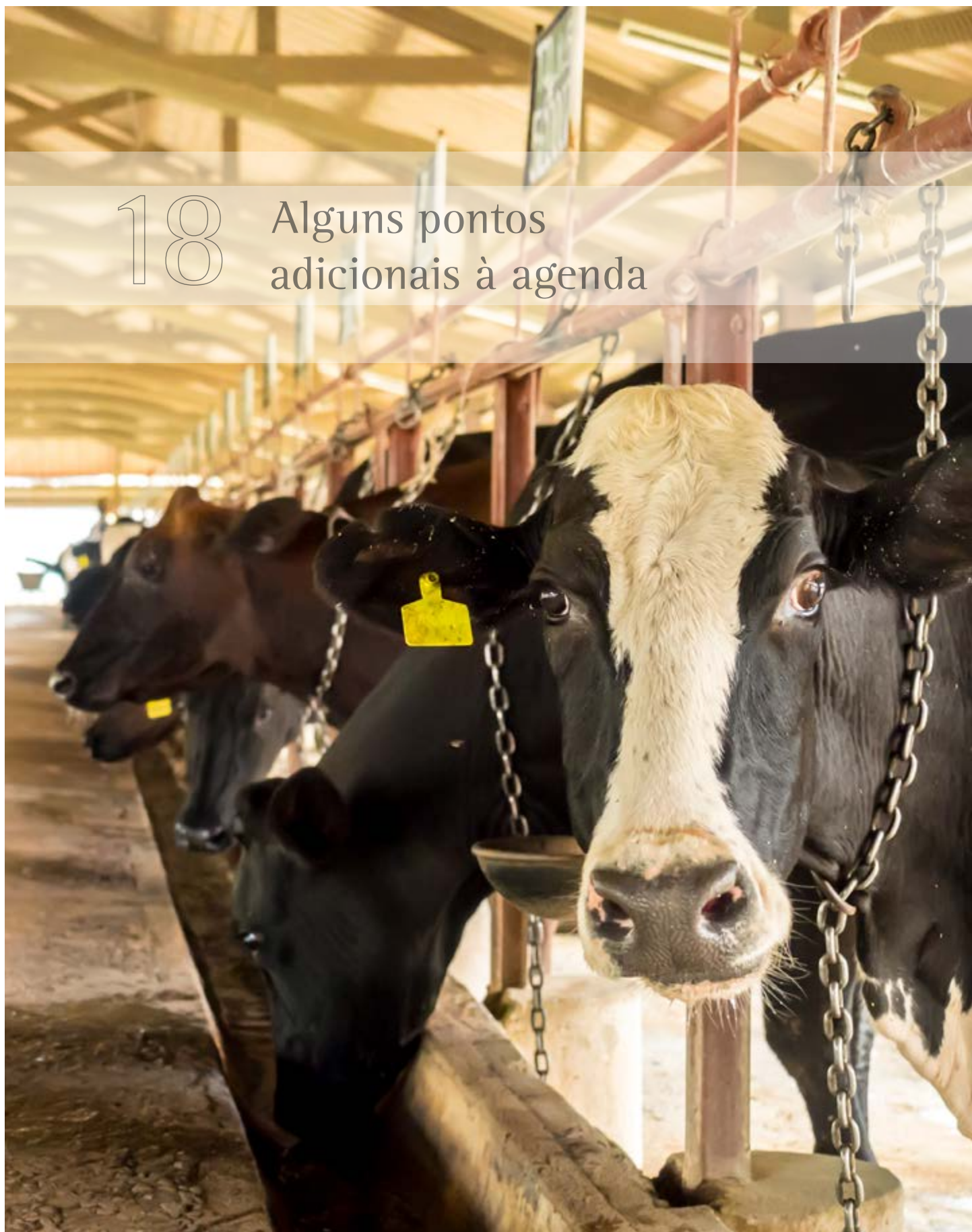
Finalmente, em termos de comunicação, mesmo com recentes e louváveis esforços da Apex e da Abiec, a carne ainda não tem um posicionamento em mercados internacionais. Devemos buscar o conceito “Best value”, de melhor valor, natural devido à produção a pasto no Brasil, variedade e segurança. Aliado a isso, ligar o consumo ao estilo de vida, pois carne é churrasco, é festa, diversidade, inclusão, tolerância, integração e este modelo é brasileiro. Ao consumir carne do Brasil, esses valores devem ser passados aos consumidores internacionais. Afinal, o mundo precisa destes valores e a carne brasileira poder ser um pacote de transferências destes.

Nota de 2016

Quem diria que escrevendo este texto há 12 anos imaginaria a grande revolução que este setor teve no Brasil. Suas empresas viraram líderes globais e a boa parte do que foi aqui proposto foi aplicado.

18

Alguns pontos
adicionais à agenda



*Publicado no Estado
de São Paulo em
15/12/2004.*

Alguns pontos adicionais à agenda

*Projeções para
2050 indicam que
a população da
Índia será de 1,5
bilhão de pessoas,
a China terá 1,4
bilhão e os EUA,
410 milhões,
o Paquistão,
350 milhões e a
Indonésia, 300
milhões.*

A agenda do agronegócio é algo extremamente amplo, dependendo do setor analisado, do mercado-alvo, dos problemas, entre outros. Também são diversos os assuntos que estão em discussão nos principais fóruns mundiais de agronegócios para os próximos anos. Neste artigo, vou tentar colocar mais alguns temas, mostrando como devem ser trabalhados pelos setores públicos e privados no Brasil.

As mudanças demográficas pelas quais o mundo vem passando devem ser monitoradas de perto para nosso posicionamento estratégico. Projeções para 2050 indicam que a população da Índia será de 1,5 bilhão de pessoas, a China terá 1,4 bilhão e os EUA, 410 milhões, o Paquistão, 350 milhões e a Indonésia, 300 milhões. Com o crescimento de todos esses países em termos de renda (exceto os Estados Unidos), é nítido o aumento de consumo que eles demandarão em proteína animal e grãos – em síntese, eles não terão como não ser enormes mercados para a produção vinda do Brasil. De forma análoga, diversos países terão redução populacional. Estima-se que, até 2050, a Rússia caia de 150 milhões para 110 milhões de habitantes, e a Itália, de 57 milhões para milhões.

Também não se pode deixar de falar no envelhecimento da população e as consequências desse fato. Em 2050, a população do Japão, da Eslovênia, Itália, de Cingapura, da Espanha, Grécia e República Checa terá idade média de 53 anos. Imagine o que isso representa em impactos de consumo, linhas de produtos, embalagens e outros fatores.

Parece-me que o simples fato da Organização das Nações Unidas (ONU) divulgar que a cada cinco segundos uma criança morre de fome no mundo mostra a questão da produção e a distri-

buição de alimentos não está resolvida. Programas de governo e assistencialismo, entre outros, são assuntos que pautarão as agendas, tal como as reuniões do Fórum Econômico Mundial, em Davos, na Suíça. Pena que o Brasil, que poderia exportar o Programa Fome Zero para o mundo, perdeu essa chance por causa das dificuldades de sua implementação no nosso mercado.



Devemos acompanhar as mudanças culturais e os impactos no consumo. A título de ilustração, a obesidade está sendo cada vez mais questionada pela sociedade, e a responsabilidade das indústrias tende a ser maior para seus produtos. As implicações disso vão desde restrições à comunicação (notadamente a propaganda) infantil de alimentos supérfluos até um reposicionamento da linha de produtos, algo recentemente feito pelo McDonald's, um dos principais alvos da sociedade americana. Saladas, lanches mais leves e frutas entraram em seu cardápio e a comunicação da empresa se volta à atividade física.

Cada vez mais está na hora de fazermos estudos que mostrem “onde está o dinheiro, o gato comeu... seu paradeiro, está no estrangeiro...” como canta Gal Costa. Ou seja, trazer os preços de gôndola de produtos que são produzidos no Brasil e verificar a que preços saem daqui e a que preços são praticados lá. E também quais as etapas, que valor cada agente agrega nas etapas, e quais os preços cobrados. Três pequenos bifes custam R\$60,00 na Inglaterra. Eu vi na Espanha sandálias Havaianas a 19 euros (quase R\$70,00), ou seja, é preciso ver onde está a captura de valor para se analisar as alternativas existentes de aumentar a captura local de valor (no Brasil) e com isso mais tributos, em-

...a obesidade está sendo cada vez mais questionada pela sociedade, e a responsabilidade das indústrias tende a ser maior para seus produtos.

pregos, salários e desenvolvimento. Considero extremamente salutar, finalmente, o Brasil ter montado entrepostos de armazenagem e distribuição de produtos na Europa. Esse esforço deve ser incentivado, e muito.

Organização das cadeias produtivas e comunicação conjunta. É nítido que as ações coletivas de comunicação visando a promover produtos trazem resultados. A campanha Got Milk, do setor leiteiro nos EUA, usando Gisele Bundchen, aumentou o consumo per capita de leite em mais de 5 litros por habitante. Cada dólar investido na promoção do suco de laranja na Flórida retornou US\$ 6 para a cadeia produtiva. Aqui temos belos exemplos, como o Serviço de Informação da Carne (SIC) na carne bovina, mas que patinam pela falta de recursos. Sugiro ao leitor que faça uma pesquisa na internet, utilizando um site de busca, para conhecer o trabalho feito pelo Beef e Got Milk, nos EUA, pelo Café da Colômbia, pelas Uvas do Chile, entre outros.

A campanha Got Milk, do setor leiteiro nos EUA, usando Gisele Bundchen, aumentou o consumo per capita de leite em mais de 5 litros por habitante.



Recentemente vi uma propaganda em que a cadeia da carne bovina nos Estados Unidos ataca a cadeia do frango, apelando para o binômio gordura e sabor, dizendo que “a carne bovina tem apenas um grama a mais de gordura saturada que o frango... é o mesmo que trocar um bolo de chocolate (bovina) por uma cenoura (frango). O que você prefere?”. Portanto, não é nenhuma novidade dizer que há falta de marketing para as cadeias produtivas no Brasil.

O mercado da agroenergia, e aqui entra o álcool combustível, etanol, biodiesel e outros, é o assunto que mais atraiu a atenção do público em minha apresentação sobre o agronegó-

cio brasileiro no Canadá em 2005. O Brasil é candidato pentacampeão para assumir a transformação do sol em energia. Estima-se que em 2050 a biomassa já será uma das principais formas de energia, devendo ser, junto a solar, a principal em 2100. Empresas de petróleo, entre elas a Shell, apresentam uma matriz energética em seu planejamento para 2020, que considera agroenergia o reaproveitamento de lixo, entre outras fontes. Estas são empresas de energia, e não apenas de petróleo, senão correm o risco de estarem mortas em 2050, se o petróleo minguar.

A internacionalização de empresas é uma estratégia salutar. Da forma como puder ser feita, pode-se traduzir em mais renda para o Brasil. Podemos citar casos como o da Sadia, já exportando produtos prontos embalados, e, recentemente, o lançamento mundial da cerveja Brahma, entre outros.

As barreiras mercadológicas. Não resta dúvida que, a partir do momento em que a produção vinda do Brasil for superando barreiras tarifárias e não tarifárias, surgem as barreiras de acesso aos consumidores e mercados. Uma grande rede inglesa de supermercados estampa com orgulho em suas lojas que ela está dando suporte aos produtores, pois 97% da carne e 100% do leite e dos ovos lá vendidos são comprados de produtores ingleses. De maneira análoga, não é difícil encontrar nos Estados Unidos a afirmação: “Orgulhosamente vendemos carnes americanas”. Essas barreiras de acesso aos consumidores, de confiança nas marcas e nos produtos, serão as próximas e são infinitamente mais complexas de serem trabalhadas.

Também devemos observar quais caminhos as empresas instaladas em mercados altamente protegidos deverão tomar após a abertura. Vi propaganda da indústria inglesa de açúcar focando sua produção para crianças de renda mais alta, por meio de uma oferta de produtos orgânicos. Com certeza, com a redução das barreiras, a produção brasileira de açúcar entrará no mercado local, e deve ocupar segmentos industriais de mercado (por exemplo, açúcar para refrigerantes). É interessante analisar a segmentação internacional e tentar antever os movimentos empresariais pós-abertura.

Em orgânicos, acredita-se em um mercado crescendo 30% ao ano, de mais de US\$ 30 bilhões em 2005 (sendo quase US\$ 300 milhões no Brasil). Existe espaço e margens para que empresas e cooperativas aloquem suas produções para esse mercado. Vale destacar aqui o esforço da Balbo, com a marca Native, exportando produtos com marca para mais de 33 países.

O Brasil é candidato pentacampeão para assumir a transformação do sol em energia. Estima-se que em 2050 a biomassa já será uma das principais formas de energia, devendo ser, junto a solar, a principal em 2100.

A Embrapa deve ser o carro-chefe brasileiro a pesquisar modificação genética, inovações de produtos e processos para o mundo.

Responsabilidade social das empresas do agronegócio. Muito tem sido feito aqui e muito mais será cobrado no futuro: ações de tratamento adequado de recursos humanos, de melhoria das comunidades e vínculo com o desenvolvimento de indicadores sociais no nosso país.

Finalmente, a inovação e a criatividade devem ser pontos de procura permanente. A Embrapa deve ser o carro-chefe brasileiro a pesquisar modificação genética, inovações de produtos e processos para o mundo. Universidades também devem se relacionar com empresas privadas, para gerar inovações, ampliar seus orçamentos, capturar valor da inovação gerada e até participação em sociedade, da sua comercialização. As universidades devem movimentar suas pernas e braços para reduzir sua dependência do financiamento público.

Em síntese, procurei abordar aqui alguns tópicos em discussão no agronegócio mundial. Não é uma lista completa, pois muitas outras coisas estão sendo discutidas, e algumas delas aparecem em outros capítulos deste livro.

Nota de 2016

Este capítulo revisa a agenda do setor, traz aspectos relevantes do crescimento da bioenergia e de ações de marketing coletivo, entre outras



19

Qualidade e segurança do alimento: uma agenda de oportunidades

*Publicado no
livro Agronegócio
do Brasil em
01/01/2006.¹²*

Qualidade e segurança do alimento: uma agenda de oportunidades

A inexistência de padrões coloca a necessidade de o consumidor analisar todos os produtos, o que é economicamente inviável.

Na década de 1990, ocorreu a abertura da economia brasileira aos mercados internacionais. O acesso a novos produtos e consumidores exigiu mudanças nas estratégias das empresas que compõem os diferentes Sistemas Agroindustriais (SAGs). Juntamente com a preocupação com o preço, estratégias casadas entre produto-preço; a criação de novos nichos passa por um aumento da especialização dos produtos e outros atributos do produto ganham espaço, como a qualidade.

Porém, os fluxos comerciais entre territórios distantes são caracterizados como transações em que há incerteza sobre a qualidade dos bens negociados. A inexistência de padrões coloca a necessidade de o consumidor analisar todos os produtos, o que é economicamente inviável. A padronização do produto aparece como uma solução para o problema de risco moral que pode emergir dessa relação econômica.

A operacionalização da padronização se dá por meio do desenvolvimento dos sistemas de certificação. Esses sistemas possibilitam que as empresas monitorem seus processos produtivos, garantindo o fornecimento de produtos com determinadas características e, economicamente, diferenciando sua mercadoria perante as demais. O benefício para o consumidor decorre da ampliação da sua capacidade de distinguir o produto desejado.

A fim de criarem uma rede internacional que congregue pesquisadores, as organizações públicas e o setor privado para discussão desses problemas, iniciou-se na Holanda um projeto denominado Global Food Network - High Quality and Safe International Food Chains. Tal iniciativa conta com a participação de 12 países, sendo latino-americanos, africanos e europeus. O

(12) Artigo originalmente publicado pela Revista AgroAnalysis, 2005. Texto feito com a cooperação de Sylvia Saes, Fulvia Hessel Escudeiro e Mauricio Dalagnese.

presente trabalho deriva dos debates ocorridos no âmbito dessa parceria, do qual o Pensa é o representante do Brasil.

O produto do Mercosul enfrenta, no mercado internacional, um sem-fim de padrões de certificação. É certo que um bom desempenho depende de mecanismos criativos que permitam superar as incertezas que consumidores em mercados remotos tenham sobre os alimentos do Mercosul.



Por intermédio de estratégias detalhadas de colaboração entre pesquisadores e organizações públicas e privadas, pretende-se uma agenda de oportunidades de avanço na qualidade e na segurança dos alimentos que se produz no Brasil e no Mercosul.

Em 29 de outubro de 2003, a FEA-USP, Ribeirão Preto, recebeu representantes de diversos setores envolvidos em qualidade e segurança do alimento no Brasil para um workshop. As atividades contribuíram para o desenvolvimento do projeto: identificaram-se importantes avanços nos estudos sobre qualidade e segurança do alimento, bem como as maiores dificuldades para o intercâmbio entre pesquisadores, empresas e órgãos públicos. Uma nova reunião do projeto, dessa vez com representantes da Argentina, Brasil, Holanda e Uruguai, ocorreu nos dias 1 e 2 de dezembro de 2004, na FEA-USP, em São Paulo. Convidados de instituições brasileiras envolvidas em parcerias público-privadas em segurança do alimento também participaram.

Os pesquisadores dos quatro países expuseram os avanços feitos durante os dois anos do projeto. Por fim, formaram-se grupos para identificar oportunidades de parcerias e elaborar projetos nas cadeias de frutas e carnes no Mercosul.

As atividades contribuíram para o desenvolvimento do projeto: identificaram-se importantes avanços nos estudos sobre qualidade e segurança do alimento, bem como as maiores dificuldades para o intercâmbio entre pesquisadores, empresas e órgãos públicos.

Uma agenda mínima de trabalho pôde ser extraída dos debates. As ideias apresentadas durante o primeiro encontro relacionavam-se com as atividades necessárias para o desenvolvimento de produtos brasileiros com maior qualidade. O agrupamento dessas atividades em três conjuntos (internas, externas e de comunicação) tem como objetivo uma exposição mais clara.

As atividades internas agregam responsabilidades de pesquisadores, órgãos públicos e empresas privadas. Sendo que há uma demanda por ações coordenadas entre esses grupos. Entre as principais ações, destacam-se:

Há necessidade de promover eventos nacionais e internacionais em que haja cursos de capacitação envolvendo profissionais nas técnicas desejadas

- Uma das prioridades é o mapeamento dos agentes nacionais e internacionais envolvidos nos processos de qualidade nacional e internacional, seguido de uma definição dos resultados que cada um poderia esperar da atuação na rede. Esse trabalho ajudaria a identificar os pontos de interesse de cada instituição e elevar a possibilidade de participação delas em um projeto coletivo. O mapeamento deveria também objetivar o estudo dos mecanismos de coordenação e conexão entre os atores envolvidos.
- A construção de uma central de inteligência, que reunisse informações relativas a normas, leis, regulação e acessos aos mercados internacionais, contribuiria para a disseminação do conhecimento por toda a cadeia produtiva. Esse banco de dados vem ao encontro da ânsia pela informação sobre os critérios necessários para que o produto seja aceito na Europa e nos Estados Unidos. A principal reclamação dos produtores deriva da indefinição sobre como eles devem produzir.
- Outra iniciativa seria a realização de eventos para a construção das plataformas por cadeias produtivas, convidando representantes dos diversos elos e para identificação de ameaças e oportunidades, gargalos tecnológicos e outros não tecnológicos que podem ser encaminhados para órgãos públicos federais, estaduais e municipais.
- Torna-se importante elaborar um planejamento estratégico com o horizonte de uma década, focando as cadeias produtivas escolhidas. Para tanto, é imprescindível o estabelecimento de padrões para normatizar os produtos.
- Há necessidade de promover eventos nacionais e internacionais em que haja cursos de capacitação envolvendo profissio-

nais nas técnicas desejadas – assim como promover projetos piloto para se ganhar aprendizado e ajustar a coordenação. Esses programas iniciais já começariam certificando os processos de qualidade e sanidade.

- É vital, como já mencionado, a participação da iniciativa privada por meio da conscientização do acesso a mercados internacionais, busca de soluções e exportações. A viabilidade financeira dos projetos pode se dar via captação de recursos de fundos existentes, por exemplo, o Fundo Verde Amarelo, o Fundo do Agronegócio, a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) e de agências de fomento, como o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

As atividades externas seriam fundamentadas, principalmente, na construção de uma rede de intercâmbio via missão de técnicos e empresários para visita a canais de importação nos países já importadores e nos em potenciais.

- A realização de projetos transnacionais cooperativos para transferências e integração de setores públicos e privados nas questões de segurança e qualidade de alimento também apresenta relevância.
- A capacitação de recursos com os importadores surge como uma alternativa de apoio aos participantes da cadeia produtiva para a implantação e manutenção do processo.

As atividades de comunicação são essenciais para a coordenação de um projeto nacional. A utilização da internet parece ser a melhor opção para a maioria dos participantes, em razão de seu baixo custo, grande facilidade e rapidez.

- Uma das ideias levantadas foi a elaboração de um portal na internet, contendo os projetos em andamento e suas dificuldades. De modo complementar, sugeriu-se a criação de um banco de desafios, no qual os participantes poderiam expor seus problemas em busca de soluções fornecidas por outros indivíduos que compõem a rede. Para o melhor funcionamento dessas comunidades virtuais, a busca por espaços diferenciados em estratos possibilitaria diálogos regionais, filtrando assuntos de interesse nacional ou latino-americanos, por exemplo.

De modo complementar, sugeriu-se a criação de um banco de desafios, no qual os participantes poderiam expor seus problemas em busca de soluções fornecidas por outros indivíduos que compõem a rede.

- Há necessidades de abrir um canal de comunicação mais direto entre os agentes e a “rede” para divulgação entre as empresas privadas, pois a credibilidade dela por parte dos empresários elevaria com a criação de oportunidades de negócios.
- Assim como o mapeamento já sugerido aqui deveria ser sistematizado para facilitar a ampliação do inventário.

Os trabalhos do segundo encontro avançaram em duas grandes direções: (1) construção de uma grande identificação (marca, selo, logo) que caracterize a produção do Mercosul; (2) passos na direção de melhores condições de comercialização e consumo, tanto nos países do bloco quanto no exterior.

Dados os fluxos crescentes de troca de mercadorias entre os países membros, tais normas devem vigorar em toda a extensão do bloco. É difícil e custoso aos produtores brasileiros se adaptarem às diversas normas.

- A ideia de uma identificação característica do Mercosul envolve a criação e a adoção de novas regras fitossanitárias. Dados os fluxos crescentes de troca de mercadorias entre os países membros, tais normas devem vigorar em toda a extensão do bloco. É difícil e custoso aos produtores brasileiros se adaptarem às diversas normas. Regras próprias seriam mais fáceis de implementar, uma vez que levariam em conta aspectos regionais frequentemente ignorados pelos padrões externos.



- O Programa Brasileiro de Boas Práticas para a Produção de Carne pode ser regionalmente adotado desde que sua equivalência com o Eurep Gap (normas de certificação europeias, que tiveram origem nas grandes varejistas) seja estudada e difundida. De fato, a posição de grandes fornecedores mundiais de carne garante ao grupo condições mais favoráveis em um acordo externo.

- Cumpre destacar a necessidade de métodos mais eficientes de divisão dos custos de certificação ao longo da cadeia produtiva. Os participantes do workshop sugeriram um sistema do tipo “todos pagam e todos recebem”.
- Deve-se promover novos estudos também acerca da rastreabilidade bovina e suas possibilidades para o Mercosul. O Brasil, por exemplo, elaborou um sistema complexo de rastreabilidade para a carne que, muito embora fosse desejável do ponto de vista do controle e da segurança, é economicamente problemático. O resultado foi um retrocesso: a exigência da rastreabilidade foi eliminada para a carne de consumo nacional e apenas mantida para as exportações.
- Por outro lado, a comercialização e o consumo seriam favorecidos com uma rede coordenadora de ações de educação do público consumidor. As campanhas devem enfatizar os métodos de produção de alimentos seguros e seus benefícios. Estariam envolvidos nisso: os produtores, as associações de produtores, cooperativas e entidades governamentais. Por exemplo, o consumo de subprodutos em cujo processo produtivo foi empregado algum método seguro não apenas melhora os níveis de saúde pública como também incentiva o crescimento do setor produtivo.
- Entidades como a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater) auxiliam a produção com qualidade e outros órgãos conferem a certificação de processo e produtos.
- As ações que envolvam a mídia devem ser desenvolvidas também no exterior. Os produtos do Mercosul podem ser mais bem explorados em campanhas publicitárias se destacados alguns aspectos regionais. A criação extensiva de gado, possível graças à grande disponibilidade de terras, é superior ao método da criação intensiva na medida em que o gado do Brasil é menos propenso a doenças como a “vaca louca”.
- Apesar de algumas vantagens naturais, a persistência de regiões sem o devido controle e a possibilidade de surgirem focos de febre aftosa impedem a certificação do gado como livre da doença sem a vacinação. Uma oportunidade é trabalhar a aceitação da carne “vacinada”. É possível um embargo sobre

O Brasil, por exemplo, elaborou um sistema complexo de rastreabilidade para a carne que, muito embora fosse desejável do ponto de vista do controle e da segurança, é economicamente problemático.

A falta de informações sobre os procedimentos deve ser adotada para que os produtos alcancem o mercado europeu apareceu como uma crítica constante dos participantes.

toda a carne do Mercosul, mesmo que um foco da doença seja restrito a uma pequena região distante dos centros produtores. A instituição de um padrão seguro de produção, aliada à rastreabilidade, pode evitar esses inconvenientes a toda a cadeia produtiva.

Sob a ótica nacional, o que se destacou foi a necessidade de mapear os agentes envolvidos com a qualidade na cadeia produtiva de frutas e carnes. A falta de informações sobre os procedimentos deve ser adotada para que os produtos alcancem o mercado europeu apareceu como uma crítica constante dos participantes. A unificação dos critérios fitossanitários exigidos surge como prioridade sob essa conjuntura.

No segundo encontro, ficou evidente a necessidade de consolidar o Mercosul como um fornecedor global de alimentos seguros – sendo que as reclamações, assim como as sugestões dos países sul-americanos, foram ao encontro das brasileiras.

Lógico que preocupa a constante redução das verbas do Ministério da Agricultura em Defesa Agropecuária. Parece que a importância do agronegócio não é evidente em alguns gabinetes.

Nota de 2016

Texto fruto de projeto que participei na Holanda com a Prof.^a Sylvia Saes, que traz uma agenda para a questão da segurança do alimento.

Publicado há 10 anos, ainda traz ideias relevantes.



20

Ações coletivas de produtores

*Publicado no
livro Agronegócio
do Brasil em
01/01/2006.¹³*

Ações coletivas de produtores

*Além do fator
sanitário, o
aumento das
exportações
brasileiras também
deve ser creditado
à variação cambial
sofrida no período
e a importantes
ações empresariais,
principalmente
da Agência de
Promoção de
Exportações
Brasileiras*

O mercado mundial da carne bovina vem sofrendo grandes alterações nos últimos anos, principalmente por causa de problemas sanitários derivados da “doença da vaca louca” (BSE). O Brasil foi um dos principais países beneficiados com esses problemas, tendo o maior crescimento de participação nas exportações mundiais nos últimos anos. Além do fator sanitário, o aumento das exportações brasileiras também deve ser creditado à variação cambial sofrida no período e a importantes ações empresariais, principalmente da Agência de Promoção de Exportações Brasileiras (Apex), que juntas criaram o Brazilian Beef (www.brazilianbeef.org.br), um programa que tem como objetivo promover a carne brasileira.

No entanto, problemas sanitários, como a febre aftosa, que em alguns Estados ainda persiste, pode reduzir sensivelmente o crescimento que o agronegócio da carne vem obtendo nos últimos anos. Para contornar esses problemas, a União Europeia, como os demais grandes importadores de carne, está exigindo um controle mais rígido dos países exportadores como rastreabilidade e certificação para manter a qualidade dos produtos adquiridos.

Em busca da solução desses problemas, torna-se necessário que os pecuaristas se organizem cada vez mais em prol de um objetivo comum, seja por intermédio de cooperativas e associações, seja por pools de compra e venda, de modo que possam desenvolver ações coletivamente, e também se mantendo competitivos com outros integrantes da cadeia, atendendo às exigências do mercado consumidor e reduzindo custos.

Conforme descrito por Sylvia Saes (2000), as ações organizadas por uma associação, por exemplo, podem ser de três tipos, afetando

(13) Artigo originalmente publicado pela Revista AgroAnalysis. Texto feito com a cooperação de Everton Molina Campos.

do ou não todos os integrantes. As ações podem ser descritas da seguinte maneira:

- a) Ações Tipo I, que beneficiam todos os participantes – São aquelas ações que proporcionam a aglutinação em torno da ação proposta, uma vez que não existem conflitos para serem administrados ou dirimidos. Exemplo: fornecimento de estatísticas para os associados ou a ação movida pelos pecuaristas no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), no qual os frigoríficos têm a sua política de compras sendo questionada.
- b) Ações Tipo II, que beneficiam parte do grupo sem prejuízo aos demais – Essas ações partem de agentes interessados na provisão de determinado bem ou serviço, não devendo haver objeções dos outros participantes que não foram atingidos. Exemplo: criação de parcerias com outros segmentos para compra de matéria-prima ou para obtenção de financiamento, de que participa apenas parte dos associados.
- c) Ações Tipo III, que beneficiam parte do grupo em detrimento de outros – Nesse caso, surgem conflitos que, para serem administrados, dependem do desenvolvimento de mecanismos de compensação entre os atores. Exemplo: acordo coletivo de trabalho para a eliminação da contratação informal. Os produtores que se aproveitam das falhas da fiscalização para contratar trabalhadores irregularmente devem perder com essa ação.



Embora as ações dos tipos I e II devam ser priorizadas em uma organização, por minimizarem o risco de descontentamento de uma das partes envolvidas, em alguns casos, implementar ações do tipo III é inevitável para a melhoria do sistema. Nesses casos, a probabilidade do surgimento de conflitos entre as partes é alta, exigindo dos participantes estratégias de negociação que busquem resolver os impasses existentes.

Definir quais as ações que devem ser desenvolvidas pela organização é um ponto importante para a obtenção de resultado positivo. Como já vimos, existem ações que podem favorecer toda a organização ou apenas um grupo específico, sendo necessário que todos os integrantes participem da elaboração das ações para minimizar a ocorrência de conflitos na associação.

Como já vimos, existem ações que podem favorecer toda a organização ou apenas um grupo específico, sendo necessário que todos os integrantes participem da elaboração das ações para minimizar a ocorrência de conflitos na associação.



O desenvolvimento dessas ações pode surgir por meio de pesquisas e entrevistas com os integrantes da organização e especialistas do setor, para a coleta de opiniões e ideias que darão subsídios para a elaboração das ações.

A realização de workshops é outra forma de coleta de ideias de ações, e também é uma maneira de apresentar as ações para toda a organização, abrindo espaço para sugestões e críticas, fortalecendo, assim, o grupo em um objetivo comum.

Uma análise do ambiente interno e externo da organização pode ser feita como forma de auxiliar no levantamento das ações necessárias. Por intermédio de uma boa organização, várias oportunidades de ações surgirão e, com isso, novos mercados de atuação podem ser criados, ou, então, apenas aspectos de melhoria na condição do associado podem ser elaborados.

Como oportunidades de ações que podem ser desenvolvidas por uma organização de pecuaristas temos:

- a) Parceria com outros grupos e associações com o objetivo de troca de informações e experiências de sucesso.
- b) Ações para o melhoramento genético de animais.
- c) Estabelecimento de padrão na produção e qualidade.
- d) Ações para a certificação internacional e verticalização na cadeia produtiva.
- e) Ações de comunicação com o objetivo de aumento do consumo de carne.
- f) Aumento da representatividade da organização em órgãos de decisões e no Ministério da Agricultura.

No entanto, algumas ameaças decorrentes, principalmente do mau gerenciamento das ações, podem atrapalhar o sucesso da associação. Entre essas ameaças, temos o aumento do número de associados, que pode gerar um desvio dos objetivos da associação, decorrente, sobretudo, da busca de interesses pessoais dos associados. O desenvolvimento de ações pelo conselho executivo da organização, sem a aprovação e o conhecimento dos membros, também pode prejudicar o bom andamento da organização.

Fica evidente que o desenvolvimento de ações por meio das organizações é uma ótima ideia, principalmente porque, depois de ser consolidada, fortalece a participação na realização de novos projetos.

Embora existam ações que privilegiam apenas alguns associados, elas também devem ser realizadas, no entanto, a implementação de ações coletivas que não favoreçam todos é inevitável para o bom andamento do sistema. Nesses casos, a probabilidade do surgimento de conflitos entre as partes é alta, exigindo dos participantes estratégias de negociação que busquem resolver os impasses existentes. Os conflitos não devem comprometer a parceria que há na organização.

O aparecimento de conflitos entre os integrantes de um sistema não deve ser uma “barreira” intransponível que comprometa o sucesso da organização. Esses conflitos tampouco

O desenvolvimento de ações pelo conselho executivo da organização, sem a aprovação e o conhecimento dos membros, também pode prejudicar o bom andamento da organização.

...é fundamental a presença de bons negociadores em organizações coletivas para maximizar a atuação delas por meio da elaboração de uma agenda de trabalho que contemple ações importantes.

precisam ser evitados por meio da exclusão de pontos de divergência na agenda de trabalho da organização. Muitas vezes, esses pontos são fundamentais para aprimorar o sistema em longo prazo, assim os conflitos têm de ser administrados como uma oportunidade de negociação, e não como problemas insolúveis.

Desse modo, é fundamental a presença de bons negociadores em organizações coletivas para maximizar a atuação delas por meio da elaboração de uma agenda de trabalho que contemple ações importantes. Observando as organizações coletivas existentes, percebe-se que, em muitos casos, para evitar distúrbios, pontos importantes são descartados da agenda de trabalho. Portanto, o enfoque no conflito torna-se importante quando o objetivo é elaborar uma organização que pretende representar um sistema de forma ampla, com o intuito de melhorar a sua eficiência.

Nota de 2016

Texto escrito junto com o amigo e orientado Everton Molina Campos, joga luz à necessidade de mais ações coletivas na agricultura brasileira. Tema absolutamente atual.



21

Distribuição de alimentos e as
centrais de compras

*Publicado no
livro Agronegócio
do Brasil em
01/01/2006.¹⁴*

Distribuição de alimentos e as centrais de compras

*...o pequeno
varejista conta,
além de um
orçamento
extremamente
reduzido,
apenas com sua
criatividade,
intuição e
habilidades
administrativas
para manter sua
organização...*

O varejo é o principal agente no canal de distribuição de alimentos em todo o mundo. Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (Abras), o varejo de autoserviço representou, em 2004, cerca de R\$ 97,7 bilhões em faturamento, crescendo nominalmente 10,1% em relação a 2001. Esse faturamento representou 5,5% do PIB e contribuiu com mais de 788 mil empregos diretos (Revista SuperHiper). São cerca de 72 mil pontos de vendas apontados pela Abras. As cinco maiores empresas do setor detem cerca de 40% do total do mercado, de acordo com a ACNielsen, empresa de pesquisa de mercado no mundo todo.

De um lado encontram-se as grandes redes de varejo com estruturas administrativas enxutas, capacidade de investimentos para estruturar lojas modernas com preços diferenciados, negociando com grandes indústrias. De outro, as indústrias cada vez mais concentradas precisando manter suas margens de lucro corroídas pela concorrência e pelos descontos praticados pelas grandes redes atacadistas e varejistas, justificando, assim, maior entendimento e estudo sobre o tema.

Nesse cenário, o pequeno varejista conta, além de um orçamento extremamente reduzido, apenas com sua criatividade, intuição e habilidades administrativas para manter sua organização, na qual os proprietários não só atuam em funções operacionais, mas também dependem de esforços na negociação e nas atividades de vendas. Diante dessa tendência estão surgindo as centrais de negociação, um modelo de associativismo que têm, entre outras funções, a compra conjunta, elaboração de promoções e divulgação conjunta, padronização das lojas, os treinamentos, a pesquisa de preços e do consumidor, entre outros.

Diante desse cenário de concentração do varejo de autoserviço

(14) Texto feito com a cooperação de Frederico Fonseca Lopes, Matheus Consoli e Luciano Thomé e Castro.

alimentar, alguns pequenos varejistas estão se unindo na formação de centrais de negócios. Tais centrais são modelos de associativismo que têm as funções de compra conjunta, elaboração de promoções e divulgação conjunta (confeção de folhetos, anúncios em rádio e TV), crédito ao consumidor, padronização das lojas, treinamentos e cursos, desenvolvimento de marca própria, pesquisa de preços e do consumidor, entre outras. Segundo dados da Abras, o associativismo surgiu como uma “ótima alternativa para os pequenos e médios supermercadistas prosperarem”. A pesquisa fornece boas afirmações porque as centrais de negócios, antes formadas apenas para comprar produtos básicos, evoluíram e hoje “transformaram-se em organizações com maior profissionalização na gestão das lojas, na comunicação, nos serviços prestados, entre outros” (Abras, 2003).

Como efeito do cenário apresentado anteriormente, o aumento da concorrência pelos mercados, a concentração do varejo alimentar e a tendência de baixo crescimento de consumo no curto prazo, diversas ações e estratégias podem ser utilizadas por pequenos e médios varejistas, com o intuito de se manterem competitivos e evitam perdas de participação para os grandes varejistas.

As centrais de negócios, idealizadas inicialmente com o objetivo único de diminuir custos de aquisição de mercadorias, acabam revelando-se como um terreno fértil para o desenvolvimento de novas práticas gerenciais não imaginadas até então. Observa-se a melhoria na cultura empresarial, troca de experiências, modernização do layout das lojas e do atendimento ao consumidor, diversificação da oferta de produtos e até a criação de marcas próprias. Esses são alguns dos benefícios fundamentais das centrais de negócios: a vantagem competitiva obtida com ganhos em logística e distribuição, fatores bastante presentes no conceito e gestão de redes.

Dessa forma, o associativismo apresenta-se como uma importante estratégia para o pequeno varejo, influenciado pelo cenário atual e as mudanças ambientais, beneficiando não somente os pequenos varejistas, como também a indústria fornecedora, as empresas facilitadoras e o consumidor final.

Apesar de o associativismo ser uma importante alternativa para ganhar competitividade, possibilitar a manutenção e o crescimento do pequeno varejo diante da tendência de concentração, outras estratégias podem ser destacadas, tais como:

- Focar em conveniência. A conveniência é medida pelo tempo

Segundo dados da Abras, o associativismo surgiu como uma “ótima alternativa para os pequenos e médios supermercadistas prosperarem”.

necessário para se fazer uma compra, incluindo ir e voltar da loja, entrar e sair da loja e, quando aplicável, receber o produto adquirido. Essa é uma grande oportunidade para os pequenos varejistas aproveitarem a proximidade de seus clientes e fornecerem além dos produtos, excelência em serviços como forma de diferenciar sua oferta. É possível fazer entregas, fornecer estacionamento, melhorar o trânsito interno na loja, disponibilizar parques para crianças, ou serviços adicionais, como bancas e pagamentos de contas? Essas questões são possíveis e viáveis para implementação? A mudança da localização da loja pode trazer algum impacto em relação à conveniência?

Deve-se conhecer a relação de produtos mais sensíveis a variações de preços, e utilizá-los como atrativo para a loja. Além disso, o monitoramento dos preços dos concorrentes nesses itens deve ser realizado constantemente...

- Comprar bem. O associativismo apresenta uma boa opção para reduzir custos das compras e do processo. Pela centralização das negociações é possível aumentar escalas e reduzir custos de transação, possibilitando custos menores e a melhoria da competitividade para o pequeno varejo.
- Melhorar habilidades de precificação. Apenas boas compras não garantem uma vantagem. É preciso criar uma reputação e imagem relativa ao posicionamento de preço que a loja ou a rede vai utilizar. Deve-se conhecer a relação de produtos mais sensíveis a variações de preços, e utilizá-los como atrativo para a loja. Além disso, o monitoramento dos preços dos concorrentes nesses itens deve ser realizado constantemente, de modo a possibilitar ações corretivas que mantenham a imagem e o posicionamento da loja. A utilização de display de preços em locais de fácil visualização e sinalizar as promoções devem fazer parte da operação do varejista.
- Competir em outras bases. Uma pesquisa conduzida nos Estados Unidos em pequenos varejistas que sobreviveram após a entrada de grandes redes, como o Wal-Mart, mostra que os varejistas de sucesso reposicionaram sua oferta na tentativa de não competir diretamente com gigantes varejistas em termos de preço. As principais ações destacadas referem-se à ampliação de departamentos de serviços, seletividade e remodelagem de lojas para atrair os consumidores. Por que um cliente deixaria de visitar um grande varejista para ir ao pequeno? O pequeno varejista deve entender que os clientes buscam, além de benefícios econômicos, benefícios sociais, como a interação com as pessoas da loja e outros clientes. E existem novas ideias ou serviços com relação a isso?

- Comercializar as mercadorias corretas. Varejistas possuem restrições de espaço para produtos em suas lojas. Dessa forma, deve-se conhecer o perfil dos consumidores da área de influência da loja para definir a variedade de mercadorias que será comercializada. A rentabilidade do varejo é função da margem e do giro das mercadorias, assim, manter estoques de mercadorias que não giram em detrimento de mercadorias de maior giro é uma decisão que compromete a rentabilidade e competitividade do pequeno varejista. Dessa forma, deve-se determinar o mix das mercadorias com base no nicho de mercado que se escolheu alvejar, atacando os pontos fracos em que grandes varejistas não conseguem atender às necessidades específicas dos consumidores locais.
- Investir em tecnologias de informação. É muito importante e diferencial investir em informações, como conhecer os clientes e seus hábitos de consumo por meio de um cadastro atualizado e o registro sistemático das transações com clientes. Manter registros desses dados, quantidade de compras, frequência e a preferência dos consumidores é uma vantagem que possibilita ações pontuais e promoções mais eficientes. Esses investimentos devem ser acompanhados da automação das operações, com computadores, scanners, leitores e banco de dados. Muitas oportunidades existem nas análises desses dados. Existem softwares de atendimento ou gerenciamento interno que claramente beneficiarão o negócio?
- Aumentar a produtividade. Um dos grandes benefícios da tecnologia, alinhada com outras ferramentas de gestão, é a possibilidade de ampliar a produtividade. Varejistas devem continuamente procurar maneiras de aperfeiçoar sua produtividade. Dado o ambiente competitivo, é difícil para os varejistas de alimentos aumentarem os preços, mas não é impossível encontrar maneiras criativas de reduzir custos. Como pequenos varejistas possuem menores custos fixos, o aumento de escala e os pequenos incrementos nas vendas auxiliam bastante na melhoria da produtividade.
- Cortar custos continuamente. Todos os procedimentos devem ser revistos para se verificar maneiras econômicas de realizar tarefas. Grandes economias podem ser alcançadas em áreas como carregamento, transporte e compras conjuntas. A auto-

Como pequenos varejistas possuem menores custos fixos, o aumento de escala e os pequenos incrementos nas vendas auxiliam bastante na melhoria da produtividade.

Clientes gostam de lidar com pessoas que conheçam o negócio e que estejam capacitadas a resolver problemas quando eles aparecem.

mação, conforme comentado, também ajuda a cortar custos, uma vez que se pode operar com menos pessoas. A eliminação de roubos, perdas, desperdícios e ineficiências deve ser um hábito diário de proprietários e funcionários no varejo. A implementação de ações que possam contribuir para melhorar a produtividade e a redução de custos é muito importante. Quais são as áreas nas quais os custos podem ser reduzidos sem que a qualidade percebida pelo consumidor decline? Esforços devem ser feitos para conseguir se aproximar da oferta competitiva das grandes redes.

- Capacitar funcionários. Clientes gostam de lidar com pessoas que conheçam o negócio e que estejam capacitadas a resolver problemas quando eles aparecem. Varejistas devem investir na capacitação e qualificação do pessoal de loja e atendimento, com políticas e procedimentos que facilitem a tomada de decisão e garantam autonomia aos funcionários que integram com o consumidor e os demais responsáveis pelas operações da loja.

Por fim, o pequeno varejista e as centrais de negócios ainda têm grandes desafios que vão além da realização de boas compras e promoções conjuntas, como a diferenciação, o posicionamento correto e o relacionamento com os clientes, elementos que serão a chave para o sucesso do pequeno varejo na batalha de participação de mercado e lucratividade no ambiente de varejo no Brasil. Sua participação no mercado é de fundamental importância para o equilíbrio nas cadeias produtivas do agronegócio. Ficar nas mãos das grandes redes é algo que pode dificultar a distribuição de renda no agronegócio.

Nota de 2016

Texto feito com Frederico Lopes, Luciano Castro e Matheus Consoli que explora as centrais de compras do pequeno varejo.



22

Revolução nas padarias

*Publicado no
livro Agronegócio
do Brasil em
01/01/2006.¹⁵*

Revolução nas padarias

*...o setor de
padarias no Brasil
representa um
faturamento ao
redor de R\$ 20
bilhões, sendo
responsável pela
geração de 550 mil
empregos diretos.*

“As padarias mudaram no Brasil. Para nossa sorte, viraram mini-supermercados de conveniência, sendo mais um canal de vendas do agronegócio”.

Padarias representam um dos formatos de varejo, para produtos do agronegócio mais tradicionais do Brasil, que têm passado por alterações significativas resultantes das mudanças no setor varejista e também no novo consumidor de alimentos. O negócio padarias está relacionado com a fabricação e comercialização de pães e acompanhamentos. A redução do número de padarias, o aumento da capacidade ociosa das existentes e a alteração nas linhas de produto e do conceito do negócio despertam o interesse sobre as causas desse declínio, a direção que esses negócios estão tomando e também sobre o que seria uma alternativa de posicionamento perante essa nova realidade de mercado.

Alguns dados setoriais demonstram a relevância deste canal de distribuição varejista no Brasil. De acordo com a Associação Brasileira de Indústria de Panificação (Abip), o setor de padarias no Brasil representa um faturamento ao redor de R\$ 20 bilhões, sendo responsável pela geração de 550 mil empregos diretos. Embora a participação das vendas de pães no faturamento total das padarias seja muito variável, dependendo muito do tipo do estabelecimento, pode-se considerar o valor de 32% como participação média, significando um montante de R\$ 6,4 bilhões.

Estima-se que cada padaria emprega em média 12 pessoas e atende cerca de 660 clientes por dia. O setor é composto por cerca de 100 mil pequenos empresários. Além disso, o setor é muito importante para a indústria de alimentos, na qual representa cerca de 15% do seu faturamento. Segundo

(15) Texto feito com a cooperação de Frederico Fonseca Lopes, Matheus Consoli e Luciano Thomé e Castro.



o Point-of-Purchase Advertising International Brasil (Popai), padarias representam cerca de 5% dos pontos de venda utilizados pela Coca-Cola, 30% do faturamento da Unilever e um dos principais canais para os produtos da Perdigão.

Embora o termo padaria seja automaticamente relacionado com a comercialização de produtos alimentícios de consumo diário, é importante destacar que atualmente existe o desenvolvimento de diferentes tipos de estabelecimentos. Um trabalho elaborado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2001) classificou as padarias nos seguintes tipos:

- Padarias tipo boutique: são aquelas localizadas em regiões de alto poder aquisitivo, nas quais são comercializados, em sua maioria, produtos próprios e importados; no Brasil o número de padarias desse tipo ainda não é expressivo.
- Padarias de serviço: são aquelas localizadas em regiões centrais e em ruas de grande circulação e concentração de lojas comerciais ou escritórios. Além dos produtos típicos de padaria e confeitaria, também oferecem, dentre outros, serviços de bar, lanchonete e fast-food.
- Padarias de conveniência: localizam-se em bairros residenciais. Além de oferecer os produtos de serviços das Padarias de Serviço, possuem um grande volume de produtos conside-

rados de conveniência, com algumas chegando a comercializar cerca de três mil itens.

- Pontos quentes: trata-se de uma tendência de origem europeia, em que a padaria abre uma filial, envia alguns tipos de pães já embalados, bem como outros tipos de pães congelados, para fazer o assamento no ponto quente. A vantagem é que não há necessidade de grandes espaços, haja vista a inexistência de um setor de produção, e, além disso, a reposição do estoque é realizada pela matriz, diariamente, reduzindo os custos a serem incorridos com mão de obra e estocagem.

...uma tendência de origem europeia, em que a padaria abre uma filial, envia alguns tipos de pães já embalados, bem como outros tipos de pães congelados, para fazer o assamento no ponto quente.



Segundo a Abip (2003), o produto mais importante na produção própria das padarias é o pão francês, seguido respectivamente por pão doce comum, pão de hambúrguer, pão de queijo, pão de leite, pão de hot-dog, bisnaga, croissant, pão de forma, pão sovado, baguete comum, pão de milho, rosca, pão-careca, baguete recheada, pão de coco e pão com frios.

Além da ociosidade, que na verdade é uma consequência, pesquisas realizadas pelas associações relacionadas ao campo indicam as seguintes dificuldades enfrentadas pelo setor de padarias no Brasil (Sindipan/ Abip/ Aipesp, 2003):

- Grande concorrência entre as padarias.
- Falta de capital para atualização tecnológica.

- Elevado número de padarias com porte muito pequeno.
- Concorrência com supermercados (a pesquisa indicou que muitos consumidores trocaram as padarias pelos supermercados em razão de pães com preços mais baixos; praticidade e hábito de compra). Lembrando que esses estabelecimentos concorrem não só na venda de pães, mas também de bebidas, leites, frios, doces, balas, sorvetes e muitos outros produtos.
- Fábricas clandestinas.
- Vendas ambulantes.

Todos esses dados sobre a importância do setor, destacando seu faturamento, número de empregos gerados, capacidade ociosa e renda, ainda as dificuldades enfrentadas, mostram a relevância do tema proposto. Quais são oportunidades as padarias?

- Centros de conveniência: é interessante constatar que todas as padarias visitadas estão instaladas em locais onde existem outros pequenos varejos, como farmácias, açougues, bancas de jornal, quitandas e mercearias em geral. Em alguns casos, esses pequenos varejistas dividem o mesmo prédio ou condomínio, dando uma impressão clara de formarem um pequeno centro de conveniência.

É de imaginar que juntos esses pequenos varejistas, de forma consciente ou não, suprem a necessidade de conveniência do consumidor, formando uma opção de compra rápida e de somente uma parada. Em vez de se direcionar para as grandes redes varejistas, como abordado na introdução deste texto, que exercem forte concorrência ao formato tradicional das padarias, o consumidor tem uma opção de compra cotidiana rápida e próxima de casa.

- Serviços de alimentação: as padarias funcionam como Serviços de Alimentação, como restaurantes para café da manhã, almoço, lanches da tarde e noite. Pode-se dizer também que o conceito de “Cafés” está muito presente. Não de pode dizer que a tendência de crescimento dos serviços de alimentação representa alguma ameaça para as padarias. Na verdade, é possível perceber um grande fluxo decorrente da procura pelos serviços de alimentação e a compra de outros itens de conveniência ou de compra por impulso,

É de imaginar que juntos esses pequenos varejistas, de forma consciente ou não, suprem a necessidade de conveniência do consumidor, formando uma opção de compra rápida e de somente uma parada.

mas que de fato foram determinados pela visita à padaria para uma refeição rápida, como um lanche, pães de queijo, salgados, entre diversas opções.

- Ponto de fluxo: é importante a localização das padarias em pontos de passagem de pessoas em função da presença de escolas, condomínios, postos de gasolina, convergência de avenidas ou locais movimentados de bairros.

É importante também a preocupação com a classe social e o poder de compra para saber em que região instalar a padaria. Ou seja, além da preocupação quanto à quantidade de pessoas, existe uma preocupação com as características desses potenciais consumidores e o que é buscado pela padaria em termos de posicionamento de produtos e preços.

...além da preocupação quanto à quantidade de pessoas, existe uma preocupação com as características desses potenciais consumidores e o que é buscado pela padaria em termos de posicionamento de produtos e preços.

- Estacionamento: esse serviço está relacionado à conveniência oferecida ao cliente, no entanto, não é de grande importância no caso de clientes que residem próximos à padaria.

- Mix de produtos variado e de alta qualidade: deve-se buscar ênfase na qualidade dos produtos produzidos e comercializados.

Os produtos que mais aparecem no mix das padarias são: panificação (pães, roscas, pães especiais), comidas prontas, vinhos, frios, snacks (salgados), produtos de mercearia, bebidas em geral, cafeteria e produtos de conveniência (cigarros, balas, gomas de mascar, sorvetes, entre outros).

Alguns produtos, como os cigarros, embora sejam comercializados com uma margem de lucro baixa, são importantes por incentivarem os consumidores a frequentarem o estabelecimento. Aliás, esse fato também explica, em parte, a estratégia dos supermercados manterem a comercialização de pães em suas lojas, evitando perder clientes para as padarias.

Quais são fatores relevantes às padarias?

- Relacionamento com clientes: um fator que parece ser bem relevante para os gestores de padaria é a preocupação com o relacionamento com os clientes fiéis. Na maioria dos casos, trata-se de clientes da vizinhança que possuem “cadernetas de fiado”. Deve-se ter preocupação de conversar, escutar e se relacionar com esses clientes, já que eles compram muito e representam o faturamento “garantido”.

- **Atendimento:** o atendimento é fundamental na gestão da padaria, porém, é difícil garantir o nível de atendimento que se pretende com a qualificação disponível para o trabalho nas padarias. Existe a necessidade de treinamento.
- **Novas atividades, novos negócios:** o que também pode ser notado é a expansão das atividades da padaria como fabricante de alimentos para encomendas de festas e outros eventos. Também é muito comum a organização de coffee breaks, ou seja, a padaria entrando também nos negócios de catering (empresas de refeições coletivas, refeições industriais). É importante dizer que a padaria é utilizada para a fabricação ou preparação dos produtos vendidos nesses formatos, dessa forma, expandindo suas atividades e diminuindo a capacidade ociosa do lugar. A base de clientes fiéis funciona como uma oportunidade por eles serem consumidores potenciais desses negócios, já que conhecem a qualidade da padaria.



Também é muito comum a organização de coffee breaks, ou seja, a padaria entrando também nos negócios de catering (empresas de refeições coletivas, refeições industriais).

- **Baixo uso de promoção:** no máximo, o que pode ser visto é o uso intenso de propaganda visual, como cartazes e faixas anunciando uma novidade ou promoção, mas em geral as padarias não fazem propaganda agressiva.
- **Layout de loja:** é importante ter noção precisa do percurso do cliente na loja e, de modo geral, noção de como disponibilizar os produtos. Produtos de compra por impulso, como bolos, sobremesas e doces, são colocados em pontos de visão e passagem.

Para concluir e termos a padaria como um canal cada vez mais importante de distribuição no agronegócio, recomenda-se:

- Procurar centros de conveniência para a instalação de novas padarias, com facilidade de serviços e elevado fluxo de pessoas.
- Facilitar o processo de compra do consumidor por meio de um bom projeto de layout e boa apresentação dos produtos no interior da loja.
- Estruturar a padaria para que também possa fornecer serviços de alimentação, com cafeteria, lanchonete e mesmo restaurante.
- Buscar comercializar, além da linha tradicional de padarias, produtos de especialidade com características únicas, encontrados somente na loja.
- Gerenciar a base de dados de clientes, no sentido de desenvolver bom relacionamento, e utilizá-la para fomentar o boca-a-boca positivo.
- Explorar a capacidade criativa e empreendedora no desenvolvimento de novos produtos e serviços, ampliando o escopo de atuação em relação às padarias adicionais.

Nota de 2016

Ao escrever este texto mal imaginávamos a revolução que efetivamente aconteceu nas padarias. Viraram centrais de distribuição de alimentos, implementando praticamente toda esta agenda.

23 Os vendedores (RTV's) no agro



*Publicado no
livro Agronegócio
do Brasil em
01/01/2006.¹⁶*

Os vendedores (RTV's) no agro

*São poucos os
autores que
consideram força
de vendas como
uma das variáveis
controláveis
do marketing.
Normalmente,
ela está dentro
da comunicação
(por meio da
venda pessoal) ou
da distribuição
(partindo como
dado que para
chegar ao canal
precisa-se do
vendedor).*

Em termos de marketing, diversas variáveis interferem no lucro das organizações. Pode-se dizer que o lucro de uma empresa está intimamente ligado às variáveis macroambientais, entre as quais o ambiente político e legal (juros, protecionismo, restrições e regulamentações), o ambiente econômico (renda, consumo, inflação), o ambiente natural (escassez de insumos, chuvas, seca, temperatura), o ambiente tecnológico (inovações, novas tecnologias, transferência de dados) e, finalmente, o ambiente sociocultural (envelhecimento da população, encasulamento, pressão do tempo, entre outros).

Os resultados de uma empresa estão ligados também às estratégias que ela toma, desde a diversificação de mercados, de produtos, segmentação de mercados e seleção de mercados-alvo até o posicionamento da sua oferta na mente dos consumidores.

Finalmente, os resultados de uma empresa em determinado período estão ligados à questão das chamadas variáveis de controle em marketing, que são produtos (incluindo aqui os serviços agregados, as marcas e embalagens), as comunicações (propaganda, promoção de vendas, relações públicas e vendas diretas), a precificação e o trabalho com canais de distribuição. Por que não somar aqui o trabalho dos vendedores, ou a força de vendas?

O assunto força de vendas não tem um charme condizente com sua importância na atividade de marketing das empresas – talvez pelo fato de as pessoas “não gostarem” dos vendedores. São poucos os autores que consideram força de vendas como uma das variáveis controláveis do marketing. Normalmente, ela está dentro da comunicação (por meio da venda pessoal) ou da distribuição (partindo como dado que para chegar ao canal precisa-se do vendedor). São mais valorizadas a nobreza de um processo de lançamento de novos produtos, o desafio de estabelecer uma marca de sucesso, a

(16) Artigo originalmente publicado pela Revista AgroAnalysis, 2004. Texto feito com a cooperação de Luciano Thomé e Castro.

beleza de um projeto de embalagem, uma política de preços, um sistema de distribuição imbatível. Às vezes, são mais valorizados os sistemas de informação de marketing, as análises do comportamento do consumidor e as decisões estratégicas corretas.

Esquece-se do embaixador da empresa junto ao cliente: o vendedor – o qual pode não só reverter uma situação perdida em um extremo, mas também funcionar como um terrorista em outro, destruindo absolutamente todo o trabalho feito anteriormente, desde o processo de compras de insumos da empresa, sua transformação e até a atividade de marketing. Tudo fica na mão desse agente em muitas empresas. Um garçom, por exemplo, pode destruir um restaurante. Em serviços em que o fator humano é fundamental, a força de vendas pode ser fatal.

Hoje, com os desafios de compressão de margens, de inteligência de marketing e de rápidas mudanças em mercados, a função da força de vendas expandiu nas organizações e é importante analisar essas mudanças. Em vez de entregar pedidos, a força de vendas é uma solucionadora de problemas das organizações. Uma mudança e tanto.

Vale ressaltar que a venda pessoal é cada vez mais importante quando se tem alta necessidade de informação, quando a importância da compra é grande ao cliente, quando existe necessidade de serviços pós-venda e quando os produtos são complexos.

Sendo o último elo de contato entre toda uma rede produtiva e o consumidor final, a força de vendas tem tido papel crescente nas organizações. Hoje se fala que os vendedores podem ser responsáveis por volumes de vendas, obter novos clientes, vender mais aos atuais clientes, fortalecer relacionamentos de longo prazo, oferecer soluções, prestar serviços, ajudar a revender os produtos, ajudar o cliente a utilizar os produtos após a compra, consolidar a imagem da empresa, entre outras. Algumas funções merecem destaque:

- Ajudar na coleta de informações do mercado – Analisando as ferramentas de comunicação em 1995, podia-se dizer que o vendedor dispunha de um telefone e um fax. Dez anos depois, o vendedor tem telefonia celular com transmissão de dados, internet e intranet (rede da empresa podendo acessar e transmitir relatório de qualquer local). Isso faz com que seu papel na coleta de informações ganhe muita importância para empresas que verdadeiramente querem se orientar para o mercado, sendo rápidas. Então, as empresas não podem perder esse recurso.

Em vez de entregar pedidos, a força de vendas é uma solucionadora de problemas das organizações. Uma mudança e tanto.

São comuns os casos em que o vendedor ou representante sai da empresa e leva toda a carteira de clientes. Isso é uma ação natural, uma vez que o principal ativo que o vendedor possui é esse relacionamento com o cliente.

- Gerenciamento do território – Mapear e buscar constantemente a conquista de clientes dentro do seu território, tentando superar metas colocadas pela empresa. Usar conceitos de segmentação para separar clientes de não clientes, de clientes da concorrência, entre outros. Critérios de fidelidade dos clientes à empresa em compras e margem de contribuição podem ser interessantes para definir ações nos segmentos que foram isolados.
- Administração de clientes individuais – Trabalhar no conceito em que todos os dados dos clientes são conhecidos, e a força de vendas fornece apoio de gestão dos negócios dos clientes. Porém, é de fundamental importância que essas informações e bases de dados voltem para as empresas. São comuns os casos em que o vendedor ou representante sai da empresa e leva toda a carteira de clientes. Isso é uma ação natural, uma vez que o principal ativo que o vendedor possui é esse relacionamento com o cliente. Então, caso a empresa não construa mecanismos de captura dessas informações, o fato acontecerá.
- Análise da concorrência em vendas – O vendedor possui importante papel em transmitir informações da concorrência para a empresa em todos os itens de vendas. Ele está visitando os pontos-de-venda, muitas vezes, logo após um concorrente: está tomando contato com produtos da concorrência, verificando preços, movimentos, ações de comunicação, novos produtos, posição em gôndolas – ou seja, o vendedor está na “praça de guerra”, podendo colaborar de maneira forte com a empresa na sua inteligência de mercado, desde que a empresa esteja aberta a receber essas informações e o motivo para o envio. Também deve ser de seu interesse passar essas informações à empresa, para lhe dar capacidade de combate.
- Desenvolvimento de vínculos com clientes – Sendo alguém que está no local do cliente, diferentemente da matriz da empresa, a força de vendas pode colaborar com ações de relacionamento pessoal que os aproximem dos clientes. A empresa pode ajudar com benefícios financeiros (ligados à frequência de compra), benefícios sociais (fazer o cliente pertencer a grupos) e outros, mas os vínculos estruturais são feitos pelos vendedores. Vale ressaltar que esse até pode vir a ser um ponto de conflito em casos em que o vendedor está tão relacio-

nado com o cliente, com filhos na mesma escola, participando do mesmo círculo social, que acaba virando advogado dele na empresa.

- Vender eficazmente – Realizar as atividades de prospecção e qualificação de clientes, estudar previamente as informações dos clientes, fazer pré-abordagem e abordagem, apresentação e demonstração, superação de objeções, fechamento e acompanhamento e manutenção das contas. O vendedor deve manter esses pontos sob controle e investir para se desenvolver em cada um desses itens, nos quais não faltam informações.
- Gestão de agenda – Um dos pontos mais difíceis de trabalhar. Com a complexidade das exigências das empresas e as dificuldades de acessar os clientes, uma luta permanente é para que a força de vendas foque seu tempo nas atividades de maior captura de valor, ou seja, planejando e vendendo. A tecnologia deve se orientar para possibilitar esse foco. Perda de tempo em marcar visitas, espera de clientes nos escritórios, viagens e visitas canceladas, preenchimento de relatórios com excesso de informações (que muitas vezes, acabam não sendo usadas) devem ser fortemente combatidos com o apoio da tecnologia e de profissionais de suporte. A má gestão de agenda prejudica fortemente a empresa, o vendedor e, por que não, o cliente.
- Benchmarking (adaptação de boas práticas) em vendas – A força de vendas tem papel importante ao estabelecer relacionamentos com vendedores de outras empresas não concorrentes, que atuam na mesma região, a fim de compartilharem informações de clientes de ambos, compartilhem práticas e observações de mercado, viagens, dificuldades, entre outros. Sugere-se que a força de vendas monte relacionamentos com reuniões periódicas para esse desenvolvimento. Isso deve entrar na agenda.

Esses são alguns pontos em que a força de vendas deve colaborar permanentemente com a empresa. A seguir, serão vistos pontos nos quais a empresa deve atuar para a força de vendas em benefício do marketing.

O vendedor não deve se sentir só. É desestimulante sentir que o potencial pessoal é muito superior ao da empresa. Para isso, uma série de fatores devem ser liberados pelas empresas em vendas, listados a seguir:

A força de vendas tem papel importante ao estabelecer relacionamentos com vendedores de outras empresas não concorrentes, que atuam na mesma região, a fim de compartilharem informações de clientes de ambos, compartilhem práticas e observações de mercado, viagens, dificuldades, entre outros.

É comum ver vendedores ficarem sabendo de ações de comunicação por meio dos clientes, passando por um constrangimento e mostrando total falta de coordenação de fluxos de informação dentro da empresa.

- Papel central integrador de vendas com outras variáveis de marketing – Cabe à gestão da empresa adequar o planejamento e a organização de vendas ao planejamento estratégico de marketing da empresa. Se os objetivos de vendas são arrojados, deve-se ter equipe para atingi-los. Se os produtos são complexos, a estrutura de vendas precisa estar ajustada a eles. Se os canais têm necessidades distintas, os vendedores têm de estar preparados para atendê-los. A força de vendas deve estar fortemente ligada nas ações de comunicação da empresa. É comum ver vendedores ficarem sabendo de ações de comunicação por meio dos clientes, passando por um constrangimento e mostrando total falta de coordenação de fluxos de informação dentro da empresa. Em preços, é fundamental que as decisões estejam ligadas a vendas e que a força de vendas saiba suas responsabilidades e autorizações de negociações, descontos e outros.
- Definição das quotas de vendas – As quotas devem ser suficientemente altas para motivar, mas cuidado para elas não serem impossíveis, o que torna a equipe frustrada. As quotas precisam estar ajustadas ao que se espera do mercado e do ambiente externo.
- Coordenação geral e inovadora e política local – A empresa deve organizar reuniões anuais gerais e reuniões regionais de vendas, nas quais as informações possam ser trocadas e a interação possa prevalecer, trazendo a aproximação física entre as pessoas, o treinamento e estímulo do sentimento de times esportivos. Fora isso, a alta gestão deve ir ao mercado, acompanhando o vendedor em algumas visitas, sentindo o dia a dia das atividades.
- Análise permanente dos impactos do macroambiente em vendas – Cabe à empresa analisar como as mudanças político-legais interferem em vendas, por exemplo, a legislação trabalhista. Mudanças aqui impactam formas de contratação. No ambiente econômico, a administração deve estar preparada para oscilação de mercado, entre outros. Em tecnologia, administração tem de estar atenta a todas as novidades capazes de trazer oportunidades à equipe de vendas e, finalmente, em como as mudanças socioculturais podem afetar as decisões de vendas.

- Auditoria de vendas – Na auditoria periódica de vendas, a empresa deve verificar a adequação dos gerentes, as práticas administrativas e adequação aos objetivos.
- Definição da estrutura de vendas – Essa definição pode ser feita por território, indicada para empresas menores e com linhas mais simples de produtos, na qual a equipe se especializa no território. A segunda forma possível é por produtos (equipe especializada em produtos), indicada para empresas de produtos customizados para atender às necessidades de clientes. A terceira forma é especializar a força de vendas por clientes da empresa (especializada por compradores), indicada quando existem diferentes produtos para diferentes clientes e quando os clientes são muito específicos (implicam conhecimento e envolvimento), em um ambiente competitivo e de rápidas mudanças. Existe também especialização por função de vendas, na qual cada função (por exemplo, prospecção de clientes, negociação, entregas, cobranças) é feita por pessoas diferentes. Essas formas normalmente são usadas combinadas (pelo menos duas delas).
- Definir território de vendas – Essa definição é de extrema importância, pois territórios bem definidos trazem moral à empresa, cobertura, avaliação e controle. Como desenhar esses territórios? Deve-se selecionar a unidade básica de território, estimar o potencial do mercado, agregar, verificar a quantidade de trabalho para atender aos segmentos existentes e montar as fronteiras. Diversos softwares e bases de dados estão disponíveis hoje para auxiliar a empresa. Isso vem sendo chamado de geografia econômica de mercados.
- Definição dos números de vendedores – Uma vez definidos os territórios e as metas, para definir a equipe necessária existem diversos métodos, tais como: divisão de metas pela capacidade média dos vendedores, o uso do mesmo número do último ano, o uso do mesmo número da concorrência, fazer o cálculo com base no recurso disponível, entre outros. Todos possuem vantagens e desvantagens. O importante é que a empresa use o que possibilitar maior exploração e cobertura da área.
- Definição da remuneração – Essa definição contém uma parte fixa e variável. O fixo dá tranquilidade à equipe. O montante variável pode ser baseado em conquista de novos clientes,

...territórios bem definidos trazem moral à empresa, cobertura, avaliação e controle.

clientes anuais, entrega de informações. A remuneração se completa com pagamentos de incentivos, de comissões e de benefícios, com o objetivo de sempre obter um esforço adicional, tranquilidade e fidelidade dos bons da equipe.

- Ter criatividade para promover constantemente a motivação em vendas – Está claro que motivação leva a esforço, que leva a desempenho, que leva à remuneração e satisfação. Cabe à empresa criar diariamente mecanismos para estimular a motivação nas equipes – seja nas políticas de remuneração, seja em prêmios, concursos e outras maneiras.

- Decisão de usar representantes autônomos (externos à empresa) ou vendedores contratados – Representantes autônomos têm como característica o fato de combinar (ou não) produtos de outras empresas, e normalmente pode trazer custos menores. Pelo fato de serem responsáveis por seus negócios, eles podem ser mais empreendedores. Já os vendedores contratados permitem maior controle, menores riscos trabalhistas, fazem outras ações não diretamente relacionadas a vendas, querem progressão na empresa e são estimulados a ter mais conhecimento sobre os produtos.

A título de ilustração em custos, partindo de um salário de R\$ 2.000,00, o custo total do vendedor contratado para a empresa é de R\$ 3.833,00 (pagando as contribuições), e o valor líquido recebido pelo contratado é de R\$ 1.638,00 (descontados os impostos). Já para autônomos, o custo para a empresa, com o mesmo pagamento de R\$ 2.000,00, é de R\$ 2.148,00 e o recurso líquido recebido pelo autônomo é de R\$ 1.859,00 (fonte: escritório de advocacia).

Hoje, no Brasil, caracteriza vínculo empregatício tratar como empregado, assumir riscos, controlar jornada de trabalho e determinar itinerário. Não gera vínculo fornecer equipamentos e fixação de metas de vendas. Deve-se acompanhar a lei e as estratégias que estão sendo adotadas. Atualmente, existem empresas nas quais os representantes são mantidos em alguns territórios, mesmo com seus baixos índices, pois o passivo trabalhista no caso de um desligamento supera em muito sua ineficiência em vendas. Aguarda-se sua aposentadoria.

- Verificar ações cooperadas em vendas com concorrentes – Essa função pode visar à proteção do mercado, lutar pela formalização do mercado, compartilhar investimentos que não

Representantes autônomos têm como característica o fato de combinar (ou não) produtos de outras empresas, e normalmente pode trazer custos menores.

representem ameaça direta à concorrência entre as empresas (por exemplo, um mesmo programa de qualidade), ações de vendas para aumentar o mercado a todos, entre outras.

- Verificar ações cooperadas em vendas com outras empresas que atendem aos mesmos mercados, não concorrentes – a empresa deve buscar compartilhar equipe de vendas onde seus produtos não sustentam um vendedor exclusivo, bem como compartilhar representantes comerciais, ações de treinamento, trocarem informações de vendas e bancos de dados, por exemplo, de inadimplência.
- Gestão de conflitos em vendas – Diversos são os assuntos que criam conflitos em vendas. Começar a distribuir em canais múltiplos pode levar a uma repartição do território alocado ao vendedor. Concorrência com vendas diretas da empresa produz o mesmo efeito. Definição de quotas e objetivos quantitativos de vendas sempre são fontes de conflito, bem como as comissões. Exigência de serviços também, pois objetivos são opostos. Em síntese, a empresa quer trabalho bem-feito e barato, e o vendedor ou representante quer altas margens de lucro e trabalho adequado. Conflitos devem ser resolvidos no diálogo e na construção permanente de relacionamentos. Um vendedor contrário à empresa transforma-se em uma grande ameaça em seu território. Atitudes oportunistas devem ser evitadas de ambas as partes.
- Recrutamento, seleção e treinamento de vendedores – Tarefa de grande importância. Vendas, pelo desgaste natural de viagens, da convivência permanente com riscos, da ansiedade, do permanente vislumbrar de novas oportunidades, é uma área que gera grande rotatividade de funcionários. Normalmente, quando um funcionário deixa a empresa, o prejuízo dela é grande. Deve existir política de recrutamento, seleção e treinamento já antecipando as taxas de rotatividade existentes, ou seja, preparar pessoal para vagas que vão aparecer. O treinamento deve ser constante, para que vendedores possam ter sempre as inovações em gestão existentes.
- Controles – Cabe à empresa efetuar rígidos controles. A força de vendas tem grande potencial de gastos. Esses controles devem envolver números de pedidos, pedido médio, número de pedidos cancelados, número de clientes ativos, número de novos clientes, número de clientes perdidos, de clientes pros-

Conflitos devem ser resolvidos no diálogo e na construção permanente de relacionamentos. Um vendedor contrário à empresa transforma-se em uma grande ameaça em seu território. Atitudes oportunistas devem ser evitadas de ambas as partes.

pectados, de visitas, de dias trabalhados, de visitas por dia, tempo de vendas, despesas totais, comunicações recebidas, ações de comunicação realizadas, entre outros.

Em síntese, esses foram alguns pontos que são responsabilidades das empresas na gestão de sua força de vendas. Eles mostram quanto pode ser feito nessa área para a melhoria do marketing das empresas.

Atualmente, um recurso humano desejável para as organizações é um que tenha quatro Cs. Caráter, competência, comprometimento e criatividade. Em termos de caráter, o comportamento ético, que se traduz na aceitação de princípios de respeito ao ambiente institucional (leis) e ao respeito pessoal, pode ser aprimorado nas pessoas, com diferentes reflexos.

Em termos de competência, o desenvolvimento da força de vendas se dá por meio do estudo, do acesso a ferramentas, a técnicas e a novos padrões e procedimentos. Cabe aqui mostrar os caminhos e incentivar os recursos humanos para que possam atingir competência diferencial, e sempre buscar aprimorá-la. A empresa deve liderar e premiar as iniciativas pessoais de seus vendedores.

Em termos de comprometimento, deve-se ressaltar que de nada adianta ser criativo e competente se você não se compromete. É preciso agarrar as metas e estar presente quando solicitado; chamar para si a responsabilidade. Controles rígidos pela empresa auxiliam no comprometimento, mas, mais ainda, ajudam a desenvolver o espírito no qual a vida da força de vendas é seu trabalho.

Finalmente, a criatividade envolve também um desenvolvimento permanente. Cada vez mais organizações têm problemas que precisam ser resolvidos. Gestores de equipes querem comandados que sejam criativos para proporem mudanças, resolverem problemas de forma inovadora.

Fica como tarefa de casa, nas implicações gerenciais deste texto, trabalhar na agenda colocada pelos mais de 20 itens listados. Muitas ações podem ser feitas para que a força de vendas consiga efetivamente contribuir no marketing das empresas. Alguns estão fazendo isso e já colhendo resultados.

Nota 2016

Texto que completa dez anos, feito com Luciano Thomé e Castro que passou a ser um dos principais autores do setor. Antecipa muito do que se vê hoje em “vendedores”.

Controles rígidos pela empresa auxiliam no comprometimento, mas, mais ainda, ajudam a desenvolver o espírito no qual a vida da força de vendas é seu trabalho.



24 Uma agenda estratégica do leite

*Publicado no
livro Agronegócio
do Brasil em
01/01/2006.¹⁷*

Uma agenda estratégica do leite

*As exportações
já atendem cerca
de 30 países,
entre eles os
Estados Unidos e
o Chile, altamente
rigorosos no
controle de
qualidade
dos produtos
importados, o
que demonstra
a melhoria na
qualidade do
leite nacional e
o dinamismo do
setor.*

Com uma produção de 21,5 bilhões de litros de leite em 2003, o Brasil, vem conquistando espaço no mercado lácteo. As exportações já atendem cerca de 30 países, entre eles os Estados Unidos e o Chile, altamente rigorosos no controle de qualidade dos produtos importados, o que demonstra a melhoria na qualidade do leite nacional e o dinamismo do setor.

No mercado interno, a cadeia produtiva do leite é de grande importância por produzir uma fonte de proteína indispensável na dieta dos brasileiros. Estima-se que exista 1 milhão de produtores formais e milhares de outros informais.

Atualmente, produtores trabalham em conjunto, por meio de organizações horizontais, para aumentar a produtividade, melhorar a qualidade do leite e reduzir os custos dos insumos com as compras conjuntas. Mas tais ações ainda não são suficientes para aumentar a competitividade do setor.

O objetivo deste artigo é apresentar uma análise dos pontos fracos e fortes da produção de leite no Brasil e das oportunidades e ameaças que existem, além de propor ações estratégicas capazes de aumentar a competitividade do setor.

As informações foram coletadas em um workshop com alguns dos principais produtores de leite do Brasil, Estados Unidos, Austrália, Nova Zelândia, Irlanda, Holanda, Rússia e Polônia, os quais fazem parte do Cream Club, um grupo de produtores e fornecedores de leite, organizado pelo International Farm Comparison Network (IFCN), que se reúne anualmente para discutir a situação do setor para cada país e propor uma lista de ações. Cada produtor recebeu duas planilhas de análise de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças para serem preenchidas: uma para a propriedade e outra para o país-sede do evento. As

(17) Artigo originalmente publicado pela Revista AgroAnalysis, 2005. Texto feito com a cooperação de Marco Conejero, Paula Spinelli e Ivan Oviedo Rodrigues.

informações foram consolidadas e aprovadas no workshop. A seguir, apresentamos os resultados.

Pontos Fortes do Setor

1. Facilidade de aproveitamento da propriedade rural para diferentes usos (pecuária com outras culturas agrícolas): aumenta a rentabilidade da atividade.
2. Baixo custo de produção: clima favorável, disponibilidade de terras a preços competitivos, insumos a baixo custo e rebanho geneticamente adaptado.
3. Diversidade de sistemas produtivos eficientes: pecuária extensiva, confinamento, criação a pasto/ração.
4. Concorrência e idoneidade dos compradores de leite.
5. Forte parque industrial de alimentos distribuído pelo Brasil, aliado à facilidade de ingresso na atividade industrial.
6. Grande mercado consumidor interno.
7. Facilidade de obtenção de informações e tecnologia pela presença de grupos de pesquisa: Embrapa, Gado de Leite, Ital, Esalq, IEA, IAC, Cati, Pensa.

Pontos Fracos do Setor

1. Atividade leiteira pulverizada pelo País: dificulta coordenação entre os agentes e aumenta a dependência do laticínio.
2. Falta experiência e contato com o mercado internacional: inibe tentativa de exportação.
3. Imagem negativa do setor: desvio de atenção da iniciativa privada e do governo para outras cadeias agroindustriais.
4. Falta de investimento em genética bovina e controle, e prevenção de doenças: baixa produtividade do rebanho, alta incidência de enfermidades (febre aftosa) e baixa qualidade do leite apresentando problemas microbiológicos.

Pontos Fortes do Setor

1. Facilidade de aproveitamento da propriedade rural para diferentes usos (pecuária com outras culturas agrícolas): aumenta a rentabilidade da atividade.

5. Falta de diferenciação do leite por uso (produção de queijos, leite pasteurizado, longa-vida, biscoitos, etc.).
6. Forte incentivo à informalidade e fraudes: elevada carga tributária, leis trabalhistas e ambientais inadequadas.
7. Na sua maioria, ainda temos baixa profissionalização do setor produtivo: baixo nível tecnológico das fazendas, baixa capacitação técnica dos funcionários, baixo conhecimento gerencial dos fazendeiros e assistência técnica veterinária e agrônômica deficiente.
8. Alta dispersão de preços ao longo do ano e nas diferentes bacias leiteiras do Brasil, gerando instabilidade nas margens da atividade.
9. Escassez de crédito e juros elevados para as linhas de financiamento existentes.
10. Infraestrutura básica precária: péssimas condições das rodovias, falta de energia e de água.
11. Forte regulamentação protecionista dos países importadores: subsídios, barreiras tarifárias e sanitárias.

Ameaças para o Setor

1. Falta de acordos sanitários bilaterais com países promissores na importação de lácteos brasileiros.
2. Permanência das barreiras tarifárias e sanitárias impostas pelos países desenvolvidos.
3. Prioridade nacional em exportar outros produtos agroindustriais, como soja, açúcar e frango, inclusive com incentivo governamental: ausência de políticas governamentais específicas para o setor.
4. Facilidade de importação de leite da Argentina a baixo custo.
5. Imprevisibilidade do futuro do Mercosul: acirramento de disputas comerciais e mudanças institucionais arbitrárias.

6. Possibilidade de investimento estrangeiro, em especial dos global farmers.
7. O potencial de compra do consumidor brasileiro é bastante reduzido: desigualdade na distribuição de renda.
8. Falta de investimentos públicos e privados no setor elétrico: prováveis novos racionamentos de energia elétrica e água.
9. Política monetária restritiva: altas taxas de juros, gerando altos custos de crédito para o setor.
10. Crescimento e concentração do varejo de alimentos: poder de compra nas mãos das grandes redes varejistas e crescimento das marcas próprias.
11. Recorrente desrespeito aos direitos de propriedades: descaso governamental permitindo a proliferação de movimento ilegais (exemplo: o MST).
12. Possível contencioso internacional (litígio) pela expropriação de marca registrada sem pagamento de royalties: caso do uso de nomes externos para os diferentes tipos de queijos.

Oportunidades para o Setor

1. Potencial de aumento das exportações e seu efeito indireto no equilíbrio de preços (exemplo: o leite condensado).
2. Acesso a mercados protegidos: pressão nos fóruns competentes, questionamento sobre a existência dos subsídios, promoção de acordos sanitários com países promissores e tendência do fim dos subsídios à cadeia do leite na Europa (aproximadamente 10 anos).
3. Melhoria do cenário macroeconômico com boa fase do crescimento econômico: investimentos nacionais/internacionais, renda crescente, expansão do consumo interno, aumento das exportações e taxa de câmbio estável.

4. Espaço para melhoria da qualidade do leite: investimento em genética, rastreabilidade e estratégia de exploração de nicho de mercado.
5. Aumento da disponibilidade de alimento animal: aumento da produção de grãos.
6. Possibilidade de uso eficiente do conhecimento técnico disponível pelos centros de excelência em pesquisa (via internet).
7. Consumo reprimido de lácteos: exploração de segmentos do mercado com o desenvolvimento de novas bebidas à base de leite e produtos para classe C, D e E.
8. Aprender com os países desenvolvidos (exemplo: a campanha Got Milk) e introduzir leite nos programas sociais e na merenda escolar.



Propostas de Ações e Considerações Finais

Os participantes priorizaram as seguintes ações para alavancar o setor lácteo:

1. Desenvolvimento do marketing institucional: programas de incentivo do consumo de leite nas escolas e incentivo ao associativismo vertical (diversos elos da cadeia produtiva).
2. Programa de melhoria da qualidade do leite: padronização dos produtos, implantação real da Normativa 51, implantar sistemas de rastreabilidade, plano de melhoria da genética do rebanho, incentivo tecnológico (sistema de funcionamento de rebanho) e estratégias de mercado para assegurar regiões livres de problemas sanitários (individualização das regiões).
3. Programa de pagamento por qualidade (intrínseca): prêmio de preço para produtos diferenciados e plano de contratos anuais na compra do leite.
4. Programa de capacitação técnica dos produtores: disponibilidade de informação aos produtores, programa de capacitação administrativa e gerencial do produtor e melhoria da assistência técnica aos produtores.
5. Programa de capacitação técnica dos recursos humanos: geração de fatores humanos da competitividade.
6. Desenvolvimento da rede de centros de inteligência do leite: incremento das pesquisas para o setor, disponibilidade de base de dados da cadeia láctea, maior oferta de cursos e consultorias pelos grupos de pesquisa, obter benchmark de outras cadeias de sucesso no Brasil e disseminar casos de sucesso (nacionais e internacionais).
7. Desenvolvimento de linhas especiais de créditos aos produtores: reduzir a burocracia para obtenção de crédito, incentivo das indústrias e governo para aquisição de máquinas e equipamentos, e incentivo ao investimento em equipamentos de ordenha, granelização e tanque de coleta.
8. Melhoria da infraestrutura básica: melhoria da situação das rodovias e entendimento do governo e iniciativa privada na

direção de parcerias (PPP) para melhoria do transporte de leite (logística).

9. Incentivo e fortalecimento do sistema cooperativo: cooperativas bem gerenciadas.
10. Programa de desenvolvimento do comércio exterior de lácteos: marketing internacional (atitude mais proativa do empresário), forte representatividade internacional, atração de investimentos internacionais/produtores internacionais – Global Milk Producer.

Essa lista de ações é a mesma sinalizada em eventos passados e edições anteriores de revistas especializadas. Mais uma vez, de nada valerá esse levantamento de ações para o setor leiteiro no Brasil se ele não for colocado em prática pelos agentes responsáveis.

Um mecanismo viável para rápida implementação do processo de mudança é a realização de um planejamento estratégico para o setor. Esse processo deve envolver um mapeamento da cadeia produtiva do leite, para identificação da sua importância no contexto nacional e das contribuições setoriais (em valor), uma agenda com ações conjuntas e os responsáveis pela implementação desses projetos. Além disso, é necessário um acompanhamento externo do processo para monitoramento da evolução da cadeia e ajuste fino no rumo tomado.

Nota 2016

Este texto é fruto de um projeto feito ao setor de leite, um plano estratégico. Muito do que foi proposto até hoje não foi implementado, 12 anos após e representa grande oportunidade

Mais uma vez, de nada valerá esse levantamento de ações para o setor leiteiro no Brasil se ele não for colocado em prática pelos agentes responsáveis.



25 Estratégias para o trigo no Brasil

*Publicado no
livro Agronegócio
do Brasil em
01/01/2006.¹⁸*

Estratégias para o trigo no Brasil

*Altamente
dependente da
importação
desse grão
(aproximadamente
65% do produto
consumido é
proveniente de
outros países –
principalmente da
Argentina)*

Utilizado na fabricação de bolos, biscoitos, pães, massas alimentícias, entre outros, o trigo é um produto fundamental para alimentação humana. Altamente dependente da importação desse grão (aproximadamente 65% do produto consumido é proveniente de outros países – principalmente da Argentina), o Brasil produziu cerca de 3,9 milhões de toneladas de trigo na safra 2001/2002, ocupando uma área de 2 milhões de hectares (Conab, 2003). Segundo o sexto levantamento de previsão e acompanhamento de safra realizado pela Conab (2003), a produção brasileira de trigo na safra 2002/2003 atingiu 5,2 milhões de toneladas. O “desenho” contendo a estrutura quantificada do SAG do trigo no Brasil é apresentado na Figura 29.1.

Cerca de 50 especialistas (executivos do setor, pesquisadores e lideranças setoriais) reunidos em um workshop, realizado em 9 de maio de 2003 nas dependências da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), da Universidade de São Paulo (USP), elaboraram conjuntamente a seguinte lista dos principais problemas de coordenação existentes no SAG do trigo no Brasil:

- Falta de integração entre os diversos setores atuantes no sistema.
- Baixo consumo per capita de alguns derivados do trigo (principalmente massas e pães).
- A produção nacional de trigo é pequena em relação à quantidade demandada pela cadeia.
- Necessidade de aumento dos investimentos em pesquisa agro-

(18) Texto feito com a cooperação de Ricardo Messias Rossi.

pecuária, para ganhos de produtividade e aptidão qualitativa.

- Falta de um plano de comunicação para toda a cadeia.
- Problemas de informalidade, gerando concorrência desleal e ameaçando a qualidade do sistema.
- Mão de obra desqualificada atuando em diversas partes do sistema, em especial nas padarias.
- Existência de defasagem tecnológica nas padarias.
- Escassez de recursos públicos de financiamento de custeio e investimento no setor.
- Problemas fiscais originados por impostos em cascata e falta de equalização.

Após o levantamento dos problemas de coordenação existentes na cadeia, os especialistas reunidos no workshop elaboraram em conjunto uma lista de ações coletivas que podem minimizar esses problemas. As principais ações foram:

- Articulação da cadeia. Foi observada a necessidade imediata do desenvolvimento de uma estrutura organizacional que permita a integração total entre os diferentes “elos” do sistema e suas respectivas associações setoriais. Sugeriu-se a criação do “Trigo Brasil”.
- Aumento do consumo dos derivados do trigo. O baixo consumo per capita do trigo no Brasil vai além do debate sobre os conhecidos problemas de baixa e má distribuição de renda da população brasileira, sendo também resultado dos hábitos alimentares existentes no País e de “tabus” como: “Pão e massas engordam”. Contrastando com diversos outros países, a base de carboidratos na dieta alimentar do brasileiro é o arroz e não os derivados de trigo, como as massas e os panificados. Desenvolver o paladar e o costume do brasileiro pelas diversas receitas baseadas nos derivados do trigo é uma ação importante para toda a cadeia do trigo.

Desenvolver o paladar e o costume do brasileiro pelas diversas receitas baseadas nos derivados do trigo é uma ação importante para toda a cadeia do trigo.

O consumo per capita de pão no Brasil é baixo quando comparado com outros países, sendo inclusive inferior à meta recomendada

pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e também não mostrando evolução ao longo dos anos.

O setor de melhoramento de sementes deve continuar desenvolvendo variedades mais produtivas e resistentes a pragas e doenças, adaptadas às diferentes condições naturais e de classes de trigo desejadas pela indústria.

- Aumento da produção de trigo no Brasil. O aumento da produção rural está sustentado em duas ações principais: expansão da área cultivada e aumento da produtividade. A diversidade edafoclimática brasileira permite o cultivo de diferentes tipos de trigo em diferentes épocas do ano, assim, o estímulo de aumento da produção rural não deve ser apenas visando ao aumento quantitativo da produção, mas, sim, para objetivar a produção com qualidade dos diferentes tipos de trigo requisitados pela indústria e em diferentes épocas do ano. É necessário ressaltar que ações públicas e privadas para garantir a viabilidade econômica de longo prazo do cultivo do trigo para o produtor rural são essenciais para evitar o já tradicional “efeito gangorra” da agricultura brasileira.
- Incentivo à Pesquisa Agropecuária. Derivado da ação anterior, o incentivo à pesquisa agropecuária é essencial para o aumento da qualidade e produtividade do cultivo do trigo. O setor de melhoramento de sementes deve continuar desenvolvendo variedades mais produtivas e resistentes a pragas e doenças, adaptadas às diferentes condições naturais e de classes de trigo desejadas pela indústria. A atividade de extensão deve garantir a melhoria das práticas agrícola e a indústria de insumos deve elaborar mais produtos específicos para cultura, aumentando a eficiência do cultivo em nosso país. Também é importante o incentivo às pesquisas envolvendo a tecnologia de alimentos, para a melhoria dos processos produtivos.
- Elaborar um plano de comunicação. Existe a necessidade da elaboração de um plano de comunicação que enfatize a importância nutricional/funcional dos produtos derivados do trigo na alimentação humana. A Pirâmide Alimentar poderia ser um bom ponto de partida para esse plano.
- Combater a informalidade. Participantes “informais” são maléficos para a cadeia, pois, além de não recolherem impostos e funcionarem como concorrência desleal, diminuem a credibilidade e qualidade de todo o setor.
- Qualificação da mão de obra. As diferentes associações se-

toriais devem estar comprometidas no desenvolvimento de programas de treinamento e desenvolvimento da mão de obra atuante no setor do trigo. Tal ação tem por objetivo ganhos de produtividade e qualidade, lembrando que os recursos humanos são uma fonte de vantagem competitiva para o sistema. Os pontos críticos isolados na reunião foram os trabalhadores rurais e os funcionários das padarias.

- Investir na atualização tecnológica. Diversos “elos” do sistema, em especial as padarias, estão defasados tecnologicamente. A atualização tecnológica dessas empresas proporcionará aumento de produtividade e qualidade, além da possibilidade do desenvolvimento de novos produtos.
- Projeto Padarias. Um projeto envolvendo diversos agentes do sistema produtivo e o governo para modernização desse canal é de fundamental importância. Recomenda-se a leitura do Capítulo “Revolução nas padarias”.
- Discutir com o poder público fontes de financiamento. Recursos provenientes do governo para o financiamento das atividades agrícolas, pesquisas científicas, renovação tecnológica e outros são vitais para o desenvolvimento do sistema.
- Discutir com o poder público a questão fiscal. Uma proposta consolidada por todos os membros da cadeia facilitaria a discussão.

A atualização tecnológica das padarias proporcionará aumento de produtividade e qualidade, além da possibilidade do desenvolvimento de novos produtos.

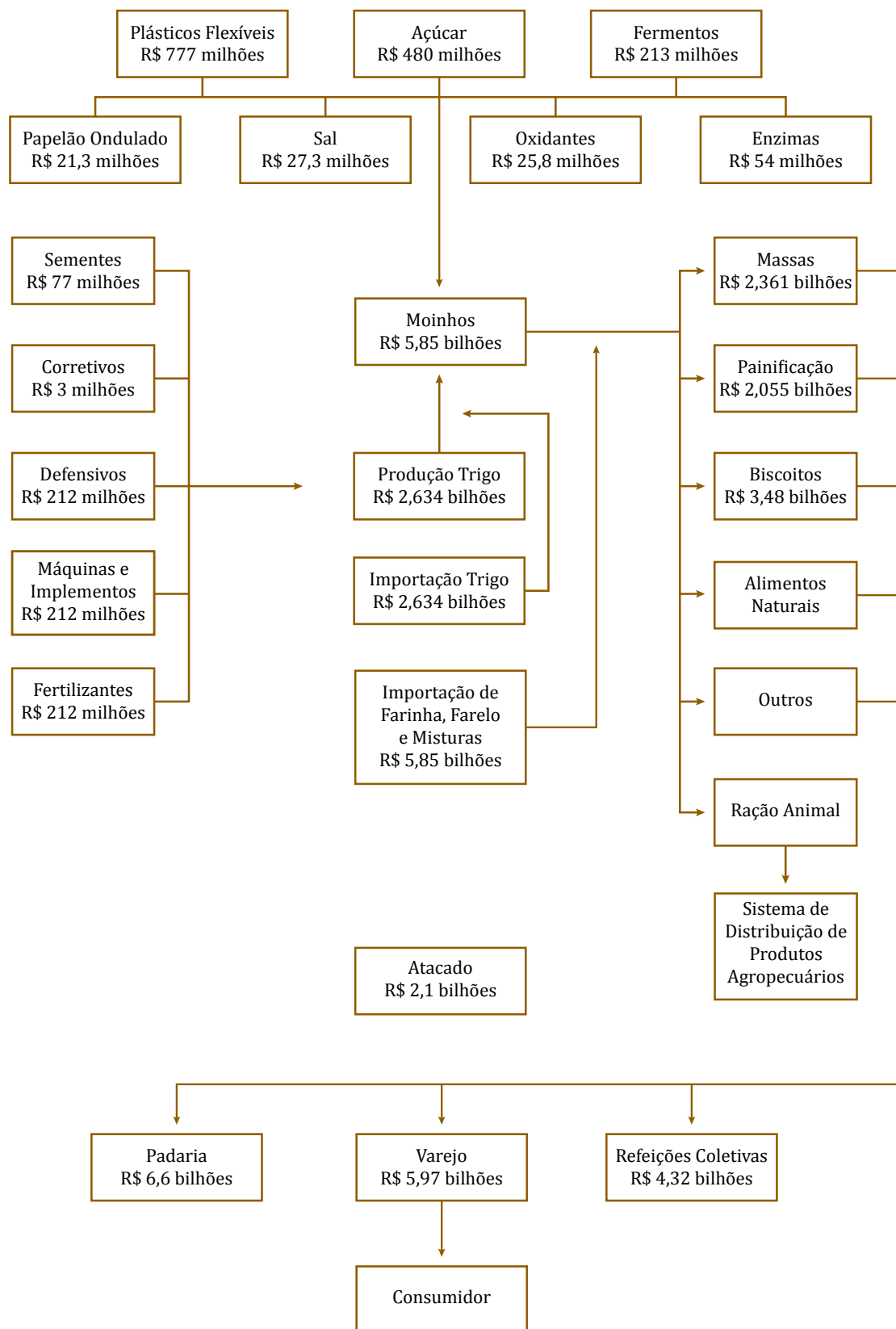
A partir da caracterização e quantificação do SAG do trigo notou-se a existência de grandes oportunidades de desenvolvimento desse sistema. Muito ainda pode ser feito no sentido de aumentar o consumo dos derivados de trigo no País. Também existe o potencial para aumento da produção desse grão, tanto nas tradicionais áreas produtoras da Região Sul quanto nas novas fronteiras agrícolas do cerrado. A iniciativa de integração da cadeia é um ponto fundamental para incrementar a eficiência do sistema, aproveitando a capacidade produtiva existente no setor brasileiro de moagem. A figura a seguir mostra a cadeia do trigo no Brasil.

Nota 2016

Feito com atual professor da UFG (Goiás).

Ricardo Rossi, o texto traz agenda o setor de trigo. Ainda representa grande oportunidade.

Figura – a cadeia do trigo no Brasil



A photograph of a group of people grilling outdoors. In the foreground, a man in a red and white plaid shirt is smiling and looking towards a grill. Behind him, a woman in a blue and white striped shirt is also smiling. In the background, another man is visible, holding a green bottle. The grill is in the foreground, with several sausages cooking on it. The background is a bright, sunny outdoor setting with trees and a clear sky.

26

A sociedade do conhecimento e a sociedade do churrasco

*Publicado no
livro Agronegócio
do Brasil em
1/01/2006.
Discurso de
Paraninfo de 2001
FEA-RP/USP*

A sociedade do conhecimento e a sociedade do churrasco

*Computadores
eram uma fortuna.
Não tínhamos TV
a cabo, por satélite
ou outros. Projetor
de slides era
comum, mas não
pense que se trata
do Datashow para
powerpoints.*

“Eu queria nesses 4 minutos, focar em apenas dois pontos que devem caminhar juntos no futuro profissional de qualquer pessoa: o conhecimento e o churrasco. E aí vem a primeira parte do título: ‘A sociedade do conhecimento’. As mudanças são fortes e rápidas e temos que estar preparados para elas. Para isso, temos que prestar atenção. E prestar atenção cansa. Temos que aceitar a mudança e nos adaptar rapidamente a ela. Nós e as empresas.

Em 1991, eu me formei. Vamos nos lembrar um pouco desse tempo não tão distante, mas já tão distante. Em termos de produtos e tecnologia, não tínhamos o celular e a internet (eram 15 dias de espera para que eu pudesse receber uma tese feita na Europa). E-mail nem pensar. Cantadas eram por meio dos bilhetinhos. Não tínhamos os alimentos lights. Aliás, não éramos tão preocupados com a saúde. Nossos churrascos nas repúblicas deixariam qualquer vigilância sanitária apreensiva. Computadores eram uma fortuna. Não tínhamos TV a cabo, por satélite ou outros. Projetor de slides era comum, mas não pense que se trata do Datashow para powerpoints. Porém ainda tínhamos o carnaval de salão nos clubes.

Em termos políticos e econômicos, tínhamos um presidente eleito pelo voto direto, que tinha “aquilo roxo”, e que sucedeu um escritor de livros de marimbondos – e que seria removido ainda na metade do ano. Ele foi substituído por outro que relançaria o Fusca. Que orgulho hein? Um governador que ajudou a terminar de quebrar nosso rico Estado de São Paulo e que só encontrou espaço como deputado depois disso. Que orgulho! Essas seguidas gestões desastrosas nossa geração terá que recuperar. Tínhamos a Guerra do Golfo, a reorganização dos países do Leste Europeu, entre outros.

Hoje, vocês encontram um país mais respeitado internacionalmente. Eu sou testemunha disso, pois participo de Congressos Internacionais anualmente, desde então. Do país da inflação 1,5% ao dia, do carnaval e do futebol, passamos a ser o País potencial fornecedor mundial de alimentos, líder no agronegócio (cana, carnes, citrus, café, soja e frutas), líder em aviões, base produtiva de automóveis, celulares, gerador de tecnologia (genoma), líder político da América do Sul e novo alvo de turistas. Um país que compete com os demais em condições pelo menos melhores que em 1991. Mas ainda temos muito o que melhorar, em infraestrutura, desenvolvimento humano, entre outras coisas, e aí é que entra a nossa responsabilidade. Temos muita gente sem educação (nos dois sentidos) e temos que trabalhar para gerar e para dar oportunidades.

Qual é o desafio deste novo ambiente? Hoje o mundo é muito mais diferente. Temos informações de sobra que precisam ser traduzidas em conhecimento. Peter Drucker, aos 95 anos, escreveu recentemente que o conhecimento será o principal recurso das sociedades. Disse que o conhecimento se moverá rapidamente e estará disponível pela internet. Preços, novos produtos, comunicações feitas no mundo serão acessadas gratuitamente aqui. Ainda é novo para nós o conceito internacional da empresa. Temos que prestar atenção no mundo e com velocidade. E, para isso, devemos investir no conhecimento internacional.

Como conciliar essa ânsia pelo conhecimento e pelo trabalho, pelo sucesso profissional que todos vocês terão, com a nossa vida, a nossa família, nossos amigos, nossos filhos e o nosso tempo? Esse desafio me dá abertura para falar do segundo e último ponto: por que a sociedade do conhecimento precisa estar com a 'sociedade do churrasco'?

Um país que compete com os demais em condições pelo menos melhores que em 1991. Mas ainda temos muito o que melhorar, em infraestrutura, desenvolvimento humano, entre outras coisas, e aí é que entra a nossa responsabilidade.



Encontrar o equilíbrio entre as duas sociedades é o que fará o cidadão do futuro, o profissional que a empresa vai querer, cuja empresa em que estiver vai prosperar.

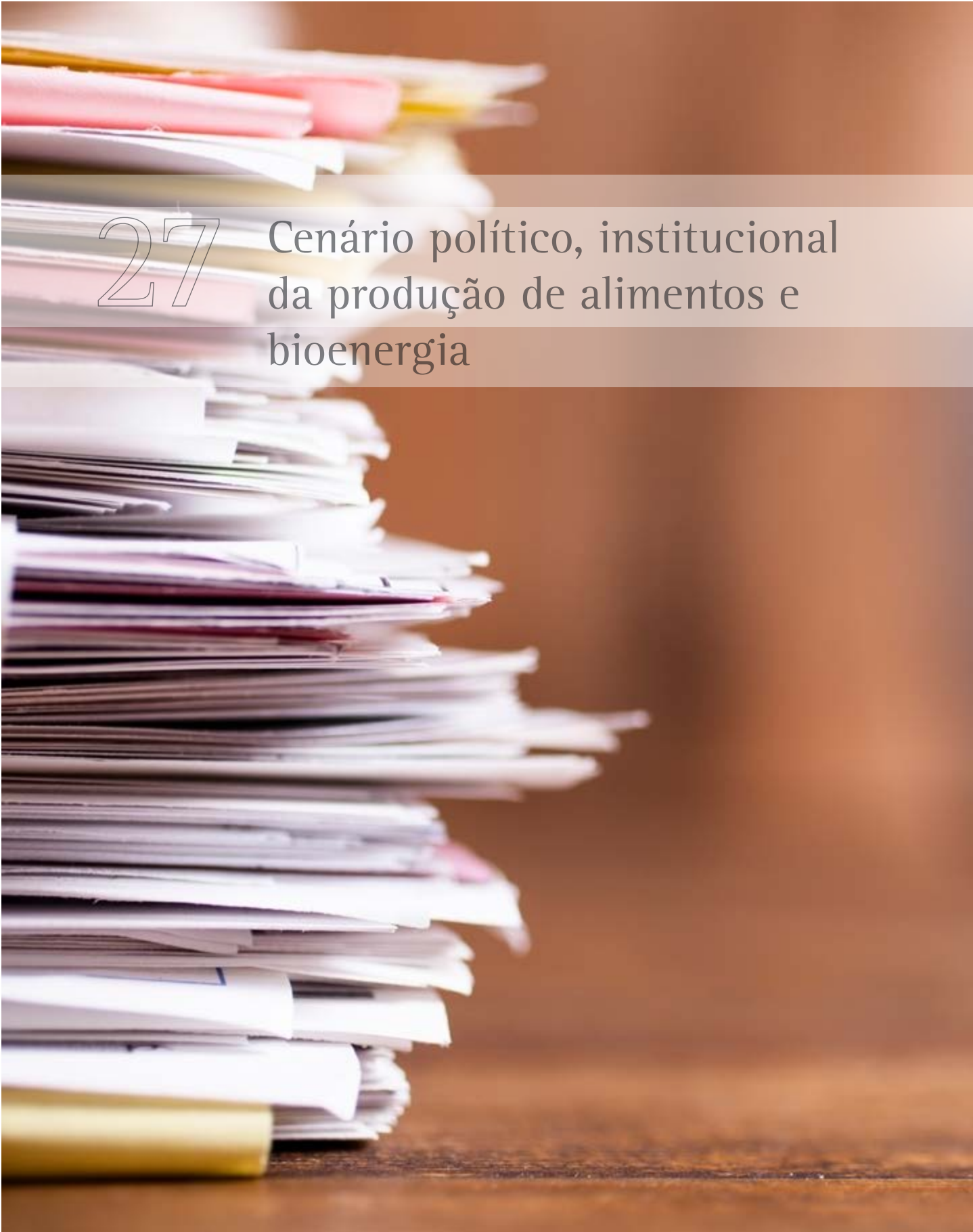
Antes vamos nos lembrar do passado... Quando, nós, alunos resolvíamos, em 1991, fazer um churrasco à noite, era uma verdadeira operação de guerra. Saía um carro para buscar cerveja (quente), outro ia buscar pão, outro ia comprar carvão na carvoaria, outro ia ao açougue e outro ia pegar gelo, naquele formato de barras que tinha que quebrar no chão da república com o martelinho de bater no bife, estragava pano de chão, perdia metade do gelo, doía a mão... Condições sanitárias de fazer inveja a qualquer animal. Hoje, num único local compramos tudo para o churrasco.

Voltando... Por que a 'sociedade do churrasco'? Essa instituição chamada churrasco, tão brasileira, é sinônimo de uma lacuna da 'sociedade do conhecimento', que é a amizade, a solidariedade, a ajuda, a descontração, o humor, a inclusão (quantos colegas que não tinham condições de pagar e nós chamávamos e pagávamos por eles), a aproximação das pessoas e a vontade de aproveitar cada momento e de viver, de conversar e conviver.

Encontrar o equilíbrio entre as duas sociedades é o que fará o cidadão do futuro, o profissional que a empresa vai querer, cuja empresa em que estiver vai prosperar. Não pode ser só conhecedor e nem pode ser só churrasqueiro. Tem que desenvolver inteligência, com caráter, conhecimento, competência, comprometimento e criatividade. Mas também tem que ser agregador, humano, descontraído, voluntário, e que saiba trabalhar em time, em equipe. Coisas de churrasco."

Nota 2016

Achei relevante colocar neste livro o discurso que fiz quando recebi uma das principais homenagens da minha vida: Ser paraninfo dos formandos da FEA-USP em 2001. Considero importante mensagem de educação.

A large stack of papers and folders is shown on a wooden surface. The stack is composed of many thin, white sheets of paper, some of which are slightly offset, creating a sense of depth. At the top of the stack, there are several colorful folders in shades of red, orange, and yellow. The background is a warm, brownish-orange color, and the lighting is soft, highlighting the texture of the paper and the wood.

27

Cenário político, institucional da produção de alimentos e bioenergia

*Publicado em
"Agronegócios e
Desenvolvimento
Sustentável" em
01/01/2007.¹⁹*

Cenário político, institucional da produção de alimentos e bioenergia

Consagrada na literatura mundial como análise PEST ou "STEP analysis", ela considera os fatores que são incontroláveis às empresas. São as mudanças que acontecem independente da vontade de empresas e empresários.

"Apesar de tudo estamos vivos, pro que der e vier prosseguir
Com a alma cheia de esperanças, enfrentando a herança que taí
(meu deus do céu)
Nós atravessamos mil saaras, e eu nunca vi gente melhor resistir
A tanta avidez, a tanta estupidez
Ao cada um por si, ao brilho da ilusão, digo na maior - melhores dias virão
É um desejo deste imenso coração
E vamos cuidar da úlceras, e vamos tratar dos pústulas
Justiça remédio sensacional, pra recuperar nossa moral
E pra fortalecer o ânimo, e pra fortalecer o fôlego..."
Bom Dia – (Gonzaguinha)

É notável a posição hoje ocupada pelo Brasil de líder mundial na produção e na exportação em diversas cadeias produtivas. Também é notável a capacidade de expansão de maneira sustentável da produção nacional. Os 4 primeiros capítulos deste livro têm por objetivo constatar o cenário do ambiente mundial da produção de alimentos, fibras e bioenergia, e propor ideias e futuros projetos para o planejamento e gestão estratégica do agronegócio brasileiro.

Consagrada na literatura mundial como análise PEST ou "STEP analysis", ela considera os fatores que são incontroláveis às empresas. São as mudanças que acontecem independente da vontade de empresas e empresários. São agrupados em político-legais, econômico-naturais, socioculturais e tecnológicos. Daí a sigla PEST. Estes fatores foram transformados neste livro no que estamos chamando de cenários, que ocupam os quatro primeiros capítulos, para, a seguir contribuir com sugestões de projetos estratégicos para o agronegócio nacional, as quais se encontram no capítulo 5.

(19) Texto feito com a cooperação de Marco Antonio Conejero.

1 – Contexto internacional

Vamos começar analisando o cenário político institucional no plano internacional. O resistente protecionismo dos países desenvolvidos é o primeiro tema recorrente na mídia brasileira e internacional. A nossa expectativa é que as distorções no comércio mundial devido ao protecionismo (subsídios de quase US\$ 1 trilhão/ano) tendem a reduzir gradualmente, por alguns fatores:

- a) disputas na OMC – Organização Mundial do Comércio - como as recentes realizadas pelo Brasil no algodão e no açúcar, bem como as rodadas de negociações, que visam reduzir o protecionismo.
- b) Pressões dos consumidores internacionais com estes privilégios concentradores de renda nas nações desenvolvidas que o protecionismo traz. Movimentos antissubsídios preocupados com o problema social gerado no mundo em desenvolvimento pelos seus subsídios baseados em produção, que estimula crises de superprodução e preços baixos para os alimentos. Nos EUA existem movimentos atacando o lobby agrícola, que garante junto ao governo um pagamento de US\$ 360 mil por ano para cada produtor americano – um grupo que representa apenas 1% da população dos EUA.
- c) Outro fator que contribuirá para a redução do protecionismo advém da expansão e presença de empresas multinacionais, que hoje dominam o comércio mundial. Estas se antecipam às mudanças que visam reduzir o protecionismo, indo rapidamente investir nos países com maior potencial para exportações. Isto aconteceu no frango brasileiro, com investimentos franceses, bem como no açúcar e outras cadeias produtivas. A estas empresas, pouco importa onde o produto é feito... importa o retorno aos acionistas.
- d) Envelhecimento dos agricultores europeus, americanos, canadenses e sucessão nas fazendas fazem com que uma nova geração menos interessada nas causas da agricultura e que também não passou pelo período de fome das guerras mundiais (principal motivação das políticas de segurança alimentar) tome a frente. Esta geração pode ser mais liberalizante que a anterior.

Movimentos antissubsídios preocupados com o problema social gerado no mundo em desenvolvimento pelos seus subsídios baseados em produção, que estimula crises de superprodução e preços baixos para os alimentos.

...a União Europeia propôs à OMC (Organização Mundial do Comércio) a eliminação de todas as barreiras alfandegárias que incidem sobre as tecnologias que geram fonte de energia limpa.

e) A Bioenergia. Consideramos este o fator de maior impacto nas políticas protecionistas. À medida que o mundo caminha para a energia renovável, a entrada de produtos vindos da agropecuária, mas transformados em energia ganhará outra dimensão, onde temos os aliados ambientalistas e entidades ligadas à geração de empregos no planeta. A bioenergia representa uma revolução na agricultura mundial. EUA e Europa não terão capacidade de atender a sua demanda interna.

Mesmo com a produção de 18 bilhões de litros de álcool, a maior produção mundial, os EUA atendem apenas 2,5% da sua demanda de gasolina. Então, como atingir a demanda americana em 2017 de 132 bilhões de litros? Outro problema é a rede de distribuição, já que apenas 800 de um total de 170 mil postos dispõem de bombas de álcool. A situação europeia não é diferente, uma vez que para atender a sua demanda de combustível, serão necessários um aumento de 9.400% na área de trigo e 420% de beterraba.

Podemos dizer que os automóveis americanos absorverão o milho produzido pelos EUA, bem como por outros países, grãos produzidos na Europa entrarão nos tanques dos carros europeus, bem como a beterraba produzida na França virará etanol. Além disso, recentemente a União Europeia propôs à OMC (Organização Mundial do Comércio) a eliminação de todas as barreiras alfandegárias que incidem sobre as tecnologias que geram fonte de energia limpa. A ideia é que as políticas comerciais internacionais podem ajudar a transferências de tecnologias ligadas a energias renováveis, criando um mercado mundial aberto para tecnologias ambientais. Talvez esta seja a grande revolução da agricultura deste século. Pode até ser o final do protecionismo, tragado pela onda da bioenergia.

Por outro lado, existem preocupações com o crescimento do terrorismo e de regiões instáveis, o que pode gerar preocupação no abastecimento de alimentos, movimentos estimulando uma aversão mundial ao Brasil e a nossa produção agrícola, argumentando que a agricultura brasileira cresceu às custas de perdão de dívidas e créditos subsidiados (crédito rural), o que equivale aos subsídios aplicados por eles. Isto precisa ser fortemente combatido com uma política de comunicação internacional.

Por tudo isso, a grande expectativa é de redução nos próximos anos das barreiras tarifárias e elevação das barreiras não tarifárias (sanitárias, sociais e ambientais), como por exemplo, a do frango (nitrofurano, gripe aviária, newcastle), polpa cítrica (dioxina), soja (carboxin), carne bovina (aftosa, desmatamento da Amazônia). Isto

pede um outro tipo de ação, envolvendo instituições de pesquisa e cuidando da nossa produção, produzindo da maneira como os consumidores internacionais desejam, antecipando suas mudanças. Inteligência, antes de mais nada. São regulamentações cada vez mais complexas e crescentes, demandando estruturas para seu entendimento e preparo do agronegócio nacional visando a exportações e também ao crescente mercado interno mais exigente.

De maneira adicional, a produção com sustentabilidade (ambiental, econômica e social), tendo cuidado com as pessoas, a conservação do planeta e a manutenção do lucro, será a única forma de produzir. E aí residirá o foco do protecionismo. Cada vez mais, as normas ambientais e trabalhistas serão mais rígidas (tais como biossegurança, proteção de cultivares), e isso implicará em missões internacionais mais rigorosas em cima dos padrões de produção realizados no Brasil, sejam eles animais ou vegetais, exigindo padrões de qualidade e certificações, bem como a proliferação de ONG's visando aos mais diversos tipos de interesses.

Nessa ótica, temos a recém-ratificação do Protocolo de Kyoto, um pioneiro plano de redução das emissões dos países desenvolvidos, com metas diferenciadas, e possíveis metas futuras para os países emergentes (China, Índia, Brasil). Isso, estimulado pelo clima de instabilidade política no Oriente Médio e de alta dependência de países da OPEP para o suprimento de petróleo, explica a febre atual dos biocombustíveis (álcool e biodiesel). A recente divulgação dos efeitos devastadores do aquecimento global acelerará ainda mais este processo.

Por fim, vale a pena destacar o recém-crescimento dos governos estatizantes na América Latina, com políticas de nacionalização de empresas e aversão ao capital estrangeiro. Essa instabilidade política é uma força motriz para a migração do fluxo de investimentos externos para os países asiáticos, principalmente China e Índia. Deve ser fonte de preocupação.

2 – Contexto nacional

No plano nacional, o principal entrave político-institucional encontra-se no âmbito governamental, com décadas de má gestão. Como disse Gonzaguinha, no início deste capítulo, “conseguimos resistir”. 90% do orçamento federal, 16,5% do PIB, está engessado com pessoal e com a estrutura administrativa (gastos obrigatórios), excluindo o pagamento de juros sobre a dívida (que já atinge a cifra de R\$ 150 bilhões por ano). Logo, apenas 10% do nosso orçamento está disponível para investimentos, o que representa só 0,5% do PIB.

Cada vez mais, as normas ambientais e trabalhistas serão mais rígidas (tais como biossegurança, proteção de cultivares), e isso implicará em missões internacionais mais rigorosas em cima dos padrões de produção realizados no Brasil...

Num momento onde o mundo todo faz fusões na gestão pública, vamos na contramão, duplicando mais ainda estruturas. O Estado precisa de uma grande reforma.

Apesar da necessidade de um maior aperto fiscal, já que a dívida pública encontra-se em um patamar elevado (50% do PIB), a escalada do gasto público, com a previsão de um crescimento de R\$ 11 bilhões nos gastos do governo em 2007, abre uma situação insustentável. Os gastos correntes crescem mais do que o PIB: pagamento de funcionalismo, custeio da máquina, benefícios previdenciários, os programas assistenciais, o seguro-desemprego, o abono salarial, entre outros.

O Brasil por incrível que pareça, tem uma economia muito menor que a americana, uma população muito menor, e uma estrutura de gestão incrivelmente maior. Num momento onde o mundo todo faz fusões na gestão pública, vamos na contramão, duplicando mais ainda estruturas. O Estado precisa de uma grande reforma.

Dentre os gastos correntes, a seguridade social consome 56% dos recursos orçamentários da União, cerca de 12% do PIB, ou seja, algo da ordem de R\$ 202 bilhões. Comparativamente, o Chile gasta 3% do PIB (carga tributária de 17% do PIB). No Brasil, a carga começa em 12%, só para Previdência.

No entanto, dado o custo político envolvido na adoção de uma reforma previdenciária, essa situação tende a não se alterar. Vamos ainda adicionar as normas trabalhistas ultrapassadas prejudicando, por meio de litígios, a atividade produtiva, consumindo tempo e recursos administrativos, constituindo uma indústria de reclamações trabalhistas.

Esse exagero da máquina pública acaba gerando um efeito negativo, que é o da falta de convergência nas ações e retrabalho por parte dos diferentes ministérios, levando ao desperdício de tempo e recursos. Para piorar a situação, houve uma desarticulação e enfraquecimento das agências reguladoras, com forte interferência política (7 das 21 agências com diretores demitidos sem causa), contingenciamento de verbas (de 21 agências, 13 tiveram recursos retidos).

Assim, surge um risco regulatório que espanta os necessários investimentos privados em estruturas produtivas. Para se ter uma ideia, o Brasil deixa de receber cerca de US\$ 10 bilhões em investimentos em infraestrutura por conta da falta de regras claras e estáveis em diferentes setores. Na área de saneamento, existe dificuldade na regulação de como as empresas privadas podem operar. Na área de energia, os projetos perdem velocidade por questionamentos do Ministério Público e licenciamento ambiental. Na área de telecomunicações, há um conflito entre o ministério e Anatel (agência reguladora dessa área).

Enquanto os países desenvolvidos têm sistemas regulatórios pró-ativos, com foco na redução do custo de cumprimento de protocolos, o Brasil apresenta a sua gestão governamental um pouco mais lenta (gasta-se 152 dias para abrir uma empresa no Brasil, contra 2 dias na Austrália; licenciamento ambiental pode levar mais de dois anos no Brasil, contra 5 meses na Inglaterra), com diferentes entraves (uma média de 55 normas tributárias emitidas por dia desde 1998), em um ambiente onde as vezes existe desrespeito aos contratos firmados (tolerância a invasões e desrespeito à propriedade da terra), estimulado pela discutida lentidão do judiciário e sensação de impunidade. Tudo isso gera um comportamento oportunista por parte dos agentes e enfraquecimento da coesão nas cadeias produtivas. Afinal, falta a visão de cadeias produtivas no estabelecimento de políticas públicas.

Nessa linha de pensamento, há um debate político entre o Ministério da Agricultura, de um lado, e os Ministérios do Meio Ambiente e do Desenvolvimento Agrário, de outro, em torno de uma falsa dicotomia entre agricultura familiar e agronegócio. Quem entra neste debate deve lembrar e ler Ray Goldberg, o criador do conceito de agronegócio junto com John Davis. Na sua concepção, o conceito de agronegócio significa agricultura interligada e não tem a dimensão tamanho da propriedade em sua definição e operacionalização.

Não existe diferença entre agronegócio e agricultura familiar. Isso gera um racha nos esforços públicos. Quase todo o agronegócio brasileiro do café é composto de agricultores familiares.

Ao tocar nesse assunto, falta uma maior valorização política da produção de alimentos, fibras e bioenergia no Brasil, já que, em 25 anos, esse setor produtivo viu o orçamento federal destinado à agricultura ser reduzido de 3% para 0,3% (ABAG). Esta falta de recursos compromete o crédito, estoques e seguros agrícolas. Por exemplo, o orçamento da defesa agropecuária é insuficiente para uma política correta de prevenção sanitária (apenas US\$ 30 milhões, 0,3% das exportações de carnes). O resultado foi o aparecimento dos focos de Febre Aftosa nos estados de MS e PR em 2005, e do foco de Newcastle no estado do RS em 2006. Este é um dos maiores riscos do agronegócio brasileiro. Imaginem o que nos custaria um, apenas um, caso de vaca louca.

Como adiantado, na parte de infraestrutura, a escassez de recursos também se faz presente. Os investimentos da União em transportes atingiram R\$ 4,2 bilhões em 1999, mas caíram para R\$ 1,6 bilhões em 2004, apesar da entrada em vigor da Cide (imposto sobre o preço da gasolina).

...há um debate político entre o Ministério da Agricultura, de um lado, e os Ministérios do Meio Ambiente e do Desenvolvimento Agrário, de outro, em torno de uma falsa dicotomia entre agricultura familiar e agronegócio.

Há quantos anos que se fala nos mesmos problemas do Porto de Santos, nosso grande porto? A recente crise no setor aéreo é o triste retrato da gestão brasileira. Pessoas bem intencionadas, mas malpreparadas para as suas funções, excesso de órgãos e decisões inócuas.

Com isso, o retrato dos portos brasileiros, por exemplo, é caótico: filas de caminhões, navios que não conseguem atracar (canal não tem profundidade suficiente), despreparo dos funcionários para o carregamento de grãos e contêineres. O movimento de embarque e desembarque do porto de Santos passou de 34 milhões de toneladas em 1994, para 76 milhões, em 2006. Isso também foi um catalisador das atividades nos aeroportos brasileiros nos últimos anos, cujo transporte aéreo movimentou 1,7 milhão de toneladas de cargas em 2006. E o setor ferroviário também pegou carona nessa onda e teve que movimentar uma carga de 392 milhões de toneladas (um crescimento de 55% entre 1997 e 2005).

Adicionando o problema regulatório, com atraso nas regulamentações das PPPs (Parcerias público – privadas) e outras formas de atração de investimento privado, não há possibilidade de armazenamento e escoamento de uma safra de 130 milhões de toneladas de grãos no período de maior pressão. Se a safra for para 170 milhões, o que acontecerá?

Nós precisamos de uma regulamentação que permita ao setor privado assumir a plataforma logística brasileira, seja portos, estradas, aeroportos, para que o país saia deste apagão logístico o mais rapidamente possível. Há quantos anos que se fala nos mesmos problemas do Porto de Santos, nosso grande porto? A recente crise no setor aéreo é o triste retrato da gestão brasileira. Pessoas bem intencionadas, mas malpreparadas para as suas funções, excesso de órgãos e decisões inócuas.

Aqui vale até um momento de humor. Alguns dos leitores já estiveram no aeroporto de Congonhas nos últimos dois anos e ouviram uma das frases que consideramos mais célebres sobre o descaso, a impunidade e o desrespeito ao usuário. Vamos a ela: “...devido ao pouso tardio da aeronave, o voo foi reprogramado...”. Então leitor, veja que interessante... esqueça o Ministério, a ANAC, a Infrearo e a empresa aérea... com esta singela frase, a aeronave é a culpada pela incompetência. Coitada da aeronave.

Falando em regulamentação, por que não dar outro exemplo, o da CNTBio, responsável por autorizar o assunto transgênicos no Brasil. Mesmo com a boa vontade de seus pesquisadores, como bem disseram os Profs. Zylbersztajn e Saes, em recente artigo no jornal O Estado de São Paulo, é uma instituição “desenhada para não funcionar”. Se o Estado não proteger os direitos de propriedade e não criar mecanismos de resolução de disputas, o agronegócio funcionará abaixo do seu potencial.

Após discutir sobre as despesas governamentais, precisamos agora refletir sobre como o governo capta os recursos necessários

para o seu autofinanciamento. Nesse ponto, vale a pena lembrar que é sempre preferível aumentar as taxas e impostos, e assim a receita, do que mexer nos gastos realizados, o que pode ter um alto custo político. Com isso, podemos entender o porquê do Brasil ter uma carga tributária elevada - de 40% do PIB, distorcida, e estimulante da sonegação fiscal - 3 milhões de empresas com problemas fiscais. Isto é um dos grandes prejuízos ao agronegócio brasileiro, dificultando muito o desenvolvimento sustentável.

3 - Grandes Estratégias para o Brasil: Reformas Estruturais que Ajudem o Agronegócio

Por fim, quais são as grandes estratégias a serem adotadas no Brasil para que possamos acelerar definitivamente o crescimento? As grandes reformas estruturais, que historicamente são requeridas para que o Brasil entre definitivamente na rota do desenvolvimento, são sumarizadas abaixo. Todas elas estão no mesmo plano de importância e não representam novidades a você leitor. Deviam ser agenda e a preocupação do novo Congresso nacional.

3.1 - Ajuste fiscal para Redução do Gasto Público e Consequente Desoneração Tributária do Agronegócio

De uma maneira geral, é preciso tornar a máquina pública mais enxuta e eficiente, com poucas regras e ausências de exceções, poucos ministérios, compostos pelos profissionais certos (indicados pelos partidos que compõem a base de sustentação) para certas funções, trabalhando com metas físicas, avaliação de desempenho e limites de gastos pré-definidos. Além disso, é preciso introduzir um orçamento impositivo, evitando arbitrariedade e contingenciamento de verbas, mas com metas rígidas de redução da relação entre gastos correntes e PIB.

3.2 - Reforma Trabalhista para Modernizar o Trabalho no Agronegócio

É preciso priorizar o incentivo à negociação e promover ações para reduzir o custo dos empregados para as empresas. Mas, antes disso, é necessário pensar e implementar uma verdadeira reforma da previdência, com desvinculação do salário mínimo, reajustes visando primeiramente manter o poder de compra (conforme inflação), e uma posterior melhoria nas condições de renda, elevação da idade mínima, eliminação de privilégios absurdos e exceções. Também é necessário monitorar as condições de trabalho visando ao desenvolvimento das pessoas, afinal, a condição de trabalho e de vida de um ser humano deve ser uma das fontes principais de preocupação.

...podemos entender o porquê do Brasil ter uma carga tributária elevada - de 40% do PIB, distorcida, e estimulante da sonegação fiscal - 3 milhões de empresas com problemas fiscais.

...para nossa tristeza, como bem disse a respeitada revista The Economist, na primeira edição de fevereiro de 2007. Esperar que o Congresso faça a reforma política é “como pedir aos perus que votem a favor do Natal”.

3.3 - Reforma Tributária e Política Visando Simplificar

Mais uma vez, na linha de redução de custos de transação e atração dos investimentos privados, é preciso melhorar a qualidade do sistema tributário, unificar os impostos, eliminar impostos sobre investimento, aperfeiçoando o ressarcimento de créditos tributários como a compensação da CPMF. Além disso, para acabar com a guerra fiscal, é preciso isonomia tributária entre produtos de diferentes Estados, e nacionais ou importado.

Agora, para aprimorar a democracia e melhorar a qualidade dos governantes, responsáveis pela modernização e implementação das estratégias supracitadas, é preciso realizar a reforma política, com a mudança na lógica do sistema de partidos e eleições. Mas para nossa tristeza, como bem disse a respeitada revista The Economist, na primeira edição de fevereiro de 2007. Esperar que o Congresso faça a reforma política é “como pedir aos perus que votem a favor do Natal”.

Enfim, caro leitor, sabemos que este capítulo não acrescentou muito ao seu conhecimento, mas sem estas mudanças, a necessária velocidade de crescimento que tanto precisamos fica mais difícil de ser atingida.

Nota 2016

Este texto e os 3 próximos foram um exercício feito com meu amigo e orientado Marco Antônio Conejero.

Sobre o mundo e o agro em 2006, portanto, há 10 anos. Interessante leitura para ver o que alterou nos cenários político, econômico, sociocultural e tecnológico. Ver o que acertamos e o que erramos.



28

Cenário econômico da produção de alimentos e bioenergia

Publicado em
"Agronegócios e
Desenvolvimento
Sustentável" em
02/01/2007.²⁰

Cenário econômico da produção de alimentos e bioenergia

*...a Índia assumiu
a liderança
nos serviços
de tecnologia,
"repatriando"
talentos que foram
estudar e trabalhar
na indústria
americana da
informática, e
assim atingiu um
crescimento de 6%
ao ano.*

Visto o cenário político institucional no capítulo 01, vamos agora nos concentrar no ambiente econômico e seus direcionadores que devem ser analisados em qualquer processo de tomada de decisão.

1 – Contexto internacional

Nos últimos 30 anos, um bilhão de pessoas foram somadas à população mundial, a maioria delas em países em desenvolvimento. E, apesar de taxas menores, a população mundial continuará a sua trajetória de crescimento. O mundo terá 7,2 bilhões de consumidores em 2015, seguindo uma taxa de crescimento de 1,1% (FAO e OCDE). E esse incremento de pessoas pressiona a demanda mundial por grãos e proteína animal. Nesse contexto, a Ásia se sobressai como um grande mercado, em especial, China e Índia com populações crescentes e renda crescente. Estima-se que o apetite chinês por grãos do Brasil cresça 20% ao ano.

Mas não é apenas a população que cresce nesse lado do globo. Fruto de uma maior abertura econômica e concentração na manufatura de transformação, levaram a China a apresentar na última década taxas de crescimento de mais de 9% ao ano. Nessa linha, a Índia assumiu a liderança nos serviços de tecnologia, "repatriando" talentos que foram estudar e trabalhar na indústria americana da informática, e assim atingiu um crescimento de 6% ao ano.

Muito além da mão de obra barata e desrespeito ao meio ambiente, China e Índia tiraram proveito de uma fórmula essencial para o crescimento, que é o estímulo ao empreendedorismo. Valearam-se da regra que os países de renda média têm uma proporção maior de pessoas engajadas em empreendimentos comerciais com

(20) Texto feito com a cooperação de Marco Antonio Conejero.

elevado potencial de crescimento e maiores percentuais de pessoas fundando empresas do que os de renda elevada. São os empreendedores que ajudaram a impulsionar o uso de novas tecnologias em países de renda média, como China e Índia. Para tanto, é preciso, além de uma conjuntura macroeconômica favorável, um ambiente de negócios estável e com regras claras e simples.

Mesmo com o crescimento econômico exponencial verificado por aqueles países asiáticos, isso não ocorreu de maneira equitativa. 42% dos chineses ainda vivem em miséria absoluta - com menos de US\$ 2 por dia -, sendo que 1,9 bilhão de pessoas (60% da população) vivem na pobreza. Isso mostra que, na próxima década, o maior desafio a ser enfrentado por eles passa a ser o do combate à desigualdade social, buscando a universalização dos serviços de saúde e educação. É necessário em todo o mundo, inclusive no Brasil, uma melhor distribuição da renda, e inclusão de pessoas para uma vida mais sustentável.

E essa situação de desigualdade se repete na maioria dos países em desenvolvimento, sendo esperado para os próximos anos um aumento dos fluxos migratórios, com impactos na oferta de trabalho no mundo. Estes fluxos representam grandes problemas para a Europa e EUA.

De qualquer forma, esse cenário mostra que os países em desenvolvimento deverão ser o principal mercado do agronegócio brasileiro. As vendas que eram de 80% para os desenvolvidos passarão a ter 20% para desenvolvidos em 2010. Portanto, precisamos, no agronegócio, estar preparados para atender a mercados com exigências distintas, criando produtos e cultivando mercados.

Empresas cada vez mais multinacionalizadas continuarão seu processo de transferência de manufaturas. Irão produzir onde for mais interessante aos seus acionistas. Isto vale para a produção de frangos, com empresas francesas vindo se instalar no Brasil, bem como na forma inversa, ou seja, na produção de calçados, onde empresas de França já estão produzindo na China.

A globalização do sistema financeiro faz com que os recursos fluam cada vez mais rapidamente entre países, o que, se por um lado traz instabilidade, por outro traz uma necessária transparência e previsibilidade nas políticas.

Cada vez mais o cenário econômico terá o crescimento das parcerias e alianças estratégicas, fazendo com que as empresas possam focar nas suas atividades-alvo e ter parceiros estratégicos de produção, suprimentos e distribuição. Cadeias interligadas, globalizadas, de pequenos, médios e grandes. Este será o agronegócio mundial.

...os países em desenvolvimento deverão ser o principal mercado do agronegócio brasileiro. As vendas que eram de 80% para os desenvolvidos passarão a ter 20% para desenvolvidos em 2010.

*Hoje para se
produzir não são
mais necessários
ativos produtivos.
Utilização de
capacidade
de empresas
até mesmo
concorrentes e
trabalho em rede
passa a ser uma
tendência.*

A terceirização (ou subcontratação) de atividades produtivas também é uma tendência. Hoje para se produzir não são mais necessários ativos produtivos. Utilização de capacidade de empresas até mesmo concorrentes e trabalho em rede passa a ser uma tendência.

O processo de globalização de marcas veio para ficar. A multinacionalização de empresas faz com marcas estejam disponíveis, acirrando a concorrência e beneficiando num primeiro momento o consumidor. Apesar das dificuldades para empresas brasileiras, este já vem sendo um caminho de duas mãos. A cerveja Brahma, da empresa Ambev, já está em 30 países.

Também são diárias as notícias de concentração e fusão nos mercados, com um número menor de empresas maiores, um movimento que também acontece no agronegócio. Vide a situação febril do setor sucroalcooleiro atualmente. No entanto, nem sempre essas operações têm um final feliz. Estudo do professor Robert Bruner, da Darden School dos EUA, aponta que 20% das fusões e aquisições não dão certo, por inúmeros fatores: sistemas diferentes e complicados para combinar, assimetria de informação, excesso de otimismo, executivos que tendem a fazer coisas que elevam o risco, falta de preparo das pessoas para reagir às mudanças na linha de frente da empresa.

A maior competição, em boa parte dos mercados, traz uma tendência de menores margens nas cadeias produtivas, demandando um contínuo processo de redução de custos e reavaliação de processos produtivos.

Mudanças e globalização do varejo e das empresas de serviços de alimentação (foodservice) abrem oportunidades para suprimento global por parte de fornecedores brasileiros. Estes varejistas por sua vez têm suas marcas-próprias cada vez mais fortalecidas, comprimindo o espaço para marcas das empresas produtoras de alimentos e bebidas.

Saindo um pouco da ótica dos alimentos e migrando para agro energia. O cenário de continuidade dos preços do petróleo em um patamar elevado, assim como da aprovação de acordos ambientais de redução das emissões de carbono, faz com que o mundo mantenha sua atenção voltada à energia renovável. Isso já pode ser constatado pelo fato das grandes companhias petrolíferas estarem mudando seu foco estratégico, se autointitulando como empresas de energia, e incluindo as energias alternativas no seu planejamento estratégico (etanol, etanol celulósico, biodiesel e bio-ésteres), apoiando-se nos pilares da sustentabilidade.

E dentro as energias renováveis, os biocombustíveis são aqueles em maior estágio de desenvolvimento, podendo competir em

“pé” de igualdade com os derivados de petróleo. Além disso, eles são uma boa alternativa para crise do campo, diversificando mercados e melhorando a rentabilidade dos produtores de grãos, cana e outras oleaginosas.

Os EUA, por exemplo, têm a expectativa de dobrar a produção de etanol até 2011, passando dos atuais 4,8 bilhões de galões para até 8,5 bilhões. Para isso, terão de duplicar também a produção de milho para esse fim. A demanda atual de milho dos EUA para produção de etanol é de 54,6 milhões de toneladas. Chegará a 90 milhões de toneladas em 2011, o que freará as exportações – o país responde por cerca de 70% das exportações mundiais de milho. Isso explica a atual cotação elevada do milho – em 2006 subiu 84% -, que por sua vez estimula um aumento de 10% na área dedicada ao grão, que foi de 31,7 milhões de hectares na safra 2006/07.

No entanto, conforme adiantado, para alguns países, essa diversificação de negócios traz a competição entre os destinos de algumas lavouras. Nos EUA, o abastecimento de um a cada dez carros com etanol de milho, demandaria quase um terço das terras aráveis americanas. Na Europa, para atender á exigência (5,75% de biocombustíveis até 2010) exigiria quase que 20% das terras aráveis, sendo convertidas de lavouras de alimentos para biocombustíveis.

Ou seja, em termos internacionais, o cenário econômico mostra-se bem favorável ao agronegócio brasileiro. Tanto é que o “efeito etanol” já vem turbinando o mercado brasileiro de milho. No entanto, o Brasil tem de melhorar a produtividade para não ficar dependente do câmbio e da alta dos preços internacionais para exportar. Hoje, a produtividade média no país é de 3,5 mil kg por hectare, enquanto que na Argentina é 7,5 mil e nos EUA quase 9 mil.

Nos EUA, o abastecimento de um a cada dez carros com etanol de milho, demandaria quase um terço das terras aráveis americanas.

2 – Contexto nacional

Agora vamos nos deter a tratar da situação econômica brasileira e suas perspectivas. De uma maneira geral, precisamos analisar cada um dos indicadores macroeconômicos e seu encadeamento lógico.

Iniciamos com a análise do PIB brasileiro. O Brasil ocupa a 12ª posição no ranking entre as economias mundiais, com um PIB de aproximadamente R\$ 1,8 trilhão no ano de 2005 – 2% da riqueza mundial -, resultando em um PIB per capita de aproximadamente R\$ 10.000,00. A renda no país, entretanto, não é bem distribuída. As regiões Sudeste e Sul são as mais desenvolvidas e concentram a maior parte do PIB gerado pelo país (apenas o Estado de São Paulo responde por mais de 30% do PIB Nacional).

A influência do câmbio em uma empresa depende da quantidade de insumos importados na composição de custos, o peso da mão de obra x o nível de utilização de tecnologia, e vantagens tributárias.

Uma outra variável importante é o câmbio. O Brasil apresenta atualmente uma taxa de câmbio desfavorável ao setor exportador. Se na safra 2004/05, durante a fase de plantio, o dólar valia R\$ 3,10, durante a colheita ficou em R\$ 2,50. Em 2005, uma taxa 10% menor que em 2002. O câmbio chega perigosamente aos 2 reais por dólar.

A lógica por trás da manutenção do real valorizado está no ponto que alguém perde com intervenções no câmbio, principalmente o setor importador. A influência do câmbio em uma empresa depende da quantidade de insumos importados na composição de custos, o peso da mão de obra x o nível de utilização de tecnologia, e vantagens tributárias. Empresas que comprem poucos insumos do exterior e usam mão de obra intensiva são afetadas negativamente pela valorização cambial, e vice-versa.

Agora, o leitor atento pode nos perguntar: então, por que o Brasil continua batendo recordes no saldo exportador se o câmbio está supervalorizado? A resposta é que 90% do êxito atual das nossas exportações repousa em três fatores: 1) forte crescimento da demanda mundial e dos preços de algumas commodities; 2) o grande salto de produtividade do agronegócio brasileiro; 3) o fato de que mais de 50% da exportação é realizado por multinacionais que têm mercados próprios, e parte expressiva do restante das vendas externas é feita por grandes empresas industriais e comerciais brasileiras em processo de internacionalização. Apesar de tudo isso, ainda representamos apenas 1% do comércio mundial.

Para piorar a situação, temos uma carga tributária bastante elevada, que incentiva a informalidade na economia (quase 40% do PIB, enquanto que a da China é de 14%). No Brasil, entendeu-se que o Estado deveria tomar renda da sociedade, via impostos e empréstimos, para gastar no social e cuidar dos desfavorecidos. Com isso a dívida pública subiu e a carga tributária também, o que sufoca o consumo e investimentos das pessoas e empresas privadas. Na Coreia, com o governo gastando bem menos no social, é de 15% a população abaixo da linha de pobreza, metade do índice brasileiro. Eles criam empregos, não bolsas.

E o setor exportador é aquele que mais sofre pela numerosidade de entraves, sendo eles: custos tributários (dualidade de regimes tributários; complexidade e morosidade do sistema de ressarcimento de saldo de créditos tributários), custos de transações cambiais (incidência e cobrança de taxas bancárias e governamentais em operações de câmbio associadas à exportação), custos de logística e infraestrutura (incidência de impostos sobre o transporte de mercadorias destinadas à exportação e cobrança de elevadas taxas

portuárias) e, por fim, custos de burocracia decorrente de taxas e preços cobrados por registros, anuências prévias, certificados etc. necessárias à habilitação, gestão e controle da atividade de exportação da empresa.

E uma parcela da culpa pela valorização cambial recai sobre a taxa de juros elevada (10% em termos reais, enquanto que a da China é negativa), o que tira recursos da produção e transfere ao setor financeiro. Apesar de ser um importante instrumento de controle da inflação, ela também serve para atrair capitais estrangeiros interessados em investir em títulos públicos, e cujos recursos são utilizados para cobrir o desequilíbrio fiscal do governo (despesas públicas). De qualquer forma, a inflação encontra-se sob controle (expectativa de 3,2% em 2006 – IPCA), mas segue pressionada, já que esse índice se alimenta de desequilíbrios macroeconômicos, como, por exemplo, despesa pública (salário mínimo, Bolsa-Família e gastos eleitorais). A outra parcela da culpa pelo câmbio apreciado está na boa conjuntura internacional vivida nos últimos anos, com os preços das commodities minerais em patamares nunca antes vistos.

A dívida pública e o comprometimento de receitas com gastos correntes deixam o governo pouco capaz de investir. Assim, os níveis de investimentos públicos federais, como em infraestrutura, que induzem o investimento privado, seguem baixos, em torno de 0,45% do PIB. Os investimentos públicos precisariam estar na faixa de 1% e 1,5% do PIB para ter um salto de crescimento sustentável. Hoje, a taxa de investimentos é de 20% do PIB, portanto, totalmente dominada pelo setor privado, apesar dos pesares.

No entanto, o volume de investimentos externos no Brasil vem diminuindo proporcionalmente ano a ano, migrando principalmente para os países asiáticos. Anos 70, a taxa de investimentos do País era de 37% do PIB, sendo que representávamos 27% do IED (Investimento Externo Direto, investimento em capital produtivo) mundial. Entre 1993 e 1998, apesar do boom de investimentos nas telecomunicações e energia elétrica com as privatizações, representávamos 4,5% do IED mundial. Hoje, representamos 1,5% do IED mundial.

Só para se ter uma ideia, a China apresenta uma taxa de investimento de 40% do PIB. E o segredo está na poupança elevada, estando nas mãos do governo (7%), famílias (18%) e empresas (19%); mas, principalmente, pela forte injeção de capital externo (US\$ 700 bilhões em IED desde 1980). Apenas em 2005, a China recebeu US\$ 60 bilhões em IED, o que representa 27% do IED mundial. A expectativa é que venha a receber mais US\$ 85 bilhões até 2010.

...a China apresenta uma taxa de investimento de 40% do PIB. E o segredo está na poupança elevada, estando nas mãos do governo (7%), famílias (18%) e empresas (19%)...

Portanto, essa conjunção de fatores tem uma consequência negativa sob o crescimento econômico do nosso país. E essa situação de desequilíbrios macroeconômicos e institucionais (baixo crescimento econômico, déficit fiscal, elevado endividamento público, juros altos, carga tributária excessiva e deficiências na máquina administrativa e corrupção) tem contribuído com a alta informalidade na economia, principalmente a da mão de obra, e também com a concorrência desleal. Prova disso é que o Brasil caiu de 57 para a posição 66 do Índice de Competitividade Global do Fórum Econômico Mundial.

2.1 - Agronegócio

Nessa seção, vamos focar nossa análise na parte do Brasil que dá certo. Naquela atividade econômica que representava até pouco tempo atrás 30% do PIB (agricultura fica com 8,8% do PIB), 39% das exportações e 37% dos empregos gerados no Brasil. Estamos falando do agronegócio e na sua capacidade de interiorizar o desenvolvimento, reduzir o fluxo migratório e a pressão populacional sobre as grandes cidades.

No entanto, nas últimas safras, com exceção da cana, café, suco de laranja, papel e celulose, o agronegócio brasileiro sofreu uma forte crise, principalmente o negócio grãos. Houve uma situação de queda dos preços das commodities agrícolas (grãos), com a superprodução nos EUA e também no Brasil. Essa situação foi agravada pela quebra de safra no Brasil em função da estiagem, mas sem recuperação de preços. Como resultado, houve uma brutal situação de endividamento do setor rural, estimada em mais de R\$ 30 bilhões, bem como uma perda de áreas de grãos (no estado do MS, menos 30%, 5 mil hectares). Isso foi agravado pelos preços dos insumos, que estavam comparativamente maior nas últimas duas safras (50% aumento fertilizantes, 130% aumento defensivos).

De uma maneira geral, essa crise expôs as fragilidades das políticas públicas brasileiras. Há uma lógica da política agrícola de responder apenas a situações emergenciais. O pacote de ajuda governamental de mais de R\$ 70 bilhões é destinado à renegociação de dívidas e ao financiamento da próxima safra. Ao mesmo tempo, os seguros contra perda de safra agrícola ou invasão de terras ainda é um mercado muito incipiente, ao passo que os instrumentos financeiros oferecidos pelo setor privado precisam de mais reforço.

Essa situação de elevado endividamento dos produtores rurais e novidade do seguro rural com um pequeno montante de recursos (R\$ 10 milhões) para garantir renda (produção), faz com que

...nas últimas safras, com exceção da cana, café, suco de laranja, papel e celulose, o agronegócio brasileiro sofreu uma forte crise, principalmente o negócio grãos. Houve uma situação de queda dos preços das commodities agrícolas (grãos), com a superprodução nos EUA e também no Brasil.

haja uma redução no uso de tecnologia na lavoura, maior suscetibilidade ao ataque de pragas e doenças e baixa qualidade do produto final. Mas diante dessa crise, não podemos deixar de lembrar que o Agronegócio brasileiro é um modelo de sucesso, uma referência para demais nações do globo, pela sua competitividade alcançada principalmente na década de 90, pós-desregulamentação de muitas de suas cadeias produtivas. Por exemplo, desde 1998, houve um crescimento de 1/3 na área plantada no Brasil, enquanto que as exportações agroindustriais praticamente dobraram.

Além disso, temos alguns ensinamentos a oferecer em termos de governança e coordenação da cadeia produtiva. Por exemplo, o modelo de integração entre as agroindústrias e criadores de aves e suínos no Sul do País é uma relação contratual bem sucedida, que passa a ser copiada por outras cadeias em outras partes do Brasil. O modelo Consecana, no Agronegócio Cana, como instrumento para balizar o preço pago pela usina ao fornecedor também é um bom exemplo.

Muito se fala do lado negativo da concentração do varejo, mas também, é esquecido o crescimento do global sourcing, que é a exportação de produtos brasileiros pelas grandes redes varejistas para outras filiais em países desenvolvidos. Isso é uma forma de agregação de valor.

De qualquer forma, vale a pena refletir que qualquer negócio de sucesso chama a atenção de investidores. Portanto, pode-se esperar que a estrutura competitiva das cadeias agroindustriais brasileiras deve sofrer fortes alterações nos próximos anos, com entrada de novos investidores, abertura de capital em bolsas, fusões e aquisições, novos modelos de governança (parcerias e contratos de longo prazo entre agroindústria-produtor independente), concentração na atividade fim, terceirização de funções, preferência pelo arrendamento de terras, associações ou condomínios de produtores para compras conjuntas etc.

2.2 – Agroenergia Mudando o Cenário

Vamos iniciar essa última seção lembrando o leitor da importância do petróleo. De forma geral, esse recurso fóssil é um insumo básico e essencial em qualquer economia (geopolítica); há cada vez menos investimentos em infraestrutura para produção de petróleo; há uma alta demanda em países chaves como EUA, UE, China; está iniciando o seu ciclo de escassez e o Mundo é altamente dependente dos países da OPEP; e tudo isso gera uma forte incerteza no abastecimento.

...temos alguns ensinamentos a oferecer em termos de governança e coordenação da cadeia produtiva. Por exemplo, o modelo de integração entre as agroindústrias e criadores de aves e suínos no Sul do País é uma relação contratual bem sucedida...

Com investimentos de US\$ 700 milhões em plantas, o Brasil garantirá uma oferta de 1,7 bilhão de litros de biodiesel em 2007. Estima-se que, em 2010, o Brasil esteja capacitado a produzir 7,5 bilhões de litros de biodiesel, o que representa 20% do consumo nacional...

Isso explica o porquê da agroenergia viver um bom momento, com forte crescimento das exportações brasileiras do álcool (exportações devem atingir 3,05 bilhões de litros, contra os 2,6 bilhões do ano passado), aumento do consumo interno com os carros flex fuel (preço no mercado interno de ficar cerca de 10% acima dos valores praticados no ano passado. A taxa de ociosidade das unidades processadoras de açúcar e álcool caiu de 50% para 25%), venda de créditos de carbono e com o início da produção de biodiesel no Brasil (lançamento do HBIO pela Petrobras).

Ao falar sobre o biodiesel, podemos adicionar que a produção nacional deve superar a regulamentação governamental (B2 em 2008 e B5 em 2013). Com investimentos de US\$ 700 milhões em plantas, o Brasil garantirá uma oferta de 1,7 bilhão de litros de biodiesel em 2007. Estima-se que, em 2010, o Brasil esteja capacitado a produzir 7,5 bilhões de litros de biodiesel, o que representa 20% do consumo nacional de biodiesel e pode provocar uma economia de até R\$ 10 bilhões nas importações de combustíveis.

No que tange o H-Bio, a Petrobras produzirá inicialmente o combustível (simples processo de adição de óleo vegetal ao diesel de petróleo) em duas refinarias, com 10% de mistura, o que deve exigir 256 milhões de litros de óleo vegetal. Isso equivale a 9,4% das exportações de óleo de soja em 2005, de 2,7 bilhões de litros. Por essa razão, para o ano de 2007, a ABIOVE (Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais) prevê dois recordes para o negócio soja, caso se mantenha o cenário atual: receita de exportação recorde de US\$ 10,058 bilhões – ante US\$ 9,191 bilhões este ano – e expansão de 10% no consumo interno de óleo, para 3,5 milhões de litros.

Ao falar sobre o álcool, com investimentos estimados em US\$ 10 bilhões por ano, ao longo dos próximos 20 anos, o Brasil poderá se tornar um grande supridor internacional de etanol, podendo substituir até 5% da demanda mundial de gasolina. Com isso, a produção nacional de álcool atingirá 104 bilhões de litros/ano em 2025 – 60% na região Centro-Sul e 40% na região Norte-Nordeste; serão instaladas 615 destilarias com capacidade de moagem anual de 1,2 bilhão de toneladas de cana; a produção de eletricidade com o bagaço de cana será de 50.000 GWh/ano, cerca de 15% da geração em 2004; as exportações chegarão a US\$ 31 bilhões; o aumento do PIB será de R\$ 153 bilhões, contando rendas diretas e indiretas (Nipe/Unicamp – Núcleo Interdisciplinar de Planejamento Energético).

Tudo isso já nos dá uma dimensão do que vem pela frente, do tamanho do negócio energia para o agronegócio. Mas devemos ter a certeza que não estaremos sozinhos nesse mercado. A Argentina, por exemplo, anunciou 13 projetos para o desenvolvimento do Bio-

diesel, com investimentos totais de US\$ 285,5 milhões e conclusão das instalações no fim de 2007. Essa cifra, entretanto, pode chegar até US\$ 1 bilhão nos próximos quatro anos (ABECEB.com).

Nessa linha, o mercado dos biocombustíveis tem uma divisão clara. Enquanto os EUA estão mais interessados no etanol, em especial o de milho, a Europa, em função de ter a metade da frota de veículos leves movidos a biodiesel, foca sua política energética na adição de óleos vegetais no combustível fóssil. Por isso, há uma demanda aquecida pelo óleo de soja refinado brasileiro na Europa para uso na produção de biodiesel, já que principal insumo produzido localmente é a canola, o que é insuficiente. Já há legislação no continente europeu que permite a mistura de até 20% de óleo de soja no diesel.



Enquanto os EUA estão mais interessados no etanol, em especial o de milho, a Europa, em função de ter a metade da frota de veículos leves movidos a biodiesel, foca sua política energética na adição de óleos vegetais no combustível fóssil.

Ao mesmo tempo, em 2006, o Brasil se consagrou pela autosuficiência na exploração e refino do petróleo. O custo de produção do petróleo nacional é de US\$ 18/ barril, mas a venda interna segue a cotação do mercado internacional, que é US\$ 55 / barril. Logo, o governo brasileiro, acionista majoritário de uma empresa pública como a Petrobras, tende a se favorecer com essa situação e tem nos lucros da empresa petrolífera uma boa fonte de receita para o seu autofinanciamento.

E nesse mercado de Biodiesel, a Petrobras está se posicionando como um grande player. A estatal está iniciando a construção de três usinas no nordeste brasileiro, analisa mais 15 projetos e tem como meta produzir 855 milhões de litros de biodiesel por ano até 2011.

De qualquer maneira, nem tudo foi positivo para o Brasil no ramo energético em 2006. Há agora um forte risco no fornecimento

Pelos cálculos de Plínio Nastari, presidente da Datagro (consultoria especializada na área de cana de açúcar), o potencial de geração térmica a partir de bagaço da cana hoje existente é de 8 mil MW – como base de comparação, Itaipu dispõe de 12,6 mil MW de potência.

de gás boliviano com a nacionalização das empresas exploradoras em território boliviano. É um forte golpe nos planos do governo de aumentar a participação do gás natural na matriz energética brasileira, cuja demanda foi estimulada (com isenção fiscal) e crescia 15% ao ano.

Nesse cenário de restrição da oferta de gás boliviano e perspectiva de aumento de preços para frear a demanda, era de se esperar que finalmente a biomassa (principalmente bagaço de cana) assumisse uma posição de destaque para o governo brasileiro. No entanto, não é isso que se verifica, com crescimento das termoeletricas movidas a óleo e carvão. Vamos aguardar a vez da biomassa!!!

Outro aspecto interessante em termos de energia que remete novamente ao agronegócio é a capacidade de cogeração das unidades produtoras de cana. Pelos cálculos de Plínio Nastari, presidente da Datagro (consultoria especializada na área de cana de açúcar), o potencial de geração térmica a partir de bagaço da cana hoje existente é de 8 mil MW – como base de comparação, Itaipu dispõe de 12,6 mil MW de potência. No entanto, a potência instalada para geração de energia por meio da queima do bagaço não passa dos 860 MW. Mais uma vez o quadro regulatório precisa ser pró ativo, com preços competitivos e regras simples.

Enfim, procuramos neste capítulo trazer alguns grandes números e aspectos do cenário econômico e empresarial nacional e internacional que afeta ao agronegócio. Fica aqui a mensagem que a bioenergia ajudará a resolver o quadro de crise no campo produtor de grãos nos últimos anos.



29

Cenário sócio-cultural da produção de alimentos e bioenergia

Publicado em
"Agronegócios e
Desenvolvimento
Sustentável" em
03/01/2007.²¹

Cenário sócio-cultural da produção de alimentos e bioenergia

*Apesar de todas
as mudanças
que ocorrem
nos ambientes
político, econômico
e tecnológico, a
forma como as
pessoas evoluem
e interagem
entre elas, ou
seja, o ambiente
sociocultural,
molda as
tendências para os
demais ambientes.*

“...É
a gente quer viver pleno direito
a gente quer viver todo respeito
a gente quer viver uma nação
a gente quer é ser um cidadão...”

É. (Gonzaguinha)

“Se o mundo fosse uma aldeia com 1.000 habitantes, consistiria de 520 mulheres e 480 homens, 330 crianças e 60 pessoas com mais de 65 anos, 10 pessoas com diploma universitário e 335 analfabetos. A população de aldeia seria formada por 52 norte-americanos, 55 russos, 84 latino-americanos, 95 europeus, 124 africanos, 584 asiáticos. A comunicação seria difícil porque 165 pessoas falaria mandarim, 85 inglês, 83 hindi-urdu, 64 espanhol, 58 russo, 37 árabe, e o restante falaria um outro dos mais de 200 idiomas existentes. O mundo seria composto por 329 cristãos, 178 muçulmanos, 132 hindus, 62 budistas, 3 judeus, 167 laicos, 45 ateus e 86 pessoas de outras religiões.” (Philip Kotler).

Dentro de um sistema agroindustrial, o elo final e mais importante, aquele que direciona toda a dinâmica evolutiva do processo de produção de alimentos, fibras e bioenergia, é o consumidor final. Apesar de todas as mudanças que ocorrem nos ambientes político, econômico e tecnológico, a forma como as pessoas evoluem e interagem entre elas, ou seja, o ambiente sociocultural, molda as tendências para os demais ambientes. E é esse processo evolutivo da sociedade como um todo é que vai definir as tendências quanto às necessidades, desejos e padrões de consumo do “consumidor rei”.

(21) Texto feito com a cooperação de Marco Antonio Conejero.

Feita essa introdução, vamos nos concentrar no consumidor. Começamos analisando algumas variáveis fundamentais (envelhecimento populacional, obesidade, educação, desigualdade social e assistência aos pobres, controle inflacionário, urbanização e segurança do alimento). Isso tudo tende a determinar a forma pela qual o consumidor final escolhe os alimentos que o nutre e a energia necessária para trabalhar, se movimentar e ter uma vida em sociedade.

1 – Contexto internacional

Uma realidade no contexto internacional, que já não é tão característica apenas dos países desenvolvidos, é o envelhecimento da população. Populações da Rússia, Itália, entre outros, sofrerão grande redução. Isso vem a demandar não apenas produtos específicos para esse segmento de consumidores – imaginem o impacto nos sistemas previdenciários dos países -, mas também a consolidar o movimento de consumidores exigentes, com alto poder aquisitivo, que moram sozinhos, e dispostos a pagar pela conveniência, como por exemplo os viúvos (as).

Em adição, assim como o envelhecimento da população, um problema social que está elevando os gastos de saúde dos governos nacionais é o da obesidade dos seus povos. Por exemplo, hoje, 24% dos americanos são obesos, o que correspondia a 19% da população em 1997. Uma consequência severa da vida nas cidades, com longas horas de trabalho, hábitos alimentares desequilibrados, e sedentarismo, o excesso de peso e todas as consequências negativas para saúde humana que isso pode acarretar têm estimulado o desenvolvimento e crescimento do mercado de alimentos funcionais, orgânicos e diet/lights.

Na questão educacional, a baixa qualidade do ensino e a reduzida taxa de escolaridade (anos de estudos) da população brasileira contribuíram para formação de consumidores com baixo poder aquisitivo e a manutenção de uma situação de desigualdade social. Por exemplo, o Estado de São Paulo, que participa com mais de 30% do PIB nacional, apresenta uma realidade em que 10% dos ocupados, com alta escolaridade e com educação privada, detêm 44,7% da renda gerada no Brasil.

A bolsa – família, desde que vinculado a uma obrigatoriedade de manter os filhos na escola (ensino de qualidade) é uma considerável injeção (e distribuição) de renda em benefício da população mais pobre, refletindo no mercado de alimentos. E, no Brasil, são 11 milhões de famílias, 40 milhões de pessoas, ligadas ao programa Bolsa-Família (renda de R\$ 50 a R\$ 95). Essa assistência custa algo em torno de R\$ 8 bilhões ao ano, mas gera uma sensação de um crescimento

o Estado de São Paulo, que participa com mais de 30% do PIB nacional, apresenta uma realidade em que 10% dos ocupados, com alta escolaridade e com educação privada, detêm 44,7% da renda gerada no Brasil.

econômico de 5% para a população pobre (Ipea). Mas ela precisa ser rediscutida para que as pessoas passem a “não receber mais o peixe, e sim aprendam a pescar”.

E nessa análise, um vilão que pode deteriorar rapidamente o poder aquisitivo de uma população, em especial aquela de mais baixa renda, é a inflação. Por isso que muito se escuta dizer que o Plano Real, junto com a estabilidade monetária e controle inflacionário, trouxe um ganho de renda real para os brasileiros. Por exemplo, o real valorizado facilita as importações. A facilidade de importar produtos externos acirra a concorrência no mercado doméstico e mantém sob controle os preços internos. Esse fator, aliado com o aumento de produtividade no campo – o que permite produzir alimentos mais baratos, que foi chamada âncora verde - e a forte concentração no varejo, fez com que a inflação se mantivesse sob controle.

Cada vez mais há uma preocupação também dos países em desenvolvimento com sua segurança alimentar. E, nesse processo, é o consumidor final, que independente da nacionalidade, vem a boicotar aqueles produtos “suspeitos”. De qualquer modo, é uma obrigação da empresa, e direito do consumidor, a adoção de sistemas de detecção, prevenção e eliminação de contaminantes nos alimentos, eliminação de riscos e tratamento de subprodutos.

2 – O que era nicho virou tendência

De maneira geral, na conjuntura atual, as empresas precisam estudar e acompanhar os hábitos (cultura), tradição, envolvimento e emoção, e confiança do consumidor, aspectos importantes na escolha dos alimentos. Sendo o consumidor que tem o poder de decisão, ele exige maior conveniência e variedade de produtos, cuidado com o bem-estar dos animais, responsabilidade social e ambiental das empresas, mais segurança do alimento, biogenética, ingredientes funcionais, alimentos mais naturais, nutracêuticos, selos de origem, comércio justo (fair trade) e sabor dos alimentos.

Nessa busca permanente de diferenciação dos produtos e serviços as empresas acabam por criar novos nichos de mercado cada vez maiores e complexos. Vale destacar o crescimento de produtos utilizando apelos diversos como “orgânicos”, “sem calorias”, “amigo da criança”, “saudável”, “funcional”, “socialmente responsável”, “ambientalmente correto”, “livre de transgênicos”, enfim são diversas as possibilidades de associar o produto a uma especificação com o objetivo de conquistar o consumidor. Vamos analisar um pouco mais a fundo alguns desses apelos.

O primeiro deles procura aproveitar a inclinação das pessoas para cooperação e ações coletivas visando à defesa de grupos. Isso ocorre

Por isso que muito se escuta dizer que o Plano Real, junto com a estabilidade monetária e controle inflacionário, trouxe um ganho de renda real para os brasileiros.

desde igrejas, clubes, partidos políticos, lobbies até instituições de caridade e ONG's. Um exemplo interessante no Agronegócio é a força das associações verticais na promoção de produtos das cadeias produtivas. A campanha Got Milk, do setor leiteiro nos EUA, aumentou o consumo per capita de leite em mais de 5 litros por habitante. Cada US\$ 1 investido na promoção do suco de laranja da Flórida, EUA, retornou US\$ 6 para a cadeia produtiva.

Vale ressaltar também uma globalização de estilos de vida, advinda principalmente da revolução das comunicações. Cada vez mais as sociedades se comunicam, aprendem, copiam, têm estilos comuns. Formam-se tribos em todas as partes do mundo, com comportamentos similares. Tribos que podem comparar produtos no mundo todo, que têm informação suficiente, e que querem fazer parte da vida das empresas, interagir digitalmente com empresas e serem respeitadas.

No entanto, são os apelos socioambientais aqueles que estão mais em voga nos dias atuais, tanto é que os países desenvolvidos os usam como barreiras à entrada de produtos vindos dos países em desenvolvimento. Por exemplo: os exportadores de soja brasileira devem atender às exigências de responsabilidade socioambiental (grão produzido sem desmatar áreas de florestas e sem utilizar mão de obra análoga à escravidão) das redes de varejo europeu, fabricantes de alimentos e cadeias de fast food, já que eles não vão negociar com grandes tradings que operam no Brasil, a menos que provem que não estão fornecendo soja de áreas cultivadas dentro do bioma amazônico.

Portanto, o movimento ambiental, ou “onda verde”, juntamente com o movimento orgânico, exerce enorme pressão sobre as cadeias produtivas. A preocupação com os impactos que a exploração agropecuária causa no meio ambiente tem levado a uma legislação ambiental cada vez mais rígida e complexa. O acompanhamento acirrado da opinião pública (motivado também pela mídia) - e das ONG's - mostra a motivação da sociedade em vigiar as empresas e seus procedimentos.

Especialmente um movimento chama atenção por envolver um conceito mais amplo, o conceito de sustentabilidade. Tratar-se-á de um outro fenômeno ocorrido nos últimos dez anos que foi a transição do foco apenas no meio ambiente para um foco mais abrangente, mais subjetivo e mais complicado, do qual o meio ambiente faz parte, chamado sustentabilidade. Para muitos consumidores não basta apenas o produto ser “verde”, o modo de produção deve ser sustentável.

Este conceito foi “apelidado” de 3Ps da sustentabilidade: People (pessoas), Profit (lucro), Planet (planeta). A preocupação que as organizações devem ter com as pessoas envolvidas diretamente e indiretamente com o negócio, o lucro que garante a continuidade do

Um exemplo interessante no Agronegócio é a força das associações verticais na promoção de produtos das cadeias produtivas. A campanha Got Milk, do setor leiteiro nos EUA, aumentou o consumo per capita de leite em mais de 5 litros por habitante.

Para muitos consumidores não basta apenas o produto ser “verde”, o modo de produção deve ser sustentável.

investimento pela atratividade e finalmente a preocupação com o meio ambiente.

Nessa ótica da sustentabilidade, vamos a um exemplo concreto. Todos os agentes da cadeia produtiva de açúcar e álcool, em conjunto com governo e sociedade, precisam divulgar a imagem sustentável do álcool brasileiro perante o mundo. É a afirmação da imagem do combustível limpo e valorização do produto nacional. É preciso veicular as seguintes qualidades do combustível brasileiro: reduz a dependência dos países do petróleo importado e escasso; estimula a adoção de tecnologias limpas (carros flex-fuel, gasohol, integração álcool e biodiesel, ampliação de redes de distribuição); garante um sistema de produção sustentável, com balanço energético elevado (e reduz emissões de gases de efeito estufa), permite a cogeração de energia limpa (com uso do bagaço de cana), gera créditos de carbono, promove a inclusão de pequenos produtores com remuneração adequada e tem capacidade de estabelecer e honrar contratos de longo prazo. Por isso, apelidamos o etanol brasileiro como “o combustível da paz”.

A força mercadológica dos produtos naturais e saudáveis também é notável. Dentro desta onda, o mercado de orgânicos se destaca. Este setor movimentou cerca de US\$ 28 bilhões em 2005, de acordo com a IFOAM, com um crescimento da demanda mundial a taxas superiores a 30% ao ano. Outro movimento interessante é o movimento “fair trade” ou comércio justo. Formado por organizações não governamentais (terceiro setor) estes são responsáveis em comprar e distribuir produtos de populações em países pobres e reverter o recurso para o desenvolvimento dessas populações. Os números de vendas absolutas mostram uma tendência clara de crescimento desse tipo de produto. Essas tendências serão analisadas cuidadosamente nos capítulos 11 e 12.

Por fim, colocado primeiro a tendência por desenvolvimento de modelos sustentáveis e a valorização do consumidor por apelos voltados a isso, cabe agora refletir sobre como garantir ao consumidor a veracidade da oferta diferenciada de uma empresa. A operacionalização da padronização se dá por meio do desenvolvimento dos sistemas de certificação. Esses possibilitam que as empresas monitorem seus processos produtivos, garantindo o fornecimento de produtos com determinados atributos e, concomitantemente, permitindo que o consumidor tenha condições de distinguir o produto desejado da “cópia”. Portanto, nenhuma tentativa de diferenciar o produto ou serviço via os apelos acima analisados será válida se a empresa não cuidar de padronizar a sua oferta seguindo os preceitos de um processo de certificação amplamente reconhecido.



30 Cenário tecnológico da produção de alimentos e bioenergia

*Publicado em
"Agronegócios e
Desenvolvimento
Sustentável" em
04/01/2007.²²*

Cenário tecnológico da produção de alimentos e bioenergia

Mas toda essa evolução não ocorre de uma maneira equitativa. A biotecnologia, por exemplo, que é uma vertente do campo tecnológico que vem demandando muita atenção, está cada vez mais restrita às multinacionais privadas...

1 - Contexto Internacional

De maneira geral, no contexto internacional, a situação é de crescentes preocupações e investimentos dos países no desenvolvimento tecnológico para geração de inovações. Basta olhar para o ambiente que nos rodeia e vemos que hoje vivemos uma vida virtual: convergência de tecnologias (Internet banda larga, TV digital, telefone móvel), atendimento global (call centers na Índia), logística just in time (FedEx), customização global (tênis, bicicletas) e uma conectividade dos consumidores com as empresas.

No ramo alimentício, a inovação na criação de alimentos mais nutritivos, mais práticos e mais seguros é uma exigência do consumidor. Em adição, os consumidores exigem novas características intrínsecas nos alimentos: rápido preparo, manter atributos nutricionais, manter sabor, livre de contaminantes, funcionais, nutracêuticos, ingredientes de fontes naturais, orgânicos, fibras dietéticas, equilíbrio entre ácidos e óleos, proteínas e enzimas, validação das propriedades nutricionais e tecnologias de fermentação, filtração e preparo.

Mas toda essa evolução não ocorre de uma maneira equitativa. A biotecnologia, por exemplo, que é uma vertente do campo tecnológico que vem demandando muita atenção, está cada vez mais restrita às multinacionais privadas, sendo que as instituições públicas, principalmente aquelas de países em desenvolvimento, estão perdendo a capacidade de liderar o desenvolvimento de tecnologias voltadas a ganhos de produtividade. Para ilustrar, Syngenta, Bayer, Basf, Monsanto, Du Pont e Dow AgroSciences, que são grandes empresas de insumos agrícolas, investiram juntamente US\$ 3 bilhões ao ano

(22) Texto feito com a cooperação de Marco Antonio Conejero.

em biotecnologia desde 2001, enquanto o setor público gastou apenas US\$ 1 bilhão.

No entanto, independente de onde, a inovação tem que ocorrer, principalmente para aumento da eficiência na produção de alimentos, fibras e bioenergia, com um menor uso de recursos naturais não renováveis. A ocorrência de fenômenos ambientais de proporções está aí para mostrar o caminho:

- O surgimento de pragas e doenças, que afetam as principais cadeias produtivas em escala global é cada vez mais freqüente.
- Há a pressão pela economia no uso da água pela sociedade, sendo água a partir de então uma fonte de vantagem competitiva.
- desertificação em todo mundo, que gera perdas da ordem de US\$ 42 bilhões na agricultura (UNCCD) e milhões de hectares em terras agriculturáveis.
- Incidência de desastres climáticos alterando a configuração mundial das cadeias produtivas (furacões na Flórida). US\$ 70 bilhões foram perdidos em 2003 por causa de eventos extremos (furacões, tornados, terremotos, inundações etc.)

Nesse passo, a modificação genética é um processo irreversível e ampliado para diversas outras culturas. No sentido que é preciso desenvolver novas variedades de cana, resistentes a pragas e adaptadas a regiões mais áridas, o CTC (Centro de Tecnologia Canavieira) lançou em 2007 quatro novas variedades adaptadas às condições de plantio no Centro-Oeste brasileiro. Os investimentos nas pesquisas somaram de US\$ 12 milhões a US\$ 15 milhões. O CTC é um exemplo de organização modelo, a ser estudada por todos os sistemas agroindustriais.

A nanotecnologia mostra que as inovações também caminham para o espectro da invisibilidade. Esse campo une diversos conhecimentos das ciências exatas para lidar com partículas microscópicas, os nanômetros. Cada nanômetro equivale a um metro dividido por 1 bilhão. O objetivo da nanotecnologia é criar novos materiais, com características diferenciadas, a partir dos nanômetros. As aplicações incluem áreas da indústria têxtil, farmacêutica, de plásticos e cosméticos. O mercado de produtos criados com essa tecnologia vai movimentar US\$ 2,6 trilhões até 2014.

No sentido que é preciso desenvolver novas variedades de cana, resistentes a pragas e adaptadas a regiões mais áridas, o CTC (Centro de Tecnologia Canavieira) lançou em 2007 quatro novas variedades adaptadas às condições de plantio no Centro-Oeste brasileiro.

A China apresenta um padrão de desenvolvimento com problemas no uso de fertilizantes e defensivos nas práticas agrícolas, suprimento de água, problemas de contaminação dos alimentos, consumo de recursos fósseis e outros assuntos ambientais.

Ao focar o contexto energético, a ótica permanece. O mundo precisa mudar o seu padrão de desenvolvimento baseado em fontes fósseis. Não dá mais para depender do petróleo caro, poluidor e proveniente de lugares instáveis. A matriz energética mundial mostra que o caminho é longo. Em 2001, o consumo de energia primária mundial estava concentrado no petróleo (35,1%), carvão (22,6%) e gás natural (21,7%). A biomassa moderna representava apenas 1,4% e as demais fontes renováveis apenas 0,8% do consumo mundial.

E enquanto ficamos no mundo das ideias, as históricas emissões de gases que provocam o efeito estufa vem a mostrar o seu impacto no aquecimento do planeta e a elevação do nível do mar. Desde 1750, a concentração de CO₂ no ar aumentou 32% devido à alteração do uso da terra e à queima de combustíveis fósseis. Com isso, a temperatura média da Terra aumentou 0,6° C nos últimos 100 anos e o nível médio do mar elevou-se de 10 a 20 cm durante o século XX. A expectativa para esse século é de um aumento médio de 3°C na temperatura terrestre.

Apesar disso, a perspectiva não é muito boa, uma vez que é esperado o crescimento dos países pobres, e com isso a necessidade de aumentar as emissões de poluentes. A taxa de consumo de energia nos países em desenvolvimento cresce mais rapidamente que nos países da OECD (países ricos). Hoje, 70% do aumento das emissões globais de CO₂ provém dos países em desenvolvimento.

Talvez, a maior vitrine atual desse modelo insustentável, passado pelos povos ricos aos pobres, vem com o suntuoso crescimento chinês. A China apresenta um padrão de desenvolvimento com problemas no uso de fertilizantes e defensivos nas práticas agrícolas, suprimento de água, problemas de contaminação dos alimentos, consumo de recursos fósseis e outros assuntos ambientais.

Por tudo isso é que precisamos começar a buscar a chamada “eficiência”. Qual seja, valorização das tecnologias limpas, uso racional de recursos, adaptação institucional, valorização de subprodutos, minimização de impactos ambientais e uso de materiais biodegradáveis para embalagens. Nessa análise, é certo que melhorias na eficiência energética, mesmo usando os combustíveis fósseis, tendem a gerar uma redução (58%) muito maior (e mais barata) de emissões de CO₂ do que o simples uso de energia renovável (20%) (IEA – Agência Internacional de Energia).

Isso não quer dizer que devemos deixar de aliar as duas coisas: eficiência energética e energia renovável.

O caminho é justamente esse, ou seja, tecnologia que desliga o motor do carro quando o trânsito está parado (carro Prius da Toyota), carros híbridos (bateria de eletricidade junto com combustível de combustíveis); células de combustível movido a hidrogênio (que pode vir da água); biobutanol (hidrólise de qualquer fonte de celulose); extração do álcool residual do bagaço e aproveitamento de pontas e palha da cana.

Aí está a razão para a febre mundial na área de bioenergia e no desenvolvimento dos biocombustíveis de segunda geração (tecnologia de conversão de biomassa celulósica, produção de etanol usando enzimas e a produção de diesel sintético bio-GTL), de maneira a ter uma oferta mundial de carros e caminhões flex-fuel (álcool, gasolina, gás natural, diesel e biodiesel) e carros híbridos. Por essa razão, o plano do governo dos EUA prevê a aplicação de US\$ 1,6 bilhão nos próximos dez anos para estimular a pesquisa e o desenvolvimento de biocombustíveis como o etanol.

Mas, da nossa parte, temos que tomar cuidado para não oferecer ao mercado um produto com rótulo “verde”, o biocombustível, que não é produzido de maneira sustentável, como ocorre em algumas formas de produção nos EUA e Europa, onde a produção de biocombustíveis conta com o uso de carvão, óleo combustível ou gás natural para cogerar energia.

Se pudermos aliar a eficiência energética com energia renovável, gerando reduções de emissões certificadas, que podem ser comercializadas entre países, melhor ainda. Estamos falando do mercado de créditos de carbono. Hoje é possível modificar a forma pela qual se consome energia gerando reduções de emissões de CO₂, que se auditadas por empresas independentes credenciadas na ONU (Organização das Nações Unidas), podem gerar certificados comercializáveis em dezenas de bolsas no mundo, criadas para atender às metas de redução dos países ricos perante o Protocolo de Kyoto.

Esse mercado de redução certificada de emissões movimentou US\$ 2,5 bilhões em 2005, o que equivale ao comércio de 380 milhões de tCO₂. No primeiro trimestre de 2006, quase US\$ 1 bilhão em transações foram realizadas. E por todo seu histórico, a China é o país com a previsão de gerar mais créditos de carbono em todo mundo, simplesmente por uma melhoria na eficiência energética de suas indústrias.

Voltando a ideia inicial da inovação tecnológica, para que tudo o que foi discutido até aqui se torne realidade, é preciso criar incentivos para que os empreendedores do mundo todo continuem de maneira segura os seus trabalhos nos laboratórios. A

*Hoje é possível
modificar a forma
pela qual se
consome energia
gerando reduções
de emissões de CO₂,
que se auditadas
por empresas
independentes
credenciadas na
ONU*

forma mais correta para tanto é o patenteamento internacional, ou seja, alguma forma de registro internacional que venha a evitar “furtos” de propriedade intelectual. E se o Brasil quer entrar nessa onda, é preciso começar a praticar o respeito aos direitos de propriedade intelectual, e os empreendedores, por sua vez, a distribuição dos benefícios da pesquisa (independente da origem: grande ou pequena empresa; país desenvolvido ou em desenvolvimento).

2 – Contexto Nacional

Voltando a atenção para a situação nacional, podemos verificar que muito ainda precisa ser feito em termos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) para que possamos ao menos acompanhar outras economias emergentes. De maneira geral, os investimentos em P&D, sejam eles públicos ou privados, são insuficientes. Enquanto o Brasil aplica apenas 1% do seu PIB em pesquisa, nações mais desenvolvidas chegam a mais de 6%, e o resultado disso está na pequena participação nos pedidos de patentes no mundo (apenas 0,2%, 77 pedidos de patentes em 2005 contra 4,3 mil da Coreia do Sul).

Apesar de ainda hoje 60% dos fundos utilizados em P&D serem de origem governamental, com participação muito pequena da área privada, os nossos centros de pesquisa precisam de mais aporte de recursos e também uma maior interação entre eles – de maneira a evitar sobreposição de trabalho. Além disso, atualmente 70% dos cientistas em atividade no Brasil estão concentrados na academia. Nos países desenvolvidos, 50% ou mais dos cientistas atuam em laboratórios industriais.

Outro exemplo nítido de que avançamos, mas que ainda há muito por fazer, vem do setor de telecomunicações. Apesar das privatizações e grandes investimentos realizados nos últimos anos, o Brasil ocupa a 71ª. posição entre as 180 economias com mais acesso às tecnologias de comunicação (telefonia fixa e móvel, acesso a computadores e Internet) (ONU). O preço da ligação de celular no Brasil é um dos mais altos do mundo, enquanto que a média de computadores por 100 habitantes do País é inferior a média mundial.

De tudo o que foi dito até aqui, o que mais preocupa não é a evolução das máquinas, mas sim a evolução das pessoas, para que tenham condições de criar e operar máquinas mais inteligentes. Como resultado da nossa evolução do sistema educacional nos últimos anos, seja ela básica, técnica ou universitária, a

Enquanto o Brasil aplica apenas 1% do seu PIB em pesquisa, nações mais desenvolvidas chegam a mais de 6%, e o resultado disso está na pequena participação nos pedidos de patentes no mundo (apenas 0,2%, 77 pedidos de patentes em 2005 contra 4,3 mil da Coreia do Sul).

nossa força de trabalho possui uma menor capacidade de absorver o atual avanço da inovação tecnológica do mundo.

2.1 – Agronegócios

Mas nem tudo está perdido. Uma vez dito que no Brasil, apesar de poucos recursos, é o governo o grande investidor em P&D, nos agronegócios, esse grande investidor na geração de inovações para o campo é a Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária). Não precisamos nem mencionar que esse instituto de pesquisa precisa de mais recursos e maior valorização institucional pelo governo brasileiro. Ele chegou a receber a 1,17% do PIB agropecuário. Hoje essa relação é de 0,6%. É um dos, senão o principal responsável por este resultado estrondoso do nosso agronegócio.

Não é somente os recursos que estão faltando, é preciso maior coerência entre os legisladores, gestores e suas polí-



Uma vez dito que no Brasil, apesar de poucos recursos, é o governo o grande investidor em P&D, nos agronegócios, esse grande investidor na geração de inovações para o campo é a Embrapa...

ticas públicas. A grosso modo, a legislação brasileira na área tecnológica está influenciada por ideologias. As decisões públicas na área são morosas e viesadas. É só pegar o caso da lentidão para liberação das pesquisas com transgênicos (OGMs) e troca de técnicos por políticos no quadro de profissionais da Embrapa e CTNBio.

Em 2005, foram desmatados ilegalmente 18 mil Km² de florestas no Brasil. O Brasil já tem 160 mil km² de área que já foram desmatadas e estão abandonadas. Isto é uma das coisas que mais aborrecem a população mundial.

Cada vez mais precisamos de avanços na tecnologia do campo, já que há uma grande expectativa mundial do Brasil enquanto um fornecedor mundial de alimentos, fibras e energia. A agricultura ocupa hoje 60 milhões de hectares. Somos os únicos no mundo a dispor de 100 milhões de hectares para crescer, sem contar áreas de preservação permanente.

Não podemos deixar, que mesmo com toda essa quantidade de terras, ainda se veja situações de destruição da Floresta Amazônica e o que resta da Mata Atlântica. Em 2005, foram desmatados ilegalmente 18 mil Km² de florestas no Brasil. O Brasil já tem 160 mil km² de área que já foram desmatadas e estão abandonadas. Isto é uma das coisas que mais aborrecem a população mundial.

Apesar de a soja ocupar hoje 1,5 milhão de hectares no Bioma Amazônico, apenas 0,3% da área total, sendo que 88% desse plantio está no Estado de Mato Grosso, tudo isso projeta uma imagem negativa para todos os produtos do agronegócio brasileiro. É o caso do embargo recente a importação de carne bovina brasileira, independente do Estado onde foi produzido, por conta de denúncias sobre o avanço da soja e da pecuária em áreas de florestas.

A tecnologia do campo pode gerar uma tremenda redução de custos para os produtores. Um estudo da consultoria Céleres aponta uma economia de US\$ 9 bilhões nos próximos dez anos com a substituição de sementes convencionais por transgênicas nas lavouras de algodão e milho, principalmente com a redução do consumo de inseticidas. Nos últimos anos, os sojicultores economizaram US\$ 1,5 bilhão com a adoção das sementes transgênicas. Contudo, esse valor poderia ter chegado a US\$ 4,6 bilhões, caso o governo tivesse autorizado o plantio desde 1997.

Por essa razão, a área plantada com sementes geneticamente modificadas deve quadruplicar nos próximos dez anos, levando o país à vice-liderança no cultivo de transgênicos (ISAAA). Em 2006, o país consolidou-se como o terceiro maior produtor de transgênicos em área (11,5 milhões de hectares), após os EUA (54,6 milhões) e Argentina (18 milhões).

Mesmo assim, não podemos nos iludir de que, do dia para noite, vamos transformar 100 milhões de hectares em áreas férteis e prontas para o plantio. Muitas delas precisam receber adubos/fertilizantes, controle preventivo de pragas e doenças por meio dos defensivos, irrigação, e também sementes e mudas adaptadas a regiões mais adversas do que as encontradas até o momento. E para maximizar o uso dos recursos, ou seja, produzir mais

em menores extensões de terras, precisamos de adubos/ fertilizantes, defensivos, sementes/ mudas mais eficazes, resistentes e menos agressivos ao meio ambiente.

Isso tudo sem contar com o fenômeno das mudanças climáticas, advindo do aquecimento global do planeta. Aí que vamos precisar de uma tecnologia mais precisa, permitindo que as lavouras possam suportar uma maior variabilidade climática. Por exemplo, apesar de deter 20% das reservas de água doce do mundo, o fenômeno da desertificação no Brasil já provocou perdas da ordem de US\$ 800 milhões por ano (MMA). As secas no sul do país e mudanças no regime das chuvas em outras regiões acarretaram perdas da ordem de 35 milhões de toneladas de alimentos na última safra.

Em termos energéticos, pelo menos, temos como nos orgulhar. A matriz energética brasileira é bastante diversificada e voltada para a energia renovável, com 43,6% (29,1% proveniente da biomassa e 14,5% da hidroeletricidade). Mas como foi dito no início do capítulo, apenas isso não é determinante para um desenvolvimento sustentável. Precisamos continuar avançando na direção da ecoeficiência com energia renovável.

Nesse sentido, a nossa produção de álcool da cana é um bom exemplo de produção sustentável de biocombustíveis. Em termos de balanço energético, o álcool combustível tem uma relação positiva entre a energia consumida no processo produtivo e energia disponibilizada. A relação de energias para o etanol de milho (EUA) é de 1,4; para o etanol de trigo 1,2 e etanol de beterraba 1,9 (Europa); e para o etanol de cana, de 8,3 (Brasil). Ao mesmo tempo, as reduções/ sequestro de carbono proporcionado pelo agronegócio da cana, são aproximadamente de 2,7 toneladas de CO₂/M³ de etanol anidro e 1,9 tonelada de CO₂/M³ de etanol hidratado produzido e consumido.

Por essa razão, os projetos de créditos de carbono gerados pelo setor sucroalcooleiro detêm a maior participação entre os projetos brasileiros. Nesse mercado, o Brasil apresenta 8% de participação, atrás apenas da Índia (43%). No entanto, nosso país é o que apresenta a maior diversidade de projetos: melhoria na eficiência energética, cogeração de energia com biomassa (bagaço, cavaco de madeira, casca de arroz), pequenas centrais hidrelétricas (PCHs), aproveitamento energético do biogás de aterros sanitários e de granjas de aves e suínos, reflorestamento.

Ao discutir a questão das tecnologias limpas, o Brasil tem um produto muito bem-sucedido que são os carros bicomcombustível (álcool e/ou gasolina), com a disponibilidade de mais de 30 mo-

...para maximizar o uso dos recursos, ou seja, produzir mais em menores extensões de terras, precisamos de adubos/ fertilizantes, defensivos, sementes/ mudas mais eficazes, resistentes e menos agressivos ao meio ambiente.

Um grande destaque é a Índia, que com o anúncio recente de adição de 5% de álcool anidro na gasolina, terá uma demanda adicional de 580 milhões de litros de álcool/ano.

delos multi marcas e que representam hoje 80% das vendas totais de veículos leves. Além disso, a nossa cadeia sucroalcooleira começa o movimento de exportação, não somente do produto final, mas também o da tecnologia de produção de etanol, principalmente para o Caribe e Ásia. Um grande destaque é a Índia, que com o anúncio recente de adição de 5% de álcool anidro na gasolina, terá uma demanda adicional de 580 milhões de litros de álcool/ano. Para supri-la, será preciso não só importar o combustível como também expandir o parque produtivo interno.

Por fim, de nada adianta pensarmos sobre grandes, eficientes e potentes tecnologias, se não resolvemos problemas básicos da nossa economia. Por onde podem caminhar modernos caminhos, com computador de bordo, monitoramento por satélite, direção elétrica, ar-condicionado se temos uma frágil infraestrutura de transportes? Apenas 10% das estradas do país são pavimentadas, isso sem falar da negligência às ferrovias. Precisamos adotar soluções simples para problemas complexos. A produtividade do setor de transporte de cargas no Brasil é 22% da americana. E o caminho está na tecnologia e na relação custo-benefício.

Nota 2016

Observar o comentário feito no capítulo 27.



31

Grandes estratégias ao agronegócio brasileiro

*Publicado em
"Agronegócios e
Desenvolvimento
Sustentável" em
05/01/2007.²³*

Grandes estratégias ao agronegócio brasileiro

Para cada uma das áreas (coordenação e adequação institucional, produção e produtos, comunicações, distribuição e logística, e recursos humanos) de um processo de planejamento estratégico de cadeias produtivas, foram definidos projetos.

"...para toda problemática tem uma solucionática..."

Dadá Maravilha, ex-jogador de futebol

O que fizemos ao longo dos últimos quatro capítulos foi apenas uma série de constatações sobre o estado do Brasil e do Mundo, nos ambientes político, econômico, social e tecnológico. De nada adianta esse trabalho, se não desenharmos estratégias para mudanças. Muito além das grandes reformas estruturais (sistema tributário, previdenciário, partidário, judiciário e administração pública), pretende-se aqui focar atenção em grandes projetos estratégicos para que o Agronegócio Brasileiro possa continuar com a trajetória passada de crescimento sustentado. Isso é o que será feito até o final desse capítulo.

Os projetos estratégicos que aqui foram colocados refletem a opinião pessoal dos autores, contendo apenas sugestões sem qualquer caráter arbitrário que possa parecer. Para cada uma das áreas (coordenação e adequação institucional, produção e produtos, comunicações, distribuição e logística, e recursos humanos) de um processo de planejamento estratégico de cadeias produtivas, foram definidos projetos. Para implementação dos mesmos, a seguinte relação pode ser dividida entre o setor público, setor privado e também implementada de maneira conjunta em alguns casos. Para elaborar este material em muito colaboraram agendas já estabelecidas por importantes organizações do agronegócio brasileiro, como a ABAG, CNA, entre outras, as quais recomendamos visitas aos sites, bem como aqui gostaríamos de agradecer aos mais de 200 profissionais dos MBA's em agronegócios do PENSA que colaboraram com sugestões e debates.

(23) Texto feito com a cooperação de Marco Antonio Conejero.

I) Decisões de Coordenação dos Sistemas Agroindustriais e Adequação ao Ambiente Institucional

Projeto 1 – Melhoria do ambiente regulatório: mix de coordenação pública vs. Privada

Escopo do projeto (algumas ideias a serem pensadas):

- Criação de um Ministério da Produção Sustentável de Alimentos, Fibras e Bioenergia, unificando esforços da pequena, média e grande agricultura. Idem para as secretarias estaduais.
- Inovação financeira com mercados futuros e opções: benchmarking de casos internacionais.
- Reformular a política de crédito rural e volume de recursos disponíveis tanto pelo governo quanto bancos privados e cooperativas. Atrelar a oferta de crédito ao uso do instrumento de mercado futuro e opções – para neutralizar risco de preço – e a aquisição de uma apólice de seguro rural (produção) – para neutralizar o risco de adversidades climáticas e ataques de pragas e doenças.
- Política de crédito condicionada a responsabilidade socioambiental do produtor rural.
- Assegurar a segurança fundiária e proteção ao direito de propriedade rural com penalidades, via alterações no código penal, e fiel cumprimento das regras pelo Judiciário (o mesmo modelo da Lei de Crimes Ambientais).
- Superar grandes barreiras para consolidação da agroenergia no Brasil: limitada infraestrutura de fornecimento, problemas de qualidade, informações e treinamento insuficientes, falta de fundos ou financiamentos, barreiras de preços/tarifárias, barreiras regulatórias e obstáculos políticos.
- Estimular a integração e diversificação da agricultura alimentícia e energética. Aproveitar sinergia e desmistificar expectativa de concorrência, sendo a tecnologia o caminho. Por exemplo, a integração da usina de açúcar e álcool com planta de biodiesel permite adicionar um produto

Superar grandes barreiras para consolidação da agroenergia no Brasil: limitada infraestrutura de fornecimento, problemas de qualidade, informações e treinamento insuficientes, falta de fundos ou financiamentos, barreiras de preços/tarifárias, barreiras regulatórias e obstáculos políticos.

(biodiesel) ao mix de produtos das usinas. Ou, Biodiesel e HBIO é possível saída para problema da soja, foco no mercado interno com venda do óleo para plantas de biodiesel e Petrobras e barateamento da oferta de farelo no complexo de carnes.

- Acabar com a cobertura cambial: exportadores poderiam deixar 100% dos seus recursos em dólar em contas no país.

Projeto 2 - Constituição de uma associação vertical para cada cadeia produtiva

Escopo do projeto:

- Sistemas agroindústrias se planejando, em conjunto com o Governo, via associações verticais fortes e representativas, com participação mandatória.
- A coordenação das negociações de comércio exterior na CAMEX (Câmara de Comércio Exterior) precisa ser assessorada pelas Associações Verticais em acordos comerciais envolvendo o agronegócio.

Projeto 3 – Melhoria da relação contratual agricultor – indústria

Escopo do projeto:

- Governo deveria estimular, via Associações Verticais, iniciativas de reprodução do modelo de integração presente na avicultura e suinocultura – modelo interessante para o Biodiesel, com exemplo concreto da Brasil Biodiesel – e também o cooperativismo, associativismo e consórcio de produtores para aquisição de insumos e máquinas, arrendamento de terras, contratos com agroindústrias e exportações com selo do fair trade (comércio justo).
- Na relação produtor – indústria, o governo via associações verticais deve estimular a definição de fórmulas de pagamento conforme o modelo Consecana, discutidas e acordadas entre todos os agentes da cadeia produtiva, sendo adaptadas a cada safra agrícola.

Governo deveria estimular, via Associações Verticais, iniciativas de reprodução do modelo de integração presente na avicultura e suinocultura...

- Associações Verticais devem incentivar o cooperativismo, associativismo e consórcio de produtores para aquisição de insumos e máquinas, arrendamento de terras e contratos com agroindústrias.

II) Decisões de Produção, de Produtos, Pesquisa e Desenvolvimento e Inovações

Projeto 4 - Atividades integradas de P&D para cada cadeia produtiva

Escopo do projeto:

- Estimular a formação de parcerias público – privadas e parques tecnológicos entre Embrapa, Institutos Agrônômicos, centros de excelência nas universidades, empresas privadas, centros de tecnologia das cadeias produtivas (Fundecitrus e CTC) e Associações Verticais com incentivos fiscais e aporte de recursos para o desenvolvimento de pesquisas conjuntas.
- Criar um banco genético para as principais culturas de domínio dos sistemas agroindustriais, para atender á forte demanda por novas variedades, resistentes a pragas e adaptadas a regiões mais áridas.

Trabalho conjunto entre as Associações Verticais, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade (INMETRO) para adequação dos sistemas agroindustriais aos padrões de qualidade exigido pelos países desenvolvidos...



- Garantir o patenteamento internacional das tecnologias de produção brasileiras, para evitar “a livre importação” de tecnologia.

Projeto 5 - Gestão da qualidade dos alimentos e defesa sanitária

Escopo do projeto:

- Trabalho conjunto entre as Associações Verticais, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade (INMETRO) para adequação dos sistemas agroindustriais aos padrões de qualidade exigido pelos países desenvolvidos – inclusive na questão de sustentabilidade – com capacitação e adoção por parte dos agentes de certificados reconhecidos internacionalmente.
- Requisição obrigatória da certificação de origem, produção sustentável e rastreabilidade dos produtos do agronegócio.
- Montar uma Agência Sanitária, com participação governamental, das associações verticais e de agentes privados, para coordenar as ações de defesa sanitária.

III) Decisões de Comunicações

Projeto 6 – Políticas de promoção dos produtos do agronegócio no Brasil

Escopo do projeto:

- Trabalho conjunto entre Associações Verticais das cadeias agroindustriais para divulgar a importância do Agronegócio Nacional na vida dos brasileiros e na interiorização do desenvolvimento. Desmistificar a ideia do rural, atrasado ou a dicotomia capital vs. interior.

Projeto 7 - Políticas de promoção dos produtos do agronegócio brasileiro no Mundo e estímulo ao comércio exterior

Escopo do projeto:

- Criação de valor por meio de ativos intangíveis: incluir os produtos do agronegócio nacional nas alternativas de escolha do

Trabalho conjunto entre as Associações Verticais, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade (INMETRO) para adequação dos sistemas agroindustriais aos padrões de qualidade exigido pelos países desenvolvidos...

consumidor global: fazer parte dos hábitos, da tradição, e ganhar a confiança dos consumidores.

- Programa de Marketing e Promoção das Exportações dos produtos do agronegócio deve ficar sob responsabilidade das associações verticais, com financiamento governamental e privado, com ações conjuntas com a APEX nas principais feiras e exposições no mundo.
- Divulgar a imagem do Brasil como um fornecedor mundial de agroenergia e soluções ambientais – álcool combustível, biodiesel, créditos de carbono, tecnologias limpas etc.
- Trabalho conjunto de uma associação vertical e a APEX (Agência de Promoção das Exportações) para promover a imagem do etanol como “combustível da paz”.
- Criar lista de países prioritários para acordos comerciais (acordos de livre comércio e acordos de redução de tarifas) particulares ao Agronegócio Brasileiro.
- Melhorar o ambiente doméstico (alfândegas, portos, solução permanente para compensar o ICMS na exportação, ampliar o alcance das garantias de exportação e melhorar o acesso de empresas menores ao financiamento).
- Adoção de políticas de favorecimento e de proteção, como escaladas tarifárias, drawback e mesmo substituição de exportações.

Para superar déficit nos setores de transportes, portos, saneamento básico e energia, há a necessidade de investir R\$ 40 bilhões anuais nos próximos anos (CNI).

IV) Decisões de Distribuição e Logística (Incluindo Exportações)

Projeto 8 - Melhoria da infraestrutura e logística de escoamento da produção agroindustrial

Escopo do projeto:

- Para superar déficit nos setores de transportes, portos, saneamento básico e energia, há a necessidade de investir R\$ 40 bilhões anuais nos próximos anos (CNI).

*Política conjunta
(governo,
setor privado,
associações
verticais e
universidades)
de formação de
recursos humanos
extremamente
competitivos para
o Agronegócio
Brasileiro.*

- Destruar a regulamentação das parcerias público - privada (PPPs).
- Mudar o planejamento no setor de transportes, priorizando a integração.
- Retomar a transferência ao setor privado, de estradas, portos e áreas portuárias.
- Aumentar a oferta na navegação de cabotagem e a participação das hidrovias no transporte de produtos.
- Ampliar iniciativa da Apex de criar “centros de distribuição” no mundo, que facilitam a internacionalização de micro e pequenas empresas. Além da armazenagem das mercadorias nos portos internacionais, esse sistema permite a visita de compradores internacionais para analisar os produtos nacionais.
- Focar ao invés de grandes hidrelétricas nas PCHs (Pequenas Centrais Hidrelétricas) com menor custo de construção, menor impacto ambiental e geração de créditos de carbono.
- Incentivar construção de dutos para facilitar e estimular a comercialização e produção de álcool, biodiesel e outros óleos vegetais.

V) Decisões de Capacitação de Recursos Humanos

Projeto 9 - Programas de capacitação em agronegócios

Escopo do projeto:

- Universalização da educação é imperativo, é preciso buscar uma maior qualificação dos trabalhadores. Aumento significativo nos investimentos em educação, redução do analfabetismo funcional e fortalecimento da educação profissional e superior técnica. É essencial a aprovação da emenda constitucional que cria o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (Fundeb).
- Política conjunta (governo, setor privado, associações verticais e universidades) de formação de recursos humanos extremamente competitivos para o Agronegócio Brasileiro.



Programas de capacitação para executivos do agronegócio, organizado pelas associações verticais, em agroenergia e cadeia produtiva do petróleo.

- Mapeamento dos cursos técnicos e de graduação essenciais para o Agronegócio, bem como a sua distribuição espacial, e planejamento junto com Ministério da Educação para concessão de bolsas e incentivos à pesquisa.
- Programas de capacitação para executivos do agronegócio, organizado pelas associações verticais, em agroenergia e cadeia produtiva do petróleo.
- Programas de capacitação para trabalhadores do agronegócio, organizado pelas associações verticais, em gestão da qualidade dos alimentos, saúde animal, certificações e rastreabilidade, e sustentabilidade.
- Grande reciclagem profissional dos funcionários públicos ligados aos agronegócios para uma melhor atuação na gestão

da qualidade dos alimentos, saúde animal, certificações e rastreabilidade, e sustentabilidade.

Para finalizar, a competitividade do Brasil na produção de alimentos, fibras e bioenergia é ponto pacífico. Sua manutenção, contudo, depende da operacionalização de projetos estratégicos, da definição de responsáveis, e da delimitação de prazos e determinação de datas. Isto chama-se “planejamento”.

Nota 2016

Neste capítulo é interessante olhar o que propusemos de agenda estratégica ao agronegócio há exatos dez anos. Ver onde evoluímos, onde não evoluímos, onde ideias foram interessantes e outras não factíveis.

... a competitividade do Brasil na produção de alimentos, fibras e bioenergia é ponto pacífico.



32 Investimentos em pesquisa e cadeias produtivas

*Publicado no Valor
Econômico em
16/05/2007.*

Investimentos em pesquisa e cadeias produtivas

Um exemplo deste tipo de investimento é o projeto da União Europeia lançado em janeiro na Dinamarca visando melhorar a qualidade e competitividade dos produtos de carne suína, uma das maiores cadeias produtivas do mundo...

Grandes mudanças vêm ocorrendo nas cadeias produtivas mundiais, no ambiente tecnológico, na abertura de novos mercados, revoluções na área das comunicações e avanços na logística. Mudanças que trazem pressões competitivas, devido aos novos competidores e à transnacionalização das cadeias produtivas; pressões tecnológicas, advindas de inovações, novos métodos de produção; pressões financeiras, com redução permanente de custos; pressões políticas, como a emergência de novos conflitos mundiais ligados à religião e terrorismo, pressões em termos de saúde, com a maior preocupação com obesidade, valor nutricional, facilidade digestiva e, finalmente, pressões de valor, com as emergentes questões éticas e de bem-estar. Estas pressões citadas, mostram que para competir, é preciso investir em pesquisa e novas soluções permanentemente.

Um exemplo deste tipo de investimento é o projeto da União Europeia lançado em janeiro na Dinamarca visando melhorar a qualidade e competitividade dos produtos de carne suína, uma das maiores cadeias produtivas do mundo, com praticamente 50% do consumo de carne na Europa. Para o Brasil, um negócio também bilionário e promissor: a produção e a exportação vêm crescendo (de menos que US\$ 100 milhões exportados em 1995 para mais de US\$ 1 bilhão em 2005), o país é benchmark internacional e a principal preocupação dos europeus e do mundo, como quase todo nosso imbatível agronegócio.

O projeto é um esforço de pesquisa integrativo liderado pela Universidade de Copenhague, envolvendo 51 parceiros de 16 países europeus e 5 não-europeus, entre os quais o Brasil, representado pelo Pensa, da Universidade de São Paulo. As universidades, outras instituições e setor privado desenvolverão cadeias de produção sustentáveis que possam ir ao encontro às demandas dos consumi-

dores por qualidade e métodos de produção com baixo impacto ambiental. O orçamento deste projeto é de R\$ 60 milhões, financiados dentro dos chamados “Framework Programs” da União Europeia.

Alguns países europeus promoveram uma dolorosa e salutar fusão entre suas universidades e institutos de pesquisa, reduzindo a duplicidade de pesquisa, desperdício de esforços, custos administrativos e aproveitando os ganhos de ensino e pesquisa conjuntos. São agora chamados de “University and Research Center” (um bom exemplo é em Wageningen, na Holanda - www.wur.nl, e a de Copenhague - www.ku.dk). Como consequência desta racionalização, mais recursos foram alocados para a pesquisa e ensino, tal como os deste projeto. No Brasil, onde institutos de pesquisa são separados das universidades e convivem estruturas duplicadas federais e estaduais, este é um exemplo interessante que pode inspirar ministros e secretários de Ciência, Educação, Agricultura, entre outros.

Como destaques, extraí seis dimensões genéricas que podem ser importantes num projeto desta magnitude, integrativo, coordenado e com visão de cadeia produtiva, que pode talvez servir de apoio a projetos de pesquisa no Brasil. A primeira dimensão, e por onde começa o projeto, é a análise do mercado e do consumidor. É importante para desenvolver novas ferramentas para a geração de produtos, aceitação dos produtos, dos sistemas de produção e das tecnologias de processamento, baseados no mapeamento do que deseja o consumidor. Desta dimensão saem diretrizes para as outras. A segunda está ligada à diversidade, flexibilidade e sustentabilidade de sistemas de produção nas fazendas. O objetivo central é desenvolver ferramentas para aumentar a velocidade de resposta das propriedades rurais a sistemas de produção sustentáveis demandados pelo consumidor. Por esta dimensão, persegue-se um inventário dos tipos de sistema de produção, síntese do conhecimento existente em qualidade, segurança, bem-estar e que inovações existem nos processos produtivos e na manutenção da qualidade.

A terceira dimensão está ligada ao desenvolvimento de produtos em termos de qualidade, nutrição e conveniência. O objetivo é identificar tecnologias inovadoras para processar, industrializar e lançar produtos de acordo com o desejo do consumidor, nutricionalmente melhores, de qualidade impecável e conveniência nos seus momentos de consumo. Entram também aqui aspectos de controle molecular para a produção de produtos de alto valor adicionado. A quarta dimensão é da coordenação da cadeia produtiva, integração e gestão sustentável. Visa identificar ferramentas para integração e gestão sustentável dos agentes da cadeia produtiva, com novas abordagens, desenhos, contratos, modelos de coordena-

Alguns países europeus promoveram uma dolorosa e salutar fusão entre suas universidades e institutos de pesquisa, reduzindo a duplicidade de pesquisa, desperdício de esforços, custos administrativos e aproveitando os ganhos de ensino e pesquisa conjuntos.

É fundamental que o conhecimento chegue a todos e que seja facilmente implementado, sendo este um dos principais fatores de avaliação de qualidade dos projetos por parte do financiador. Não se financia projetos que têm como destino a gaveta.

ção que permitam esta gestão integrada, equilibrada e sustentável. Também são considerados transporte e logística e os impactos da introdução das inovações na cadeia produtiva.

A quinta dimensão está ligada a projetos-piloto e de demonstração. É onde o conhecimento adquirido nas anteriores vai sendo implementado para demonstrar sua viabilidade em cadeias-piloto, notadamente de pequenas e médias empresas. Finalmente, a sexta dimensão está ligada à educação, treinamento e disseminação do conteúdo gerado para todos os níveis das cadeias produtivas, usando fortemente as novas formas de comunicação existentes, plataformas na internet e outras. É fundamental que o conhecimento chegue a todos e que seja facilmente implementado, sendo este um dos principais fatores de avaliação de qualidade dos projetos por parte do financiador. Não se financia projetos que têm como destino a gaveta. Todas estas dimensões, ou subprojetos, são realizados em conjunto, com equipes integradas que participam de mais de um projeto. É um desafio, mas nos mostra como a Europa está se movimentando para se ajustar às pressões colocadas no novo ambiente competitivo.

O Brasil tem incomodado cada vez mais. Sem bola de cristal, mas tentando ver o mapa futuro de estratégias, me parece que a produção europeia irá diminuir - porém, com iniciativas como esta, estarão cada vez mais focadas em segmentos de mercado que pagarão por produtos de alto valor adicionado, com sistemas de produção sustentáveis associados à origem e a selos, e com inovações que permitam relativo controle de custos. Como dificilmente conseguirão competir em custos, nossas exportações para o mercado europeu serão majoritariamente para os não menos importantes segmentos dos produtos de custo competitivo.

Finalizando, deixo algumas mensagens: a importância do investimento em pesquisa visando à competitividade; a necessária fusão e integração de institutos e universidades, e finalmente, como foi organizado um projeto de pesquisa que tem tudo para dar certo.

Nota 2016

Este texto é de outro projeto de pesquisa que participei na União Europeia que trouxe interessantes ideias para a pesquisa/inovação.



33

Inserção do pequeno produtor no agronegócio

*Publicado no Valor
Econômico em
22/10/2007.²⁴*

Inserção do pequeno produtor no agronegócio

Há tempos, as atividades dos agronegócios “antes” e “depois” da fazenda ganham importância na definição do que é feito dentro da fazenda.

Neste artigo buscamos mostrar como o confronto “agronegócio versus agricultura familiar” tem impedido o desenvolvimento de oportunidades, bloqueadas, muitas vezes, pela ideologia, para milhares de pequenos agricultores, principalmente nas regiões mais carentes do Brasil. Para desenvolver este raciocínio iremos abordar a definição de agronegócios, depois discutir as dificuldades do pequeno agricultor e, finalmente, apresentar um conceito denominado Projeto Integrado de Negócios Sustentáveis (Pins). Por fim, relataremos alguns casos de empresas que são ilustrativas, deixando algumas reflexões para gestores privados e públicos.

Agronegócios são “a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles”. John Davis e Ray Goldberg assim os definiram em 1957. Em nenhum momento os autores diferenciam empresas pequenas de grandes, familiares ou empresariais. Basta estar integrado, estar no agronegócio.

O produtor precisa comprar insumos de forma competitiva, produzir e comercializar seguindo as tendências de mercado, com tecnologia e inovação. Há tempos, as atividades dos agronegócios “antes” e “depois” da fazenda ganham importância na definição do que é feito dentro da fazenda. Daí a dificuldade de um pequeno produtor conseguir acesso a crédito, tecnologia, volume e informações de mercado para se posicionar de forma competitiva. Por isso, de acordo com alguns críticos, a agricultura de pequeno porte estaria fadada ao extermínio, pois ela não suporta a “pressão concentradora”, necessitando de assistência governamental especial. Programas que confinam pequenos agricultores ao assistencialismo

(24) Texto feito com a cooperação de Luciano Thomé e Castro.

geram uma massa de produtores sem visão, produzindo e buscando desesperadamente para quem vender aquilo que o mercado muitas vezes não precisa. Depois de um tempo o produtor abandona a produção e parte para a subsistência e, por fim, abandona o próprio campo e migra. Infelizmente temos uma coleção de casos de insucesso, em especial quando o assistencialismo predomina, como pode ser visto em interessantes relatórios do Banco Mundial sobre pequena agricultura irrigada no Vale do São Francisco (Série Águas).

Todos concordam com a importância da manutenção de pessoas no campo com vida digna e renda. A lógica da eficiência econômica e especialização desafia essa “boa vontade”. Mais recentemente, o Programa de Agronegócios da USP (Pensa), em parceria com a Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco (Codevasf), tem tido a oportunidade de implementar estes conceitos por meio do Projeto Integrado de Negócios Sustentáveis (Pins). O desafio tem sido atrair empresas do setor de alimentos e fibras com forte inserção em mercados nacionais e internacionais para ter nos produtores de perímetros públicos irrigados uma de suas fontes de suprimentos em fruticultura, bioenergia, caprino e ovinocultura, cítricos, avicultura, frutas secas e desidratadas, vegetais minimamente processados e algodão, entre outros setores. Para isso, no “P” de Projetos, análises técnicas e de viabilidade econômica e financeira são desenvolvidos para empresas candidatas; no “I” de Integração, mecanismos privados de contratos e relacionamentos entre agroindústrias e pequenos produtores são sugeridos; no “N” de Negócios, taxas interessantes de retorno às agroindústrias-âncoras são calculadas, bem como a necessária renda interessante ao pequeno produtor familiar; e, finalmente, no “S” de Sustentáveis, uma proposta de sustentabilidade social, ambiental e econômica caracterizada pela oportunidade de vinculação destes projetos a selos de fair trade (comércio justo), orgânicos e sustentabilidade econômica.

Programas que confinam pequenos agricultores ao assistencialismo geram uma massa de produtores sem visão. Trata-se de fazer com que empresas consigam de forma lucrativa se relacionar com pequenos produtores, agregando crédito, assistência técnica, orientações e, principalmente, contratos de compra; e com que pequenos produtores consigam comercializar sua produção de forma segura e fiquem menos sujeitos a variações bruscas do mercado, que não enfrentam na melhor posição. Não se ignoram as dificuldades de relacionamento, sobretudo quando investimentos específicos são disputados pelas duas partes, que têm de se proteger com alternativas.

Mais recentemente, o Programa de Agronegócios da USP (Pensa), em parceria com a Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco (Codevasf), tem tido a oportunidade de implementar estes conceitos por meio do Projeto Integrado de Negócios Sustentáveis (Pins).

Temos aprendido com casos como os da Agropalma no Pará que, sendo uma produtora de óleo de dendê, consegue desempenhar este papel para famílias de pequenos produtores com 10 hectares e renda entre R\$ 15 mil e R\$ 20 mil anuais...

Casos nacionais mostram como a coordenação nos sistemas agroindustriais, em especial a melhor relação entre pequenos produtores e agroindústria e/ou distribuidores, faz com que o desenvolvimento seja alcançado e os benefícios do agronegócio sentidos por mais gente. Temos aprendido com casos como os da Agropalma no Pará que, sendo uma produtora de óleo de dendê, consegue desempenhar este papel para famílias de pequenos produtores com 10 hectares e renda entre R\$ 15 mil e R\$ 20 mil anuais; e com a Caliman, no Rio Grande do Norte, que tem na sua base de fornecedores assentados com desenhos de contratos e coordenação. A Cooperativa Pindorama, em Alagoas, consegue produzir açúcar e álcool, sucos de frutas e derivados de coco e leite, envolvendo cerca de 22 mil colonos produzindo em suas terras, um projeto de mais de 50 anos que vale a pena ser visitado. Sem falar na produção de fumo, aves e suínos no Sul, que com modelos de quase integração ou parcerias mantém a produção sustentável.

Esses casos mostram que a o desafio da pequena produção familiar não está em desenvolver programas artificiais de competitividade, e sim na sua inteligente interligação com as empresas do setor de alimentos e fibras que tem clientes e precisam encontrar produtos em sistemas de suprimentos globais, e na coordenação horizontal entre produtores, de forma a estimulá-los na formação de associações e cooperativas, para melhorar a relação com essas empresas jusante em sistemas agroindustriais. Para isso, produtores precisam de parcerias, constância, padrões, contratos e confiabilidade. Este sim é o verdadeiro desafio da agricultura familiar ou de pequeno porte: a integração sustentável.

Nota 2016

Impressiona como este texto de dez anos segue válido. Ainda em algumas mentes obsoletas segue presente esta falsa dicotomia em 2016.

A silver fork and a white plate are placed on a wooden table. The fork is on the left, and the plate is on the right. The background is a wooden surface with a horizontal grain pattern.

34

Inflação e fome: alguns enganos e uma agenda para investimentos

*Publicado no Valor
Econômico em
07/05/2008.*

Inflação e fome: alguns enganos e uma agenda para investimentos

Qual é a porcentagem de responsabilidade de cada um desses 9 fatores, que juntos trouxeram o problema da inflação? Se são apenas os biocombustíveis responsáveis, por que preços de produtos não relacionados a sua fabricação têm subido intensamente (arroz, feijão, suco de laranja, por exemplo)?

Nas últimas semanas, presenciamos várias discussões em importantes fóruns internacionais acerca da explosão dos preços dos alimentos, trazendo inflação e empurrando pessoas de volta à fome, já que em nações em desenvolvimento, uma grande porcentagem da renda das famílias é destinada à compra de alimentos. A inflação já é uma preocupação real na Europa (3,6%), China (8,3%), EUA (4,0%), Rússia (12,7%) e em outros mercados.

Diversos estudos têm apontado apenas os biocombustíveis (a) como causa da alta nos preços, ignorando vários outros fatores, alguns deles já velhos conhecidos, como o crescimento da população mundial (b), enquanto outros são fenômenos recentes, como o desenvolvimento e a distribuição de renda (c) em países populosos (Índia, Brasil, Europa Oriental, China, Indonésia, Argentina, países do Oriente Médio, África do Sul, dentre outros); programas governamentais (d) de assistência e acesso a alimentos; o grande impacto da urbanização (e) e formação de megacidades, aumentando o consumo e mudando hábitos; os preços do petróleo (f), cujo barril subiu de US\$ 35 para US\$ 115 em 5 anos, trazendo impactos na produção e no preço dos transportes; a desvalorização do dólar (g); escassez na produção devido a fatores climáticos e doenças (h) e movimentos especulativos de fundos de investimentos nas commodities (i). Qual é a porcentagem de responsabilidade de cada um desses 9 fatores, que juntos trouxeram o problema da inflação? Se são apenas os biocombustíveis responsáveis, por que preços de produtos não relacionados a sua fabricação têm subido intensamente (arroz, feijão, suco de laranja, por exemplo)?

Investimentos globais sustentáveis em biocombustíveis têm sido severamente prejudicados por opiniões equivocadas e mal-intencionadas. Um dos economistas mais bem informados declarou

no New York Times que “mesmo políticas para biocombustíveis aparentemente positivas, como a fabricação brasileira de etanol de cana-de-açúcar, aceleram o aquecimento global ao promover desmatamento” (tradução livre). A maior parte da produção de biocombustíveis no Brasil está distante da região amazônica. Um importante representante da ONU classificou biocombustíveis como “crime contra a humanidade” e o Diretor Geral do FMI classificou de “problema moral”. Diversas pesquisas sérias atestando experiências positivas em sustentabilidade dos biocombustíveis publicadas devem ser estudadas antes que se emitam opiniões. Periódicos internacionais publicam artigos negativos com metodologias obscuras e generalizam os resultados de forma perigosa, pois os biocombustíveis não podem ser colocados na mesma cesta, já que há grandes diferenças entre as diversas matérias-primas. A sociedade deve se perguntar quem está patrocinando esses “estudos” e por quais interesses. Um bom ponto de partida seria analisar quem perde margens com as mudanças.



Diversas pesquisas sérias atestando experiências positivas em sustentabilidade dos biocombustíveis publicadas devem ser estudadas antes que se emitam opiniões.

Eu recomendaria aos governos e organizações internacionais, como contribuição para o debate sobre inflação de alimentos, uma agenda de 10 pontos que seria o caminho correto a ser percorrido, em termos de resultados a longo prazo para a produção sustentável de alimentos e biocombustíveis.

Expandir horizontalmente a produção (1) em novas áreas, com sustentabilidade ambiental. Tal expansão pode se dar em vários países, notadamente na América do Sul (que usa apenas 25% de sua capacidade) e África. No Brasil, muitos estudos de reconhecidas instituições atestam a existência de mais de 120 milhões de

hectares agricultáveis que podem ser usados para a produção de alimentos e biocombustíveis, em sua maioria tomando terras degradadas de pastagem e sem tocar em ecossistemas frágeis. Expansão vertical (2) em terras que poderiam produzir mais caso fossem feitos maiores investimentos em tecnologia. A quantidade de milho que um fazendeiro norte-americano pode produzir é duas ou mesmo três vezes maior que a média de outros países.

Redução das tarifas de importação, e outras barreiras importantes e protecionismo (3). Os preços de certos alimentos são artificialmente inflacionados pelas taxas de importação e outros tipos de protecionismo, como por exemplo, a carne bovina, que na União Europeia chega a custar 4 ou 5 vezes mais do que a carne de mesma qualidade encontrada nas lojas do mesmo varejista europeu no Brasil ou na Argentina. O novo patamar alcançado

Os preços de certos alimentos são artificialmente inflacionados pelas taxas de importação e outros tipos de protecionismo, como por exemplo, a carne bovina, que na União Europeia...



pelos preços das commodities agrícolas pode permitir que a agricultura locais se tornem competitivas. Diversas outras taxações e impostos internos sobre gêneros alimentícios poderiam também ser reduzidos pelos governos a fim de aliviar as pressões nos preços. Investimentos em logística internacional (4) para que os custos sobre os alimentos sejam reduzidos. Parte dos países produtores de grãos apresenta logísticas extremamen-

te deficitárias, como no caso do Brasil. Os governos deveriam aumentar seus investimentos nessa área e a sociedade deveria trabalhar mais para promover as mudanças institucionais necessárias para facilitar a privatização de portos, estradas, aeroportos, ferrovias e outros equipamentos logísticos para distribuição de alimentos por meio de parcerias público-privadas (PPPs).

Redução dos custos de transação (5), através de reformas institucionais, uma vez que grandes cadeias internacionais de alimentos são malcoordenadas e apresentam diversas redundâncias, mau uso de ativos, corrupção, oportunismo e outras ineficiências que são responsáveis por grande parte das perdas, aumento dos custos e manutenção de agentes que não adicionam valor à cadeia de alimentos. É preciso também que cooperativas, associações de produtores e outras ações coletivas mais eficientes ganhem força para que redundâncias sejam reduzidas e as organizações de produtores se fortaleçam. Uso das melhores fontes de biocombustíveis (6), de maneira totalmente sustentável. O exemplo da Brasil poderia ser melhor analisado, já que aqui o etanol é produzido em 3,5 milhões de hectares, usando apenas 1% das terras aráveis do país e suprimindo 50% do consumo de combustível para transporte, sem causar impacto na produção de alimentos. O aumento tanto da produção de alimentos quanto da de biocombustíveis no Estado de São Paulo (onde se localizam 70% das plantações de cana do país) nos últimos 10 anos demonstra que é perfeitamente possível avançar na produção de ambos. Produzir etanol a partir de milho não se mostra a melhor solução.

Investimentos em novas gerações de fertilizantes (7), produzindo de fontes alternativas, plantas que absorvam maiores quantidades de energia do sol e reciclar subprodutos como fonte de fertilizantes para mitigar os enormes riscos e custos de fertilizantes no futuro. Estimular a pesquisa e investimentos em inovação (8) em todas as possíveis fontes, e principalmente no desenvolvimento genético, para que novas soluções sejam permanentemente levadas para a produção de alimentos e biocombustíveis, tentando solucionar a equação da sustentabilidade. Atualmente, a escassez de sementes é um problema.

Trabalhar mais em contratos de fornecimento sustentáveis para produtores (9), com investimentos e projetos integrados sustentáveis. Estímulos nos preços são o melhor incentivo econômico para o crescimento da produção com tecnologia. É sabido que a concentração em muitas indústrias de alimentos e varejo retém margens que poderiam ser melhor distribuídas

O exemplo da Brasil poderia ser melhor analisado, já que aqui o etanol é produzido em 3,5 milhões de hectares, usando apenas 1% das terras aráveis do país e suprimindo 50% do consumo de combustível para transporte, sem causar impacto na produção de alimentos.

Minha contribuição foi organizar os 9 causadores da inflação e propor 10 sugestões para este importante debate. Já por um longo tempo fazem parte das agendas de muitas organizações com excelentes resultados.

aos produtores rurais, estimulando o desenvolvimento econômico. Finalmente, trabalhar a mudança do comportamento de consumo de alimentos e combustíveis (10). Alimentos são, por vezes, excessivamente consumidos, levando à obesidade, que é hoje uma grande preocupação da saúde. Também o uso de transportes pela sociedade, priorizando os métodos individuais, não se dá de maneira eficiente. Maiores investimentos em sistemas de transporte públicos ainda mostram-se um grande desafio em grande parte dos países.

Minha contribuição foi organizar os 9 causadores da inflação e propor 10 sugestões para este importante debate. Já por um longo tempo fazem parte das agendas de muitas organizações com excelentes resultados. No momento, passamos por um momento crítico, um ponto de “inflexão”. Nós podemos retroceder, tentando aumentar o protecionismo, fomentar a autosuficiência de regiões ineficientes, banir os biocombustíveis, criar taxas de exportações, ou mesmo ameaçar transformar companhias privadas em empresas públicas. Ou, então, a sociedade pode caminhar para frente; e eu realmente espero que os interesses globais nos permitam seguir uma agenda positiva, no trilho certo para a sustentabilidade.

Nota 2016

Este texto estava correto. Tanto que em 2016 temos uma enormidade de milho sendo usada para etanol nos EUA e suficiente produção para todos os outros usos.

35

Harvard: 50 anos
disseminando tendências
e conhecimento



*Publicado na revista
Síntese Agropecuária
em 01/03/2010.*

Harvard: 50 anos disseminando tendências e conhecimento

*Este seminário
é histórico para
os estudiosos de
agribusiness no
Brasil, pois quem
o criou e ainda
está ativamente
escrevendo e
apresentando
casos, com
uma agilidade
impressionante, é
nada mais nada
menos que o Prof.
Ray Goldberg...*

Janeiro de 2010 foi um mês histórico para a Harvard Business School. Seu tradicional seminário de casos teve sua edição número 50. Como todos os anos, 200 executivos do mundo todo se reúnem com os principais professores da Harvard Business School para discutir 12 empresas que foram destaque. A dinâmica é interessante. Cada caso tem cerca de 20 páginas, sendo 10 de texto e outras 10 de anexos, relatando a história da empresa, sua fotografia atual, e os principais desafios, além de dados financeiros e de mercado.

Os participantes têm que ler antes, e ainda discutir os textos em minigrupos de oito pessoas, escolhidas a dedo por Harvard, de diferentes continentes e indústrias, para possibilitar. Depois vêm as plenárias onde os casos são apresentados e discutidos entre todos. Ao final vem o principal executivo da empresa responder perguntas, em 40 minutos. O evento tem 4 dias de imersão total, das 7 da manhã às 23hs.

Este seminário é histórico para os estudiosos de agribusiness no Brasil, pois quem o criou e ainda está ativamente escrevendo e apresentando casos, com uma agilidade impressionante, é nada mais nada menos que o Prof. Ray Goldberg, que em 1957 criou o conceito de agribusiness, juntamente com John Davis, publicado depois em seu livro “A Concept of Agribusiness”, e o conceito de sistemas agroindustriais (que analisa o fluxo de um produto), em 1968. Ele não revela sua idade, mas sabemos que ele tem cerca de 85 anos. Amável como poucos, moderno como poucos.

Foi este seminário que os precursores do conceito de agronegócios no Brasil frequentaram. Estamos falando aqui do livro mais clássico “Complexo Agroindustrial: O Agribusiness Brasileiro”, escrito pelo nosso sempre saudoso Ney Bitencourt Araujo (Presidente da Agrocere e criador da ABAG), pelo Ivan Wedekin e Luiz Anto-

nio Pinazza, de 1990. Também influenciou, na universidade, o mais importante cientista do Agronegócio brasileiro, Decio Zylberstajn, que a partir deste evento criou o PENSA (Programa de Agronegócios da USP), contando com Ray Goldberg no Conselho, e montou uma réplica do Seminário, por cerca de 10 anos (1991 a 2000) realizado no Brasil, alterando entre Atibaia, Águas de São Pedro e São Paulo. Muitos que leem este texto se lembram destes memoráveis eventos de imersão com os principais líderes do agronegócio brasileiro, e também argentino, pela sempre agradável presença do Hector Ordonez, que escrevia casos da Argentina e os discutia conosco. Fundou um ativo grupo de agronegócios na Universidade de Buenos Aires, inspirado no Pensa, e que hoje conta com mais de 20 pesquisadores. Perdemos prematuramente o Hector, em 2006, vitimado por um câncer.

Pelo Pensa se graduaram mais de 50 profissionais que hoje atuam no agronegócio brasileiro e mundial, e por este seminário, mais de 1500 pessoas. Mais de 60 empresas brasileiras foram retratadas em casos escritos pelo Pensa, que viraram livros e material de uso em salas de aula.

Vem crescendo a cada ano o número de casos de empresas brasileiras em Harvard. Em 2009 tivemos um caso do JBS, explorando a aquisição da Swift nos EUA e a reengenharia feita nesta empresa, e o caso da ViniBrasil, que faz os vinhos no Vale do São Francisco, recebendo seguidos prêmios de qualidade. Este escrito e apresentado por nós. A seguir, um breve relato dos 12 casos que foram discutidos em 2010, bem como quais são as principais mensagens trazidas.

Cosan: caso explora o crescimento e todas as aquisições, as questões de governança da empresa e os movimentos estratégicos feitos. Por um problema ligado a questões trabalhistas, executivos da Cosan justificaram e não compareceram, mas foram muito bem substituídos por um alto executivo da Bunge nos EUA, que foi um endosso ao sistema da cana no Brasil, pois foi um dos responsáveis pela aquisição da Moema. Respondeu diversas questões e não deixou dúvidas na competitividade futura do açúcar e etanol do Brasil.

Codevasf: caso explora a licitação do perímetro de irrigação Pontal, de 8000 hectares no Vale do São Francisco, que irá acontecer em abril. Despertou interesse, pois é a primeira vez que uma área quase pronta será transmitida para a iniciativa privada, com amplo apoio do Governo, que exige como contrapartida principal a integração de pequenos produtores de maneira sustentável pelas empresas vencedoras do edital. Este foi escrito e apresentado por nós.

Monsanto: caso trata a história da empresa, e a aquisição de diversas empresas de sementes para servirem como “transportado-

Codevasf: caso explora a licitação do perímetro de irrigação Pontal, de 8000 hectares no Vale do São Francisco, que irá acontecer em abril. Despertou interesse, pois é a primeira vez que uma área quase pronta será transmitida para a iniciativa privada, com amplo apoio do Governo...

res” da sua tecnologia, pioneira. Mostra como a opinião mundial vem mudando, e como a própria Monsanto vem alterando sua comunicação, visando engajamento em causas maiores da agricultura, como o necessário aumento da produção e de produtividade, e não na defesa dos OGM’s. O grande trabalho nos próximos anos será o de plantas tolerantes ao déficit hídrico.

Rabobank: o caso trata deste banco cooperativo com sede na Holanda, e seu compromisso com a área de alimentos e agronegócios, seu foco principal. Trata da internacionalização do banco nos últimos 20 anos, e como conseguiram se manter como instituição financeira triplo A. O desafio será o equilíbrio em se manter um banco AAA com as necessidades de estar presente onde realmente o agribusiness acontecerá nos próximos anos, que é nos países emergentes.

Woolf: caso trata do maior produtor de tomates, catchup e castanhas da Califórnia, e todo o problema de água pelo qual passa o Vale Central. A cada ano uma grande quantidade de área é abandonada pela agricultura, que disputa água com os setores urbanos e com as pressões todas dos ambientalistas. Explica muito como a regulação de água é feita e como as perspectivas não são boas para o futuro.

Red Tomato: este caso explora o conceito de agricultura local. É uma empresa americana, não governamental e sem visar lucro, na região de Boston, que faz a ligação entre os desejos dos varejistas pelos produtos hortifrutigranjeiros, e os produtores que estão na região, visando valorizar a produção local e manter o emprego na região.

GTC Biotherapeutics: caso explora uma empresa que está à frente do seu tempo, tentando fundir a questão de medicamentos e alimentos, fazendo drogas a partir de plantas e animais. Caso muito interessante de inovação, regulação governamental para aprovação de produtos e dificuldades de uma empresa em financiar a pesquisa em tempos de pressão por retornos imediatos no mercado financeiro.

DaChan: caso de uma das maiores empresas chinesas de alimentos, explora o ambiente de negócios na China, sua produção de proteínas, o modelo de integração com pequenos produtores, a questão da posse da terra, e como a empresa conseguiu construir um sistema de rastreabilidade que deu grande credibilidade a empresa, a ponto de ser a principal fornecedora de frango das redes de fast food americanas. Caso interessante na área de tecnologia, coordenação da cadeia de suprimentos e mercados asiáticos.

DaChan: caso de uma das maiores empresas chinesas de alimentos, explora o ambiente de negócios na China, sua produção de proteínas, o modelo de integração com pequenos produtores...

Diamond Foods: este para mim foi um dos casos mais marcantes. Mostra como a principal Cooperativa da Califórnia promoveu uma grande fusão e criou uma empresa comercial, onde os produtores são os principais acionistas, que virou a líder de snacks a partir de castanhas no mercado americano. Na minha visão, leitura obrigatória ao cooperativismo brasileiro.

PureCircle: empresa que está produzindo um adoçante a partir da planta Stevia, que tem um poder calorífico muito interessante e o apelo de ser um produto natural. É um produto muito complementar ao açúcar, que não tem o sabor desagradável deixado por alguns adoçantes artificiais. Também explora as dificuldades de aprovação do produto nos organismos de saúde dos EUA, e mostra um conjunto grande de empresas de refrigerantes, sucos e alimentos que já estão usando os produtos.

Ebro Puleva: trata-se da maior empresa mundial de arroz. Baseada na Espanha, o caso relata como a empresa foi fazendo aquisições de empresas de arroz locais, e mantendo suas marcas, promoveu o crescimento. Era a maior empresa produtora de açúcar da Espanha, mas que saiu do negócio no momento onde o Brasil e outros países venceram a disputa do açúcar na OMC.

Hungerit: uma empresa da Hungria, o caso mostra como foram as relações com o estado na época do comunismo e a transformação da empresa em comercial.

Enfim, foram 12 casos interessantes e muito aprendizado. Sem dúvida os momentos mais mágicos são aqueles onde o Prof. Ray Goldberg apresenta os casos (foram dois este ano), e suas reflexões, que não duram mais de 3 a 5 minutos ao final de cada caso. Nestes momentos fica um silêncio absoluto, e passa para nós um grande exemplo de vida e atividade. Este ano a IAMA (International Food and Agribusiness Management Association), que ele criou e teve seu primeiro seminário internacional em Boston em 1991, completa 20 anos. Seu Congresso anual, após circular por muitos países, será em junho, em Boston, e o Prof. Ray Goldberg será o principal ator.

Fico com a expectativa que 2010 será um ano muito interessante de ser vivido. Na arena mundial, retoma-se o crescimento, têm-se os efeitos de China e Índia, além dos outros países emergentes com suas populações crescentes e mais ricas, demandando alimentos, têm-se a escassez de água, o debate ambiental, o aumento da concentração que virá com uma nova onda de fusões e aquisições, o aumento do petróleo, das commodities, entre outros fatores. Na arena interna, temos todos estes fatores impactantes, somados a eleições, copa do mundo, um crescimento de 6%, apagão logístico, entre outros assuntos que farão 2010 ser muito interessante.

PureCircle: empresa que está produzindo um adoçante a partir da planta Stevia, que tem um poder calorífico muito interessante e o apelo de ser um produto natural.

Ainda na arena interna, diferentemente de países que já tem gestão pública e governos classe mundial, enxutos e focados, como Chile, Colômbia, Costa Rica, e o empresário nestes locais precisa se preocupar mais com seu negócio e como exportar mais, conquistar mercados, inovar...

Ainda na arena interna, diferentemente de países que já tem gestão pública e governos classe mundial, enxutos e focados, como Chile, Colômbia, Costa Rica, e o empresário nestes locais precisa se preocupar mais com seu negócio e como exportar mais, conquistar mercados, inovar, nós aqui no Brasil, nossos empresários, líderes setoriais, presidentes de associações, temos também que investir o nosso tempo, sair do nosso foco, prejudicar nossos negócios para fazer frente às surpresas que aparecem de repente, sem que “ninguém tenha lido antes”, como este incrível conjunto de asneiras consolidadas no programa nacional de direitos humanos, e o que está por vir na área de comunicações, de imprensa e outras surpresas geradas por alguns de nossos burocratas, visivelmente com um foco invertido das nossas necessidades, atentando contra a democracia, contra as instituições, contra o ambiente de negócios, e o que é pior, gente paga e sustentada por nós.

Ainda bem que isto tudo está escrito em português, e o Prof. Ray Goldberg não ficará sabendo das coisas que ainda nos envergonham como brasileiros, das lombadas que são colocadas para frear a nossa velocidade de crescimento, de inserção mundial. É triste chegar de Harvard e deparar com isto tudo. Um choque enorme. Mas não terminarei o texto triste, pois 2010 será um ano bárbaro para nós, cheio de muitas conquistas.



36

Brasil é o ator principal no
cenário mundial da produção
de alimentos

*Publicado na Folha
de São Paulo em
03/07/2010.*

Brasil é o ator principal no cenário mundial da produção de alimentos

*O tópico mais
discutido foi
a explosão
do consumo
de alimentos
no mundo e
a necessária
produção e
conversão de grãos
em proteínas para
uma população
cada vez maior...*



Qual a ligação entre as cidades de Boston, Pequim, Brasília e Bogotá?

A universitária Boston é o berço. Lá está Harvard, que sediou o 20º Congresso Mundial de Alimentos e Agronegócios e onde leciona com lucidez impressionante nos seus 85 anos, o Sr. Ray Goldberg, criador do conceito de agronegócios em 1957.

O tópico mais discutido foi a explosão do consumo de alimentos no mundo e a necessária produção e conversão de grãos em proteínas para uma população cada vez maior, mais urbana, com mais renda e consumo sofisticado. Foi projetado em 109% o crescimento do consumo mundial até 2020.

A mais importante empresa de alimentos da China, sediada em Pequim, nos disse que todas as previsões feitas para o consumo de alimentos foram fortemente equivocadas. Hoje precisam



A mais importante empresa de alimentos da China, sediada em Pequim, nos disse que todas as previsões feitas para o consumo de alimentos foram fortemente equivocadas. Hoje precisam de mais 35 milhões de hectares de soja.

de mais 35 milhões de hectares de soja. Ano que vem será outro número. Onde estão estes hectares, se a área agricultável toda é usada e existem graves problemas ambientais? O dragão pede ajuda, numa das únicas áreas onde necessitarão: alimentos.

A agricultura responderá a esta demanda crescente. Nos últimos 40 anos dobramos a produção de alimentos. O ator principal para isto é o Brasil. A principal cooperativa dos EUA surpreendentemente apresentou que já detém milhares de hectares produzindo no Brasil e aqui será sua expansão, pois seus agricultores serão globais. Porém, todos lá em Boston sabiam e temiam o grave problema, a nossa estrutura logística

medieval para transportar o alimento mundial. Lembramos, então, de Brasília, adormecida nesta área de infraestrutura nos 16 últimos anos. Talvez em sono profundo, quando sobraram recursos no mundo. Na volta de Boston, tive reuniões na Colômbia. Fiquei encantado e emocionado. A bonita e pujante Bogotá liderou 8 anos onde um senhor simplesmente desenvolveu e devolveu o país à sociedade, combatendo impossíveis mazelas, modernizando instituições e Governo, com gente da melhor qualificação. Ir a Bogotá, Medellín, é ter injeção de esperança e cidadania. Conheci o impressionante plano estratégico 2032 do Governo da Colômbia. Irão longe, acreditem. Caro leitor... Boston criou, Beijing precisa, Brasília fornecera e Bogotá... um exemplo a esta nova Brasília que virá.

*A bonita e
pujante Bogotá
liderou 8 anos
onde um senhor
simplesmente
desenvolveu e
devolveu o país
à sociedade,
combatendo
impossíveis
mazelas,
modernizando
instituições e
Governo...*



Nota 2016

Ainda esperando a Brasília que virá.



37

Em ano ruim, agronegócio
pode salvar contas externas
do país

*Publicado na Folha
de São Paulo em
25/09/2010.*

Em ano ruim, agronegócio pode salvar contas externas do país

*A primeira é
“agricultura
contra meio
ambiente” ou...
ruralistas contra
ambientalistas. O
agricultor tem que
ser ambientalista.*

Quero compartilhar com o leitor da Folha um incômodo. Por interesses distintos e por falta de conhecimento, insistem-se em contrapor no Brasil três coisas que não são contrapostas e que atrapalham nosso planejamento e desenvolvimento. A primeira é “agricultura contra meio ambiente” ou... ruralistas contra ambientalistas. O agricultor tem que ser ambientalista.





*Passa a impressão
que se é familiar,
não pode ser
empresarial.
Se é assentado,
não pode ser
competitivo. No
Brasil existe uma
única agricultura,
a líder mundial.*

O segundo ponto que atrasa o debate é “agricultura familiar contra agricultura empresarial”. Passa a impressão que se é familiar, não pode ser empresarial. Se é assentado, não pode ser competitivo. No Brasil existe uma única agricultura, a líder mundial. Somos também um caso raro de país que tem dois ministérios para o mesmo assunto.

A terceira é a ignorância em relação ao conceito de agronegócio. Somos obrigados a ver propaganda eleitoral dizendo que “somos contra o agronegócio, contra a opressão contra a violência...” e contra tudo que gera renda, provavelmente a favor apenas da perpetuação da miséria. É importante que estas lideranças que criticam o agronegócio entendam que este conceito foi criado em 1957 nos EUA (apenas em 1990 no Brasil) para dar o caráter de integração à agricultura. Agricultura integrada com o comércio, com a indústria, com os serviços, com a pesquisa, com os insumos e com os produtores. Na definição não existe a palavra “tamanho”. É preciso entender que agronegócio não significa algo grande, e sim algo “integrado”.

Agradecemos ao agricultor brasileiro. Nossa roupa, nossa comida, nossa bebida, nossa energia, nossa casa, nossa segurança, a nossa renda vem daí. Há 10 anos festejávamos quando uma cadeia produtiva passava do 1 bilhão de dólares de exportação. Éramos o gigante adormecido. Neste ano que será desastroso para nossas

Todos querem saber mais para entender o que fizemos e nossa capacidade de suprir o mundo de alimento e energia renovável de maneira sustentável e única.

contas externas, seremos salvos pelo agronegócio, este que é demonizado na telinha. A cana trará US\$ 12 bilhões, a laranja US\$ 2 bilhões, a carne bovina US\$ 5 bilhões, o café US\$ 5 bilhões, e ainda temos o frango, papel e celulose, as frutas, fumo, couros, milho, lácteos e muitas outras. É provável que entrem mais de US\$ 70 bilhões em 2010. E nos próximos dez anos o agronegócio trará muito mais, devido ao consumo mundial de alimentos, graças à distribuição da renda.

O respeito internacional que nosso agronegócio conquistou é indescritível. Todos querem saber mais para entender o que fizemos e nossa capacidade de suprir o mundo de alimento e energia renovável de maneira sustentável e única. Para coroar, recebemos agora o excelente endosso da respeitada revista “Economist” (26/08), que diz: “o mundo está enfrentando uma crise na produção de alimentos e deveria aprender com o Brasil”.

Sem esta gente do agronegócio, o que seria de nós? Eles que geram a renda para ser distribuída no Brasil. Sem eles, distribuiríamos vento. Gente de luta, que merece mais respeito e admiração.



38

Em se plantando,
nem tudo dá...



Publicado no Estado de São Paulo em 31/10/2010 (segundo turno da eleição presidencial).

Em se plantando, nem tudo dá...

O agronegócio contribuiu com US\$ 55 bilhões de saldo na balança comercial em 2009, será até mais em 2010...

Costumo escrever sobre agricultura integrada sob a ótica de um cientista da Universidade de São Paulo, árduo defensor, torcedor e planejador desse setor de grande importância no Brasil. Hoje fica difícil discorrer a respeito sem misturar o tema com a política, pois é o oxigênio do dia.

Em uma revolução silenciosa, nossa agricultura, sem subsídios, teve um desenvolvimento espetacular nos últimos 15 anos, adquirindo status, respeito e liderança mundial, pela competitividade adquirida e potencial de desenvolvimento. Percebo isso claramente nas minhas viagens a congressos, apresentações e debates, onde querem entender o que fizemos e o que faremos. O agronegócio contribuiu com US\$ 55 bilhões de saldo na balança comercial em 2009, será até mais em 2010, salvando a economia de se tornar deficitária. Interioriza o desenvolvimento, distribui renda, gera emprego, tecnologia, inovação.

Mas não tem prioridade política no Brasil. Mereceu menos discussão que o aborto durante as eleições e não elegeu proporcionalmente à sua importância econômica de um terço do PIB. Outro anacronismo, talvez único no mundo, é dispor de dois Ministérios (o da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e o de Desenvolvimento Agrário), lamentavelmente considerados de segunda linha, que cuidam muitas vezes antagonicamente do mesmo assunto. Contrapõem a pequena agricultura com a grande agricultura e o agricultor contra o meio ambiente, como se pudessem caminhar em separado.

Este governo termina com louváveis resultados em inclusão social e distribuição de renda, acesso a mercados, aumento de consumo de alimentos e desenvolvimento, entre outros pontos amplamente reconhecidos. No entanto, poderia ter feito mais



para melhorar a competitividade estrutural do agronegócio e da economia removendo seus custos. Não foram feitas reformas tributárias nem trabalhistas e investiu-se em logística menos que o necessário para manter a situação existente (já lamentável), drenando recursos dos produtores e de nós todos com as perdas. A política de juros e o câmbio asfixiaram a agricultura, nitidamente sem capital e exportadora por essência.

Nossa defesa animal e vegetal, por sua vez, ainda é muito vulnerável, e na área ambiental continua o imbróglio. Não se avançou no respeito ao direito de propriedade, tivemos aumento de assaltos privados e públicos às propriedades, seja por gangues fortemente armadas aterrorizando proprietários rurais e suas famílias, ou pela extorsão a produtores por fiscalizações de ditos “funcionários públicos”, devido à confusão jurídica nas áreas florestal e trabalhista. Em muitas regiões do País, os trabalhadores não querem ser registrados e com isso perder os benefícios de bolsas do governo, o que torna o produtor ilegal. Precisamos mudar as bolsas de apoio, pois na forma atual desestimulam as pessoas a caminharem com as próprias pernas, onerando a produção com impostos cada vez maiores. Enfim, com a incrível força popular dada por 80% de aprovação, um Governo em oito anos deixar toda esta agenda para trás, foi omissivo.

Como cidadão que vota hoje, espero que o vencedor possa contemplar as novas gerações de brasileiros liderando com vontade as reformas estruturantes que este país precisa. Na política, que

Não foram feitas reformas tributárias nem trabalhistas e investiu-se em logística menos que o necessário para manter a situação existente (já lamentável), drenando recursos dos produtores e de nós todos com as perdas.

Que a autoridade presidencial faça jus à nobreza do cargo, de expediente integral e de respeito às instituições, a partidos políticos e a candidatos oponentes. O país de hoje foi construído e transformado por gerações de brasileiros em décadas de trabalho árduo e não é fruto apenas destes 8 anos.

não sejamos mais ridicularizados internacionalmente pela escolha de um palhaço quase iletrado como o mais votado redator de projetos legislativos. Que PT e PSDB vejam seus muitos pontos de convergência e que sua posição política conflituosa e antagônica até hoje só prejudicou, pois valorizou injustificadamente, para ter governabilidade, o que há de mais podre no sistema político. Que a autoridade presidencial faça jus à nobreza do cargo, de expediente integral e de respeito às instituições, a partidos políticos e a candidatos oponentes. O país de hoje foi construído e transformado por gerações de brasileiros em décadas de trabalho árduo e não é fruto apenas destes 8 anos. Que a medonha frase “como nunca antes na história deste país”, símbolo mor da arrogância, da soberba e da falta de humildade nunca mais seja pronunciada.

Que o vencedor possa fazer ampla modernização do Estado, simplificar suas operações, não o confundindo com seu partido político e preservando nossas Estatais com gestões públicas e técnicas, perseguindo padrões de excelência e indicadores dignos de uma gestão privada.

Finalmente, que o vencedor priorize não apenas em palavras, mas em ações, orçamento e investimento para o agronegócio. Trará muito mais renda para que se possa distribuir e atingir seus objetivos políticos e de governo. Temos a Copa e a Olimpíada, que representam uma enorme oportunidade para a nossa inserção mundial, mas também um grande desafio. As condições colocadas ao Brasil são muito boas, portanto, não nos decepcionem.

Nota 2016

Considero este um dos meus textos mais corajosos. Hoje tenho clareza absoluta que a então recém eleita presidente Dilma Rousseff não o leu.

39

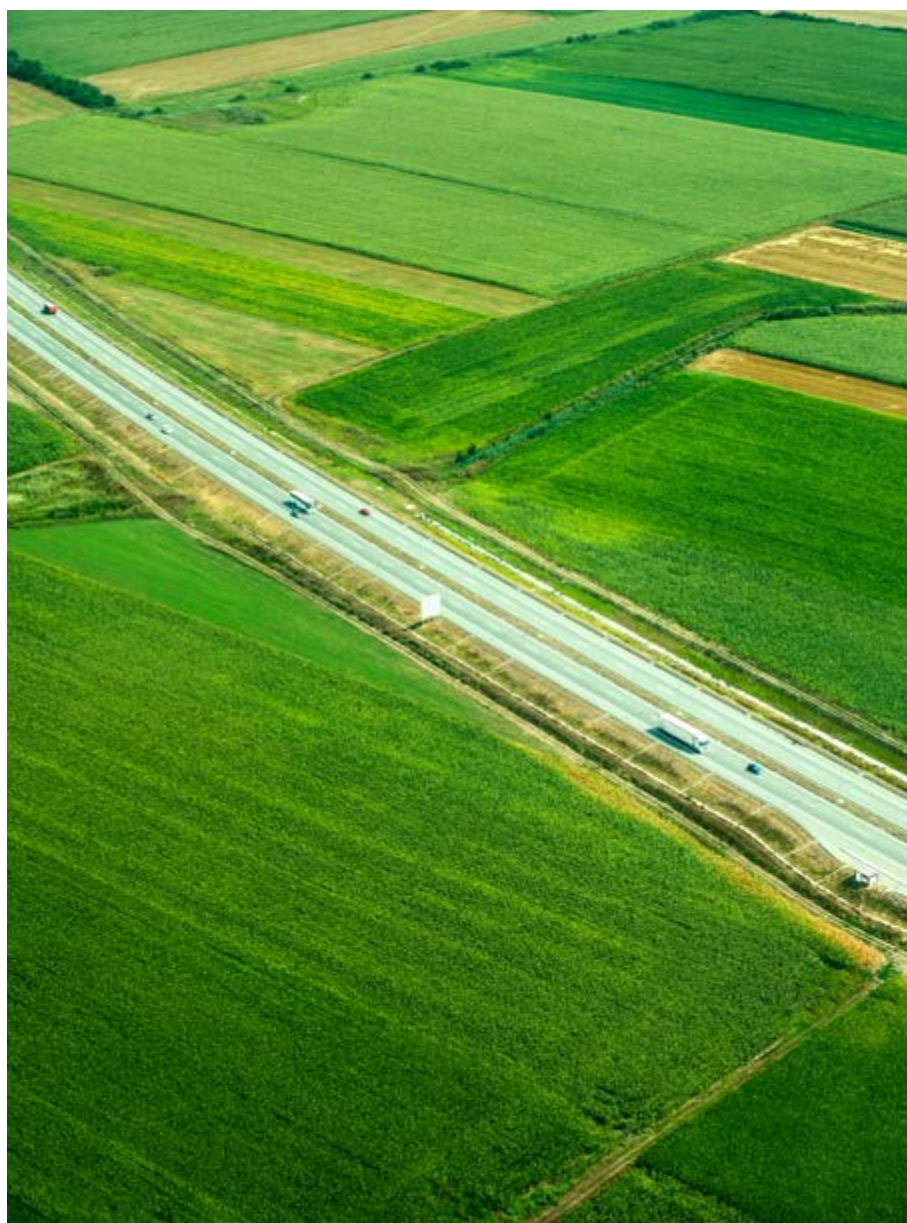
Valorizar o agro é o melhor investimento do novo governo



Publicado na Folha de São Paulo em 06/11/2010 (logo após o resultado do segundo turno).

Valorizar o agro é o melhor investimento do novo governo

Intriga esta guinada em relação aos últimos 8 anos, onde a Presidente eleita foi figura central de um Governo que não se comportou como poderia...



O vencedor das eleições presidenciais não atingiu 50% dos eleitores totais, e a diferença final de 11 milhões de votos foi pequena ante 37 milhões de abstenções nulos e brancos. As urnas das regiões da agricultura, do agronegócio e da produção impuseram forte derrota ao Governo, e aí existe uma importante reflexão para os vencedores, se humildes forem.

O primeiro discurso da Presidente eleita foi inspirador. Falou-se em reforma e eficiência do Estado, controle da dívida pública, respeito a contratos, fortalecimento das agências reguladoras, redução de tributos, meritocracia, combate aos juros e câmbio, medidas anti-dumping, punição a corruptos e liberdade de imprensa. Intri-ga esta guinada em relação aos últimos 8 anos, onde a Presidente eleita foi figura central de um Governo que não se comportou como poderia nos aspectos acima citados e foi omissos com relação às re-



O agronegócio, se estimulado, será um setor que mais rapidamente responderá ao Governo, gerando exportações e renda para ser distribuída nos mais diversos tipos de “bolsas”.

formas estruturantes, mesmo lastreados por um cacife de 80% de aprovação.

Pela maioria considerável no Congresso e no Senado, espera-se que o novo Governo realize definitivamente as reformas que o Brasil precisa para ficar mais competitivo. O país precisa ter velocidade na questão da infraestrutura para remover custos das cadeias produtivas brasileiras, acertar rapidamente a questão das dívidas dos produtores, a questão ambiental e trabalhista, além da política de juros e câmbio, que faz nossos agricultores perderem a já pequena margem.

O agronegócio, se estimulado, será um setor que mais rapidamente responderá ao Governo, gerando exportações e renda para ser distribuída nos mais diversos tipos de “bolsas”.

*...o novo Governo
que assumirá em
janeiro de 2011
terá que buscar
os melhores
exemplos mundiais
e perseguir
implacavelmente
indicadores de
desenvolvimento
“classe mundial”.*

Ao entrar agora na fase de composição de seus quadros e de planejamento estratégico para as mais diversas áreas, o novo Governo que assumirá em janeiro de 2011 terá que buscar os melhores exemplos mundiais e perseguir implacavelmente indicadores de desenvolvimento “classe mundial”.

Na busca de simplificação e reforma do Estado, como mostrou o discurso inicial da presidente eleita, deve-se incluir a criação de um super Ministério.

Um Ministério para agregar pequena, média e grande agricultura, pesca, extração, bioenergia, biodiversidade, entre outros. Tudo isto com coordenação única e uníssona. Afinal, este Ministério representa um terço do PIB e o país se coloca como o principal fornecedor mundial de alimentos, num mundo que terá demanda explosiva nos próximos anos. Prova disso é que a cada hora 22 hectares de terras brasileiras são comprados por estrangeiros... Portanto, esta valorização do agronegócio será o melhor investimento do novo Governo.

Nota 2016

A ex-presidente Dilma Rousseff ignorou completamente este texto.

40

Exportações do agronegócio brasileiro em 2020



*Publicado na Folha
de São Paulo em
17/12/2010.*

Exportações do agronegócio brasileiro em 2020

*Crescemos em
número de países
compradores e a
pauta de produtos
exportados
está cada vez
mais variada.
Este incrível
desempenho foi
atingido mesmo
com o grande vilão
do ano, o câmbio.*

Será necessária uma estratégia para a criação e a captura de valor nas cadeias produtivas integradas.

Eis que o agronegócio, o papai Noel da economia brasileira, nos dá o presente de fechar 2011 exportando o recorde de US\$ 75 bilhões de dólares (quase R\$ 128 bilhões). Subtraindo-se as importações do setor, deixará de saldo na balança algo entre US\$ 62 a 64 bilhões. Crescemos em número de países compradores e a pauta de produtos exportados está cada vez mais variada. Este incrível desempenho foi atingido mesmo com o grande vilão do ano, o câmbio.

Seus efeitos nocivos fizeram com que muitos empresários perdessem o estímulo exportador, focando produtos no mercado interno, e também contribuiu para que 22% dos produtos que consumimos tenham sido importados. Uma conta simples: se o câmbio estivesse a R\$ 2,10/dólar, as cadeias produtivas poderiam ter mais R\$ 30 bilhões de renda para distribuir no nosso interior.

A enxurrada de dólares advindos das exportações do agronegócio apreciou o câmbio, e por consequência, ajudou fortemente nosso Governo a controlar a inflação.

Num cenário de demanda mundial futura fortemente crescente e produção de alimentos tendo que dobrar, e com nossas condições competitivas sem subsídios, um exercício mantendo nossa taxa de crescimento das exportações na década (eram de US\$ 23 bilhões em 2001) temos a chance de sonhar com US\$ 200 bilhões de exportação em 2020. Para atingir este objetivo, precisamos de um plano estratégico fundamentado principalmente na estratégia de “criação e captura de valor nas cadeias produtivas integradas”, via três eixos ou pilares estratégicos: custos, diferenciação e ações coletivas.



Em custos (1), precisamos rever todas as operações, explorando as competências centrais, os recursos e os ativos, visando operar em escala, estudando novos insumos e componentes, através de tecnologia, inovação, escolher os melhores momentos de compra de insumos e engenharia financeira. Entram as questões de tributos, trabalhistas, transporte, entre outras reformas necessárias. E mais competitivas ficarão nossas cadeias se conseguirem reduzir seus custos de transação, melhorando os padrões de relacionamen-



Entram as questões de tributos, trabalhistas, transporte, entre outras reformas necessárias. E mais competitivas ficarão nossas cadeias se conseguirem reduzir seus custos de transação, melhorando os padrões de relacionamentos (contratos) e governança entre seus elos. Ou seja, trata-se do “corte de gorduras”.

Diversificar oferecendo também produtos inovadores em linha com as demandas do consumidor final, e esforços de mais processamento, embalagem, presença em canais e pontos de venda no exterior...

tos (contratos) e governança entre seus elos. Ou seja, trata-se do “corte de gorduras”.

Em diferenciação (2), nossas cadeias devem buscar a informação, o conhecimento, a inteligência e o consequente desenvolvimento de mercados, focando no relacionamento e intimidade com os compradores internacionais oferecendo soluções únicas e diferenciadas, com serviços agregados. Diversificar oferecendo também produtos inovadores em linha com as demandas do consumidor final, e esforços de mais processamento, embalagem, presença em canais e pontos de venda no exterior, marca de origem e desenvolvimento da imagem do fornecedor mundial de alimentos, que é confiável, sustentável e eficiente.

Finalmente, em ação coletiva (3), são estratégias que envolvem o fortalecimento das organizações das cadeias produtivas, sejam estas associações, cooperativas, sindicatos e outros, eficientemente administrados, além das ações conjuntas entre as empresas, visando compartilhar ativos, estratégias e estruturas, pois é o momento de se comprar ativos no exterior que podem ser compartilhados visando maior acesso e presença no mercado, capturando valor.

Confio nos US\$ 200 bilhões, pois temos muito a melhorar nos três pilares estratégicos. Que o novo Governo possa adubar o setor mais competitivo e admirado da nossa economia e colher os excelentes frutos desta adubação. Desejo ao leitor da Folha um feliz natal, e ao agronegócio, meu obrigado pelo presente de 75 bilhões de dólares...

Nota 2016

Aqui neste texto errei na previsão.

Estacionamos ao redor de US\$ 100 bilhões e em 4 anos creio ser impossível dobrar este valor.

41

Agronegócio precisa mostrar
à sociedade o seu valor



*Publicado na Folha
de São Paulo em
22/01/2011.*

Agronegócio precisa mostrar à sociedade o seu valor

*A sociedade
que leu essas
notícias tendeu
imediatamente
a culpar os
produtores rurais,
agroindústrias
e indústrias de
alimentos pela
valorização desses
produtos.*

Neste início de ano, diversas manchetes comunicaram que os alimentos foram os vilões da inflação de 2010.

A sociedade que leu essas notícias tendeu imediatamente a culpar os produtores rurais, agroindústrias e indústrias de alimentos pela valorização desses produtos.

Na verdade, o agricultor atuou justamente do lado oposto, pois controlou a inflação. A época é de crise alimentar (preços mundiais recordes) por diversos fatores já discutidos e até antecipados há mais de dois anos.





Os produtos da agricultura finalmente se valorizaram e nós, como grandes exportadores, estamos nos beneficiando economicamente desse valor, dessa renda gerada.

Os produtos da agricultura finalmente se valorizaram e nós, como grandes exportadores, estamos nos beneficiando economicamente desse valor, dessa renda gerada. E o mundo cada vez mais reconhece o Brasil como “fornecedor mundial de alimentos”.

As produções do horticultor dos cinturões das cidades, do citricultor de São Paulo, do produtor de frangos e suínos em Santa Catarina, de grãos na Bahia, de arroz no Rio Grande do Sul, de frutas e cana no Nordeste, de papel e celulose no Mato Grosso do Sul, e de gado no Tocantins, entre outros, ajudaram a segurar a inflação.

Nossos produtores de alimentos abasteceram o mercado brasileiro, competiram com os produtos importados que invadiram as gôndolas devido ao real valorizado e, ao proporcionarem uma exportação recorde de US\$ 76 bilhões, permitiram grande ingresso de recursos no país.

A receita com exportações atuou como força propulsora da valorização do real, que ajuda no controle da inflação. Alguém poderia calcular quanto seria a inflação sem a presença do agronegócio?

Então, de salvador da pátria, o agronegócio passou a ser o vilão de 2010.

Esse caso é um exemplo de que a comunicação com os mais diversos públicos-alvo é a batalha deste século.

É preciso romper a passividade. Comunicar-se com as novas gerações, que são mais sensíveis às causas ambientais, sociais, da inclusão e da tolerância, usando as novas formas de mídia digital, que é o que elas assistem.

O agronegócio, tirando uma ou outra boa ação das associações, sindicatos e outras organizações- não se comunica adequadamente. A imagem do setor na sociedade não representa seu grande trabalho e êxito.

É preciso romper a passividade. Comunicar-se com as novas gerações, que são mais sensíveis às causas ambientais, sociais, da inclusão e da tolerância, usando as novas formas de mídia digital, que é o que elas assistem.

Produtores rurais e industriais também devem fazer programas de relacionamento com palestras em escolas, organizar programas de visitas para as crianças nas fábricas e nas fazendas.

São muitas as ações necessárias para mostrar à sociedade brasileira o valor do agronegócio na geração de exportações, de empregos, de impostos, no controle da inflação, e mostrar que é o setor mais respeitado do Brasil no exterior.

É necessário o esforço de todos para reverter essa imagem do agronegócio.

Nota 2016

Fico muito contente de ver como em cinco anos, a comunicação e a imagem do agro melhoraram muito. Destaco inclusive a campanha “o Agro é tech” da Globo. Mas ainda temos muito a fazer.



42

O Brasil como solução à crise alimentar

*Publicado na Folha
de São Paulo em
12/02/2011.*

O Brasil como solução à crise alimentar

*Recentes e
preocupantes
declarações
públicas do
Presidente Sarkozy,
e em carta enviada
à Presidente Dilma,
propõe que o G20
atue no mercado
de commodities
visando reduzir
preços, controlar
os fundos de
investimentos e
constituir estoques
mundiais.*

Nos últimos meses ganhou enorme repercussão mundial a volta da crise alimentar, devido aos preços recordes das commodities agrícolas, que aumentaram 40% em um ano, e das commodities não agrícolas, com 90%. Os efeitos são o aumento da fome, inflação em muitos países, problemas de segurança e queda de governos. Analisei que a crise voltaria em artigo de 2008 no Valor, China Daily, e em periódico científico, que disponibilizo ao leitor da Folha. Explicava que a crise estava lastreada em nove fatores estruturais: crescimento da população mundial (são 200 mil novos estômagos por dia); grande crescimento e distribuição da renda; urbanização; uso de grãos e terras para biocombustíveis; preços do petróleo; crises de produção (devido à falta de preços, clima adverso, pragas e doenças, uso irracional de água); especulação dos fundos nos mercados financeiros; programas governamentais de assistência e a desvalorização do dólar.

Recentes e preocupantes declarações públicas do Presidente Sarkozy, e em carta enviada à Presidente Dilma, propõe que o G20 atue no mercado de commodities visando reduzir preços, controlar os fundos de investimentos e constituir estoques mundiais. Mais intervenção, não bastasse o protecionismo e todo o rol de dificuldades diárias colocadas aos países produtores. São medidas na direção contrária do que deve ser feito. Sarkozy precisa ser avisado.

As dez soluções à crise dos alimentos propostas na análise de 2008 eram: expandir horizontalmente a produção em novas áreas com sustentabilidade; expansão vertical (maior produtividade); redução das tarifas de importação, protecionismo e outras barreiras; investimentos em logística internacional para diminuir custos de transporte; redução dos custos de transação (contratos), uso das melhores fontes de biocombustíveis (etanol de cana); investimen-



tos em novas gerações de fertilizantes; pesquisa e investimentos em inovação (desenvolvimento genético); contratos de fornecimento sustentáveis para produtores (equilíbrio de renda) e finalmente, trabalhar a mudança do comportamento de consumo de alimentos (reduzir a obesidade).

Não podemos perder a janela que se abriu na mídia mundial. É hora de a Presidente Dilma responder claramente ao Presidente Sarkozy e a imprensa mundial que o Brasil é a solução mais rápida

*É hora de a
Presidente
Dilma responder
claramente ao
Presidente Sarkozy
e a imprensa
mundial que o
Brasil é a solução
mais rápida
para ajudar na
crise alimentar
mundial...*



para ajudar na crise alimentar mundial, pois oferecemos de 60 até quem sabe 100 milhões de hectares para serem convertidos à produção, fora o ganho de produtividade nas terras atuais.

E para não ficar apenas na retórica dos últimos anos, a Presidente deve priorizar e tomar ações imediatas para que isto aconteça, removendo as travas tributárias, trabalhistas, tecnológicas, ambientais, financeiras, jurídicas e logísticas que vêm sendo apontadas há tempos.

Aumentar nossa produção para resolver este problema mundial é a maior oportunidade aberta ao Brasil e com US\$ 200 bilhões de exportações do agronegócio até 2020, promoveremos a geração de empregos, renda, impostos, interiorização, e o nosso desenvolvimento sustentável. Teremos também o respeito de ser primeira classe, afinal fornecemos o alimento do mundo.

*Aumentar
nossa produção
para resolver
este problema
mundial é a maior
oportunidade
aberta ao Brasil...*



43

Existem soluções
alternativas para a
crise alimentar



*Publicado na
Revista Feed & Food
em 01/03/2011.*

Existem soluções alternativas para a crise alimentar

*Os preços das
commodities
alimentares
chegam a 40% em
um ano, e produtos
alimentares
quase 94%. Este
aumento de preço
está trazendo de
volta a inflação, da
fome e distúrbios
políticos em
alguns países em
desenvolvimento...*

Meu primeiro artigo publicado no China Daily, em julho de 2009, há quase 20 meses, dirigiu-se ao debate sobre a crise alimentar (“A crise alimentar vai estar de volta”). As ideias do artigo vieram de pesquisas anteriores e foram, então, desenvolvidas e publicadas em duas importantes revistas acadêmicas.

No momento do artigo, tivemos os preços das commodities alimentares confortável e eu expliquei que a crise de 2007/08 foi grave e estrutural, causada por nove fatores, com diferentes níveis de responsabilidade (efeito). Vamos voltar a eles: uso de grãos e terras agrícolas para os biocombustíveis, os efeitos de crescimento da população (220 mil estômagos novos por dia), aumento de renda forte e distribuição nas economias emergentes (não com os dados de consumo exato), urbanização da população (metrópoles); os governos locais os programas de apoio ao rendimento, os preços elevados do petróleo, a escassez de produção (devido ao clima, o não uso sustentável da água, pragas e doenças, preços baixos e outros fatores), a desvalorização do dólar e a especulação de fundos de investimento.

Não era difícil prever uma nova crise alimentar, uma vez que estávamos perante uma nova era de consumo. Apenas para ilustrar, o consumo mundial de trigo é de crescimento (três anos em média) 10 milhões de toneladas por ano, o milho quase 30 milhões de toneladas/ano e a de soja, 20 milhões de toneladas/ano. A carne teve um crescimento do consumo de quase 20% em nove anos. Em essência, as pessoas estão tendo acesso aos alimentos.

Os preços das commodities alimentares chegam a 40% em um ano, e produtos alimentares quase 94%. Este aumento de preço está trazendo de volta a inflação, da fome e distúrbios políticos

em alguns países em desenvolvimento onde a população passa de 30-50% de sua renda com alimentos e são importadores líquidos de petróleo.

E onde é que o presidente Sarkozy entra nesta história? Como líder do G20, que está preocupado com os preços dos produtos alimentares e de propor uma estratégia para o grupo intervir em algum assunto tentando baixar os preços, com mais regulação para os mercados financeiros de produtos e até a construção estoques globais. Devemos lembrar que as cadeias de produtos alimentares enfrentam todos os tipos de intervenções e distorções, a partir dos Estados Unidos bilhões são gastos em subsídios, impostos de importação elevados, com um prejuízo histórico de várias economias agrícolas de exportação baseada em nações em desenvolvimento. É muito relevante a sua preocupação, mas acho que podia se mover em outra direção e mais positiva em longo prazo, atuando com as causas do problema.

Naquele mesmo artigo de 2009, aponte 10 soluções para lidar com a crise alimentar, tentando trazer mais equilíbrio, basicamente, promover um choque na oferta (produção) e da eficiência, que é uma “win-win” estratégica. Estas soluções foram: expansão horizontal sustentável na produção de alimentos através das novas áreas disponíveis na América do Sul e África, onde a água não é escassa, a expansão vertical do aumento da produtividade, redução dos impostos sobre alimentos, proteções de mercado e outras barreiras que aumentam os custos e os preços dos alimentos para os consumidores, o investimento em logística global para reduzir o desperdício e os custos para o transporte de alimentos, utilização das melhores fontes para a produção de biocombustíveis que não competem com as cadeias alimentares (etanol de cana é o melhor exemplo aqui quando comparado com o milho para a alimentação) e investimentos para uma redução nos custos de transação que ocorrem em todas as cadeias alimentares; nova geração de fontes mais baratas e inovadoras de fertilizantes (hoje elas representam um custo elevado para os agricultores), os contratos de fornecimento sustentável aos agricultores para uma distribuição de margens equilibradas; espalhando inovações (OGM's, a nanotecnologia, entre outros) e, finalmente, mudanças de comportamento do consumidor para evitar prejuízos e até mesmo o consumo excessivo de alimentos (obesidade).

O Presidente Sarkozy e outros políticos e estrategistas globais podem expandir as suas ideias e novas políticas com essa lista de 10 pontos.

...a partir dos Estados Unidos bilhões são gastos em subsídios, impostos de importação elevados, com um prejuízo histórico de várias economias agrícolas de exportação baseada em nações em desenvolvimento.

Os agricultores em todo o mundo, mas principalmente em países emergentes e da África precisam de incentivos de preços, crédito, tecnologia e contratos de compra (acesso ao mercado)...

Para estimular uma política de estoques globais e controles de preços, estão propondo tornar os mercados de commodities alimentares ainda mais artificial e estas políticas já foram estudadas por economistas importantes da OCDE que mostraram que esta intervenção não funcionou. Outras intervenções como contingências das exportações e altas taxas de exportação podem ter um resultado positivo imediato para controlar a inflação nos mercados locais, mas que produzem danos em médio prazo, uma vez que todos eles reduziram os incentivos dos agricultores para aumentar a produção e produtividade.

Por um longo tempo vimos sofrimento aos subsídios para a produção em alguns países específicos, que trouxeram preços mais baixos das commodities e menos incentivo para aumentar a produção e promover a distribuição de renda no mundo. Agora é hora de mudar. Os agricultores em todo o mundo, mas principalmente em países emergentes e da África precisam de incentivos de preços, crédito, tecnologia e contratos de compra (acesso ao mercado), a fim de investir e crescer de produção em um nível que será capaz de enfrentar a crescente demanda por alimentos nos próximos 10-20 anos, e resolver a crise alimentar.

Se das Nações Unidas, a FAO e o G20 estão preocupados nos próximos meses com os preços dos alimentos, eles vão reduzir imediatamente os impostos, para que até mesmo pessoas de baixa renda complementem sua economia com um apoio governamental temporário e passar para esses dez pontos de desenvolvimento proposto.

Teremos de dobrar a produção de alimentos em dez anos, o mundo tem áreas, tecnologia, água e agricultores a fazê-lo. Vamos nos mover na direção certa: os incentivos para o crescimento sustentável da produção agrícola e o comércio mundial, gerando inclusão social e da paz.

44

O mundo demanda
terras brasileiras para
produção renovável



*Publicado na Folha
de São Paulo em
26/03/2011.*

O mundo demanda terras brasileiras para produção renovável

*Esta corrida
por terras traz
valorização e
pressiona seu
usuário a ter
produtividade e
a adotar novos
modelos de gestão.*

Uma verdadeira revolução acontece no campo brasileiro. A maior demanda da sociedade por alimentos e por produtos renováveis e a inovação trouxeram aumento de indústrias que precisam da terra para gerar seus produtos e serviços. Esta corrida por terras traz valorização e pressiona seu usuário a ter produtividade e a adotar novos modelos de gestão.

Muitos consumidores finais nem sabem que são pelo menos 14 indústrias que utilizam a terra. A começar pela tradicional e pressionada indústria de alimentos e bebidas, tendo que aumentar o uso da terra para atender á demanda mundial. Outra importante indústria é a de rações animais, que demanda grãos e outros produtos para abastecer os animais. O terceiro demandante é a crescente indústria de biocombustíveis, que ocupa importante área do milho americano, da cana brasileira, e de produtos em outros países para abastecer os carros. O vazamento de petróleo no Golfo do México e os recentes preços elevados deram mais impulso a esta demanda por terra.

A área farmacêutica, com os chamados “nutricosméticos” (cosméticos vendidos na forma de alimentos) e a área médica, com os produtos “nutracêuticos” (remédios na forma de alimentos) viraram demandantes. Vem também da fazenda a biomassa, que queimada, abastece a indústria de eletricidade, e a demanda por eletricidade segura e renovável só tende a aumentar, graças ao impacto do problema nuclear no Japão.

O recente lançamento das garrafas plásticas feitas com etanol faz com que a indústria do plástico renovável demande cada vez mais produtos vindos da terra. A indústria ambiental também demanda mais terras, pois hoje existem mercados de crédito de carbono e necessidades crescentes de recuperação de florestas nativas em áreas degradadas, de margens de riachos e rios.



Existem também espaços a serem conquistados em terras pela indústria de móveis e construção, feitos de madeira plantada.

A nona indústria que demanda terras é a do turismo, com a atividade de entretenimento rural, experiência de vida no campo. Também existe a tradicional indústria de couros, para produzir os calçados, e outros produtos coureiros, que demandam animais criados nas terras.

Não se pode esquecer as roupas e tecidos, pois seu crescente mercado vem absorvendo volumes cada vez maiores de algodão feito na terra. Existem também espaços a serem conquistados em terras pela indústria de móveis e construção, feitos de madeira plantada.

Não acabou. Falta falar de mais duas indústrias que precisam de mais terras: a da borracha, para pneus e outros artefatos, pois vem da seringueira e, por final, a indústria de papel e celulose, que demanda árvores e mais árvores para fazer cadernos, livros e o jornal do leitor. Haja terra...

Os impactos destas 14 indústrias são distintos, mas trouxeram uma incrível corrida pelas terras, aumentando seu valor de maneira impressionante. Esta valorização demanda do proprietário ou do usuário da terra um novo comportamento, uma nova gestão, tema da próxima conversa.

Falta falar de mais duas indústrias que precisam de mais terras: a da borracha, para pneus e outros artefatos, pois vem da seringueira e, por final, a indústria de papel e celulose, que demanda árvores e mais árvores para fazer cadernos, livros e o jornal do leitor. Haja terra...



Nota 2016

Hoje, após 5 anos, percebe-se mais pressão ainda vinda de outros setores que necessitam de produção agrícola.



45

Oeste baiano se
desenvolve com a força
do agronegócio

*Publicado na Folha
de São Paulo em
16/04/2011.*

Oeste baiano se desenvolve com a força do agronegócio

*Destacam-se soja,
milho e algodão,
que encontram lá
uma das melhores
regiões para sua
produção. A área,
recém-ocupada
por pioneiros e que
ainda desperta a
atenção do setor
agrícola, deverá
gerar 6,2 milhões
de toneladas de
grãos em 2011.*



As commodities agrícolas trarão uma renda de R\$ 7 bilhões para o oeste da Bahia nesta safra. O resultado será um empurrão nos mercados de automóveis, construção civil, restaurantes, faculdades, hotéis, médicos e dentistas, entre outros serviços.

Os produtores plantam 1,9 milhão de hectares, mas ainda têm outros 2,7 milhões para serem conquistados. Destacam-se soja, milho e algodão, que encontram lá uma das melhores regiões para sua produção. A área, recém-ocupada por pioneiros e que ainda desperta a atenção do setor agrícola, deverá gerar 6,2 milhões de toneladas de grãos em 2011.

Quem vislumbrou o futuro dessa região e foi para lá lutar pela produção está sendo recompensado.



Em 1987, pagavam-se 4 sacas de soja por hectare. Em 1998, o valor foi para 15 sacas. Hoje, são 400 sacas, ou R\$ 16 mil por hectare.

Em 1987, pagavam-se 4 sacas de soja por hectare. Em 1998, o valor foi para 15 sacas. Hoje, são 400 sacas, ou R\$ 16 mil por hectare.

Usando irrigação (85 mil hectares são irrigados), consegue-se fazer três safras sequenciais no mesmo ano, por exemplo, soja, milho e feijão.

Americanos, europeus e canadenses conseguem uma. Por isso, foram para lá. A região tem cerca de 9,1 milhões de hectares de bioma cerrado, sendo 1,9 milhão de reserva legal e 1,7 milhão de áreas de preservação permanente. Restam 5,5 milhões para a agricultura e, desses, 4,6 milhões têm pluviosidade boa (acima de 1.200 mm).

O avanço da agricultura na região se deve a ações coletivas e vem de associações fortes. Pelo menos 90% dos 1.400 produto-

A associação atua com comunicação e marketing, ações de sustentabilidade, institucionais e de serviços aos associados.

res da região são incorporados à Aiba (Associação de Agricultores e Irrigantes da Bahia).

A associação atua com comunicação e marketing, ações de sustentabilidade, institucionais e de serviços aos associados. Vem implementando regras interessantes de apenas uma reeleição e democratização das posições, frequentando fóruns nacionais e internacionais em defesa da produção.

O problema, no entanto, são os desafios nacionais para o avanço da produção. Entre eles estão a gestão pública deficiente, as anacrônicas legislações trabalhista, ambiental e tributária, os custos logísticos, as telecomunicações precárias (internet e telefonia), a energia oscilante e cara, a escassez de recursos humanos e os vícios trabalhistas, com gente pendurada em seguro-desemprego e Bolsa Família.

A região é uma esperança de produção para o país. Nela, o setor privado atropelou o Estado. Este, em vez de ser um ente planejador e desenvolvimentista, vem a reboque, pendurado e, muitas vezes, não bastando, jogando areia na engrenagem. A expectativa é que, após os R\$ 7 bilhões injetados na economia por empreendedores privados, venham outros R\$ 10 bilhões e, depois, outros R\$ 15 bilhões...

Nota 2016

O texto não previa sucessivos problemas climáticos (seca) que atrapalhou muito o desenvolvimento desta região.



46

A agricultura de alto
desempenho exige
fazer mais com menos

*Publicado na Folha
de São Paulo em
20/08/2011.*

A agricultura de alto desempenho exige fazer mais com menos

No uso e na gestão da terra é preciso aumentar a produtividade, encurtar os ciclos de produção vegetal, aumentar a eficiência na operação e no gerenciamento da terra e buscar tecnologias com menor impacto ambiental.

Com o grande crescimento do consumo mundial de grãos, proteínas e biocombustíveis, além de outros produtos vindos da terra, e com a escassez de recursos básicos necessários para essa produção, ganha consenso mundial a necessidade de melhorar o desempenho das cadeias agroindustriais.

O modelo que passa a vigorar é o de fazer mais usando menos. Como fazer isso?

No uso e na gestão da terra é preciso aumentar a produtividade, encurtar os ciclos de produção vegetal, aumentar a eficiência na operação e no gerenciamento da terra e buscar tecnologias com menor impacto ambiental.

A produção vegetal necessita extrair mais o potencial existente nos grãos para gerar energia ou proteína, variedades de plantas mais eficientes na transformação dos escassos recursos naturais e





A nova agricultura exige revolucionar a difusão e a transferência de conhecimento, usando redes integradas e meios digitais na comunicação da inovação e na atividade de extensão, com transferência de tecnologia, acessibilidade pelos menos favorecidos e adaptação visando soluções localizadas.

que sejam resistentes às condições//s adversas, como doenças, secas e outras restrições.

Na produção animal, é preciso melhor compreensão das necessidades nutricionais para todas as espécies e na absorção de nutrientes vegetais, no controle de doenças, na geração de proteínas alternativas (como algas), microencapsulação controlando a oferta de nutrientes e desenvolvimento genético para sexagem animal.

A agricultura necessita ampliar as ferramentas para análise e redução das perdas de alimentos (em residências, supermercados e restaurantes, indústrias, fazendas, armazenamento e transporte) e fortalecer os processos para reciclar e usar subprodutos, particularmente os provenientes da crescente produção de biocombustíveis.

A nova agricultura exige revolucionar a difusão e a transferência de conhecimento, usando redes integradas e meios digitais na comunicação da inovação e na atividade de extensão, com transferên-

É necessário investir para aperfeiçoar o transporte, as capacidades de armazenamento e o uso de fontes de combustíveis renováveis, reduzindo as emissões de carbono.

cia de tecnologia, acessibilidade pelos menos favorecidos e adaptação visando soluções localizadas.

A agricultura de alto desempenho não pode conviver com a logística que aí está. É necessário investir para aperfeiçoar o transporte, as capacidades de armazenamento e o uso de fontes de combustíveis renováveis, reduzindo as emissões de carbono.

Na arquitetura de pesquisa e inovação é necessário construir alianças com os bancos, universidades, institutos de pesquisa e até com os concorrentes para uma melhor utilização dos ativos e desenvolver trabalho conjunto com os agentes de regulação, lutando pela harmonização dos sistemas reguladores em todo o mundo.

Finalmente, a agricultura de alto desempenho vai exigir, para diminuir seus custos, governos que busquem inovação e eficiência em sistemas de gestão pública, que promovam a formalização de cadeias ilegais e informais, quem promovam e facilitem os fluxos financeiros e investimentos para a agricultura.

Alto desempenho é o que a sociedade mundial exige da agricultura. E o Brasil, por possuir esses recursos em abundância, é visto como solução ao problema e passará por radicais transformações nos próximos dez anos. Será divertido acompanhar.

Nota 2016

Cinco anos depois, mais do que nunca esta agenda é a principal do produtor rural.

47

Aumento de custos põe em xeque a agricultura brasileira



*Publicado na Folha
de São Paulo em
10/09/2011.*

Aumento de custos põe em xeque a agricultura brasileira

*Em três anos, o
preço da terra
subiu 60%, os
custos trabalhistas
e de mão de
obra crescem
de maneira
assustadora e sua
disponibilidade
cai...*





Na agricultura, as tradicionais vantagens do Brasil em relação a outras regiões do mundo vêm se erodindo rapidamente.

Em três anos, o preço da terra subiu 60%, os custos trabalhistas e de mão de obra crescem de maneira assustadora e sua disponibilidade cai, seja pela competição com a construção civil ou outras áreas que demandam gente, seja pelas bolsas governamentais que desestimulam o trabalho em algumas regiões.

Os custos de energia elétrica, do diesel, do transporte ineficiente e caro, os custos de capital recordes, os custos de licenciamentos e ambientais e os altos e complexos tributos sufocam cada vez mais as margens.

Produtores de frutas relatam que produzir no Peru representa 50% do custo no Brasil. Produtores de cana dizem que seus custos saltaram 40% desde 2005.

Na laranja, pomares das indústrias que tinham custo operacional de pouco mais de R\$ 4 por caixa chegaram a R\$ 8 em cinco anos. Idem para grãos e carnes. O Brasil se tornou um país caro.

Os altos preços internacionais compensam os custos crescentes e o impacto do câmbio, permitindo que diversas cadeias apresentem lucro. Mas até quando essa situação perdurará?

De um lado, a demanda mundial por alimentos não mostra nenhum tipo de arrefecimento nos próximos anos, mas o risco é que os competidores do Brasil, estimulados por preços altos e menores custos de produção, implantem novos projetos em diversos produtos.

Não é difícil prever que, em poucos anos, novos e mais fortes concorrentes disputarão os mercados. Produtores de açúcar de beterraba, de suco de laranja, de outras frutas e grãos se animam e investem em seus países.

Na laranja, pomares das indústrias que tinham custo operacional de pouco mais de R\$ 4 por caixa chegaram a R\$ 8 em cinco anos. Idem para grãos e carnes. O Brasil se tornou um país caro.

Estratégias de redução de custo devem ser planejadas e implementadas. São ações privadas, mas principalmente, ações públicas.

Entre as privadas, ainda há uma chance de lipoaspiração na agricultura. Metade das propriedades tem baixo conteúdo tecnológico e baixa eficiência no uso da terra.

Se nas ações privadas é uma lipoaspiração, nas públicas o governo precisa é de uma cirurgia de redução de estômago, para perder entre 30% e 40% do seu peso e alocar melhor seus recursos na saúde, na educação, na infraestrutura, com qualidade e reduzir a carga tributária.

Mas não parece ser essa a direção, pois as “prioridades” do dia são a criação de um novo imposto para a saúde e o aumento salarial do Judiciário, com “efeito cascata” aos demais poderes.

Com esse projeto de curto prazo, mesmo setores com muita saúde, como a agricultura, perdem sua competitividade. O Brasil precisa pensar no médio e longo prazo.

Nota 2016

A situação de aumento de custos só piorou desde então.

Se nas ações privadas é uma lipoaspiração, nas públicas o governo precisa é de uma cirurgia de redução de estômago, para perder entre 30% e 40% do seu peso e alocar melhor seus recursos...



48

A agricultura brasileira
precisa aproveitar o
mercado asiático

*Publicado na Folha
de São Paulo em
01/10/2011.*

A agricultura brasileira precisa aproveitar o mercado asiático

*Porém, o
tradicional foco na
China negligencia
outros importantes
mercados
consumidores.
Estimativas
mostram que o
mercado indiano
de alimentos
saltará de US\$
155 bilhões em
2010 para US\$ 260
bilhões em 2015.*

Estudar os números do consumo de alimentos na Ásia traz animação um grande produtor e exportador de alimentos. Porém, o tradicional foco na China negligencia outros importantes mercados consumidores. Estimativas mostram que o mercado indiano de alimentos saltará de US\$ 155 bilhões em 2010 para US\$ 260 bilhões em 2015. No mesmo período analisado, o mercado tailandês crescerá 50%, o do Vietnã 65% e o da Indonésia saltará de US\$ 65 bilhões para US\$ 100 bilhões, fora os países árabes e a África.

A produção de alimentos tende a crescer nos países asiáticos, mas apenas até o momento onde sua capacidade de recursos produtivos aguentar. E em muitos destes países, está se encontra no limite ou próximo deste. Portanto, existe oportunidade.

Os impactos da atual crise mundial tendem a ser menos sentidos nos emergentes e no mercado de alimentos, pois em comparação ao turismo, habitação, automóveis, eletrônicos e supérfluos, os alimentos são os últimos a serem cortados em época de orçamento restrito.

As multinacionais anunciam grandes investimentos, desde expansão da capacidade produtiva, adaptação e lançamento de produtos e estruturação de canais de distribuição e vendas em emergentes. Empresas brasileiras poderiam aproveitar mais o real valorizado (mesmo com a recente desvalorização) e adquirir ativos fabris nestes países, visando fincar bandeira e fazer terminação de produtos, acessando marcas e canais de distribuição e, com este acesso, alavancar as exportações de produtos do Brasil.

Da mesma forma, ocorre maciço investimento asiático em países com potencial de produção, onde estes já detêm 80 milhões de hectares produtivos, além de fábricas e outros.



Ligações rodoviárias e ferroviárias com portos do Pacífico são muito mais prioritárias e com capacidades geradoras de renda futura do que o investimento no trem-bala ligando São Paulo ao Rio de Janeiro.

Deve-se discutir se o Brasil está preparado para não somente receber, mas sair na frente de países concorrentes atraindo investimentos de empresas asiáticas. Entre muitos outros entraves, dois pontos chamam a atenção. O primeiro é o fato do Brasil estar virado (Oceano Atlântico) para o lado contrário do mercado mais importante, o asiático. Ligações rodoviárias e ferroviárias com portos do Pacífico são muito mais prioritárias e com capacidades geradoras de renda futura do que o investimento no trem-bala ligando São Paulo ao Rio de Janeiro.

E para deixar os investimentos acontecerem, o segundo ponto é o parecer da Advocacia Geral da União dado em 2010, que lamen-

tavelmente jogou insegurança jurídica nos investimentos internacionais, e acabou advogando contra a União (sociedade). Restringiu os investimentos diretos, os arrendamentos, num valor que a Confederação Nacional da Agricultura estima em R\$ 60 bilhões. Imagine o leitor da Folha, quanto que R\$ 60 bilhões em investimentos gerariam de empregos, impostos, exportações e renda para ser distribuída. Imagine ainda que estes investimentos acontecerão em outros países, que passarão a ser fortes concorrentes nossos.

Em tempos de Rock in Rio, que este parecer possa ser revisto e proposta uma regulação moderna e atrativa para receber os investimentos com os braços abertos do Cristo Redentor, e que do rock “que país é este?” possa se mudar para o samba “deixa acontecer... (investimentos)... naturalmente”.

...o parecer da Advocacia Geral da União dado em 2010, que lamentavelmente jogou insegurança jurídica nos investimentos internacionais, e acabou advogando contra a União (sociedade). Restringiu os investimentos diretos, os arrendamentos, num valor que a Confederação Nacional da Agricultura estima em R\$ 60 bilhões.

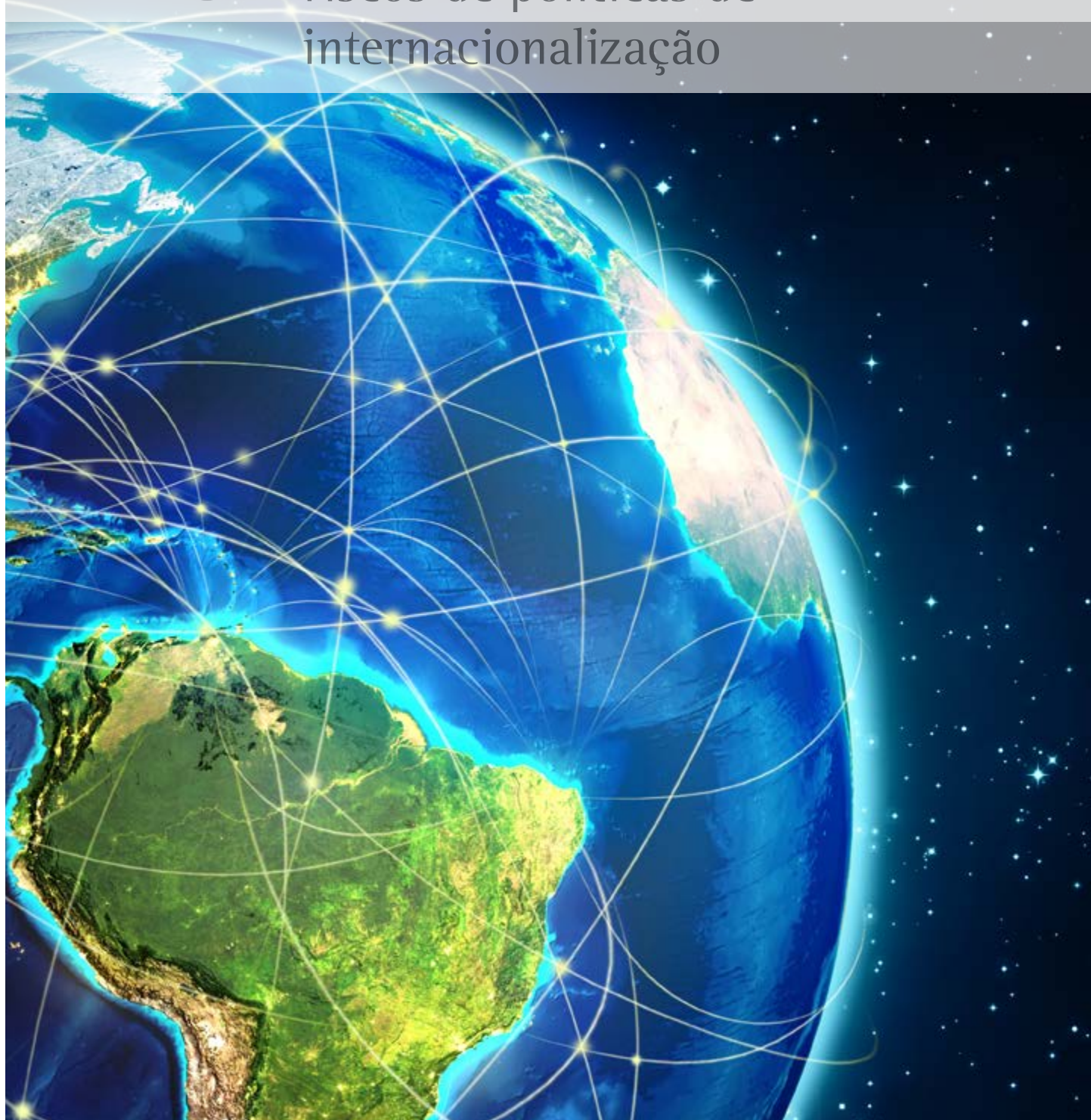


Nota 2016

Também aqui triste em dizer que pouca coisa andou. Nestes últimos cinco anos.

49

Os benefícios e riscos de políticas de internacionalização



*Publicado na Folha
de São Paulo em
01/10/2011.*

Os benefícios e riscos de políticas de internacionalização

*Algumas grandes
empresas que
operam com
proteína animal
receberam
forte apoio, via
financiamento do
BNDES a taxas
de juros e prazos
de pagamento
favoráveis.
Esta estratégia
construiu líderes
globais na carne
bovina e em
outras cadeias de
proteínas.*

Nos últimos anos, os bancos públicos de desenvolvimento em alguns países deram um forte apoio para empresas locais realizarem aquisições internacionais visando expandir suas operações. Para construir os chamados “campeões mundiais” foram investidos bilhões de dólares que proporcionaram distintos retornos para as sociedades locais, que são os responsáveis pelos financiamentos.

Algumas grandes empresas que operam com proteína animal receberam forte apoio, via financiamento do BNDES a taxas de juros e prazos de pagamento favoráveis. Esta estratégia construiu líderes globais na carne bovina e em outras cadeias de proteínas. Vale dizer que o Real forte beneficiou estas aquisições, afinal precisou-se de menos reais para comprar os ativos fora do Brasil.

Além deste movimento de internacionalização, outra estratégia observada nestas empresas foi a rápida diversificação. De carne bovina (uni-produto) viraram empresas de proteína animal e mais adiante ampliaram as linhas de produtos, agregando lácteos, refeições prontas, pizzas e sobremesas, se tornando empresas de alimentos quase que completas.

O objetivo deste artigo é listar os prováveis benefícios para as empresas, para o governo e para a sociedade brasileira de se construir os “campeões mundiais” e também levantar os principais riscos envolvidos nessas operações, a título de contribuir com o debate.

Os principais benefícios estão ligados a uma possível promoção das exportações brasileiras, pois quando uma empresa brasileira compra outra fora do Brasil, ela adquire o acesso a esses mercados. Este acesso inclui uma equipe de vendas local, a pontos de venda (supermercados e outros canais de marketing), a marcas locais que podem ter tradição e intimidade com os clientes, sendo um cami-

nho é mais fácil do que construir uma nova marca do zero. Portanto, a estratégia é válida se estas empresas realmente puxarem produtos feitos no Brasil para os mercados internacionais.

Uma vez que expandiram o portfólio de produtos, suas exportações podem expandir para pizzas, massas, tomates, e outros, além de embalagens no caso de alimentos prontos para consumo, design e outras funções de apoio, que seriam feitos no Brasil e vendidos internacionalmente.

Um segundo conjunto de benefícios é a aquisição de expertise de negócios, tal como a forma de financiar as atividades no país, o conhecimento do ambiente institucional (leis/advogados) e outros advindos dos ativos intangíveis de recursos humanos que vieram com a empresa adquirida. O investidor também está adquirindo o conhecimento da cadeia de abastecimento local (fornecedores originais da empresa adquirida).

Outra possibilidade de ganho é o de implementar um choque de gestão na nova empresa e captar possíveis valores com esta reviravolta de eficiência e redução de custos. Internalizar lucros das vendas internacionais no Brasil e posterior distribuição aos acionistas locais é outro benefício à sociedade brasileira.

Finalmente, quando uma empresa opera em vários países, pode combinar distintas fontes de suprimento (por exemplo carne vinda de um país) com produtos, marcas e canais específicos para atender o melhor para as necessidades dos consumidores. Em essência, capturando o valor com o comércio global.

Embora existam vários possíveis benefícios, alguns riscos devem ser listados, uma vez que estão presentes e podem acontecer dentro desses investimentos internacionais apoiados pelo BNDES.

Um ponto importante está relacionado a quais empresas irão receber o apoio, pois o cobertor é curto e pode-se com isto desequilibrar o mercado, em se escolhendo um e não outro para este crescimento internacional. Deve-se olhar as garantias necessárias e capacidade de honrá-las, entre outros critérios ligados à capacidade de gestão.

Outro risco está na complexidade da gestão das empresas adquiridas, ainda mais se forem várias e de países, culturas e ambientes diferentes. Há os custos de aprendizagem sobre os sindicatos, associações de fornecedores, regulamentação governamental e outras barreiras para a empresa terá com novos acionistas do Brasil, além de rejeição e nacionalismo, em alguns casos.

A decisão de quais negócios comprar também é complexa. Deve-se comprar indústrias maduras com margens baixas ou novos empreendimentos promissores?

O investidor também está adquirindo o conhecimento da cadeia de abastecimento local (fornecedores originais da empresa adquirida).

Onde comprar também é um risco. Em mercados maduros, com margens comprimidas e varejistas poderosos ou em países emergentes, que enfrentam em alguns momentos crescimento de 15% ao ano?

O momento da operação de compra também é muito delicado. Pode acontecer uma aquisição de ativos com sobrepreço, o que torna difícil para recuperar o investimento. A flutuação da taxa de câmbio também é um risco possível, uma vez que investimentos estão em dólares e uma desvalorização do Real apresenta risco de transformar em uma aquisição cara. Ainda é um pouco prematuro avaliar os investimentos que foram feitos e as conclusões não podem ser generalizadas para todos os negócios, mas este artigo traz algumas contribuições para o debate sobre os benefícios e riscos envolvidos na estratégia adotada pelo BNDES de se criar estes campeões mundiais.

A flutuação da taxa de câmbio também é um risco possível, uma vez que investimentos estão em dólares e uma desvalorização do Real apresenta risco de transformar em uma aquisição cara.

Nota 2016

Este texto analisa a polêmica estratégia do BNDES de se construir os “campeões nacionais”.



50 Viagem pelas terras do agro brasileiro

*Publicado na
Revista Revide em
12/11/2011.*

Viagem pelas terras do agro brasileiro

Seguiu-se uma apresentação das pesquisas da EMBRAPA, um conjunto de cientistas comprometidos e entre os principais responsáveis pela revolução na geração de renda do agrobrasileiro.

Este artigo relata a conjuntura vista em uma semana de viagens pelo agrobrasileiro, organizada pela USP para 40 executivos de diversos países em treinamento pela Universidade de Purdue, uma das mais tradicionais dos EUA.

A primeira parada em Brasília, para ver a capital e se deslumbrar com o cerrado brasileiro, conhecendo uma propriedade de um grupo que maneja quase 250 mil hectares em 20 diferentes localidades, produzindo assustadores 3300 kg/ha de soja, 9.500kg/ha de milho e 1700 kg/ha de algodão, um recorde, com sustentabilidade de pessoas e meio ambiente. Pura geração de renda no cerrado e crescendo ao ritmo de uma fazenda de 30 mil ha/ano.

Seguiu-se uma apresentação das pesquisas da EMBRAPA, um conjunto de cientistas comprometidos e entre os principais responsáveis pela revolução na geração de renda do agrobrasileiro.



A segunda parada é a base em Ribeirão Preto, pois com uma hora de viagem pode-se visitar as cadeias de carne bovina, café, laranja, papel e celulose, cana e bioenergia, borracha, frutas, leite, além de empresas de insumos e tecnologia com padrões mundiais.

Em Franca, viram o sucesso do cooperativismo brasileiro no café, cada vez adicionando valor com inovação, trabalho e com bons preços, trazendo US\$ 7 bilhões em renda de exportações para ser distribuída para produtores, comerciantes, calçadistas e estudantes em 2011.

Em Matão, visitaram uma propriedade tradicional de laranja onde foram debatidas as dificuldades de custos crescentes e como reverter a estabilidade de consumo do suco. Em Araraquara, os europeus do grupo experimentaram o suco que tomam em seus países, visitando uma fábrica e viram a cadeia mais competitiva do



A segunda parada é a base em Ribeirão Preto, pois com uma hora de viagem pode-se visitar as cadeias de carne bovina, café, laranja, papel e celulose, cana e bioenergia, borracha, frutas, leite, além de empresas de insumos e tecnologia com padrões mundiais.

mundo, gerando e trazendo renda de mais de US\$ 2 bilhões por ano em exportações.

Em Itápolis e Sertãozinho, viu-se a conjuntura da cana. As pesquisas e inovações existentes no plantio, nas variedades, as projeções de crescimento pelas demandas mundiais de açúcar e, principalmente as demandas locais de etanol, incríveis demandas em plástico renovável, cogeração de eletricidade e todos os novos mercados que se abrem. Só este ano quase US\$ 15 bilhões de renda gerada ao Brasil em exportações.

Nestas viagens pelo agro, viram trabalhadores, pesquisadores e empresas transpirando, se desenvolvendo e conquistando resultados. Fruto deste “agrotabalho”, em 2011 virão quase US\$ 90 bilhões em exportações e um saldo de US\$ 75 bilhões, promovendo a geração de renda e a inserção social no Brasil.

Por sorte estes 40 estrangeiros não viram que a mesma USP organizadora da sua viagem técnica e composta por mais de 100 mil cientistas tinha sua imagem fortemente manchada perante a sociedade que a mantém com seus impostos pagos, devido à invasão da Reitoria por 70 indivíduos, boa parte não mais em idade estudantil e sim em idade de trabalhar, desrespeitosos das leis, das instituições, da democracia, de conhecimento do mundo, e pior, insensíveis com a dor de pais que perderam filhos assassinados na insegurança do campus.

Os estrangeiros se foram maravilhados, pois viram a parcela do Brasil que quer trabalhar e produzir, e não a parcela que, em síntese, quer usufruir sem em nada contribuir.

As pesquisas e inovações existentes no plantio, nas variedades, as projeções de crescimento pelas demandas mundiais de açúcar e, principalmente as demandas locais de etanol, incríveis demandas em plástico renovável, cogeração de eletricidade e todos os novos mercados que se abrem.

51

A cadeia do algodão tem
um PIB de US\$ 19 bilhões



*Publicado na Folha
de São Paulo em
07/01/2012.*

A cadeia do algodão tem um PIB de US\$ 19 bilhões

*No final daquela
década, a produção
foi arrasada pela
praga do bicudo
e pela abertura
comercial. De
exportador, o
Brasil passou a
importador nos
anos 1990.*

O algodão é um dos maiores casos de sucesso do agronegócio brasileiro nos últimos anos. A virada, dada em praticamente 20 anos com a nova cotonicultura, é impressionante. Nos anos 1980, o Brasil era grande produtor e exportador de algodão. No final daquela década, a produção foi arrasada pela praga do bicudo e pela abertura comercial. De exportador, o Brasil passou a importador nos anos 1990.

Baseada em novo modelo, com novas áreas, novas variedades e novos produtores, o país termina 2011 exportando cerca de US\$ 1 bilhão quase US\$ 750 milhões em algodão em pluma e US\$ 250 milhões em tecidos planos de algodão, malhas, fios e línter. Na última década, o setor trouxe US\$ 3,2 bilhões.





É uma cadeia responsável por uma massa salarial de US\$ 787 milhões, em quase 80 mil empregos, sem contar todo o setor têxtil (confeções e outros).

A cadeia (englobando os setores de insumos, produção agrícola, algodozeiras, fiação, tecelagem, malharia e as esmagadoras de caroço que produzem os óleos e o biodiesel) foi responsável por um PIB de US\$ 19 bilhões e movimentação financeira total de US\$ 37 bilhões em 2011.

Somente em insumos, os produtores de algodão investem quase US\$ 2 bilhões por ano, sendo um importante mercado para o setor de defensivos e de fertilizantes.

O faturamento dos produtores de algodão chegou próximo a US\$ 6,5 bilhões na safra 2010/11. Esse valor contribuiu fortemente para o desenvolvimento do Centro-Oeste e do Nordeste do país, pois movimentou as cidades, as atividades de construção civil, comerciais e outras.

É uma cadeia responsável por uma massa salarial de US\$ 787 milhões, em quase 80 mil empregos, sem contar todo o setor têxtil (confeções e outros).

A China consome 35% do mercado mundial de algodão, mas apenas 3% de suas compras vêm do Brasil, representando grande oportunidade.

Devido à elevada especialização, o salário médio pago na cultura do algodão foi de R\$ 1.260, entre os maiores da agricultura brasileira. Vale ressaltar que essa parte da cadeia gera quase US\$ 7,8 bilhões em tributos ao governo.

Esses dados da cadeia produtiva do algodão, com base em pesquisa concluída pelo Markestrat/USP, conferem ao Brasil as maiores produtividades mundiais e a posição de quarto maior produtor, após China, Índia e EUA.

Liderada pela Abrapa (Associação Brasileira dos Produtores de Algodão), a cadeia caminha rapidamente em processos de qualidade de produtos, na certificação socioambiental dos seus produtores e na conquista de mercados internacionais, sendo um dos setores mais promissores do agronegócio brasileiro.

A China consome 35% do mercado mundial de algodão, mas apenas 3% de suas compras vêm do Brasil, representando grande oportunidade. Mercados emergentes vêm descobrindo o Brasil como importante fornecedor.

Apesar desses resultados todos e das oportunidades que se abrem, é vasta a agenda de desafios do setor, tema de análise futura.

52

Exportações do agro a caminho dos US\$ 100 bilhões



*Publicado na Folha
de São Paulo em
07/01/2012.*

Exportações do agro a caminho dos US\$ 100 bilhões

*As exportações
para os países
emergentes foram
as que mais
cresceram, sendo
33% a mais para
a Ásia, 43% para a
África e 55% para
a Oceania.*





Os números finais de 2011 do agro brasileiro surpreenderam as mais otimistas projeções. As exportações cresceram 24% em relação a 2010, chegando a US\$ 94,59 bilhões.

Os puxadores de dólares foram as seguintes cadeias: soja (US\$ 24 bilhões), cana (US\$ 16,35 bi), carnes (US\$ 15,25 bi) café (US\$ 8,7 bi), madeira (US\$ 8,7 bi), fumo (US\$ 2,9 bi), milho (US\$ 2,7 bi), laranja (US\$ 2,5 bi), couros (US\$ 2,1 bi), algodão (US\$ 1,95 bi) e arroz (US\$ 0,6 bi), entre outras.

As exportações para os países emergentes foram as que mais cresceram, sendo 33% a mais para a Ásia, 43% para a África e 55% para a Oceania. Somente a China rendeu em exportações do agro-brasileiro a incrível soma de US\$ 16,51 bilhões. Pode chegar a US\$ 20 bilhões em 2012.

As importações do agro foram de US\$ 17,08 bilhões. Chamam a atenção alguns números: US\$ 2,1 bilhões em madeira e papel, US\$ 2 bi em trigo, US\$ 1,25 bi em tecidos e vestuário de algodão, US\$ 1,1 bi em borracha natural e US\$ 1 bi em diversos óleos US\$ 700 milhões em frutas, US\$ 605 milhões em leites e laticínios, US\$ 600 milhões em aveia, centeio e cevada.

Seguem como vilões os US\$ 630 milhões em couros e calçados, US\$ 600 milhões em peixes, US\$ 400 milhões em hortícolas, US\$ 300 milhões em vinhos, US\$ 300 milhões em carnes US\$ 260 milhões importados em cacau e chocolates, US\$ 250 milhões de arroz, US\$ 40 milhões em café torrado.

Uma triste novidade foram as importações de quase US\$ 450 milhões de etanol, fruto dos equívocos sucessivos de políticas públicas para o setor de cana, isso sem somar as importações de gasolina feitas para suprir a lacuna de etanol.

Uma triste novidade foram as importações de quase US\$ 450 milhões de etanol, fruto dos equívocos sucessivos de políticas públicas para o setor de cana, isso sem somar as importações de gasolina feitas para suprir a lacuna de etanol.

Em todos estes produtos cabe analisar se parte destas importações pode ser competitivamente substituída por produção nacional e quais políticas seriam necessárias.

Mas a balança brasileira fechou 2011 com superávit de US\$ 29,8 bilhões, e o agronegócio com US\$ 77,51 bilhões.

Se o Brasil perdesse o seu negócio agro a balança viria de um saldo de US\$ 29,8 bilhões para um déficit de quase US\$ 48 bilhões, complicando a economia brasileira.

É plenamente factível crescer 6% para se atingir US\$ 100 bilhões em 2012. As projeções mais recentes do Banco Mundial indicam para 2012 um crescimento médio de 2,5%, sendo 5,4% nos países emergentes e 1,4% para os países de alta renda. O comércio mundial crescerá quase 5%. Portanto os mercados de alimentos crescerão compensando possíveis menores preços recebidos em relação a 2011.

Fora isso, a taxa de câmbio começa o ano um pouco mais favorável ao exportador e nada indica que as mudanças estruturais de distribuição de renda, urbanização e crescimento populacional na Ásia alterarão o seu curso altamente benéfico ao agroexportador brasileiro. Serão atingidos os US\$ 100 bilhões em 2012.

Se o Brasil perdesse o seu negócio agro a balança viria de um saldo de US\$ 29,8 bilhões para um déficit de quase US\$ 48 bilhões, complicando a economia brasileira.

A photograph of two men shaking hands in front of a blurred green background. The man on the left is wearing a blue shirt, and the man on the right is wearing a plaid shirt. The handshake is the central focus of the image.

53

O engenheiro agrônomo e
o agricultor

O engenheiro agrônomo e o agricultor

Este cidadão que nos coloca na primeira divisão mundial, responsável pelo pouco crescimento que nossa economia teve em 2011 e o feroz aliado no combate da inflação, pois inunda nossos mercados com alimentos bons, gerando ainda excedentes que são exportados.

Em dezembro recebi uma emocionante homenagem vinda da tradicional Associação dos Engenheiros, Arquitetos e Agrônomos de Ribeirão Preto, a AEAARP, que há mais de 60 anos congrega os profissionais da região. Eleito o “Engenheiro Agrônomo do Ano de 2011”, faço parte agora desta galeria de profissionais, desde o primeiro homenageado, em 1979.

O objetivo deste texto é transcrever o rápido discurso feito na cerimônia de entrega dos prêmios ao engenheiro, ao arquiteto e, finalmente, ao agrônomo escolhido, e dizer a quem dediquei esta prematura homenagem na minha carreira.

Do engenheiro agrônomo clássico da produção, tenho muito pouca coisa ainda restante, desde que deixei a sempre saudosa Luiz de Queiroz (ESALQ-USP) em 1991, e fui para os lados da administração e economia do agro.

Ainda lembro meu temor quando a Dona Eliza, avó da minha esposa, ao descobrir que um dos inúmeros novos netos que entraram na família era agrônomo, me chamava para avaliar as doenças que acometiam suas frutíferas, nos encontros dominicais na sua chácara... e como combatê-las... Que decepção, que não tenho vergonha de contar.

Mas voltando ao discurso, além das tradicionais homenagens aos familiares, meu prêmio foi integralmente dedicado ao agricultor brasileiro. Este cidadão que nos coloca na primeira divisão mundial, responsável pelo pouco crescimento que nossa economia teve em 2011 e o feroz aliado no combate da inflação, pois inunda nossos mercados com alimentos bons, gerando ainda excedentes que são exportados.

Em 2011 estes excedentes chegaram a mais de US\$ 90 bilhões, advindos da exportação de diversos produtos, desde açúcar, suco



Agricultores lidam com coisas vivas, que são dependentes de chuvas, que as vezes faltam ou vêm em excesso, têm suas produções atacadas por pragas e doenças e custos de produção preocupantemente crescentes.

de laranja, papel e celulose, fumo, carnes, algodão, milho, café, enfim, uma pauta muito diversificada de produtos e de mercados, pois nossos produtos estão sendo exportados para um grande número de países, notadamente asiáticos, que para nossa sorte, crescem a taxas impressionantes e não tem e não terão capacidade de produzir para alimentar cada vez mais gente, mais rica, mais urbana e demandante.

Subtraindo-se os US\$ 15 bilhões que foram importados pelo agro brasileiro, chega-se a um resultado de US\$ 75 bilhões de saldo. Um incrível volume de recursos que permitiu importarmos notebooks, tablets, carros, vinhos, roupas e realizarmos viagens ao exterior. Pagamos por esta farra de importações, basicamente, com o dinheiro trazido ao Brasil pelos agricultores.

Em 2011, este recurso não foi facilmente conquistado. Agricultores lidam com coisas vivas, que são dependentes de chuvas, que as vezes faltam ou vêm em excesso, têm suas produções atacadas por pragas e doenças e custos de produção preocupantemente crescentes. Fora isto, sofrem com a arcaica legislação trabalhista, que não foi desenhada para as especificidades do setor, tributos crescentes para sustentar um Estado cada vez mais agigantado, loteado e aparelhado, custos de capital recordes, além de uma condição logística medieval para exportarem seus produtos. Estes heróis contam ain-

da com uma crescente violência no campo, com assaltos seguidos nas propriedades e dificuldades das mais diversas.

Passou um ano do novo Governo e absolutamente nada melhorou. Andamos de lado. Não sei se temos outro caso no mundo onde existiu uma sequência de escândalos como a que vimos no Brasil de 2011, um verdadeiro “show de horrores”. Mesmo com estes desestímulos, os agricultores trouxeram estes resultados incríveis para a sociedade brasileira, e merecem nossa admiração.

Que o nosso agricultor possa repetir o resultado em 2012, contando com mais apoio e respeito da sociedade, e que medidas estruturantes sejam tomadas pelo Governo, em ações que permitam melhorar a capacidade de geração de renda.

O engenheiro agrônomo do ano de 2011 dedicou ao agricultor brasileiro o prêmio recebido. Terminei o discurso lembrando ao engenheiro civil e ao arquiteto de 2011, que foi o dinheiro trazido pelo agricultor que movimentou as obras de engenharia no Brasil, e consequentemente, os escritórios de arquitetura. Devemos agradecer ao homem do campo, o gerador do caixa do Brasil.

Mesmo com estes desestímulos, os agricultores trouxeram estes resultados incríveis para a sociedade brasileira, e merecem nossa admiração.



54 Inovações mudam o estimulante negócio do café

*Publicado na Folha
de São Paulo em
10/03/2012.*

Inovações mudam o estimulante negócio do café

*Com
aproximadamente
50 milhões de
sacas (2011/12)
o Brasil produz
competitivamente,
graças à extensão,
pesquisa e
tecnologia, 40%
do café mundial,
e tem 30% de
participação
nas exportações
mundiais.*

A cadeia do café está estimulada com o crescimento. Contribuiu em 2011 com quase US\$ 9 bilhões em exportações, praticamente 10% do total exportado pelo agronegócio, trazendo e distribuindo renda em milhares de pequenas propriedades e municípios. Em dez anos pulou de uma exportação anual de 18 para 35 milhões de sacas.

Com aproximadamente 50 milhões de sacas (2011/12) o Brasil produz competitivamente, graças à extensão, pesquisa e tecnologia, 40% do café mundial, e tem 30% de participação nas exportações mundiais. Seguem Vietnã com 18 e Colômbia e Indonésia, com 9 milhões de sacas cada.

O consumo mundial em dez anos pulou de 110 para 135 milhões de sacas anuais. Impressiona saber que o bom tomador de café sorve 130 xícaras por ano, e o chinês, menos que uma. Lá o consumo cresce 30% ao ano, estimulado principalmente por hábitos dos jovens que estudaram no exterior e pelo aumento de viagens internacionais da população. O consumo na Índia também dobrou na década e proliferam cafeterias.

Em 20 anos, o forte mercado interno pulou de 9 para 20 milhões de sacas anuais, com produtos mais nobres. O mercado mundial deve crescer 2% ao ano, algo como 3 a 4 milhões de sacas a mais.

Concorrentes do Brasil apresentam problemas na capacidade de produção e de expansão, levando a uma sensível redução de estoques. Os preços mudaram de patamares, desde 2004 até os recordes vistos em 2011. Cafeicultores estão saldando dívidas e voltaram a ter capacidade de investimento, renovando a cafeicultura.

O sustentável café brasileiro emprega uma infinidade de pessoas e é fortemente penalizado com a anacrônica legislação trabalhista brasileira. Além dos custos crescentes e os vícios do seguro desem-



Concorrentes do Brasil apresentam problemas na capacidade de produção e de expansão, levando a uma sensível redução de estoques.

Melhoria da produtividade via renovação, mecanização e compartilhamento de ativos, controle celular dos custos de produção é imperativo na nova cafeicultura.

prego tem-se uma indústria de indenizações instalada. Surgem até propostas para se contratar estrangeiros de maneira temporária, devido á dificuldade de se encontrar mão de obra local, pelo desenvolvimento do Brasil.

É fundamental produtores inovarem na governança e fortalecerem mais as cooperativas e associações, coordenando melhor a oferta (qualidade e preço) com políticas de estoque, evitando oscilações de preço danosas à sustentabilidade econômica da cadeia produtiva, e capturando valor.

Melhoria da produtividade via renovação, mecanização e compartilhamento de ativos, controle celular dos custos de produção é imperativo na nova cafeicultura.

A parte mais fascinante são as inovações que estão levando o café a ser como o vinho, cada vez mais associado a variedade, origem, forma como foi produzido, local, sabor, complexidade da bebida, tipos de certificação, entre outros aspectos de identidade.

Proliferam transações diretas de torrefadores e distribuidores internacionais com os produtores brasileiros, relatando a história e aproximando o tomador de café ao cafeicultor, nos aprazíveis momentos de consumo.

Inovações em máquinas de vendas, específicas para o café expresso, que já ocupam as casas, quartos de hotéis e outros locais. Com design arrojado passam a fazer parte da decoração dos ambientes.

O café entendeu que tem uma grande história para contar. O consumidor quer saber e dá valor para este conhecimento.

Nota 2016

Desde então o café vem surpreendendo cada vez mais, se tornando um produto diferenciado que no futuro será igual ao vinho.



55

Inovações organizacionais dinamizam o setor de suínos

*Publicado na Folha
de São Paulo em
31/03/2012.*

Inovações organizacionais dinamizam o setor de suínos

*Com 3,4 milhões
de toneladas, o
Brasil tem quase
4% da produção
do planeta, quarto
maior produtor e
exportador.*



A análise de uma década na cadeia de suínos mostra importantes transformações que dinamizaram o setor, abrindo caminho para uma vigorosa expansão na carne que representa 40% da produção e consumo mundial.

Com 3,4 milhões de toneladas, o Brasil tem quase 4% da produção do planeta, quarto maior produtor e exportador. É um caso de sucesso do agronegócio, levantando as exportações anuais de US\$ 100 milhões para US\$ 1,4 bilhão em dez anos.

É uma cadeia de mais de 50 mil suinocultores e uma indústria líder mundial, empregando 1 milhão de pessoas. As inovações em governança interna, a busca por novos mercados e a remoção de barreiras para o exportador são destaques importantes desse setor.

Uma porção de cerca de 60% do mercado mundial, principalmente a parte mais rentável (Japão, EUA, Coreia, México), está fechada para exportações do Brasil, que assim acaba ficando muito dependente dos russos, um mercado bastante incerto.

Um exemplo de agregação de valor no setor ocorreu em Ponte Nova (MG). Um grupo de 42 suinocultores investiu R\$ 80 milhões em um frigorífico, com elaboração de 290 produtos processados, arrecadação de R\$ 4,5 milhões de impostos por ano e geração de salários para 850 pessoas.

Pesa contra o setor produtivo, no entanto, o aumento dos preços dos grãos, além dos custos que se elevam no Brasil, advindos das questões trabalhistas, ambientais, de logística, energia, tributárias

Um grupo de 42 suinocultores investiu R\$ 80 milhões em um frigorífico, com elaboração de 290 produtos processados, arrecadação de R\$ 4,5 milhões de impostos por ano e geração de salários para 850 pessoas.



e de custo de capital (juros). O custo no Brasil pulou de US\$ 0,90/kg para US\$ 1,44/kg em dez anos. Nos EUA, subiu de US\$ 1,29/kg para US\$ 1,40/kg no período. O Brasil ficou mais caro que os EUA.

O aumento dos custos não permite margéns para a sustentabilidade econômica do produtor, tendo inclusive levado a tensões no modelo de integração do Sul do Brasil, um dos mais admirados e que possibilitou ao país ter empresas líderes mundiais.

O setor produtor integrado vem clamando por um “Consesuínos”, tal como o Consecana (Conselho dos produtores do Setor de Cana) e por preços remuneradores.

A concretização da cadeia de suinocultura deve, no entanto, caminhar no sentido de remover essas travas. Há um mercado a ser conquistado e o Brasil tem empresas e organizações habilitadas.

Nota 2016

Pude conhecer mais o setor fazendo um livro em 2016 para a ABCS e o SEBRAE. É um setor com muito altos e baixos. Mas com grande chance de crescer.

O setor produtor integrado vem clamando por um “Consesuínos”, tal como o Consecana (Conselho dos produtores do Setor de Cana) e por preços remuneradores.



56

Mudanças ambientais afetam
o mercado de alimentos

*Publicado no
China Daily em
31/03/2012.*

Mudanças ambientais afetam o mercado de alimentos

O ambiente está mudando, e não se está falando do clima. A política, a economia, a preocupação ambiental, as leis, as comunicações e as transformações sociais, entre outros fatores...

Transformações significativas nas variáveis macroambientais já atingem muitas companhias que operam nos segmentos de alimentos e no agronegócio, e outras ainda podem ser afetadas.

O ambiente está mudando, e não se está falando do clima. A política, a economia, a preocupação ambiental, as leis, as comunicações e as transformações sociais, entre outros fatores, modificam o meio em que se desenvolvem as cadeias de produção do agronegócio, particularmente as de alimentos.

Os comentários deste artigo valem-se da análise PEST para resumir as principais ideias. Trata-se de uma ferramenta tradicional para facilitar a compreensão das mudanças do macroambiente. O “P” se refere aos ambientes institucionais de política e regulamentação. O “E” diz respeito aos econômicos e naturais. O “S” expressa o sociocultural e o “T” representa o tecnológico. A visão dos quatro ambientes ajuda a organizar as variáveis e constitui o primeiro e importante passo do planejamento estratégico.

Começando pelo “P”, o ambiente de política e regulamentação (“P”), observa-se instabilidades no Irã, Coreia do Norte, Oriente Médio e norte da África. As perturbações somam-se ao aumento do consumo de combustíveis pelas economias emergentes, afetando as cotações do petróleo. Isso estimula a indústria de biocombustíveis. Com mais investimentos e a iniciativa do governo de aumentar a proporção das misturas desses produtos nos derivados de petróleo, haverá ganhos ambientais e econômicos.

A queda das taxas de juros da Europa desloca enorme fluxo de recursos para as economias emergentes. As moedas desses países se valorizam, comprometendo sua competitividade nos mercados internacionais. Além disso, importantes países produtores de alimentos estão protelando reformas necessárias em seus sistemas

econômicos e produtivos, o que resulta no aumento dos custos de várias commodities.

Países em desenvolvimento enfrentam políticas fiscais confusas em razão de novas leis protecionistas e de limitação de acesso a mercados. Os riscos são crescentes, com a interferência de vários fatores, como a restrição imposta à propaganda de alimentos para crianças e a regulamentação de investimentos estrangeiros em terras.

O ambiente econômico e natural ("E") mostra que neste ano, e provavelmente nesta década, o crescimento econômico mundial será proveniente sobretudo dos países emergentes. O PIB cresce em torno de 5,5% em 2012, mas nas economias desenvolvidas se limita a 1,5%. A recuperação mais rápida dos Estados Unidos surpreende, mas a economia da Europa continua fria.

Políticas cambiais vêm sendo utilizadas como instrumento de competitividade. Fundos de investimento aplicam em alimentos e agricultura, aumentando a disponibilidade de capital, com riscos crescentes.

A influência de impactos ambientais aumenta em algumas áreas. Isso se alia aos preços das terras e da mão de obra, causando mudanças nas regiões produtoras.

Novas fronteiras agrícolas vêm sendo desenvolvidas por companhias locais ou internacionais. Há incentivos governamentais para a captura de valor em regiões produtoras, como para o processamento industrial e as cooperativas, entre outros.

O crescimento das pressões ambientais aumentará os custos de produção. Isso levará ao surgimento de iniciativas de coordenação entre os compradores, que se imporão aos produtores rurais, visando reduzir custos, redundâncias e desperdícios.

A análise do ambiente sociocultural ("S") mostra que a sociedade continua em mudança. A migração e a urbanização resultam no aumento do consumo de alimentos processados, que utilizam mais grãos na produção. Os recentes movimentos de protesto e as mobilizações aumentam a pressão pela inclusão e indicam a existência de uma oportunidade para as organizações da cadeia de suprimentos.

Para as companhias, o poder das chamadas mídias sociais (Facebook, Orkut, etc.) aumenta os riscos provenientes de movimentos de consumidores.

As tendências de redução do tamanho das famílias e de aumento do número de pessoas vivendo sozinhas continuam impulsionando o segmento de food service e o mercado de alimentos prontos para o consumo. Os frequentes debates sobre desperdício de alimentos permitem constatar que se trata de uma preocupação efetiva da sociedade.

Para as companhias, o poder das chamadas mídias sociais (Facebook, Orkut, etc.) aumenta os riscos provenientes de movimentos de consumidores.

No ambiente tecnológico ("T"), observa-se a intensificação de investimentos em duas áreas. Uma delas é a que pretende aliviar a crescente pressão sobre os recursos naturais.

Os consumidores demandam mais informações sobre o que ocorre antes da matéria-prima agropecuária chegar à indústria. Querem estar mais ligados aos produtores rurais, valorizando o comércio direto e os produtos locais. Os movimentos ligados a conceitos de vida natural e saudável continuam firmes, ampliando a demanda de produtos, empresas e cadeias de produção de alimentos certificados. A aceitação da biotecnologia vem aumentando, com foco nos produtos geneticamente modificados.

Chama atenção a crescente revolta da sociedade com a proteção de algumas indústrias. Compradores americanos de açúcar, por exemplo, protestam contra as altas taxas de importação e outros programas de suporte à indústria local de açúcar, a qual tem custos superiores aos preços do mercado internacional. Os consumidores não querem mais pagar essa conta.

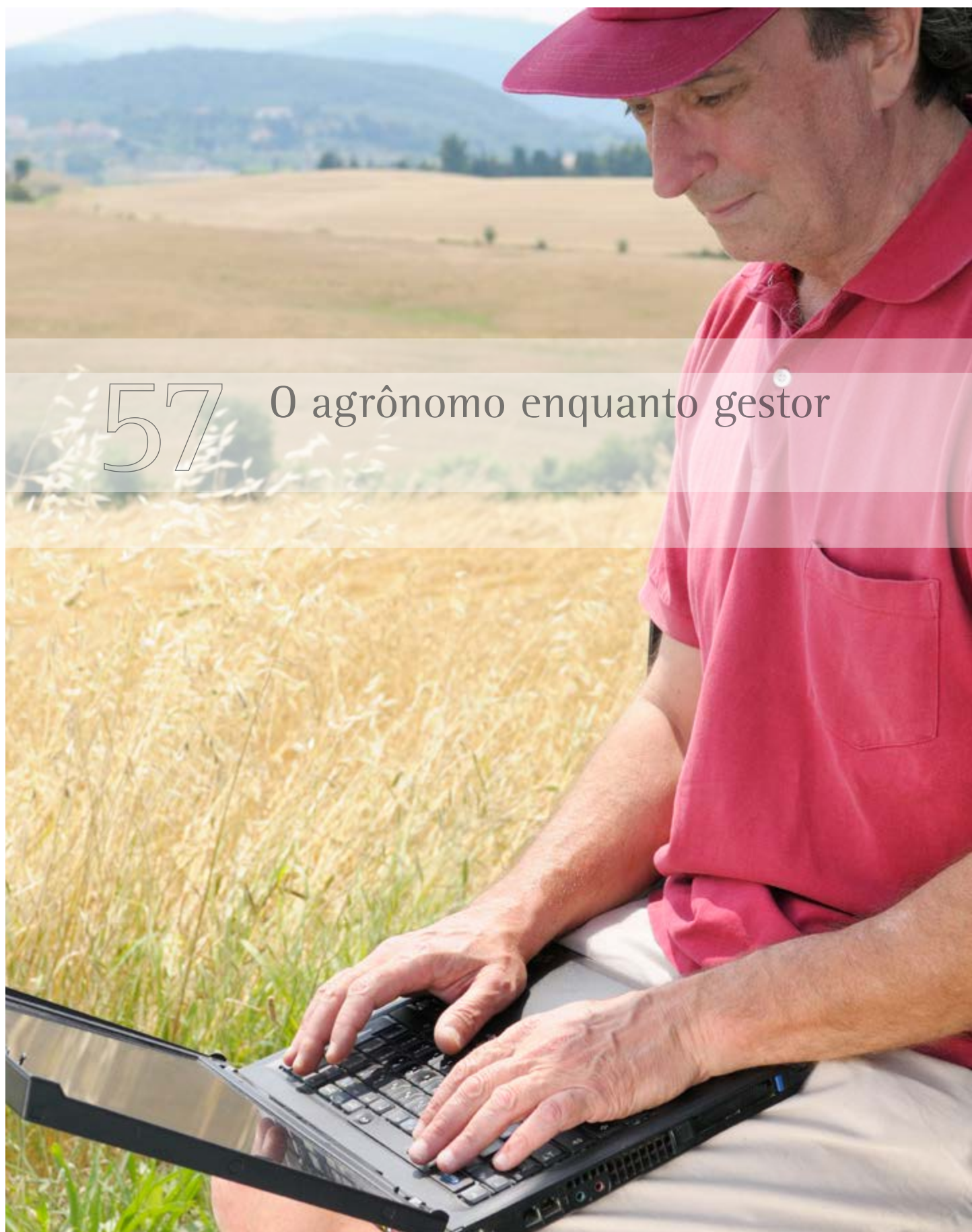
No ambiente tecnológico ("T"), observa-se a intensificação de investimentos em duas áreas. Uma delas é a que pretende aliviar a crescente pressão sobre os recursos naturais. A outra visa ao aumento da produção de commodities agropecuárias. O desenvolvimento da biotecnologia e da nanotecnologia é crescente.

No âmbito das comunicações, nota-se a rápida transformação da sociedade com o mundo digital. Novas mídias disseminam ideias e informações de forma rápida e eficaz. O desenvolvimento de sistemas que aceleram a disponibilidade dos dados facilita a rastreabilidade, ajudando a identificar as origens dos produtos, e oferece outras informações relevantes.

As mudanças rapidamente resumidas neste artigo foram identificadas em recentes discussões com gerentes e executivos. São fatos que produzirão impactos específicos para as indústrias, e demandarão estratégias no planejamento das cadeias de alimentos.

Nota 2016

Interessante discussão sobre o macroambiente do agro em 2012.



57 O agrônomo enquanto gestor

*Publicado na
Revista A Granja em
25/04/2012.*

O agrônomo enquanto gestor

*Do engenheiro
agrônomo clássico
da produção, tenho
muito pouca coisa
ainda restante,
desde que deixei
a sempre saudosa
Luiz de Queiroz
(ESALQ-USP)
em 1991, e fui
para os lados da
administração e
economia do agro,
ou seja, um gestor.*

Em dezembro recebi uma emocionante homenagem, vinda da tradicional Associação dos Engenheiros, Arquitetos e Agrônomos de Ribeirão Preto, a AEAARP, que há mais de 60 anos congrega os profissionais da região. Eleito o “Engenheiro Agrônomo do Ano de 2011”, faço parte agora desta galeria de profissionais, desde o primeiro homenageado, em 1979.

Do engenheiro agrônomo clássico da produção, tenho muito pouca coisa ainda restante, desde que deixei a sempre saudosa Luiz de Queiroz (ESALQ-USP) em 1991, e fui para os lados da administração e economia do agro, ou seja, um gestor.

Ainda lembro meu temor quando a Dona Eliza, avó da minha esposa, ao descobrir que um dos inúmeros novos netos que entraram na família era agrônomo, me chamava para avaliar as doenças que acometiam suas frutíferas, nos encontros dominicais na sua chácara... e como combatê-las... Que decepção, que não tenho vergonha de contar.

Recém-saído da Universidade, fui fruto do curso ainda tradicional de engenharia agrônômica, que pouco nos preparava para a gestão. Naquele tempo existiam algumas matérias optativas de administração rural clássica, e lembro que em uma das aulas foi abordado um conceito novo, o “agribusiness” que estava chegando ao Brasil, lançado pelo clássico livro “Complexo Agroindustrial: O Agribusiness Brasileiro” escrito pelo Ney Bittencourt Araujo, Ivan Wedekin e Luis Antonio Pinazza um ano antes (1990). Vale lembrar que este conceito nasce em 1957 nos EUA. Só em 1990 chegou ao Brasil.

O ambiente para o agro brasileiro também não era bom em 1991. Era um outro Brasil, com forte inflação, instituições fracas e Governos, tanto Estadual quando o Federal em situação

muito triste, um deles inclusive sofreria impeachment.

No meu entender, a mudança mais importante deste país vêm em 1992, com a ascensão do Vice-Presidente Itamar Franco ao poder, após o impeachment de Fernando Collor e o convite ao Senador Fernando Henrique Cardoso para ser Ministro da Economia. Ali nasceria o Plano Real, que lançado em 1994, estabilizou a economia brasileira, removendo a inflação, permitindo planejamento, além da construção de instituições (regras) mais estáveis e sofisticadas.

Passaram-se quase 20 anos. Hoje o engenheiro agrônomo participa de uma outra situação. Vale trazer os números mais recentes. Os números finais de 2011 do agrobrasileiro surpreenderam as mais otimistas projeções. As exportações cresceram 24% em relação a 2010, chegando a US\$ 94,59 bilhões.



No meu entender, a mudança mais importante deste país vêm em 1992, com a ascensão do Vice-Presidente Itamar Franco ao poder, após o impeachment de Fernando Collor e o convite ao Senador Fernando Henrique Cardoso para ser Ministro da Economia.

*Somente a China
rendeu em
exportações do
agrobrasileiro a
incrível soma de
US\$ 16,51 bilhões.
Pode chegar a
US\$ 20 bilhões em
2012.*

Os puxadores de dólares foram as seguintes cadeias: soja (US\$ 24 bilhões), cana (US\$ 16,35 bi), carnes (US\$ 15,25 bi) café (US\$ 8,7 bi), madeira (US\$ 8,7 bi), fumo (US\$ 2,9 bi), milho (US\$ 2,7 bi), laranja (US\$ 2,5 bi), couros (US\$ 2,1 bi), algodão (US\$ 1,95 bi) e arroz (US\$ 0,6 bi), entre outras.

As exportações para os países emergentes foram as que mais cresceram, sendo 33% a mais para a Ásia, 43% para a África e 55% para a Oceania. Somente a China rendeu em exportações do agrobrasileiro a incrível soma de US\$ 16,51 bilhões. Pode chegar a US\$ 20 bilhões em 2012.

As importações do agro foram de US\$ 17,08 bilhões. Chamam a atenção alguns números: US\$ 2,1 bilhões em madeira e papel, US\$ 2 bi em trigo, US\$ 1,25 bi em tecidos e vestuário de algodão, US\$ 1,1 bi em borracha natural e US\$ 1 bi em diversos óleos US\$ 700 milhões em frutas, US\$ 605 milhões em leites e laticínios, US\$ 600 milhões em aveia, centeio e cevada.

Seguem como vilões os US\$ 630 milhões em couros e calçados, US\$ 600 milhões em peixes, US\$ 400 milhões em hortícolas, US\$ 300 milhões em vinhos, US\$ 300 milhões em carnes US\$ 260 milhões importados em cacau e chocolates, US\$ 250 milhões de arroz, US\$ 40 milhões em café torrado.



Uma triste novidade foram as importações de quase US\$ 450 milhões de etanol, fruto dos equívocos sucessivos de políticas públicas para o setor de cana, isto sem somar as importações de gasolina feitas para suprir a lacuna de etanol. Em todos estes produtos cabe analisar se parte destas importações podem ser competitivamente substituídas por produção nacional e quais políticas seriam necessária.

Mas a balança brasileira fechou 2011 com superávit de US\$ 29,8 bilhões, e o agronegócio com US\$ 77,51 bilhões. Se o Brasil perdesse o seu negócio agro a balança viria de um saldo de US\$ 29,8 bilhões para um déficit de quase US\$ 48 bilhões, complicando a economia brasileira.

Em 2011, este recurso não foi facilmente conquistado. Os agrônomos sabem que o agro lida com coisas vivas, que são dependentes de chuvas, que às vezes faltam ou vêm em excesso, têm suas produções atacadas por pragas e doenças e custos de produção preocupantemente crescentes.

Como gestores, os agrônomos sabem que o agro sofre com a arcaica legislação trabalhista, que não foi desenhada para as especificidades do setor, tributos crescentes para sustentar um Estado cada vez mais agigantado, loteado e aparelhado, custos de capital recordes, além de uma condição logística medieval para exportarem seus produtos. Estes heróis contam ainda com uma crescente violência no campo, com assaltos seguidos nas propriedades e dificuldades das mais diversas.

Passou um ano do novo Governo e absolutamente nada melhorou. Andamos de lado. Não sei se temos outro caso no mundo onde existiu uma sequência de escândalos como a que vimos no Brasil de 2011, um verdadeiro “show de horrores”. Mesmo com estes desestímulos, o agro trouxe estes resultados incríveis para a sociedade brasileira, e merece nossa admiração.

Por mais que pessoas tenham escrito falado, insiste-se em contrapor coisas que não são contrapostas. Agricultura contra meio ambiente.

Coisas que precisamos parar urgente e não deixar entrar no debate para não perder tempo:

- a) Agricultura contra meio ambiente. Dentro deste encaixam-se os nomes ruralistas x ambientalistas, Ministério da Agricultura contra o Ministério do Meio Ambiente.

Estes heróis contam ainda com uma crescente violência no campo, com assaltos seguidos nas propriedades e dificuldades das mais diversas.

b) Agricultura familiar contra agricultura empresarial. Este é outro ponto que atrasa o debate. Passa a impressão que se é familiar, não pode ser empresarial. Se é assentado, não pode ser competitivo.

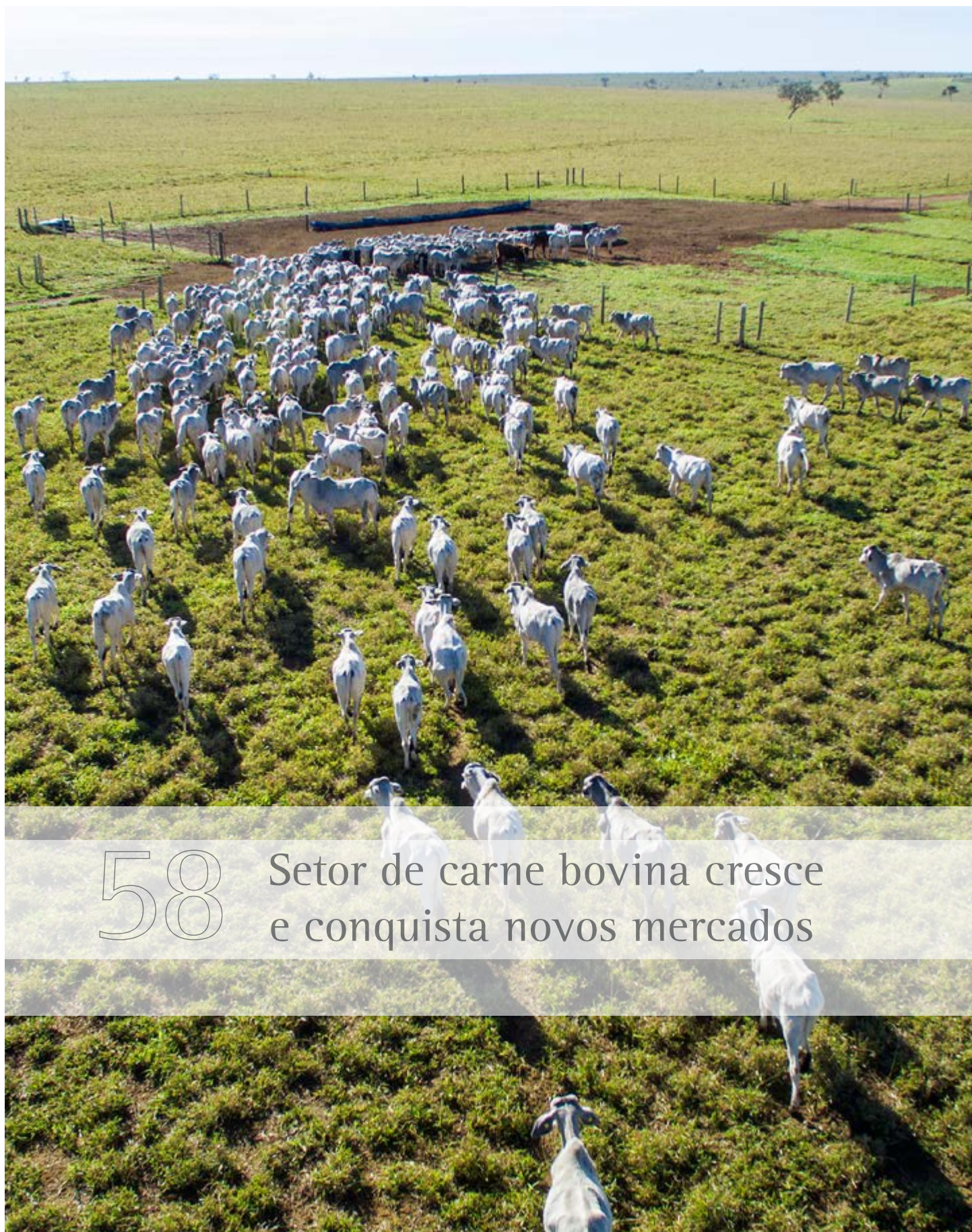
c) Agronegócio não significa coisa grande. É importante que lideranças que ficam demonizando o agronegócio entendam que este conceito foi criado em 1957 nos EUA, para dar o caráter integrado a agricultura. Agricultura integrada com o comércio, com a indústria, com o serviço, com os insumos. Na definição não existe a palavra tamanho.

É importante que lideranças que ficam demonizando o agronegócio entendam que este conceito foi criado em 1957 nos EUA, para dar o caráter integrado à agricultura.

Enfim, o novo engenheiro agrônomo vem sendo cada vez mais preparado para a gestão. Hoje as principais escolas apresentam muitas disciplinas de gestão, de agronegócios, marketing, finanças, contratos, enfim muita coisa é oferecida, no que chamo de novo currículo e novo perfil do agrônomo, muito diferente de quando me formei.

Esta formação, somada a características tradicionais dos engenheiros agrônomos das principais escolas que conheço, seja Piracicaba, Viçosa, Jaboticabal, Botucatu, Lavras, e muitas outras, talvez pela ligação com a terra, com a produção, com o curso em tempo integral e a vida de república, churrascos, enfim, são pessoas sempre pró-ativas, aglutinadoras e que sabem trabalhar em equipes.

Entendo que o engenheiro agrônomo e gestor é a formação mais adequada para continuar levando o Brasil a liderança mundial no agro.



58

Setor de carne bovina cresce
e conquista novos mercados

*Publicado na Folha
de São Paulo em
28/04/2012.*

Setor de carne bovina cresce e conquista novos mercados

Em dez anos, a produção de carne bovina passou de 3 para 10,3 milhões de toneladas, o que possibilitou ao país exportar 1,23 milhão de toneladas para mais de 140 países liderando, com 20% de participação, as exportações mundiais.

O Brasil tem quase 210 milhões de cabeças de gado, em mais de 200 milhões de hectares de pasto. Em dez anos, a produção de carne bovina passou de 3 para 10,3 milhões de toneladas, o que possibilitou ao país exportar 1,23 milhão de toneladas para mais de 140 países liderando, com 20% de participação, as exportações mundiais.

Em 2011 os embarques brasileiros de carne “in natura” somaram US\$ 4,2 bilhões, um crescimento de 8% em relação a 2010.

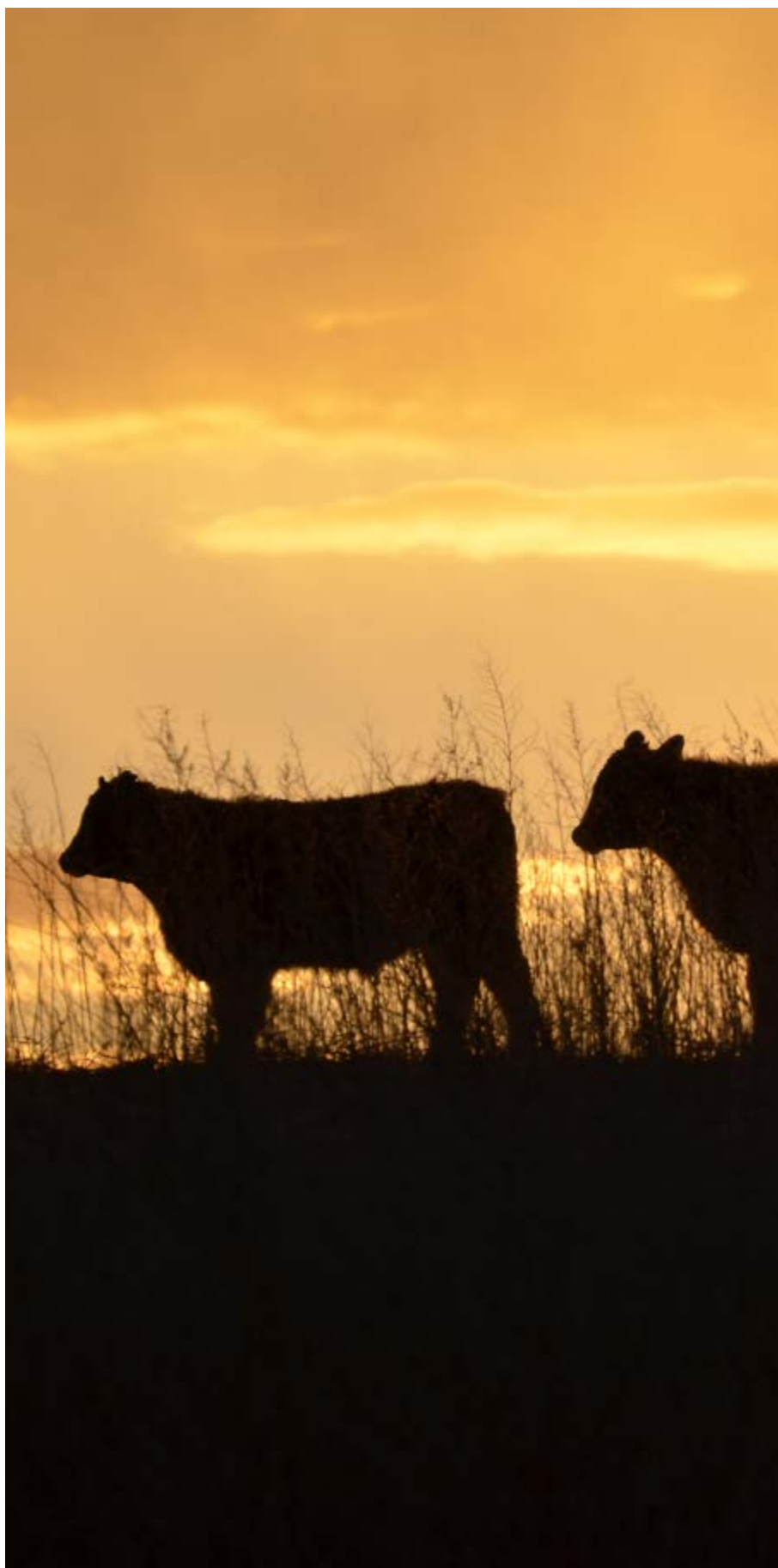
Usando os dados de 2010, a cadeia gera uma movimentação financeira de US\$ 167,5 bilhões e arrecada US\$ 16,5 bilhões em impostos agregados, abastecendo cerca de 50 segmentos industriais com matérias-primas. Somando os empregos diretos, indiretos e induzidos, a cadeia oferece 6,32 milhões de oportunidades.

Os pecuaristas representam um mercado anual de US\$ 11,39 bilhões às empresas de insumos. Já os frigoríficos faturaram com carne e outros produtos cerca de US\$ 42 bilhões, sendo 89% no mercado interno e 11% provenientes de exportações.

Cerca de US\$ 1,1 bilhão foi obtido com as vendas de couros no mercado interno e as exportações geraram um faturamento para os curtumes de US\$ 1,7 bilhão. Os dados fazem parte de uma ampla pesquisa da cadeia produtiva da carne bovina, realizada em parceria entre a FEA-USP, a Markestrat e a Scot consultoria, com financiamento da Abiec (Associação dos exportadores de Carne).

Inovações trazem um salto tecnológico na pecuária. Os desafios são ligados à disseminação de tecnologia com foco no aumento de produtividade, melhoria da qualidade e redução dos custos de produção e melhoria na coordenação da cadeia.

As oportunidades são grandes. O Brasil é líder mundial atuando em menos da metade do mercado global. Não vende carne “in natu-



Os pecuaristas representam um mercado anual de US\$ 11,39 bilhões às empresas de insumos.

ra” para americanos e japoneses, que estabelecem barreiras técnicas e sanitárias, e os EUA mais uma vez apresentaram um caso de vaca louca.

Mercados emergentes são muito promissores. Os chineses ainda consomem 4,7 kg/habitante/ano, ante 46 kg no Brasil. O Brasil cresce ao inovar na diferenciação da carne bovina no exterior, criação de marcas e selos, garantindo oferta de produtos de maior valor agregado, com certificação e rastreabilidade, informação detalhada sobre criação e nutrição, emissões realizadas e mitigadas, entre outras questões de interesse desse consumidor. É o boi brasileiro conquistando o mundo e trazendo os agrodólares do desenvolvimento.

Os chineses ainda consomem 4,7 kg/habitante/ano, ante 46 kg no Brasil. O Brasil cresce ao inovar na diferenciação da carne bovina no exterior, criação de marcas e selos, garantindo oferta de produtos de maior valor agregado...





59

Desenvolver preservando
para... preservar o
desenvolver

*Publicado em diversos
sites do Brasil em
07/05/2012.*

Desenvolver preservando para... preservar o desenvolver

*Entre as principais
proposições, temos
interessantes
ideias. Destacam-se
as oportunidades
que se abrem ao
Brasil de liderar
uma nova pauta
da economia verde,
do menor carbono,
de certificações
e pagamentos
por serviços
ambientais.*

O Código Florestal vem sendo discutido em muitas audiências há anos e foi finalmente aprovado pela sociedade, representada por seu Congresso. Muitos brasileiros e parte da imprensa aproveitaram o momento para contrapor a agricultura com o ambiente, gerando um grave dano à imagem da agricultura e promovendo a discórdia.

O mais recente caso, estimulador deste texto, é o debate editado pelo respeitável jornal Valor Econômico (04/05/12), consolidado por três jornalistas. Explicando ao leitor que não teve acesso ao conteúdo, é feita uma chamada na capa com o título “empresários defendem veto a Código Florestal” e a matéria é um debate de respeitáveis executivos e cientistas com trabalhos na área econômica, social e ambiental, advindos de uma Fundação de preservação de matas, uma empresa de cosméticos, de embalagens cartonadas, uma produtora de papel e uma telefônica, além de um cientista da USP.

Sintetizo minha análise em 4 blocos: as principais proposições vindas deste debate; os principais aprimoramentos necessários às visões; as contribuições à imprensa e as considerações finais.

Entre as principais proposições, temos interessantes ideias. Destacam-se as oportunidades que se abrem ao Brasil de liderar uma nova pauta da economia verde, do menor carbono, de certificações e pagamentos por serviços ambientais. Levantam a ideia de que é necessário produzir mais com menos recursos, reduzir as perdas (estimadas em mais de 20% da produção) e acreditam que com gestão a produtividade pode aumentar. Temos que pensar 100 anos à frente.

Também aparecem a importância de se recompor o orçamento da EMBRAPA e de outros órgãos de pesquisa, sair da clivagem “desenvolvimento x sustentabilidade” e “natureza x urbano”. Chamam

a atenção para os gargalos de infraestrutura, para a necessidade de incentivos na correção do que foi feito de errado em desmatamento.

Utilizar a Amazônia como uma fonte de riquezas da biodiversidade lembrando do direito de pessoas que vivem nestas regiões terem atividades econômicas e desenvolvimento. Lembram também da necessidade de se votar medida provisória que dá acesso a patrimônio genético, a necessidade de se extrair mais renda da visitação das áreas preservadas, se recuperar mais as áreas degradadas e investir no turismo. Destacam-se também as iniciativas de criação dos corredores de biodiversidade entre áreas de reserva legal e APPs.

A segunda parte deste meu texto são os aprimoramentos de visão necessários, por aparecer, em alguns momentos, um desconhecimento do que é o agrobiológico. Serão apresentadas aqui as frases colocadas no debate, em itálico, sendo algumas agrupadas, e as minhas observações logo após.

“...O código deixou o Brasil na era medieval...”, *“...o texto que foi votado é terrível...”*.

Esta visão é parcial. Existem melhorias reconhecidas por cientistas no documento e ele tem benefícios de eliminar uma grave insegurança jurídica que assola as propriedades.

“...A expansão da área agrícola é única solução proposta e não se fala uma palavra de produtividade...”; *“...O Brasil vai perder o jogo da produtividade, da tecnologia e da inovação e aí vem a solução fácil: derruba mais um pouco de floresta e aumenta a área plantada...”*; *“... não precisa derrubar mais nada... tem muita área já derrubada...”*.

Estas colocações não estão bem feitas. Os cientistas e agricultores brasileiros vêm lutando ferozmente pelo aumento da produtividade. Enquanto no mundo cai a produtividade, no Brasil ela cresce quase 4% ao ano e 50 milhões de hectares foram poupados graças a este esforço. Também é um equívoco achar que precisamos derrubar mais árvores para expansão da produção. Existe parte dos 200 milhões de hectares de pastagens que podem ser usados para futuras áreas agrícolas.

“...A questão dos alimentos não é de produção, é de escoamento...”.

Sem dúvida há muita perda na logística, mas aqui também existe um desconhecimento do que acontece no mundo asiático e africano que cresce a mais de 6% ao ano. A FAO estima que teremos que dobrar a produção em 30 anos, graças ao aumento da população, urbanização (90 milhões de pessoas por ano vão para as cidades),

Os cientistas e agricultores brasileiros vêm lutando ferozmente pelo aumento da produtividade. Enquanto no mundo cai a produtividade, no Brasil ela cresce quase 4% ao ano...

distribuição de renda, biocombustíveis (nos EUA usam 130 milhões de toneladas de milho) e outros fatores. O Brasil é primordial para isto, dito pela UNCTAD e FAO (ONU).

“...Vamos para a Rio + 20 com cara de vergonha...”

Como já escrevi em outros textos, a vergonha dos cientistas e participantes brasileiros na Rio + 20 não será com o Código Florestal, mas sim em explicar ao mundo por que destruímos o combustível renovável mais respeitado, que é o etanol de cana, aqui dentro do Brasil. É a pergunta que me fazem cientistas internacionais.

“...Estamos exportando commodities de baixíssimo valor agregado...”

Nesta colocação temos um grave equívoco, até uma ofensa aos produtores e industriais brasileiros. Existe enorme conteúdo tecnológico trazido pelos nossos cientistas dentro de um grão de soja, de café, de um litro de etanol, de suco de laranja, de celulose, de açúcar, de carne bovina. Fora isto, estamos cada vez mais exportando comidas prontas e embaladas.

Os termos de troca são cada vez mais favoráveis as commodities. Vivemos a era das commodities, e chamar nossa pauta de baixo valor agregado chega a ser ingênuo.

“...O projeto votado agora vai contra a maioria da população, que não quer hoje o desmatamento, não quer a redução da floresta nas margens dos rios...”; “...tem quatro brasileiros de cada cinco que estão a favor da Presidente para o veto...”

Eu desconheço estas pesquisas, e também não creio que foi aprovado um Código Florestal que estimula o desmatamento de novas áreas. É uma mensagem errada que está se passando a população. O agro para se desenvolver, não precisa desmatar.

Na terceira parte deste meu texto tenho algumas contribuições a apontar à imprensa. A primeira vai no sentido de, em debates, equilibrar as opiniões. Neste caso, chamar pessoas que acham que o Código Florestal, com todos os seus problemas, representou avanços ao Brasil. Poderiam ter sido convidados representantes da ABAG, do ICONE, da Cooxupé, da Coamo, da Cosan, da Bunge, da BRF, do Congresso (Deputados Aldo Rebelo ou Paulo Piau), de Sindicatos de Produtores, de Trabalhadores.

A segunda é que a manchete dada reflete uma generalização de algo que não é generalizável. Uma pessoa que apenas lê “empresários defendem veto a código florestal”, e boa parte do Brasil lê apenas manchetes, é levada a pensar que houve ampla pesquisa quantitativa e que o setor empresarial brasileiro é contra o Código,

Os termos de troca são cada vez mais favoráveis as commodities. Vivemos a era das commodities, e chamar nossa pauta de baixo valor agregado chega a ser ingênuo.

quando na verdade isto é fruto do debate de apenas 6 pessoas. Isto às vezes acontece na imprensa, um título (manchete) que tenta generalizar algo que não é generalizável. É preciso cuidado nisto.

A ilustração principal da matéria é uma árvore sendo cortada com uma motosserra. Para sermos mais equilibrados, melhor contribuição seria se a matéria tivesse o título de “sugestões de aprimoramentos ao código” e a imagem fosse propositiva, com equilíbrio de produção e lindas matas, e são inúmeras as imagens no Brasil de propriedades agrícolas certificadas internacionalmente. Apresentar uma mortal imagem de árvore com motosserra foi danoso ao agro. É necessário parar com o “ruralistas x ambientalistas”, esta contraposição é danosa ao desenvolvimento equilibrado do Brasil e é estimulada pela própria imprensa.

Como conclusões, por mais que este processo seja criticado, o código foi democraticamente aprovado pela sociedade brasileira e seus representantes, no Senado e na Câmara.

Na minha singela opinião, pressionar a Presidente para vetar este Código é uma afronta à sua pessoa e à democracia. Dizer que é a principal decisão de seu Governo, ou frases do tipo “vou cair da cadeira se a presidente Dilma não vetar” ou “Dilma escreve o nome dela na história de uma maneira ou de outra: com tintas vermelhas ou tintas azuis” não contribuem.

Este código deve ser aprovado e iniciarmos já os debates para uma próxima versão mais moderna e contemporânea, para ser novamente aprovada daqui 5 ou 10 anos. É preciso avançar sempre, debater sempre e respeitar sempre.

Finalizo dizendo que tenho oportunidade de viajar uma vez por semana e fazer pesquisa com produtores e industriais do setor agro em todos os cantos do Brasil. É necessário sairmos dos nossos escritórios seguros e refrigerados dos grandes centros urbanos, ir ao campo e ouvir esta gente. É destas viagens e pesquisas que vêm nossos textos e livros propositivos.

Conversar, principalmente escutar e sentir a luta do nosso produtor contra o arcaico sistema trabalhista, tributário, logístico, ambiental, sua luta contra a taxa de juros, a falta de crédito, o câmbio, as intempéries climáticas, sua luta contra as pragas e doenças e ouvir atentamente os casos de assaltos e violência aterrorizando as famílias do campo.

Lembrar que o jornal Valor do mesmo dia coloca em seu editorial a preocupação com a rápida deterioração da balança comercial brasileira. Vale ressaltar que esta gente da agricultura vai exportar, em 2012, US\$ 100 bilhões e importar US\$ 20 bilhões, deixando um saldo de US\$ 80 bilhões ao Brasil.

*Como conclusões,
por mais que
este processo
seja criticado,
o código foi
democraticamente
aprovado pela
sociedade
brasileira e seus
representantes,
no Senado e na
Câmara.*

*O Brasil terá
nos próximos 20
anos a maior e
melhor agricultura
do mundo,
trabalhando
dia e noite
para ser a mais
sustentável nos
pilares econômico,
ambiental e social.*

Em 2000 exportávamos US\$ 20 bilhões no agro. A exportação cresceu 5 vezes em 10 anos. Renomadas revistas mundiais com a Economist, a Time, Chicago Tribune, Le Monde deram enorme destaque e chamaram isto de silenciosa revolução do campo brasileiro. Quem viaja sabe que temos muito poucos setores admirados lá fora, e este é um setor que joga na primeira divisão mundial.

Se o Brasil vai fechar 2012 com um saldo de apenas US\$ 15 bilhões, uma conta simples mostra que sem esta gente do campo, a balança brasileira pularia do saldo de US\$ 15 bilhões para um déficit de US\$ 65 bilhões. Cairia por terra o Real, voltaria a inflação, cairia a arrecadação de impostos e desapareceriam milhares de postos de trabalho. E também precisaremos devolver nossos microcomputadores, tablets, carros, e todos os outros 25% dos produtos que consumimos, que são importados. Vai também faltar dinheiro para usar perfumes, telefones, cadernos, livros e produtos com embalagens cartonadas.

É preciso respeitar quem traz o caixa do Brasil, quem traz a renda do Brasil, que depois é distribuída fartamente em todos os cantos. É injusto associar esta gente a desmatamento, a motosserra, a destruição, com opiniões dadas sem maior fundamento.

O Brasil terá nos próximos 20 anos a maior e melhor agricultura do mundo, trabalhando dia e noite para ser a mais sustentável nos pilares econômico, ambiental e social. O mundo implora ao Brasil para atender à explosão de demanda por alimentos e bioenergia. Podemos tranquilamente exportar US\$ 200 bilhões em 2020 e US\$ 300 a 400 bilhões em 2030. Vamos deixar esta gente do campo trabalhar e tentar ajudar.

Temos que aumentar a produtividade, plantar em novas áreas de maneira sustentável, investir em pesquisa, ciência e inovação e caminhar para construir esta agricultura, este “agroambiental”, com ideias, nos desenvolvendo com preservação e, com isto, preservando nosso desenvolvimento.

O verdadeiro e mais forte “código” será cada vez mais dado pelo mercado consumidor, fortalecido pelas novas mídias sociais e que caminha rapidamente para não aceitar produtos que não obedeçam certificações respeitadas internacionalmente.

Gerar a discórdia e desrespeitar o agricultor, que é quem coloca a comida na mesa e enche o nosso bolso de dinheiro não deve ser um objetivo dos verdadeiros brasileiros.



60

O veto à comunicação desonesta no Brasil

*Publicado na Folha
de São Paulo em
19/05/2012.*

O veto à comunicação desonesta no Brasil

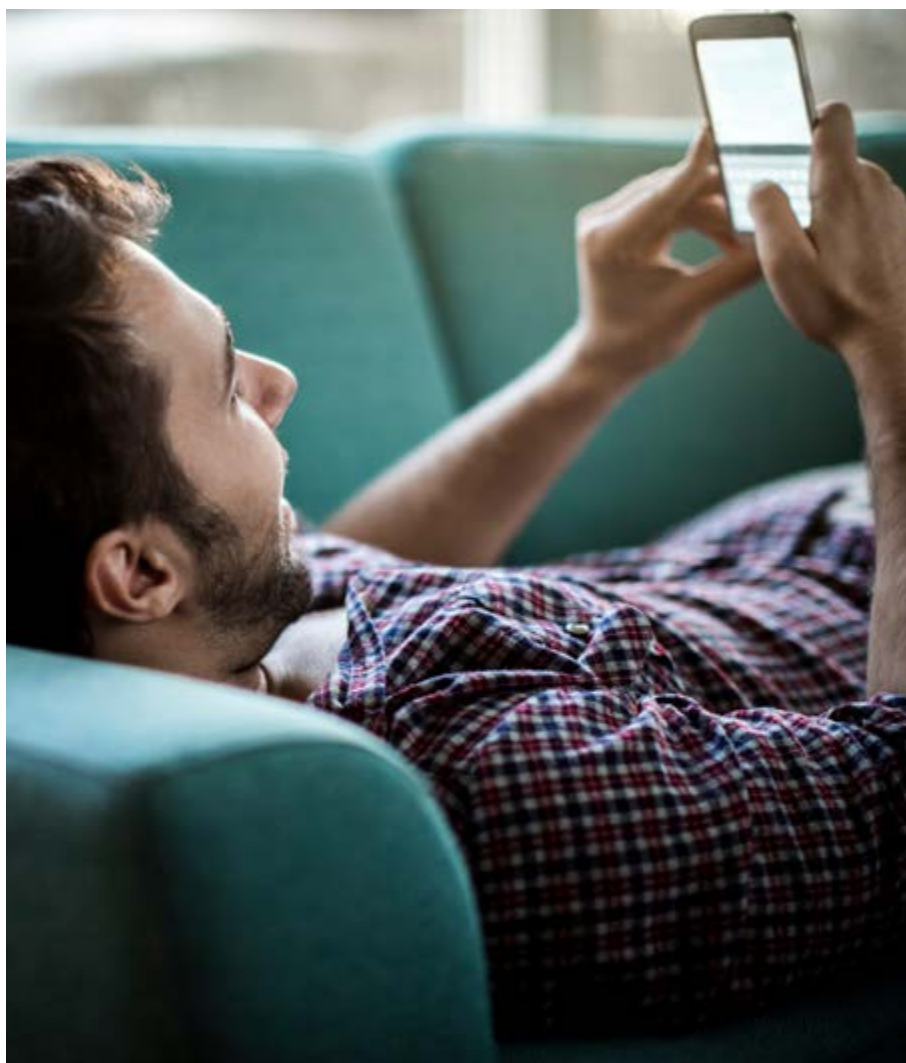
*Ao final de
quase 5 horas,
são evidentes
os ganhos na
compreensão
dos presentes, e
aparecem mais
convergências do
que divergências,
mostrando
consenso.*

Na Câmara dos Deputados, em 16 de maio, foi realizada mais uma audiência para discutir o recém-aprovado Código Florestal, que impactará nas atividades agrícolas. Deputados, jornalistas e interessados lotaram o auditório.

O evento teve detalhada explanação do relator, mostrando as mudanças do novo aparato institucional que visa contribuir ao avanço ambiental no Brasil. Segue-se uma apresentação do agro como o principal negócio da sociedade brasileira e abre-se aos debates, em mais um exercício de democracia.

Ao final de quase 5 horas, são evidentes os ganhos na compreensão dos presentes, e aparecem mais convergências do que divergências, mostrando consenso. O Código foi debatido por anos pela





Destruição de árvores e matas são imagens sensíveis a todos os seres humanos e a campanha ganhou rapidamente conotação internacional, tendo ainda a sorte de ter a conferência Rio+20 como fato de pressão.

sociedade, em audiências por todo o país e foi aprovado democraticamente no Senado e na Câmara.

Este artigo chama a atenção para algo que será cada vez mais frequente e para o qual o agro deve estar melhor preparado: a perigosa inovação na batalha de comunicação, liderada por ONG's internacionais e nacionais, que encontram eco na parte desinformada e incendiária da imprensa e tem rápida adesão das mídias digitais e redes sociais.

Esta inovadora ação, encontrando eco na população desinformada, pois não dedicou tempo para estudar o Código, foi muito hábil para oportunisticamente colar o Código e a agricultura ao aumento do desmatamento, à motosserra, à destruição da Amazônia, secas, enchentes, desmoronamentos, aquecimento global e outros flagelos, cuja ciência leva tempo para desmistificar, mas desmistifica.

Destruição de árvores e matas são imagens sensíveis a todos os seres humanos e a campanha ganhou rapidamente conotação internacional, tendo ainda a sorte de ter a conferência Rio+20 como fato de pressão. Nota dez para a inovadora campanha, nota zero para o

conhecimento, para a leitura e para a ética.

Associar a agricultura e o desenvolvimento do agro à destruição de matas foi uma deplorável mas vencedora estratégia, que maculou a imagem nacional e internacional do principal setor econômico do país, responsável por US\$ 100 bilhões em exportações.

O Código Florestal é similar a um processo de planejamento para uma organização. Após ampla discussão, o processo termina, aprova-se e coloca-se em marcha. Agora é sancionar, implementar e iniciar os debates para corrigir e continuamente aprimorar.

Aos que aderiram à inovadora campanha “Veta Dilma” na empolgação das mídias sociais, opiniões de artistas, intelectuais, empresários e ONG’s, fica o aprendizado de sempre ler, estudar e perguntar sobre o assunto a quem é do ramo, antes de aderir à onda, para depois não se arrepender do ímpeto. Ver a vergonha que hoje passam os apocalípticos do aquecimento global.

Deve-se vetar os que desrespeitam quem acorda cedo e enfrenta todas as adversidades para plantar, produzir, industrializar e colocar comida boa e barata nas mesas dos brasileiros e que financiam, com os alimentos exportados para as mesas estrangeiras, as importações dos equipamento digitais usados na campanha.

O agro não precisa derrubar uma árvore sequer para triplicar a produção de alimentos.

O Código Florestal é similar a um processo de planejamento para uma organização. Após ampla discussão, o processo termina, aprova-se e coloca-se em marcha. Agora é sancionar, implementar e iniciar os debates para corrigir e continuamente aprimorar.

A young woman with dark, curly hair is smiling broadly at the camera. She is wearing a light blue denim shirt over a white apron with pink and green vertical stripes and small pink floral patterns. She has her arms crossed. The background is a blurred outdoor market stall with various fresh vegetables like carrots, radishes, and leafy greens hanging from the stall. The lighting is bright and natural, suggesting a sunny day.

61

O Brasil como ator no desenvolvimento da agricultura africana

*Publicado na Folha
de São Paulo em
14/06/2012.*

O Brasil como ator no desenvolvimento da agricultura africana

Países como Angola, Moçambique, Ruanda, Nigéria e Etiópia cresceram em média mais de 8% ao ano na década. O mercado interno africano já é estimado em US\$ 1 trilhão, devendo chegar US\$ 1,4 trilhão em 2020.

A África apresenta duas grandes oportunidades para a expansão das organizações agrícolas brasileiras. Fruto de discussões no evento anual da câmara de negócios agrícolas da África do Sul, este texto foca em duas Áfricas: a consumidora de alimentos brasileiros e a produtora de alimentos para atender à crescente demanda mundial.

Começando pela África consumidora de alimentos brasileiros, os números impressionam, pois vêm tendo continuamente um crescimento médio maior que o da Ásia e seu PIB agregado foi de US\$ 1,6 trilhão em 2010, devendo chegar a US\$ 2,6 trilhões em 2020.

Países como Angola, Moçambique, Ruanda, Nigéria e Etiópia cresceram em média mais de 8% ao ano na década. O mercado interno africano já é estimado em US\$ 1 trilhão, devendo chegar US\$ 1,4 trilhão em 2020. A urbanização deve saltar de 40% a 50% em 10 anos, com grandes impactos no consumo. Estima-se em 2050 quase 2 bilhões de pessoas na África contra 1 bilhão em 2010 e apenas na África do Norte e sub-sahariana são esperadas pelo menos 700 milhões de pessoas a mais até 2030.

O déficit de produção de alimentos aumentou em 50 milhões de toneladas em cinco anos, quando considerada junto com o Oriente Médio, sendo os países com o maior déficit entre produção e consumo no mundo.

Alinhado a este crescimento, a África consumia 3% das exportações totais de US\$ 20 bilhões do agro brasileiro em 2000, e em 2011 já consumia 9% das exportações de US\$ 95 bilhões em 2011, uma importância maior que os EUA, que ficaram com 7% do total exportado pelo Brasil. Esta é a oportunidade ao Brasil vinda da África grande consumidora de alimentos.

Sobre a África produtora de alimentos, são primordiais as terras



O déficit de produção de alimentos aumentou em 50 milhões de toneladas em cinco anos, quando considerada junto com o Oriente Médio, sendo os países com o maior déficit entre produção e consumo no mundo.

Hoje a África usa 200 milhões de hectares em atividades agrícolas, mas estimativas mostram quase 600 milhões de hectares que podem ainda ser usados para produção...

africanas para suprir o alimento e biocombustível desejado, tanto pelos africanos, como pelos chineses, indianos e outros. Só o Brasil não será suficiente para suprir a demanda mundial.

Hoje a África usa 200 milhões de hectares em atividades agrícolas, mas estimativas mostram quase 600 milhões de hectares que podem ainda ser usados para produção, com destaque para Sudão (70), Congo (60), Angola (50), Zâmbia (50), Moçambique (40) e Tanzânia (40), entre outros. Destes 600 milhões de hectares, cerca de 140 são considerados muito aptos, 225 aptos, 140 moderadamente e 90 com aptidão marginal.

Aqui vem a oportunidade. Para a expansão agrícola, pode ser de maior benefício à África empreendimentos com modelos organizacionais que envolvam empresas agrícolas ou cooperativas brasileiras detentoras de tecnologia e capacidade de gestão, empreendedores africanos, junto com a EMBRAPA e os órgãos públicos e privados de financiamento brasileiros e africanos, em detrimento ao modelo onde terras africanas são compradas ou alugadas por países grandes consumidores como China, Índia, Coreia, entre outros que vêm recebendo sérias críticas da sociedade africana.

São grandes as oportunidades existentes ao agrobrazileiro na África consumidora e produtora. Existe proximidade cultural, de idioma e de interesses e o momento de participar na onda do crescimento africano é agora.



62

A internacionalização da China abre oportunidades ao Brasil

*Publicado na Folha
de São Paulo em
30/06/2012.*

A internacionalização da China abre oportunidades ao Brasil

Ir à China cansa fisicamente pela distância, mas cansa mais ainda intelectualmente, pela distância de velocidade com a qual as coisas estão acontecendo e o volume de informações recebidas. Na volta, existe a nítida sensação que o mundo de cá anda em câmera-lenta.

Neste junho de 2012 aconteceu o vigésimo segundo encontro anual de agronegócios, alimentos e bioenergia, congregando cerca de 400 empresários em Shanghai, China.

Ir à China cansa fisicamente pela distância, mas cansa mais ainda intelectualmente, pela distância de velocidade com a qual as coisas estão acontecendo e o volume de informações recebidas. Na volta, existe a nítida sensação que o mundo de cá anda em câmera-lenta.

Serão diversas análises feitas ao leitor da Folha, sendo esta primeira sobre as mudanças que impactam as indústrias chinesas de alimentos, principalmente as oportunidades e os desafios.

Em termos de oportunidades, o crescimento da população chinesa está estimado em 1,4 bilhão em 2015; 1,45 em 2020 e 1,5 bilhão de consumidores em 2030, quando deve se estabilizar. Outro fato é a evolução da urbanização, que vai de 55% em 2015 para





Existem também pressões cada vez mais fortes pela sustentabilidade, em como conciliar o crescimento necessário com a restrição de recursos e as questões ambientais.

60% em 2020 atingindo incríveis 70% em 2030. Isto significa quase 300 milhões de pessoas indo do campo para as cidades. A renda per capita evolui de US\$ 5,5 mil em 2015 para US\$ 15 mil em 2030.

O impacto calculado destes fatos é que o consumo per capita de carnes pula de 57,3kg/hab em 2015 para 68,6kg/hab, em 2030. Simplesmente quase 12 quilos a mais por Chinês, abrindo amplas oportunidades.

Interessante compartilhar com o leitor os resultados a experiência de moderar um workshop com quinze das maiores empresas de suínos e aves da China. Quando perguntados quais são os desafios principais, foram os seguintes listados: custos e qualificação de mão de obra, que cresceram 30% nos últimos dois a três anos, novas regulamentações governamentais referentes à segurança do alimento (a China é famosa em contaminações) estão elevando os custos de produção e restringindo componentes utilizados nas rações. Pela concentração da produção, doenças e epidemias se espalham rapidamente.

Existem também pressões cada vez mais fortes pela sustentabilidade, em como conciliar o crescimento necessário com a restrição de recursos e as questões ambientais. Outras preocupações envol-

vem a volatilidade do mercado de grãos (componentes das rações), logística no interior, o crédito insuficiente e ainda a política agrária.

As políticas governamentais de desenvolvimento urbano avançam sobre áreas de agricultura, trazendo mais competição por terra. Fora isto, existe amplo debate sobre a contaminação e a disponibilidade de águas e solos na China.

A boa mensagem para a produção brasileira é que os custos de produção sobem muito na China também, bem como o consumo. Estes fatos levam os empresários chineses a destacarem a necessidade de internacionalizar cada vez mais suas empresas, e aqui abrem-se as oportunidades ao Brasil, em receber estes investimentos para abastecer parte do mercado chinês com os excedentes de alimentos aqui produzidos.

A mensagem dada aos chineses é que não é necessário comprar terras, mas sim origem (redes de suprimento) de produtos no Brasil. Após vinte dias, chega-se cada vez mais a conclusão que a China fascina.

A boa mensagem para a produção brasileira é que os custos de produção sobem muito na China também, bem como o consumo.



63 O plano quinquenal chinês estimula o consumo de alimentos

*Publicado na Folha
de São Paulo em
14/07/2012.*

O plano quinquenal chinês estimula o consumo de alimentos

O plano quinquenal prevê que o PIB crescerá em média 7% ao ano, com forte melhoria nas condições de renda da população mais pobre e aumento das oportunidades de emprego no setor de serviços, que deve crescer para quase 50% do PIB Chinês.

Uma das análises mais importantes sobre o consumo chinês decorre da leitura de seus planos quinquenais do governo, que dão as diretrizes estratégicas ao país. Esta análise se mostra promissora ao agro do Brasil.

O plano quinquenal prevê que o PIB crescerá em média 7% ao ano, com forte melhoria nas condições de renda da população mais pobre e aumento das oportunidades de emprego no setor de serviços, que deve crescer para quase 50% do PIB Chinês. Isto tudo controlando a inflação em 4% ao ano.





O plano quinquenal mostra uma transição de uma economia puxada pelas exportações para uma economia puxada pelo consumo doméstico, com valorização da moeda chinesa.

O plano prevê reduções de quase 17% nas emissões de carbono e na energia utilizada para cada ponto percentual de crescimento do PIB, bem como pretende que 12% do total consumido de combustíveis seja de fontes renováveis, dentro da política de veículos de energias limpas. Indústrias de baixa emissão de carbono receberão mais apoio para o crescimento e pressões ambientais aumentam os custos de produção e restringem áreas.

São fixadas metas para novas fontes de energia (nuclear, solar e eólica), para conservação de energia e proteção ambiental, estimular-se o uso de biotecnologia e novos materiais. Serão investidos em inovação 2,2% do PIB, e a China pretende ser produtora de bens e serviços inovadores em indústrias sofisticadas, migrando do “produzido na China” para o “desenhado na China”.

O plano quinquenal mostra uma transição de uma economia puxada pelas exportações para uma economia puxada pelo consumo doméstico, com valorização da moeda chinesa.

Os efeitos nos mercados de alimentos são muito positivos, pois quando se distribui renda à população mais carente, alimento é a primeira despesa a ser feita. E também o alimento é a última despesa a ser cortada em situações de crise. As previsões mostram um

crescimento no consumo de mais de 10% ao ano, e o mercado interno cresce 3,5 vezes em 10 anos (2005-2015).

Apenas a título de exemplo do possível impacto vindo do plano, a empresa YUM (que gerência as marcas Kentucky Fried Chicken e Pizza Hut) vem tendo um crescimento de quase 30% no faturamento anual e abriu em 4 meses 168 novos restaurantes na China. Hoje já opera mais de 4600 lojas, com projeto de abrir 600 unidades por ano.

O mercado de fast-food vem crescendo a taxas de 15% ao ano, abrindo espaço para outras redes. A Subway anunciou 100 novas lojas em 2012 e a Pala Hamburger, rede chinesa, vai abrir 460 lojas em 2012. O setor de refeições coletivas cresceu também mais de 20% ao ano nos últimos 30 anos, o que mostra o vigor do mercado chinês de alimentos.

Com a desvalorização do real e a valorização do yuan melhoram os termos de troca e é bom saber que o Brasil tem boas chances de ser o principal fornecedor deste consumo. Além de fornecedor, é hora também das franquias de alimentos brasileiras expandirem para a China e participarem do jogo principal.

O mercado de fast-food vem crescendo a taxas de 15% ao ano, abrindo espaço para outras redes. A Subway anunciou 100 novas lojas em 2012 e a Pala Hamburger, rede chinesa, vai abrir 460 lojas em 2012.



64

Sem sustentabilidade
econômica não existe
sustentabilidade ambiental

*Publicado na Folha
de São Paulo em
14/07/2012.*

Sem sustentabilidade econômica não existe sustentabilidade ambiental

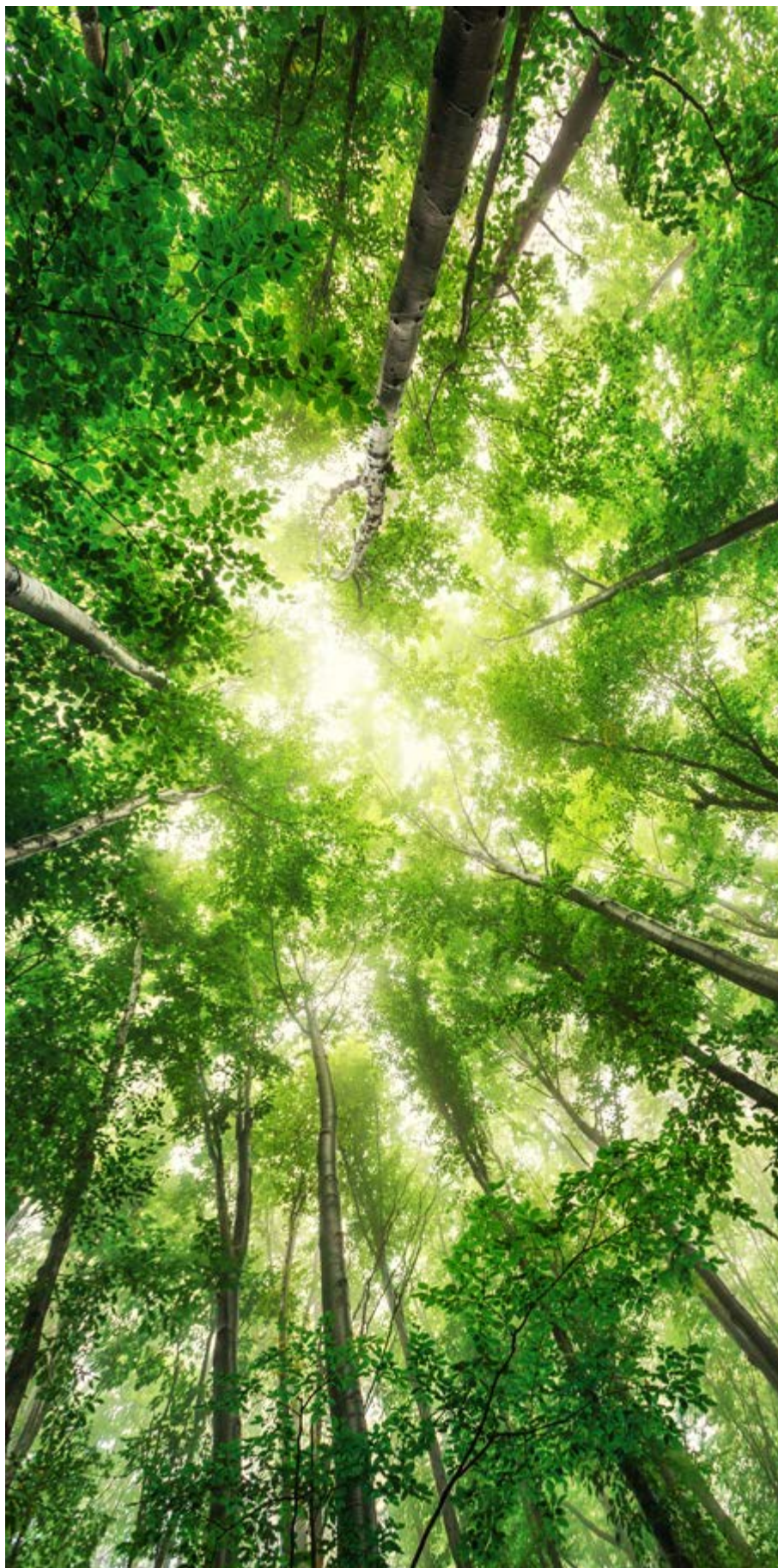
*...houve avanços
interessantes,
principalmente
porque foram
plantadas
iniciativas que
trarão frutos, tanto
por organizações
privadas quanto
públicas, cidades,
Estados e Países.*

Terminou um dos grandes encontros das organizações mundiais, a conferência Rio+20, com representantes de diversos países, chefes de Estado, organizações não governamentais, empresas discutindo as questões de sustentabilidade. No geral ficam os parabéns ao Brasil e particularmente ao Rio de Janeiro, pois funcionou o evento, transcorreu sem grandes sobressaltos, tirando uns poucos problemas até normais considerando o volume de culturas, de grupos exóticos e as diferenças de interesses existentes.

Ao contrário de muitos, houve avanços interessantes, principalmente porque foram plantadas iniciativas que trarão frutos, tanto por organizações privadas quanto públicas, cidades, Estados e Países. Estas iniciativas se materializaram através de convênios, parcerias, memorandos. E foram muitos. Também pessoas se conheceram e estabeleceram redes de contatos, que resultarão em muitas ações visando ao crescimento da sustentabilidade.

Apesar do documento final ter decepcionado alguns por não conter metas quantitativas e alocações orçamentárias, vale ressaltar que sua própria existência mostra um consenso e que realmente existe a preocupação na sociedade em caminharmos para um modo mais sustentável de vida e de produção. Elaborar um documento com tantos povos e interesses é um grande desafio.

Para dizer qual a mensagem principal que tirada da conferência, é preciso resgatar um conceito. A sustentabilidade vem sendo tratada num tripé que envolve os três P's, na língua inglesa. São as palavras profit (lucro) que é a dimensão econômica, a palavra people (pessoas), representando a dimensão da inclusão, principalmente, e a palavra planet (planeta), representando a preservação ambiental. Recentemente foi adicionada proactiveness (proatividade) como uma quarta dimensão, para se ter mais dinamismo e menos discurso.



*...vale ressaltar
que sua própria
existência mostra
um consenso e que
realmente existe
a preocupação
na sociedade em
caminharmos para
um modo mais
sustentável de vida
e de produção.*

Se os países, ou as organizações privadas e públicas, não acertarem o pilar da economia, que é o gerador de renda, os outros pilares, ambiental e de pessoas, que são mais de perfil distribuidor da renda gerada, não acontecerão na magnitude desejada.

A Rio+20 deixa uma mensagem de racionalidade muito importante. Se os países, ou as organizações privadas e públicas, não acertarem o pilar da economia, que é o gerador de renda, os outros pilares, ambiental e de pessoas, que são mais de perfil distribuidor da renda gerada, não acontecerão na magnitude desejada. Ou seja, sem o pilar econômico, os outros caem por terra.

No caso do Brasil, tem-se um evidente contraste, pois de um lado o mundo necessita e dá claros sinais para que o país produza muito mais alimentos e biocombustíveis para saciar a demanda crescente vinda da Ásia, abrindo uma grande oportunidade de negócios e de desenvolvimento ao Brasil, mas outra parte, principalmente a que já usou seus recursos para promover elevado grau de desenvolvimento, deseja que o Brasil seja o grande pilar ambiental do planeta, uma imensa floresta, deixando de usar seus recursos para o necessário desenvolvimento social. Se for a economia lá e o ambiente aqui, é preciso ter uma grande compensação financeira.

A mensagem é que é necessário ser mais racional e menos emotivo e influenciável em questões que coloquem limitações ao crescimento brasileiro, como as grandes restrições ambientais vindas do código florestal, as solicitações de demarcações de vastas extensões de terras para minorias, as restrições trabalhistas que se avolumam e outros tipos de restrições colocadas diariamente para quem produz.

Esta é a principal ameaça ao desenvolvimento e expansão do agro, o grande gerador de renda do Brasil. Sem racionalidade e levado pela emoção das influências de fora e também de arcaicos grupos internos que pregam a obsolescência, o Brasil corre o risco de não gerar a renda adicional necessária e para promover a distribuição de renda, inclusão e desenvolvimento social e ambiental.

65 Os impactos da seca



Os impactos da seca

Num primeiro momento houve grande aumento dos preços da soja e milho, e a partir destes aumentos, as cotações de outros grãos também subiram.

Este texto tem o objetivo de discutir os prováveis impactos primários e secundários nas integradas cadeias produtivas de alimentos, bioenergia, fibras e outras advindos do fato das secas que atingem a produção norte-americana, principalmente, mas também as produções de Índia, Rússia, Ucrânia e Cazaquistão. Os EUA, principal produtor mundial de grãos enfrentam a maior seca dos últimos 50 anos, que já afetou 37% das propriedades e 43% da área agrícola.

Continuando a seca, os efeitos podem ser desastrosos em algumas cadeias produtivas, trazendo reflexos para mais de uma safra e inclusive mudanças de planejamento de plantio, de políticas públicas e estratégias privadas nas organizações. São 20 impactos aqui lembrados.

- 1 – Num primeiro momento houve grande aumento dos preços da soja e milho, e a partir destes aumentos, as cotações de outros grãos também subiram.
- 2 – Dependendo do volume de estoques que serão utilizados, seus níveis podem cair a volumes preocupantes, o que pode fazer esta situação de preços perdurar por mais de uma safra.
- 3 – Os efeitos nos países pobres importadores de comida podem ser devastadores, uma vez que preços de alimentos são diretamente ligados à estabilidade política e aos orçamentos para programas assistenciais e os próprios orçamentos das famílias passam a ser insuficientes.

- 4 – Impacto também nos países de grandes populações de classe média, como China, cada vez maiores importadores de alimentos, que alocarão mais recursos para importações.
- 5 – Com maiores preços dos grãos, os impactos nos custos da alimentação animal são grandes, reduzindo as margens das empresas de carnes e lácteos, uma vez que a transferência de preços aos supermercados muitas vezes não é imediata.
- 6 – O mesmo efeito ocorre com as empresas produtoras de biocombustíveis a partir de grãos, pois com preços de insumos mais altos, as margens são menores.
- 7 – Se os biocombustíveis aumentarem de preços, há reflexos em seu consumo, migrando para o consumo de petróleo, aumentando as pressões também para que este aumente de preços.
- 8 – Petróleo aumentando de preços aumentam os custos de produção e de transporte de alimentos, trazendo outro impacto negativo das secas.

Se os biocombustíveis aumentarem de preços, há reflexos em seu consumo, migrando para o consumo de petróleo, aumentando as pressões também para que este aumente de preços.



Produtores não afetados pela seca terão margens significativamente maiores, o que pode trazer valorização de terras e até dar mais velocidade ao processo de concentração existente na agricultura.



- 9 – O aumento de preços de alimentos nos supermercados vai forçar as empresas de alimentos a cortarem custos, podendo refletir em seus orçamentos para propaganda, embalagem e até inovação, postergando projetos.
- 10 – Da mesma forma, como o alimento é o último item a ser cortado do orçamento de uma família, devem migrar recursos a serem utilizados em outros mercados, como entretenimento, eletrodomésticos e outros, para o consumo de alimentos.
- 11 – Produtores não afetados pela seca terão margens significativamente maiores, o que pode trazer valorização de terras e até dar mais velocidade ao processo de concentração existente na agricultura.
- 12 – Há o risco de se reduzir os mandatos de mistura de biocombustíveis na gasolina em diversos países, mais notadamente nos EUA, onde a pressão de grupos contrários ao etanol é forte para liberar milho para alimentação, o que traria grave impacto as indústrias de etanol, mas seria também uma ameaça ao Brasil, provavelmente a maior.
- 13 – O uso de mais petróleo e menos biocombustíveis também vai agravar as emissões de carbono, trazendo mais poluição.
- 14 – Aumento de preços de alimentos traz mudança de hábito de local de consumo, aumentando a venda em supermercados e diminuindo os gastos na alimentação fora do lar (restaurantes)
- 15 – O hemisfério sul vai ser estimulado a plantar mais soja e milho, interferindo nas áreas de algodão, trigo, cana, girassol, entre outras, o que pode refletir preços maiores em virtude de menores áreas plantadas e, conseqüentemente, menor produção.
- 16 – Por outro lado, bons preços trarão maiores investimentos em insumos e tecnologia, o que aumentará a produtividade nestas propriedades, contribuindo para repor estoques mundiais mais rapidamente que em condições normais.

O uso de mais petróleo e menos biocombustíveis também vai agravar as emissões de carbono, trazendo mais poluição.

A menor produção de cana na Índia pode fazer este país voltar ao mercado comprador de açúcar, ou exportar menos, contribuindo para uma retomada dos preços do açúcar no mercado mundial, beneficiando o Brasil.

17 - Seguradoras, principalmente nos EUA, terão grande impacto, bem como o orçamento dos governos. Impacto também em pequenos municípios dependentes da agricultura, que com a seca perdem importante renda.

18 - A menor produção de cana na Índia pode fazer este país voltar ao mercado comprador de açúcar, ou exportar menos, contribuindo para uma retomada dos preços do açúcar no mercado mundial, beneficiando o Brasil.

19 - Maiores preços de alimentos incentivarão o fortalecimento de programas para reduzir o alto desperdício nas cadeias agroalimentares. Haverá também mais pressão nas empresas de insumos para produção de plantas mais tolerantes às secas.

20 - Os efeitos econômicos nas balanças comerciais, taxas de câmbio e crescimento em diversos países tendem a ser grandes, o que motivará políticas regulatórias de cotas, taxas e outras a disposição de Governos, causando mais distúrbios nas cadeias produtivas integradas.

Aqui estão listados alguns dos possíveis impactos nas intrincadas cadeias produtivas mundiais de alimentos. Alguns pesquisadores têm alertado que estas secas tendem a ser mais frequentes, principalmente nos EUA, o que deve estimular o plantio no hemisfério sul, beneficiando o Brasil. Isto tudo vem junto com o grande crescimento do consumo mundial de alimentos, portanto está armado um quadro preocupante. Definitivamente o assunto da crise alimentar volta às mesas das famílias e das discussões privadas e públicas.

66

Vinte anos de Agrishow
e Agroshow



*Publicado na
revista Revide em
29/04/2013.*

Vinte anos de Agrishow e Agroshow

*O amplo sucesso da
feira e o ambiente
agro de Ribeirão
Preto ajudaram a
consolidar o nome
da cidade como “a
capital brasileira
do agronegócio”...*

Muito me honra ser convidado pela Revide, publicação que admiro e contribuo como blogueiro, para escrever este texto sobre os 20 anos da Agrishow. A versão de 2013 é a primeira que vou perder, pois estou fazendo pesquisa e dando aula na Purdue University (EUA) neste ano.

Acompanhei desde os momentos difíceis no início, até a consolidação da Agrishow e os consecutivos recordes de público e vendas, que devem ser batidos neste ano de 2013, pois a renda do Agro



deve crescer simplesmente R\$ 70 bilhões em relação a 2012. O amplo sucesso da feira e o ambiente agro de Ribeirão Preto ajudaram a consolidar o nome da cidade como “a capital brasileira do agro-negócio”, e tenho grande orgulho de ter sido o autor do projeto e do nome. O trocadilho do título é interessante, pois a Agrishow é um show de tecnologia dedicado principalmente ao produtor rural, que é o verdadeiro autor do show do Brasil no mundo. Em 2012 o saldo na balança comercial sofreu forte queda, a inflação ficou próxima ao teto fixado, o crescimento brasileiro foi pífio, ficamos mais caros e perdemos espaço para outros emergentes na capacidade competitiva das empresas. Mas o agronegócio deu seu show e salvou o Brasil, exportando US\$ 95,8 bilhões. Desde 2000, quando exportava apenas US\$ 20 bilhões, o “Agro-show” cresceu robustamente e trouxe mais de US\$ 480 bilhões acumulados. Pena que seja um dos únicos, ou talvez o único artista, da classe mundial deste imenso Brasil. Nossas perspectivas de continuar o show são muito boas. A economia global crescerá 3,3% ao ano até 2022, puxada pelo mundo emergente, com média de 5,6% ao ano, com destaque para a China 7,8% e a Índia com 7,5%. Os emergentes se tornarão os grandes compradores dos nossos alimentos, ou os palcos do nosso show. Em 2020 serão 82% da população consumidora (China e Índia serão quase 40%). África e Oriente Médio responderão por

Desde 2000, quando exportava apenas US\$ 20 bilhões, o “Agro-show” cresceu robustamente e trouxe mais de US\$ 480 bilhões acumulados.



50% do aumento da importação global de carnes e outros alimentos e a China deve importar 22 milhões de toneladas de milho e 100 milhões de soja, sendo a maior parte do Brasil.

Nos próximos vinte anos temos palco mundial garantido para o agro dar seu show de maneira muito mais vigorosa para nosso desenvolvimento econômico, ambiental e social. Mas o Governo Federal vem mantendo o Ministério da Agricultura sem holofotes e outros órgãos federais ligados ao importante tema agrícola loteados, não resolve os entraves logísticos, tributários, trabalhistas, financeiros, ambientais, de governança, de pesquisa, de seguros, segurança, entre outros que apontamos desde o primeiro Agrishow. Se nosso Governo desse ao artista agro o suporte necessário, com absoluta prioridade de gestão, um show de renda adicional seria trazida dos palcos exteriores para ser distribuída à plateia brasileira, beneficiando o próprio Governo em seu projeto de perpetuação de poder.

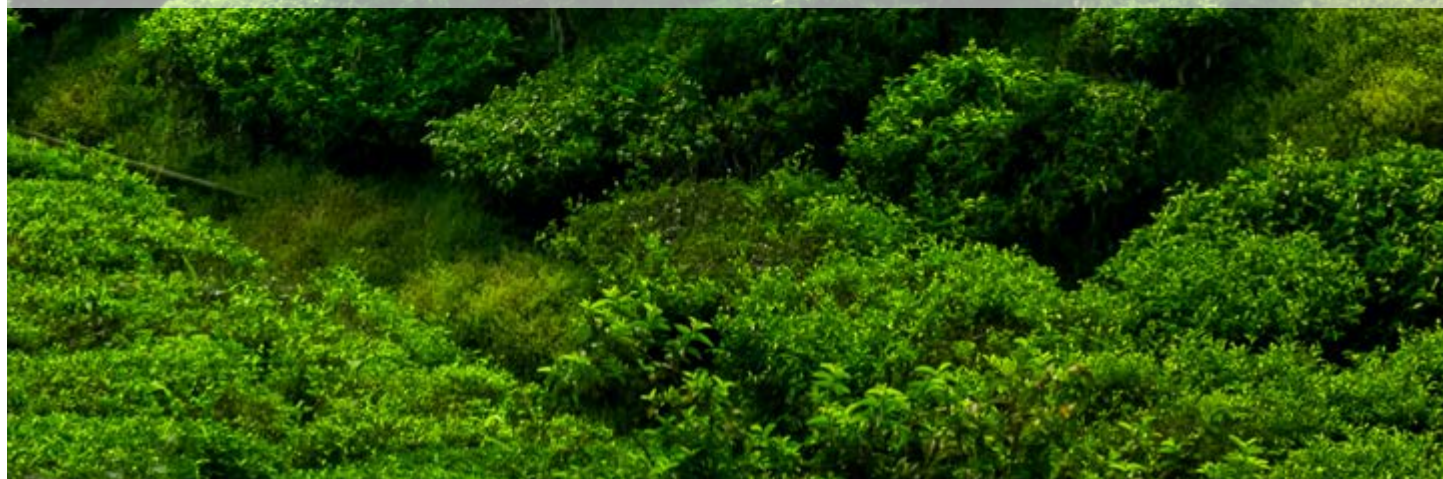
*Nos próximos
vinte anos temos
palco mundial
garantido para o
agro dar seu show
de maneira muito
mais vigorosa
para nosso
desenvolvimento
econômico,
ambiental e social.*





67

Os Impactos do crescimento e da agricultura da Índia



*Publicado na revista
AgroAnalysis em
01/09/2013.*

Os Impactos do crescimento e da agricultura da Índia

Sendo a quarta maior economia mundial baseada em uma paridade de poder aquisitivo e crescendo de 6 a 10% ao ano em termos de PIB, podemos imaginar que em um prazo de 10 anos teremos o equivalente a mais uma Índia no mesmo local.

Viajar cerca de duas semanas passando por quatro grandes cidades (Mumbai, Hyderabad, Chennai e Delhi) e algumas aldeias rurais na Índia é uma incrível e inesquecível experiência. Meu aprendizado esteve presente em cada rua, estrada, construção, passeio turístico, condução de táxi ou em qualquer interação com as pessoas e a geografia local.

Este artigo é dividido em três partes. A primeira trata de alguns números socioeconômicos e algumas impressões, a segunda fala sobre o desenvolvimento e os desafios da agricultura e a terceira mostra o programa de desenvolvimento sendo discutido no agroindiano.

Andando pelas ruas sente-se que você está em um país de mais de 1,2 bilhões de habitantes, que tem um crescimento de cerca de 2 milhões de pessoas por mês ou de mais de 20 milhões em um ano, ou de uma África do Sul a cada dois anos e meio, ou de um Brasil a cada 10 anos ou até mesmo... de um Estados Unidos em 15 anos é... único.

Sendo a quarta maior economia mundial baseada em uma paridade de poder aquisitivo e crescendo de 6 a 10% ao ano em termos de PIB, podemos imaginar que em um prazo de 10 anos teremos o equivalente a mais uma Índia no mesmo local.

É uma grande economia de pessoas ainda pobres, tendo padrões de consumo muito diferentes. Esta característica leva muitas pessoas a consumir produtos apenas ocasionalmente ou em pequenas porções. Isto é, para a maioria daquela população, um negócio com pequenas margens, mas grandes volumes. Uma sociedade muito heterogênea, um coquetel único e difícil de ser encontrado.

Podemos ver a mistura de diversas culturas locais com uma cultura ocidental chegando através dos estudantes indianos que têm

experiências internacionais, da chegada das redes de fast-food, dos acessos à internet e outros fatos.

A Índia passou por um impressionante processo de tecnologia da informação. Apesar de 40% da população indiana possui acesso a sanitários, 50% possuem telefones celulares.

É um país muito conhecido pelo seu processo de terceirização de negócios, criação de soluções inteligentes e é uma sociedade guiada pelos serviços e que definitivamente muda a maneira de fazer negócio das organizações, oferecendo serviços. É também famosa pelas suas iniciativas de micro-crédito e enormes programas de inclusão financeira usando os sistemas bancários baseados em plataformas de tecnologia.

Cerca de 400 milhões de pessoas na Índia sobrevivem com uma renda diária de US\$ 1,25. É um país com mais de 60% de sua população vivendo em áreas rurais, o que é um grande desafio.

Apesar de Mumbai crescer cerca de 400.000 pessoas anualmente, as maiores mudanças em termos de urbanização estão ocorrendo nas cidades de 50 a 100 mil pessoas, muito mais gerenciáveis. O maior impacto da urbanização é a mudança nos hábitos de consumo. Enquanto nos EUA o setor de fast-foods cresce cerca de 4% por ano, na Índia este crescimento chega a 35%. Especialistas dizem que o mercado de fast-foods faturou cerca de US\$ 1 bilhão em 2010, e deve chegar em US\$ 3 bilhões em 2015, quando redes como o McDonalds planeja ter 500 lojas, Yum! planeja uma expansão de mais 500 novas lojas de Pizza Hut, Taco Bell e KFC e a Domino's Pizza também expandirão em mais 500 unidades.

Outro tópico que merece a nossa atenção é que a Índia é um país ainda muito novo. Enquanto os chineses convivem com a política de se ter apenas uma criança por casal, a Índia cresce rápido e hoje possui cerca de 600 milhões de pessoas com idade abaixo dos 25 anos e 225 milhões entre os 10 e 20 anos. A Índia terá, no futuro, uma grande quantidade de pessoas em idades aptas ao trabalho, e este é um fator muito competitivo.

A decisão aqui é crucial, não apenas para a Índia, mas para muitos países como o Brasil. Transformar essa imensa juventude em o que chamo de locomotivas de carga, que ajudarão a levar a sociedade adiante, ou deixá-los sem apoio e transformá-los em uma carga a ser transportada por outros.

Em 2013, com diversas sugestões de melhoria, a Índia está lançando o “projeto de segurança alimentar”, criando obrigações para que o Estado garanta alimentos para todos que não têm recursos para comprar a quantidade mínima. Este fato trará grande impacto nas cadeias e importações de alimentos, uma vez que isto significa

É também famosa pelas suas iniciativas de micro-crédito e enormes programas de inclusão financeira usando os sistemas bancários baseados em plataformas de tecnologia.

Em uma primeira impressão, indianos possuem grande entusiasmo em possuir suas próprias terras e passá-las no futuro para seus filhos. Indianos também amam crianças!

investimentos do orçamento federal em mercados de alimentos. A Índia ainda está longe do desenvolvimento que a China teve na redução da pobreza, e essa nova regulamentação do Governo pode realmente alterar o futuro da Índia, solucionar os problemas de pobreza e criar condições para uma sociedade muito mais competitiva no futuro.

Nesta segunda parte falamos de agricultura. Em uma primeira impressão, indianos possuem grande entusiasmo em possuir suas próprias terras e passá-las no futuro para seus filhos. Indianos também amam crianças!

A Índia possui grande proporção de terra agricultável, 180 milhões de hectares, quase 60% de toda área existente (330 milhões de hectares de superfície) e possui a segunda maior safra do mundo. É uma estrutura de terras muito desafiadora uma vez que quase 75% das terras estão em propriedades com menos de 5 hectares, sendo em média um a dois hectares por família. Imaginem a propriedade de terras no futuro, quando as mesmas serão divididas com seus descendentes.

A agricultura é fortemente dependente das monções e da quantidade de chuva que elas trazem. As monções são as responsáveis diretas pela quantidade de renda disponível em um ano particular.

Ali podemos encontrar uma grande diversidade de climas, permitindo a produção dos mais variados produtos. Atrás da China, a Índia é o segundo maior produtor de arroz, trigo, frutas e vegetais. A cultura do arroz é a maior, ocupando uma área de 44 milhões de hectares e produzindo mais de 90 milhões de toneladas. O trigo também é um importante produto, contando com uma produção de mais de 80 milhões de toneladas anuais. O milho ocupa uma área de 8 milhões de hectares. A Índia está entre os 5 maiores produtores de 80% das culturas (itens de produção agrícola).

A agricultura tem visto grandes avanços devido à adoção de tecnologias. A produção de grãos pulou de 50 milhões de toneladas em 1950 para mais de 250 milhões de toneladas em 2012. As áreas irrigadas indianas foram de cerca de 20 milhões de hectares em 1950 para 65 milhões em 2010. Em 2012, cerca de 17% da produção agrícola da Índia foi exportada e a agricultura ainda é a ocupação primária de 52% da população local. Porém, devido a este crescimento populacional, a disponibilidade per capita de grãos caiu cerca de 10 kg em dez anos.

Muitas outras mudanças podem ser vistas. O gerenciamento das terras agrícolas também está sendo concentrado com o aumento de arrendamentos e de maiores esforços para a produção em escala, provavelmente o maior desafio na agricultura indiana.

Devido ao crescimento dos negócios industriais e de serviços, resultado do desenvolvimento urbano como na maioria dos países, ocorreu uma queda natural da participação da agricultura no PIB do país, passando de 56% em 1950 para 14% em 2012.

O desenvolvimento da agricultura encontra diversos desafios. No processo de inovação, de acordo com algumas companhias entrevistadas, o sistema de regulamentação toma muito tempo no registro de novos produtos. Desafios relacionados a áreas urbanas invadindo áreas rurais e o aumento dos custos do trabalho, que subiram 50% nos últimos 2 anos devido à atração dos trabalhadores agrícolas pelos setores de serviços são reais. Embora a Índia tenha uma grande quantidade de água, esta também está se tornando um problema devido à poluição, uso pela população crescente e outros fatores.

A Índia terá também que desenvolver programas de segurança alimentar (qualidade) e rastreabilidade, desenvolver leis de proteção ambiental, melhorar as leis de trabalho entre outras mudanças que definitivamente irão aumentar os futuros custos de produção, da mesma maneira que presenciei no Brasil nos últimos 10 anos.

A produtividade da agricultura Indiana ainda é muito baixa e isso indica a possibilidade de grandes crescimentos. Na China, o tamanho médio das propriedades é a metade do tamanho das existentes na Índia, porém a produtividade é o dobro na maioria das culturas. A Índia tem uma produtividade que equivale em média, 50 a 60% da que é encontrada no mundo em cada cultura, indicando que é possível aumentar a produção do país usando as mesmas terras.

Finalmente, a terceira e última parte deste artigo trata da agenda estratégica da agricultura indiana voltada para a competitividade.

- a) Aumento de programas de melhoria social – foi tratado a respeito do desejo de se aumentar os programas de segurança social com um foco maior em investimentos e menor em subsídios, tornando esses programas mais sustentáveis.
- b) Pesquisa e desenvolvimento – atração de mais investimentos privados para a pesquisa, considerando as especificidades locais e as necessidades dos agricultores, mais parcerias públicas e privadas, pesquisas direcionadas para a redução das disparidades dos países, promoção de mais extensões para que as inovações cheguem aos agricultores. Aumentar as pesquisas acerca das incertezas relacionadas com a água.

Desafios relacionados a áreas urbanas invadindo áreas rurais e o aumento dos custos do trabalho, que subiram 50% nos últimos 2 anos devido à atração dos trabalhadores agrícolas pelos setores de serviços são reais.

A Índia é um país fascinante. Será na Índia que veremos as reais e mais rápidas mudanças do mundo.

- c) Recursos humanos – aumento da saúde dos jovens, nutrição e educação, aprimoramento das capacidades relacionadas à agricultura e também treinamentos vocacionais.
- d) Maior captura de valor e diversificação – intensificação das culturas (de grãos a aves), diversificação de culturas quando as terras podem ser usadas para fornecer maior valor (da cana de açúcar a horticultura e produção de frutas) e esforços para melhorar as ações coletivas dos agricultores.
- e) Infraestrutura – melhoria nos investimentos de infraestrutura rural, no aumento das capacidades de estoque, na capacidade de estocar água, nas operações de estocagem e políticas, melhorias nas cadeias de frio, entre outras.
- f) Aumento da produção agrícola – aumento nas produções, fazendas modernas em tecnologia, estocagem, irrigação, acesso ao crédito, arrendamento de terras, mais mecanização.
- g) Ambiente institucional – movimento gradual de um ambiente menos regulado para uma cadeia agrícola mais guiada pelo mercado, com organizações claras, eficientes e melhor gerenciadas promovendo o desenvolvimento institucional.

A Índia é um país fascinante. Será na Índia que veremos as reais e mais rápidas mudanças do mundo. Mesmo com as chances de aumentar a produção agrícola devido aos maiores níveis de produtividade, com o crescimento esperado para os próximos 10-15 anos na renda e população, com a grande urbanização, o salário mínimo e os programas de suporte social, eu acredito que a Índia possui uma tendência a crescer fortemente sua participação nas importações mundiais de alimentos e definitivamente ser uma das “superpotências” na economia mundial, PIB e comércio de produtos e serviços.



68

O mundo das empresas de insumos no agronegócio



*Publicado na revista
Agroanalysis em
15/06/2013.²⁵*

O mundo das empresas de insumos no agronegócio

Destaca-se nessa cadeia a atuação dos distribuidores/revendas e cooperativas na análise dos canais de distribuição das empresas de defensivos e sementes, principalmente.

Apresentamos nesse artigo algumas das principais mudanças que estão ocorrendo no ambiente das empresas de insumos agrícolas, como as de defensivos e de sementes inseridas nas cadeias de produção de alimentos, fibras e biomassa, principalmente nos maiores países agrícolas, como exemplo, EUA, Brasil, Argentina e outros.

A ideia é levantar os fatos que estão mudando, os impactos causados por esses fatos e iniciar uma discussão aberta de como as empresas que operam nesse mercado podem agir. Os pontos abordados são baseados em discussões com fornecedores de insumos, distribuidores, cooperativas e pesquisadores dos 3 países citados anteriormente.

Uma forma de visualizar essas relações é entender as relações dos fornecedores de insumos com outros agentes a jusante na cadeia, como distribuidores, produtores rurais, tradings e processadores de produtos agropecuários.

Destaca-se nessa cadeia a atuação dos distribuidores/revendas e cooperativas na análise dos canais de distribuição das empresas de defensivos e sementes, principalmente.

No Brasil, a evolução dos distribuidores pode ser resumida em algumas fases. A indústria insumos inicialmente começou, desenvolver seus canais dando apoio à empresas pequenas, locais e orientadas para vendas técnicas (1), seguido por uma fase de rápido crescimento e com a necessidade de gestão da organização e governança desses distribuidores (2). Depois, passou-se para um processo de rápida consolidação, profissionalização e expansão (3); e, finalmente, o mercado está se movimentando para a diversificação dos negócios com portfólio completo que inclui alavancagem de crédito, internacionalização e a entrada de algumas empresas de capital aberto (4). Representantes dessas 4 fases podem ser encon-

(25) Texto feito com a cooperação de Matheus Alberto Consoli e Isabela Greespan da Rocha Teixeira.

tradas operando no mercado, mas podemos ver claramente uma evolução da fase 1 para o 4 nos últimos 15 anos.

Com relação às cooperativas, é importante notar que estão se tornado agentes maiores e mais importantes, principalmente nas cadeias de produção de alimentos e nutrição animal. Atualmente investem na diversificação do negócio e expansão regional. Destaca-se que, sozinhas ou via joint-venture, também estão criando consórcios e empresas de capital aberto, integrando desde o fornecimento de insumos até a comercialização e distribuição da produção de grãos, proteína e produtos prontos para consumo.

Relacionado à adequação estratégica dessas empresas é possível ver dois caminhos de acordo com as tendências regionais. Em locais em que a consolidação não está se concretizando, as cooperativas se adaptam às necessidades dos produtores e focam a prestação de serviços (1). Nas regiões em que o processo de consolidação está presente, o foco passa a ser a eficiência operacional e custo, com acesso a insumos mais baratos e à capacidade logística de exportação (2).

Usando o Brasil como exemplo, serão abordados os principais fatos vistos nesse mercado em expansão para indústrias de defensivos e sementes. Para 2013, o país já será o maior mercado mundial para algumas dessas empresas.

Vamos aos fatos:

- Agricultura está crescendo e precisa crescer mais rápido para alimentar uma população de 9 bilhões de pessoas. Nesse sentido, o mercado de defensivos e sementes está crescendo e continuará a crescer na próxima década, especialmente nos emergentes como América do Sul, África, Ásia e Leste Europeu;
- Aumento dos custos agrícolas devido às novas doenças e pragas;
- Produtos estão perdendo a patente e se comoditizando;
- Surgimento de produtos genéricos substitutos para defensivos vindos da China e outros fornecedores;
- O processo de registro de novos produtos em alguns mercados encontra restrições de órgãos públicos e ONGs;
- Aumento na demanda por sementes geneticamente modificadas, principalmente com características que permitam o menor uso de herbicidas, inseticidas e fungicidas, além de resistência a pragas e seca;

Em locais em que a consolidação não está se concretizando, as cooperativas se adaptam às necessidades dos produtores e focam a prestação de serviços.

As operações de Barter, troca de insumos agrícolas com pagamento em grãos, se tornou uma modalidade aceita e segura (na maior parte das regiões)...

- Aumento no negócio de sementes, com aquisições e desenvolvimento de tecnologia, nas empresas que antes eram conhecidas apenas como de “defensivos agrícolas”;
- Os distribuidores que antes eram focados no mercado de defensivos se diversificaram e foram para o mercado ampliando o mix de sementes, fertilizantes, serviços e comercialização da produção (trading). Alguns estão fortemente envolvidos na produção de alimentos e processamento de grãos;
- Os fertilizantes assumem posição importante por serem a primeira necessidade dos produtores quando eles estão planejando as compras. No entanto, a comercialização desse insumo demanda grande quantidade de crédito para produtores e distribuidores;
- Financiamento da indústria de insumos para produtores, distribuidores e cooperativas ajuda o desenvolvimento da produção agrícola e substitui parcialmente créditos públicos, que por vezes são insuficientes. Em mercados nos quais o crédito é abundante, como nos EUA, isso não acontece até o momento;
- As operações de Barter, troca de insumos agrícolas com pagamento em grãos, se tornou uma modalidade aceita e segura (na maior parte das regiões);
- A concentração dos produtores permite que eles possam alavancar recursos financeiros de diversas fontes, inclusive no mercado financeiro;
- Aumento do risco de regularização em torno aplicação aérea de produtos químicos para controle de pragas;
- Internacionalização e novos entrantes no mercado de defensivos e sementes em grandes países com importante produção agrícola;
- Novo movimento de internacionalização da distribuição, principalmente com entrada de empresas americanas e europeias no setor;
- Concentração na distribuição com menor número de grandes canais;



Os distribuidores estão mais flexíveis para se adaptarem aos novos modelos de negócios e processos do que as empresas fornecedoras de insumos...

- Diversificação regional. Os distribuidores estão expandindo para novas regiões como estratégia de crescimento;
- Distribuidores encontram vantagens pela atuação local e tratamento high-touch com os produtores, pois desenvolvem um relacionamento pessoal com eles;
- Mais informação e tecnologia disponíveis para o negócio dos distribuidores e produtores;
- Os distribuidores estão mais flexíveis para se adaptarem aos novos modelos de negócios e processos do que as empresas fornecedoras de insumos;
- Tradings estão entrando no negócio de venda de defensivos e sementes para garantir e ampliar a origem de grãos;
- As cooperativas estão se tornando maiores, mais diversificadas e mais integradas verticalmente na cadeia de alimentos;
- Algumas cooperativas estão expandindo para novas áreas,

Cooperativas estão sendo geridas profissionalmente e mais agressivas comercialmente.



aumentando a competição com as que já estavam estabelecidas na nova região, bem como com distribuidores. Elas estão seguindo os produtores cooperados na expansão para novas fronteiras;

- Criação de uma central de cooperativas, consórcios e outras alianças para compra em parceria de fertilizantes, defensivos, sementes, serviços e também para importar insumos e exportar grãos diretamente (trading);
- Cooperativas estão sendo geridas profissionalmente e mais agressivas comercialmente.

Diante dos fatos apresentados, quais são os impactos para empresas de defensivos e sementes com todas essas mudanças?

- Aumento na rivalidade com outras empresas defensivos/sementes e genéricos, ao disputar pessoas, canais e outros recursos/ativos que elevam os custos;
- Empresas de defensivos e sementes tendem a se concentra-

rem em algumas opções estratégicas: a) baixo custo - genéricos, baixo esforço de relacionamento, inovação e cópia na captura de valor da inovação; b) Estratégia Lock in - oferecendo pacote completo de soluções e serviços, inovação, construção de relacionamento, gestão da cadeia, e adaptações localizadas; ou c) hi-tech – focando a geração de novas tecnologias, soluções e modelos de negócios;

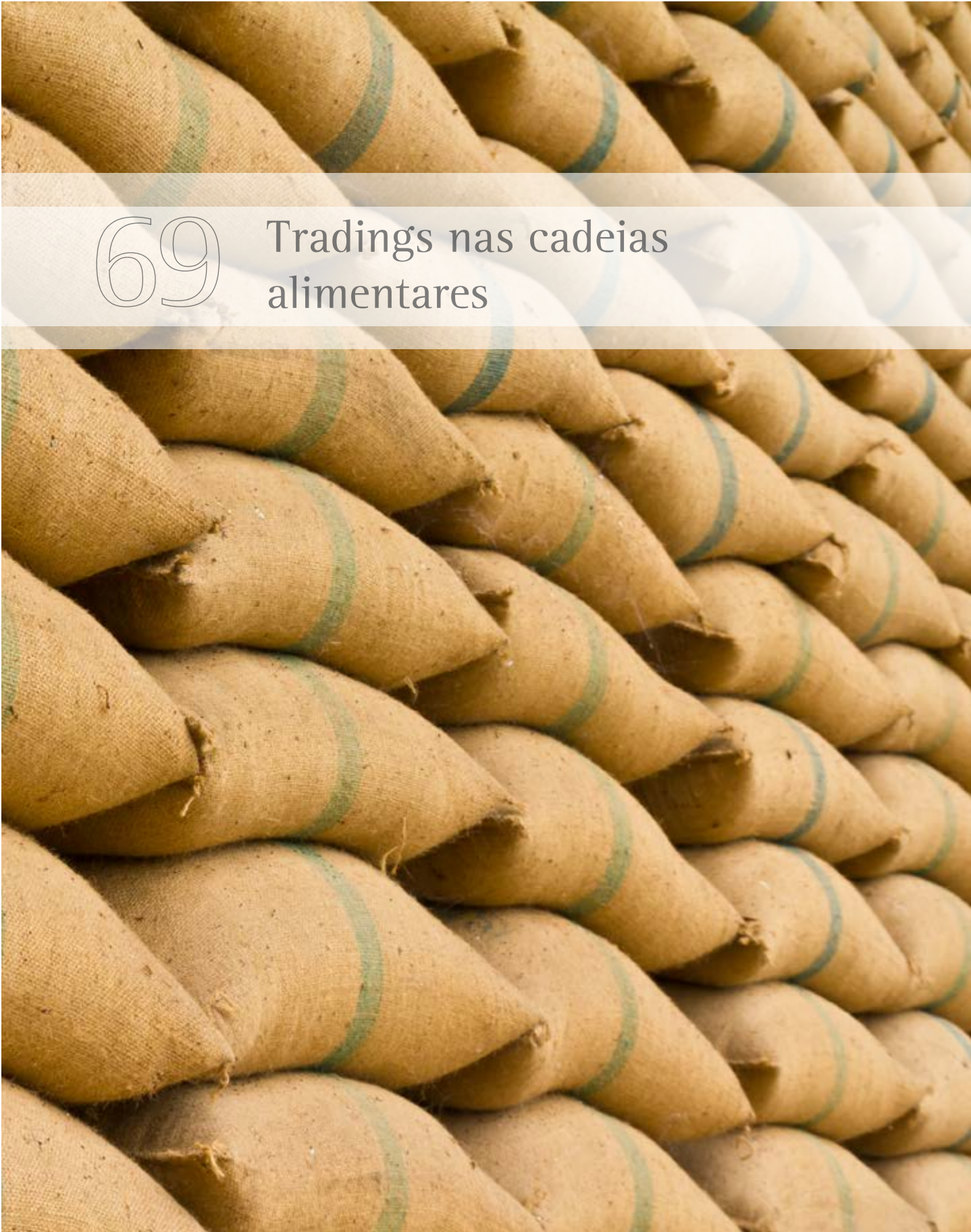
- Aumento da importância da rede de distribuição para alavancar negócio das empresas de defensivos e sementes e estar próximo dos pequenos e médios produtores;
- Possuir um portfólio que inclui sementes é estratégia fundamental para empresas de defensivos para poder oferecer um pacote completo aos agricultores, uma vez que o mercado de sementes, especialmente os transgênicos, crescerão demandando soluções inovadoras. Essas empresas estão aumentando o valor destinado à pesquisa e desenvolvimento de novas características para sementes e híbridos;
- O aumento da importância dos fertilizantes e sementes diminuiu a participação relativa dos defensivos no negócio dos distribuidores;
- Grandes distribuidores aumentam a dificuldade de relacionamento por exclusividade e com isso podem se tornar menos dependentes de empresas de defensivos;
- Alto controle e exclusividade sobre os canais pode estar perdendo efetividade nos próximos anos;
- Os programas tradicionais de relacionamento com rebates para distribuidores e produtores, construídas em um ambiente diferentes, estão sendo desafiados;
- As empresas de defensivos e sementes podem se beneficiar da necessidade de fertilizante e trabalhar alinhadas com as empresas de fertilizantes para fornecer pacotes e opções de bater integrando as estratégias da cadeia de valor ;
- Expansão dos distribuidores com relação a novos produtos e em relação às novas regiões estão aumentando o conflito de canais;

O aumento da importância dos fertilizantes e sementes diminuiu a participação relativa dos defensivos no negócio dos distribuidores...

Aumento na dependência (por parte da indústria) dos grandes distribuidores que terão soluções completas aos produtores.

- O crescimento dos distribuidores, produtores e cooperativas, tendem a afetar e dificultar ainda mais a política de preços das empresas de defensivos e sementes ;
- A entrada das tradings no canal de distribuição das empresas de defensivos e sementes pode aumentar o poder de barganha e o nível de conflito no canal;
- Mudança no poder de barganha com o aumento de poder dos distribuidores, cooperativas e produtores;
- Aumento na dependência (por parte da indústria) dos grandes distribuidores que terão soluções completas aos produtores;
- Desafios e oportunidades para alavancar negócios com diferentes abordagens de relacionamento;
- Cooperativas estão sendo desafiadas por produtores informados e seus conselhos para aumentar o poder de compra (comprar mais barato).

Por fim, sugerimos que cada leitor possa usar como referência os fatos e impactos que descrevemos nesse artigo e possam pensar nos atos que suas empresas podem desenvolver nesse novo cenário das empresas de insumos no agronegócio.



69

Tradings nas cadeias alimentares

*Publicado na revista
AgroAnalysis em
01/09/2013.²⁶*

Tradings nas cadeias alimentares

A relevância deste estudo é motivada pelo importante papel das TCo's no contexto do agronegócio.

Apresentamos neste artigo as principais mudanças envolvendo as trading companies (TCo's) que atuam no mercado de alimentos e nas cadeias produtivas do agronegócio. A relevância deste estudo é motivada pelo importante papel das TCo's no contexto do agronegócio. Sobretudo, tal motivação é justificada devido a algumas mudanças no posicionamento e na orientação estratégica dessas empresas, afetando as demais organizações envolvidas no processo de distribuição de insumos e origem de grãos.

Como metodologia, foram realizadas entrevistas com executivos das principais TCo's que operam no Brasil, além da consulta a alguns especialistas em agronegócios com foco na distribuição de insumos. Por meio das entrevistas realizadas, foi possível consolidar alguns fatos relacionados à proposta deste artigo. Por sua vez, esses fatos orientam o debate de alguns atos que as empresas envolvidas com TCo's poderiam desenvolver em um ambiente de mudanças.

Ao final, o artigo contribui propondo uma classificação das TCo's em três segmentos: tradings tradicionais, tradings com movimentos a jusante e tradings orientadas para produção e distribuição de insumos. Com isso, as empresas que atuam em negócios relacionados aos das TCo's nas cadeias alimentares poderão refletir sobre possíveis projetos a serem desenvolvidos de maneira se adaptarem a um ambiente em transformação das orientações das tradings e que tem sido pouco debatido em artigos, justamente pela dificuldade na obtenção de informações e acesso às empresas.

AS TCo's desenvolvem diversas funções no mercado do agronegócio, dentre as quais, estabelecer os processos de troca de

(26) Texto feito com a cooperação de Matheus Alberto Consoli e Leandro Angotti Guissoni.

insumos por grãos. Isto é, encontrar os “vendedores” das diversas culturas conforme produção agrícola e selecionar os “compradores”. Diferentemente de brokers, que operam por meio do sistema de comissionamento, a TCo’s compram e vendem produtos no referido mercado, sozinhas ou em parcerias.

A maioria dessas empresas também tem se envolvido no processamento, ou na fase industrial, movimento que denota a estratégia de integração vertical a montante. Elas também desempenham um importante papel em termos logísticos e de financiamento no agronegócio, sendo esse último fundamental em alguns mercados. Em geral, as TCO’s têm acesso a capital, grande escala, frota própria de embarcações com terminais portuários, equipe de vendas especializada, dentre outros recursos que as tornam relevante nesses mercados.

Na cadeia de alimentos, desde fornecedores de produtos agrícolas até o consumidor final, as TCo’s operam de maneiras diversas. Algumas são mais focadas na parte inicial da cadeia, enquanto outras possuem movimentos a jusante, com orientação às marcas para consumo final. Há diversos factos que impactam o negócio das TCo’s, pois, com os novos entrantes que operam no negócio de alimentos, há uma crescente competição em commodities, principalmente para a originação de grãos. Nesse sentido, algumas empresas precisaram expandir suas operações ao longo da cadeia de valor e outras têm reforçado a suas posições como trading company e/ou como fornecedora de insumos.

Sendo assim, neste artigo inicialmente questionamos: quais são os fatos que têm acontecido no ambiente global das TCo’s que influenciam a estratégia dessas empresas? A seguir apresentamos uma consolidação dessa primeira análise.

- Devido ao aumento no consumo de alimentos nos diversos mercados, a troca de produtos relacionados à sua cadeia tem crescimento acelerado em todas as partes do mundo;
- Há um desafio de médio prazo quanto à insuficiência em termos de originação de grãos e outras commodities;
- Vários movimentos denotam a concentração nos negócios das TCo’s por meio de fusões e aquisições;
- Aumento nos custos de transporte e pressão de diversos agentes com relação aos recursos logísticos;

Nesse sentido, algumas empresas precisaram expandir suas operações ao longo da cadeia de valor e outras têm reforçado a suas posições como trading company e/ou como fornecedora de insumos.

Acesso mais facilitado à informação, afinal, uma das maiores vantagens competitivas das TCo's tem se tornado disponível por meio da web e de outras fontes...

- Acelerada taxa de internacionalização das TCo's, como operações globais para que os seus negócios cresçam de maneira a também ter proveito dos diferentes ciclos de produções nos diversos países, melhor utilizando os seus recursos logísticos e de gestão;
- Novos entrantes no mercado tradicional das TCo's, como grupos de compras e de vendas, cooperativas, consórcio de cooperativas, distribuidores de insumos agrícolas e outras agroindústrias;
- Acesso mais facilitado à informação, afinal, uma das maiores vantagens competitivas das TCo's tem se tornado disponível por meio da web e de outras fontes;
- Ao mesmo tempo, há um aumento na complexidade dos mercados em termos de regulamentações governamentais, como impostos para importação e exportação;
- Alguns Governos começam a transferir a infraestrutura logística para o setor privado, gerando desafios e oportunidades para as TCo's;
- Consumidores passam a demandar rastreabilidade, segurança e certificações, gerando obstáculos para o negócio tradicional das TCo's;
- Aumento da pressão de organizações não-governamentais (ONG's) para as operações das TCo's.

Considerando esta investigação inicial, a próxima questão apresentada no artigo é: dados os fatos descritos anteriormente, quais são os possíveis impactos no negócio das TCo's? A seguir está apresentada a consolidação dos potenciais impactos avaliados pela Markestrat.

- O negócio principal das TCo's permanece a originação de grãos, mas para aumentar a capacidade delas em termos de originação, elas passam a oferecer aos produtores uma solução completa em termos de produtos como sementes, fertilizantes e proteção de cultivos, além de alguns serviços;

- Serviços financeiros tornam-se uma importante vantagem competitiva nos mercados com escassez ou dificuldades de obtenção de crédito;
- Algumas TCo's passam a atuar e aumentar as suas operações como fornecedores de insumos agrícolas com vistas a oferecer uma solução completa aos produtores;
- Com essa estratégia, elas passarão a representar um novo canal de marketing para empresas produtoras de insumos (defensivos e sementes, por exemplo), o que também poderá ocasionar alguns conflitos de canal;
- Algumas TCO's passam a focar em produtos de consumo e alimentos para consumidores finais;
- Busca de novos investimentos por parte das TCO's em termos de terminais portuários e infraestrutura logística;
- A busca pela integração de operações entre cooperativas, produtores e empresas de fertilizantes passa a ser do interesse de algumas TCo's como uma estratégia de lock-in para originação de grãos;
- TCo's passam a estarem mais orientadas à demanda e a desenvolver com maior intensidade as atividades de marketing;
- A integração das TCo's e dos grandes produtores, bem como cooperativas, podem estimular o desenvolvimento de insumos genéricos para proteção de cultivos e estratégias de marcas próprias;

Algumas TCo's passam a atuar e aumentar as suas operações como fornecedores de insumos agrícolas com vistas a oferecer uma solução completa aos produtores...

A partir da análise dos fatos e dos impactos relacionados às TCo's, agrupamos em nossa análise três diferentes segmentos de TCo's, com diferentes orientações estratégicas, conforme resumo do quadro abaixo.

Tradings Tradicionais	Tradings com movimentos a jusante	Empresas orientadas para a produção e distribuição de insumos
Foco na originação de grãos e operações logísticas Dispostas a colaborar em termos de troca de informações, por exemplo Tendem a estabelecer parcerias com outras empresas ao longo da cadeia em termos de logística e assistência Estabelecem relacionamentos não exclusivos com outras empresas de insumos agrícolas Oportunidades para capturar valor a partir de distribuidores de insumos Empresas mais interessadas em modelos de parcerias para investir em distribuição de insumos	Aumento da orientação para oferecerem marcas de alimentos para consumo Empresas que possuem capacidades logísticas estabelecidas Precisam originar grãos para operações globais Tendem a estabelecer parcerias com outras empresas na cadeia Buscam um relacionamento não-exclusivo com empresas de insumos agrícolas	Empresas de outros segmentos de negócios passam a integrar ou diversificar para operações de trading (Grandes produtores, distribuidores de insumos, etc) Não há acesso completo à logística e as TCo's neste segmento precisarão estabelecer parcerias ou realizar investimentos Precisam desenvolver novas competências de negócios Aqueles que são produtores, geralmente utilizam arrendamento e baixos investimentos em ativos (terras)

Dessa forma, as análises propostas neste artigo contribuem para que as empresas que atuam junto às TCo's possam refletir sobre as possíveis ações ou atos que essas poderão desenvolver para manterem-se competitivas em um ambiente de mudanças nas cadeias alimentares, muitas das quais impulsionadas pelas mudanças nas orientações das TCo's. Para isso, propomos a seguinte questão: baseado nas mudanças discutidas neste artigo, o que uma empresa que lida com TCo's deve fazer? Que estratégias poderiam ser interessantes e quais projetos poderiam ser feitos por essas empresas para adaptarem-se a esse ambiente em mudança?



70

O conto das 9 questões
para 9 bilhões

*Publicado no Valor
Econômico em
09/08/2013.*

O conto das 9 questões para 9 bilhões

*Os emergentes
se tornarão
os grandes
compradores dos
nossos alimentos,
pois em 2020 serão
82% da população
consumidora
(China e Índia
serão quase 40%).*

A Universidade de Purdue, nos EUA, lançou pesquisa mundial, contando com a participação da USP, chamada de “nove questões para nove bilhões”. O estímulo foi o nascimento do habitante de número sete bilhões, que representa um marco no desenvolvimento da humanidade. A população mundial deve atingir a marca de nove bilhões, e provavelmente se manter nesse patamar, por volta de 2050.

O agronegócio, e consequentemente a sociedade brasileira, tem se beneficiado desse crescimento do consumo mundial, pois pulamos de uma exportação de US\$ 20 bilhões em 2000 para provavelmente mais de US\$ 100 bilhões em 2013, com claras possibilidades de se atingir US\$ 200 bilhões em 2020. A safra de grãos chega a 184 milhões de toneladas e a renda da agricultura e pecuária chega a R\$ 450 bilhões em 2013, um recorde de geração e distribuição de renda.

Vivemos a era do consumo mundial de alimentos, puxado pelos fatores de principal impacto, que são o crescimento populacional, urbanização, desenvolvimento econômico, distribuição de renda, programas governamentais de acesso a alimentos, como os recém implementados na China e na Índia, o uso de terra para biocombustíveis e bioprodutos e para geração de eletricidade.

Estima-se que a economia global crescerá 3,3% ao ano até 2022, puxada pelo mundo emergente, com média de 5,6% ao ano, com destaque para a China, 7,8%, e a Índia com 7,5%. Os emergentes se tornarão os grandes compradores dos nossos alimentos, pois em 2020 serão 82% da população consumidora (China e Índia serão quase 40%). África e Oriente Médio responderão por 50% do aumento da importação global de carnes e outros alimentos e a China deve importar 25 milhões de toneladas de milho e 100 milhões de soja, sendo a maior parte do Brasil.

Graças a este consumo viveremos décadas de enorme pressão em cima dos recursos produtivos, que são a terra, a água, as pessoas (recursos humanos), a tecnologia, a informação, a conectividade, o crédito, os governos e instituições, a capacidade de armazenagem, de transporte e, finalmente, a capacidade de gestão.

As sociedades que tiverem estes recursos, que é o caso do Brasil, com amplo estoque de solo, água e clima para colocar à disposição do consumo mundial, e souberem manejá-los melhor, estarão à frente na promoção de seu desenvolvimento econômico, social e ambiental, puxado pelas exportações de alimentos.

O Brasil passa por grande crescimento nos custos de produção, devido ao manejo insuficiente de alguns dos recursos citados acima. O problema logístico, que causará um prejuízo de US\$ 4 bilhões aos produtores em 2013, é apenas um exemplo que preocupa não apenas a nós, mas ao mundo consumidor.

É fundamental que seja feita uma avaliação das principais preocupações que os sistemas de produção agrícola devem enfrentar no mundo, identificando nove dos maiores desafios que a agricultura e a indústria de alimentos enfrentam ou enfrentarão, avaliar sua situação e como o conhecimento está se desenvolvendo para guiar futuras pesquisas e estruturar discussões relacionadas a como alimentar, vestir e movimentar o mundo de maneira sustentável.

Vamos às nove questões:

- 1- O crescimento econômico e aumento de renda vão permitir uma adequada distribuição de recursos, suficientes para comprar alimentos adicionais e melhorar sua ingestão nutricional?
- 2- Quais serão as características demográficas de saúde e exigências nutricionais da futura população?
- 3- Os recursos estarão disponíveis para suprir o esperado aumento de demanda por produtos agrícolas relacionados a alimentos, rações, combustíveis, fibras, plásticos, eletricidade, entre outros?
- 4- As políticas dos governos irão impedir ou impulsionar a produção e produtividade agrícola?
- 5- Qual será o aumento de produtividade e capacidade de produção agrícola mundial que as tecnologias e inovações proporcionarão?

O problema logístico, que causará um prejuízo de US\$ 4 bilhões aos produtores em 2013, é apenas um exemplo que preocupa não apenas a nós, mas ao mundo consumidor.

- 6- Como estão os solos, recursos hídricos, para suprir alimentos de maneira sustentável sendo social e ambientalmente responsável e economicamente viável?
- 7- Como os transportes e logística e as políticas internacionais serão adequados e dispostos para levar a produção ao consumo?
- 8- Como as mudanças climáticas, incluindo o aquecimento global e maiores variações de pluviosidade e temperaturas, vão impactar na localização dessas produções agrícolas?
- 9- Quais serão as informações, conhecimentos, habilidades e competências necessárias para fazer frente ao aumento da demanda mundial?

Como estão os solos, recursos hídricos, para suprir alimentos de maneira sustentável sendo social e ambientalmente responsável e economicamente viável?

Estas discussões e este grande crescimento das importações mundiais de alimentos abrem ao Brasil uma enorme oportunidade. Trata-se provavelmente do único setor ou negócio produzido no país que apresenta, após os nossos portos, chances tão claras de exportações, de venda de produtos e de colocar nossa sociedade no primeiro mundo.

Para aproveitar esta oportunidade o Brasil deve agir para melhorar o uso dos seus recursos, seja na remoção dos entraves logísticos, de armazenagem, tributários, trabalhistas, financeiros, ambientais, de governança, de pesquisa, de seguros, de segurança no campo, entre outros há muito tempo apontados.

Quanto mais cedo o Ministério da Agricultura, num país onde o agronegócio representa mais de 35% do PIB, receber do governo federal o devido holofote, sendo blindado, fortalecido e ocupado por técnicos qualificados, coordenando todos os esforços desta área de alimentos, bioenergia, mais cedo a sociedade brasileira conquistará esta renda do consumo mundial para ser aqui amplamente distribuída.

Precisa-se sair do Brasil para ver que a capacidade do agronegócio brasileiro de responder a essa demanda mundial é internacionalmente reconhecida. Falta o reconhecimento nacional, não apenas em palavras, mas em ações efetivas, em prioridade e capacidade de implementação de estratégias. É uma chance única que se abriu para a nossa sociedade.



71

A nova era da agricultura

A nova era da agricultura

*Portfólio
tecnológico e
acesso á tecnologia
assumindo uma
posição cada vez
mais importante...*

Apresentamos nesse artigo uma discussão sobre as principais mudanças que estão acontecendo na produção agrícola, particularmente nos principais países exportadores e importadores como os EUA, Brasil, Argentina, África do Sul, Índia e China. A ideia central é identificar os fatos que estão mudando constantemente, os impactos causados por estes fatos e, por fim, fomentar uma discussão sobre quais atos as empresas que se relacionam com os produtores agrícolas devem adicionar a sua lista de atividades. Estas ideias são baseadas em discussões com produtores agrícolas e pesquisadores de 4 dos países citados anteriormente.

Entre esses países, o Brasil é provavelmente o que mais de se adequa a análises dessas tendências apresentadas a seguir.

- Aumento da volatilidade de preços na agricultura do mundo;
- Novos riscos devido às mudanças climáticas e políticas governamentais;
- Portfólio tecnológico e acesso á tecnologia assumindo uma posição cada vez mais importante;
- Aumento na concentração dos produtores rurais (mais propriedades sendo gerenciadas por um número menor de produtores);
- Maior acesso á informação, a maioria destas de graça;
- Mudanças no comportamento do produtor, cada vez mais profissionalizado e informado;

(27) Texto feito com a cooperação de Matheus Alberto Consoli e Leandro Angotti Guissoni.

- Diversificação da agricultura para outras regiões e atividades, incluindo integração com pecuária e floresta;
- Agricultores se tornando mais capitalizados, mas ainda necessitando de crédito devido à volatilidade de preços/custos;
- Aumento da necessidade de capital e restrições sobre o uso da terra;
- Oportunidades para o trabalho urbano estão aumentando;
- Escassez de recursos necessários para a produção agrícola.



Agricultores se tornando mais capitalizados, mas ainda necessitando de crédito devido à volatilidade de preços/custos...

Estas mudanças no ambiente dos produtores agrícolas trazem vários impactos para os membros da cadeia produtiva de alimentos, entre eles destacamos:

- Mudança no balanço de poder na direção dos agricultores;
- Agricultores estão se organizando em cada vez mais grupos de compra, cooperativas e centrais de cooperativas;
- A necessidade de se aumentar a escala é um princípio básico para ganho de eficiência e redução de custos;
- Aumento no custo da mão-de-obra no campo;
- Agricultores mais informados, aumentando constantemente o conhecimento técnico e mercadológico;
- Aumento nos custos para se adequar as legislações ambientais mais restritivas;
- Necessidade de boa gestão da terra, ativos e custos;
- Vários atributos de compra demandando diferentes abordagens para atender a diferentes perfis de agricultores;
- A combinação de atributos técnicos, relacionais e de preço estão se tornando cada vez mais importante ao se analisar o comportamento de compra dos agricultores;
- Maior disponibilidade de informação sobre o fornecimento de produtos e serviços e também sobre os preços praticados em diferentes regiões;
- Necessidade de desenvolver novas alternativas de suporte e crédito para atender as necessidades de capital de giro dos agricultores;
- Aumento da exposição ao risco e da demanda por capital devido à oferta de produtos e serviços mais sofisticados no mercado;
- O uso da tecnologia irá permitir mudanças incríveis no futuro, a maioria relacionada à agricultura digital (“nas nuvens”).

*Agricultores
mais informados,
aumentando
constantemente
o conhecimento
técnico e
mercadológico...*

Baseado na pesquisa conduzida por nossa equipe na Markes-trat, ao menos quatro macrosegmentos de agricultores podem ser caracterizados atualmente na agricultura dos países emergentes como o Brasil.

Agricultor tradicional (ATD): produtores de pequeno e médio porte, com gestão familiar, que compram o maquinário para uso próprio e são proprietários das terras em que produz, com baixo nível de integração na cadeia e foco na agricultura, que é o seu negócio principal. Eram reconhecidos como empreendedores no passado quando o negócio foi estabelecido. Altamente tradicionais em seu perfil, também tendem a ser mais experientes na idade. Nos agricultores tradicionais podemos também estabelecer o tamanho da propriedade e o grau de uso tecnológico.

Agricultor orientado ao negócio (AON): produtores de médio a grande porte, de gestão familiar à profissional, trabalhando em sua maioria com maquinário próprio ou arrendado, já possui algum nível de integração nas operações de compra ou venda, onde foco do negócio é a agricultura e comercialização das commodities. São em geral uma geração mais nova e estão mais presentes em áreas que são ou eram até recentemente de fronteiras agrícolas.

Gestores de Rede (GR): Normalmente se envolvem em operações de larga escala, com gestão profissional, estrutura e maquinário próprio que pode ser arrendado a outros produtores. São em geral integrados em termos de perspectivas de rede, provendo serviços para outros produtores. Possuem economia de escala na compra de insumos, sementes, defensivos, fertilizantes, logística, crédito entre outros. A maioria destes são “empresas” que estão se tornando empresas de agricultura global, e elas tendem a basear sua expansão

Agricultor orientado ao negócio (AON): produtores de médio a grande porte, de gestão familiar à profissional, trabalhando em sua maioria com maquinário próprio ou arrendado...



no arrendamento de terras a longo-prazo com baixo investimento em ativos.

Transformadores e Estruturadores de Terras (TET): estas empresas ou agricultores estão geralmente localizados em fronteiras agrícolas. São organizações que estão abrindo novas áreas, transformando terra não agricultável ou de pastagem em terra viável para a agricultura, aproveitando o valor ainda baixo desses ativos. São em geral empresas de grande porte, com gestão profissional e também orientadas para o negócio imobiliário. Desta forma, estas organizações esperam a valorização da terra e se beneficiam do lucro ao vendê-la, o que geralmente ocorre para os gestores de rede com perfil para a aquisição de terras.

Estes quatro macrosegmentos distintos ser encontrados na agricultura de países emergentes onde ainda ocorre a expansão de terras. Entender estes segmentos e perfis é importante para construir o relacionamento com os agricultores. Uma coisa é certa: uma empresa, para se relacionar com agricultores, deve buscar “pensar como um agricultor” e se tornar cada vez mais “orientada ao cultivo” e resultados.

Por fim, sugerimos que cada leitor possa usar como referência os fatos e impactos que descrevemos nesse artigo e possa pensar nos atos que suas empresas podem desenvolver para se desempenhar na nova era da agricultura.

*Uma coisa é certa:
uma empresa,
para se relacionar
com agricultores,
deve buscar
“pensar como um
agricultor” e se
tornar cada vez
mais “orientada
ao cultivo” e
resultados.*



72 A África consumidora e a África produtora



Publicado na revista
AgroAnalysis em
01/10/2013.²⁸

A África consumidora e a África produtora

Apesar de visitas apenas à África do Sul, as ideias aqui contidas contêm a difícil missão e o perigo da tentativa de generalizar ao continente todo, uma vez que ali são encontrados 55 países e milhares de línguas diferentes.

Em visitas à África em 2006 e após a Copa do Mundo de 2010, sempre passando pelo Aeroporto Internacional “O.R. Tambo”, percebe-se que esse maravilhoso local passou por diversas transformações no período. A oportunidade de visitar diversos locais da África do Sul foi uma experiência muito rica e agregadora de conhecimento.

O país é repleto de maravilhas e contrastes como observado da movimentada Johannesburg até a maravilhosa Cidade do Cabo. Em Malmesbury cooperativas podem ser visitadas, assim como a exemplo da legalista Bloemfontein e Bothaville, casa do parque Nampo que abriga uma das maiores exposições da África do Sul. Visitar as incríveis montanhas de Clarens e Drakensberg, a cosmopolita Pretoria e diversos outros locais do país é uma grande experiência. Não poderíamos deixar de mencionar aos leitores sobre os maravilhosos vinhos tintos “Pinotage” em Stellenbosch, um cenário dos sonhos.

Com a oportunidade de envolvimento em discussões com produtores, indústrias, e oficiais do Governo a respeito de toda a África, coleta de diversos materiais e fazer perguntas e ouvir as pessoas, aprendizado, sempre insuficiente, sobre este continente ímpar foi construído.

Apesar de visitas apenas à África do Sul, as ideias aqui contidas contêm a difícil missão e o perigo da tentativa de generalizar ao continente todo, uma vez que ali são encontrados 55 países e milhares de línguas diferentes.

Nos últimos anos, a África apresentou um desenvolvimento contínuo, porém não homogêneo. Fica claro que países antes socialistas, com uma mudança de conduta para outras estruturas de governo são os que apresentam os melhores resultados. A maior parte

(28) Texto feito com a cooperação de Tassia Gerbasi.

dos países africanos são agora democracias. O que tem sido visto é que empresas privadas estão se fortalecendo, com ajudas governamentais e, em vários países, a violência está em declínio devido a aspectos como o fim da “guerra fria”, uma maior atenção da mídia, um despertar da sociedade baseado nas informações oriundas da internet e ainda, o desenvolvimento de Instituições. Alguns países passaram por políticas de desarmamento e de grande investimento em educação, contribuindo ainda mais para a melhoria dos padrões de vida.

Essa melhoria contínua tem atraído cada vez mais investidores estrangeiros, que veem no continente grandes oportunidades. No ano de 2002, os investimentos diretos estrangeiros (IED) no continente contabilizavam valores próximos a US\$ 15 bilhões. Dez anos mais tarde, em 2012, esses investimentos passaram para a casa dos US\$ 46 bilhões.

A África ainda não é o maior foco de atenção dos estrategistas em alimentos e agronegócios, e este pode ser considerado um grande erro se olharmos através de duas lentes, ou melhor dizendo, dois pontos de vista: produção e consumo.

Nas lentes do consumo, é importante dizer que a África, juntamente com o Oriente Médio, é o maior importador de alimentos do mundo. Atualmente a África abriga 16% de toda população mundial, contabilizando algo em torno de 1 bilhão de habitantes, sendo que até 2050 essa proporção deve saltar para 23% (segundo dados da Organização das Nações Unidas – ONU). Seu crescimento como um importante importador é justificado pelo amplo crescimento econômico de muitos de seus países (um crescimento contínuo de 6 a 10% no PIB por ano, seguido de melhor distribuição de renda e crescimento da classe média).

Países africanos também estão enfrentando um crescimento da urbanização e vale lembrar que alguns desses países possuem grandes populações, como a Nigéria com 165 milhões de habitantes, Etiópia, Egito e Congo com cerca de 75 a 90 milhões de habitantes, África do Sul, Uganda, Kenya e Sudão com cerca de 35 a 50 milhões habitantes, e com cerca de 20 a 30 milhões de habitantes, temos Moçambique, Camarões, Gana, Costa do Marfim, Marrocos, Algéria, Madagascar e Angola. A África possui 55 cidades com mais de 1 milhão de habitantes cada e ainda mantém uma população urbana de apenas 40%.

Relativo ao mercado de proteína animal, segundo dados do Rabobank, a África teve nos últimos dez anos, expressivo aumento de 70% no consumo, sendo que a população ainda possui baixo acesso a esse tipo de proteína.

A África ainda não é o maior foco de atenção dos estrategistas em alimentos e agronegócios, e este pode ser considerado um grande erro se olharmos através de duas lentes, ou melhor dizendo, dois pontos de vista: produção e consumo.

O continente detém 20% do território mundial, sendo que cerca de 60% das terras aráveis do planeta estão ali presentes.

É esperado que a África e o Oriente Médio respondam por 50% de todo crescimento das importações mundiais de carnes até 2022, 53% do trigo, 50% de arroz e 25% do óleo de soja. Com o consumo de alimentos na África continuando a crescer, alguns países também estão desenvolvendo políticas relacionadas à segurança alimentar.

Nas lentes da produção de alimentos, também podemos dizer que seria um erro não dar a devida atenção para a África. É reconhecido que a América do Sul está crescendo rapidamente e que será o futuro fornecedor de alimentos para o mundo, porém, a América do Sul não será suficiente. Países africanos deverão exercer importante papel uma vez que muitos desses países estão repletos de recursos para produção. O continente detém 20% do território mundial, sendo que cerca de 60% das terras aráveis do planeta estão ali presentes.

A tarefa de alimentar o mundo pressionará ainda mais os recursos de países ou regiões produtoras de alimentos. Como recursos consideramos terras (solo), água, pessoas, tecnologia, informação, conectividade, crédito, energia (sol e elétrica), Instituições e Governo, capacidade de armazenamento, insumos agrícolas, transporte e logística e, finalmente, capacidades de gerenciamento. A percepção geral é a de que os países que possuírem esses recursos e os melhores meios de gerenciá-los serão aqueles que irão capturar a maior parte do crescimento, promoção e desenvolvimento dos mercados de alimento e de itens relacionados ao agro. E é neste ponto que a África ainda vem lutando.

Diversas questões relativas aos recursos podem ser percebidas na África:

- Falta de instituições em alguns países, instabilidade política, altas taxas de mortalidade, corrupção, Governos com pessoas não qualificadas para exercer a função pública e promover a mudança;
- Práticas agrícolas insustentáveis, que degradam o solo e outros recursos naturais;
- Logística deficiente onde países que possuem petróleo não estão investindo esses recursos competitivamente. Países como a África do Sul enfrentam atividades de mineração ocupando o espaço da agricultura;
- Sistema de produção de alimentos muito fragmentado, com pouca integração;

- Dificuldades de acesso a mercados e relações internacionais fracas;
- Pequenos produtores isolados dos mercados comerciais;
- Produtividade muito abaixo da média mundial;
- Pouca disponibilidade de crédito;
- Infraestrutura em desacordo com as necessidades da agricultura e do setor de alimentos;
- Falta de seguros.

A partir dessas questões diversas ideias surgem como um plano de ação:

- Existe um otimismo acerca dos biocombustíveis, que dará mais poder aos produtores africanos e à sociedade do país como um todo. Alguns países já estão adotando políticas relativas a este tema;
- Produtores comerciais devem ser mais engajados;
- Pequenos produtores devem estar mais envolvidos;
- Gerações mais jovens e mulheres devem passar por um processo de aumento de poder;
- Questões relativas à segurança alimentar e à criação de postos de trabalho por meio do agronegócio devem ser desenvolvidas;
- A busca africana por investimentos que resultem na criação de empregos sustentáveis, na inclusão social e no desenvolvimento econômico deve ser constante;
- As condições de fronteiras produtivas devem ser melhoradas, reduzindo os custos de logística;
- Busca de relações comerciais com melhor coordenação e redução de custos de transação;

Questões relativas à segurança alimentar e à criação de postos de trabalho por meio do agronegócio devem ser desenvolvidas;

*Nos próximos
10 anos muito
ainda será falado
a seu respeito,
principalmente
acerca do seu papel
como líder no
consumo mundial
de alimentos.*

- Padrões devem ser adotados;
- Produtividade e transferência de tecnologia devem ser fortalecidos;
- Deve ser promovido o aumento do acesso à informação e ao conhecimento para a construção de maiores capacidades de pesquisa;
- O ambiente de comercialização, leis e regulamentações devem ser melhorados, e organizações setoriais devem ser estruturadas e fortalecidas;
- Deve ser feita a melhoria do acesso à informação por meio da internet e de outras fontes;
- Devem ser estruturados programas para melhor utilização dos recursos citados anteriormente.

Como conclusão, pode-se dizer que a África se encontra em um cenário muito positivo. Nos próximos 10 anos muito ainda será falado a seu respeito, principalmente acerca do seu papel como líder no consumo mundial de alimentos. Muitos investimentos serão realizados e vivenciaremos um real laboratório de experiências do agronegócio. Após os próximos 10 anos, falaremos de uma África alcançando a segurança alimentar e até mesmo se tornando um exportador de alimentos. Na África existem diversas oportunidades, e o verdadeiro empresário do agronegócio, aquele que enxerga à frente, já agendou seu voo, está pousando ou até mesmo já desembarcou no Aeroporto Internacional “O.R. Tambo” na busca dessas oportunidades, da construção de relacionamentos e de novos investimentos.

73 O conto da Operação J. Dalton



*Publicado na revista
Dinheiro Rural em
01/10/2013.*

O conto da Operação J. Dalton

*Em 2013, as
exportações do
setor acumuladas
já batem em US\$
70 bilhões, e o
saldo em quase
US\$ 58 bilhões,
10% acima de
2012.*

Caro leitor, se você ficou curioso com o título deste artigo “O Conto da Operação J. Dalton”, vou ajudá-lo a entender através de dois capítulos desse gênero literário. A inspiração para o conto vem dos batismos dados pela Polícia Federal brasileira para suas grandes operações, cada vez mais frequentes no Brasil.

O primeiro capítulo começa com um fato extraordinário, que tem o poder de provocar uma grande alegria. As exportações do agro-negócio, em agosto, somaram US\$ 10,17 bilhões, sendo quase 50% do total exportado pelo Brasil. Em 2013, as exportações do setor acumuladas já batem em US\$ 70 bilhões, e o saldo em quase US\$ 58 bilhões, 10% acima de 2012. A renda do campo deve chegar a US\$ 180 bilhões neste ano. Por isso, o agro é visto como o setor mais competitivo da economia verde-amarela, aonde quer que se vá, no mundo. Aqui nos EUA, onde vivo neste ano, causa grande respeito e também incômodo.

Até a presente data de 2013, a balança comercial brasileira apresenta o seu pior desempenho em décadas. Com exceção do agro, quase todas as demais exportações caíram, devido à deterioração da capacidade competitiva das empresas, fruto de pouquíssimas reformas estruturantes feitas pelo governo federal.

Já o segundo capítulo do conto provoca tristeza, ao contrário da alegria proporcionada pelo primeiro. Ele começa com a publicação “Instalada a Comissão da PEC Anti-Indígena”, divulgada pela respeitável organização não governamental Greenpeace, dona de batalha incessante pela preservação ambiental do planeta. A PEC visa disciplinar e ampliar o debate, além de determinar quais são os responsáveis na questão da demarcação de terras indígenas no País. Para começar, causa estranheza esse tema na seara do Greenpeace. Ou seria Indianpeace? Da referida publicação, duas frases se des-



*Com dois capítulos,
nosso conto
entrou... em curto-
circuito.*

tacam para esse capítulo: “...se os representantes do agronegócio saírem vencedores nessa batalha, como saíram no Código Florestal, não serão apenas os indígenas que perderão, mas toda a sociedade brasileira...” A outra diz ser o agronegócio “o setor mais atrasado da economia brasileira”.

Com dois capítulos, nosso conto entrou... em curto-circuito. De um lado, vemos fatos: o desempenho econômico medido por geração de renda, exportações competitivas, ganhos de mercado do agro e os outros setores... caindo nas exportações. De outro lado, vem a opinião do Greenpeace que é o setor mais atrasado da economia, e seu crescimento leva à perda da sociedade brasileira. Quem estaria com problema de visão?

Estariam os setores ditos “modernos da economia”, gerando empregos, exportando por fora, por baixo do pano, em contrabando noturno?

Estariam os setores ditos “modernos da economia”, gerando empregos, exportando por fora, por baixo do pano, em contrabando noturno? No conto acionamos a Polícia Federal, que criativamente bolou a Operação J. Dalton. Depois de ampla investigação temos a triste notícia que a operação nada encontrou de crescimento e de exportações dos outros setores.

Por que a P.F. deu este nome à operação? O inglês John Dalton nasceu em 1766 e viveu até 1844. Cientista com diversas contribuições, principalmente na teoria atômica. Dalton tinha um problema na visão, que intensamente investigado, deu origem ao termo daltonismo. O portador tem dificuldade de ver, principalmente de confundir cores, como o verde e o vermelho. Tanto no semáforo quanto no desenvolvimento econômico, esta confusão de cores não é boa. Em ambos, o verde significa avançar e, o vermelho, parar ou até retroceder.

Nosso conto deixa duas mensagens: o agro precisa agir coletivamente e com mais rigor com as organizações que são, injustificada e levianamente, ofensivas ao seu difícil trabalho diário. E como o crescimento do agro leva ao desenvolvimento econômico, social e ambiental, a sociedade brasileira precisa enxergar melhor e também reagir, pois enquanto o agro produz e gera renda, uma turma do contra fica todo o tempo criando contos sem fundamento.

74

A vitória do selvagem na Operação Robert Howard



*Publicado na revista
Dinheiro Rural em
01/11/2013.*

A vitória do selvagem na Operação Robert Howard

*Em 2010, no
gélido janeiro em
Boston, apresentei
o conto para
200 executivos
do mundo e
aos professores
de Harvard,
com direito á
degustação dos
vinhos ao final...*

Este conto traz uma bonita, mas também triste história. Nos convida ao lindo e ensolarado Vale do São Francisco, que tenho o privilegio de visitar há quase 15 anos. E o título do conto... sertão, semiárido, Robert Howard e selvagem, qual seria a relação entre eles?

Conheci na região de Lagoa Grande (PE), cidade bem próxima às lindas Petrolina e Juazeiro, imortalizadas por Jorge de Altinho, na emocionante canção Petrolina e Juazeiro (“nas margens do São Francisco, nasceu a beleza, e a natureza ela conservou...”) uma gente trabalhadora e empreendedora, que junto com a Codevasf, a Embrapa, o Sebrae, e outras organizações do Estado e privadas, lutaram para, quase no meio do nada, criar um polo produtor mundial de vinhos e uvas.

Numa história merecedora do nosso apoio, esta brava gente meteu a cara para competir com a Califórnia, Europa, Austrália, África do Sul, Chile e Argentina, produzindo os vinhos da nova latitude (paralelo 8).

Despertou curiosidade, e escrevemos para a Universidade de Harvard, imaginem... Harvard... um estudo de caso, “um conto”, sobre a produção de vinhos lá na região. Este conto voou para o mundo com o endosso da marca Harvard. Em 2010, no gélido janeiro em Boston, apresentei o conto para 200 executivos do mundo e aos professores de Harvard, com direito á degustação dos vinhos ao final. Fiquei emocionado e orgulhoso ao vê-los apreciando nossa inovação e o Brasil participando do jogo mundial.

A feira da uva e do vinho de Lagoa Grande (Vinhuva Fest), já em sua oitava edição, visa entre outros esforços, criar esta marca, este conceito mundial. É resultante do desenvolvimento daquela região pelo trabalho, pela geração de emprego e inclusão, afinal, a produ-

ção de frutas emprega muita gente. Visitei fazendas que chegam a empregar 1500 pessoas.

Até então temos um conto feliz: uva, vinho, música, Boston, Harvard, trabalho, sol e o Vale do São Francisco... Mas na segunda parte do conto o vinho vira vinagre.

A Vinhuva Fest de 2013 foi cancelada, devido a mais uma invasão nas fazendas produtoras, feita por pessoas que, tal como eu, não tem terras, os ditos “sem terras”, coordenadas por um antigo e eficiente movimento, porém, ainda na informalidade. Apesar da re-integração de posse concedida, nada foi feito, trazendo um clima de insegurança, como em outras regiões do Brasil que quer trabalhar e produzir. Resultado: grande evento... evento do ano... cancelado.

O Instituto do Vinho e a Associação dos Produtores e Exportadores de Frutas do Vale do São Francisco, verdadeiras pérolas e exemplo na atividade de empreender com ações coletivas, emitiram nota onde prestam solidariedade aos trabalhadores e empresários da propriedade alvo deste crime de invasão e depredação, que produz há mais de 40 anos, sendo destaque em responsabilidade social e no relacionamento com seus funcionários (Valexport).

Com o cancelamento, advindo da invasão, insegurança e tolerância crescente com o crime no Brasil, perdeu a parcela da região e do país que quer se conectar no jogo mundial. Perderam também milhares de pessoas: os empreendedores, comerciantes, donos de restaurantes, de lojas, de pousadas, de hotéis, taxistas e, inclusive, perderam os ambulantes que hidratariam os participantes sob o sol de novembro em Lagoa Grande.

Venceu, como vem vencendo cada vez mais batalhas, a parcela do Brasil que não aceita participar do jogo jogado e consagrado no

Perderam também milhares de pessoas: os empreendedores, comerciantes, donos de restaurantes, de lojas, de pousadas, de hotéis, taxistas e, inclusive, perderam os ambulantes que hidratariam os participantes sob o sol de novembro em Lagoa Grande.



mundo e tem como meta, como modelo de desenvolvimento econômico, social e ambiental, provavelmente alguma tribo rudimentar ou primitiva.

Se em Boston escapei de dar explicações sobre mais este fato do Brasil selvagem em ação, pois ocorreu depois, o conto termina relatando que tenho, para minha tristeza e de vocês, perdido cada vez mais tempo para explicar este tipo de notícia fora do Brasil, afinal, estamos provendo ao mundo fartos contos de ações selvagens.

A motivação para o título deste conto vem do fato que recebo, com assustadora e crescente frequência, além da invasão contada acima, que levou ao cancelamento da feira, depoimentos de produtores rurais cujas fazendas, armadas apenas com suas famílias, seus tratores, seu esforço e sua vontade de trabalhar e produzir, foram invadidas (assaltadas) por bandos criminosos armados ou desarmados, estimulados pela impunidade reinante.

Falta concluir fazendo a relação com o que viram até agora... Robert Ervin Howard, escritor, nasceu no também semiárido Texas em 1906, e se suicidou 30 anos depois, ao saber que a mãe estava em coma. Curiosamente foram velados e enterrados juntos.

Porém, em pouco tempo de vida, Robert Howard deixou um patrimônio à humanidade: uma série de excelente contos, principalmente sobre invasões, operações e batalhas selvagens, lutas tribais, e temas congêneres. Entre seus destaques está a criação do famoso personagem Conan, o bárbaro.

...o conto termina relatando que tenho, para minha tristeza e de vocês, perdido cada vez mais tempo para explicar este tipo de notícia fora do Brasil, afinal, estamos provendo ao mundo fartos contos de ações selvagens.

75 O conto da Operação Jorge Chávez



*Publicado no Portal
CanaOeste em
22/11/2013.*

O conto da Operação Jorge Chávez

*Uma condição
única de ser
beiramar e não ter
chuva, em cima
de uma falésia e
a costanera lá em
baixo, com lindos
bairros como
Miraflores e San
Isidro, e outros
não tanto, mas em
transformação.*

Os convido a me acompanharem em viagem para a interessante, exótica e culturalmente riquíssima cidade de Lima, no Peru. Uma condição única de ser beiramar e não ter chuva, em cima de uma falésia e a costanera lá em baixo, com lindos bairros como Miraflores e San Isidro, e outros não tanto, mas em transformação.

Usei a manhã livre para caminhar pelas ruas de Miraflores, muito policiadas, lembrando Zeca Pagodinho e “deixando a vida me levar”, observando como cientista os comportamentos, comércios e ambientes. Tomei um inesquecível espresso, fotografando a cafeteria recém-inaugurada Juan Valdez, dos



produtores colombianos. Uma culinária espetacular, recomendando conhecerem o La Mar Cevicheria, e a sequência com seis pratos, inesquecível.

O Peru tem grande riqueza na história. Palco de cultura, de golpes, de movimentos terroristas, e principalmente de reformas econômicas que permitem ser um país com incrível velocidade de crescimento e transformação, a China da América Latina.

Um taxista disse que o temível grupo terrorista Sendero Luminoso, tanto nos natais como nas passagens de ano, exatamente à meia-noite em Lima, cortava a energia, para mostrar sua presença. Pouco tempo atrás. Comprei um livro para conhecer mais a história deste grupo e seu líder, professor universitário como eu, hoje detido em estrutura militar no capricho geográfico que avança junto ao mar, em frente a Lima. Voltarei em novo conto com esta obra interessante.

A ida ao Peru foi para debate com economistas baseados nos EUA, na Europa e na América do Sul (o renomado Hernando de Soto), e ex-ministros do Chile e do Peru, nos Governos de Bachelet e Alan Garcia. Poucas pessoas falando no evento de macroeconomia e agricultura, entrei nesta segunda parte, uma honra no meio destas autoridades.

No jantar do dia anterior ao evento, 60 grandes empresários da América Latina, público-alvo dos organizadores. Fiquei na mesa dos palestrantes, completa com empresários. Se até então o conto está interessante, começa a apodrecer o ceviche.

A conversa rola sobre a experiência nos EUA, a agricultura e como vejo a América do Sul, depois viajamos para a macroeconomia e comparações entre os países. Todos dão opiniões semelhantes do Brasil: um país bonito, povo bacana, mas difícil de se investir, um país caro, um país violento e que não cresce mais como crescia.

Na última vez que senti vergonha assim foi quando morava na Holanda, em 1998, e sempre sofria com estas conversas que diminuía meu país, e ocorriam... na mesa. Para mim uma sensação nova, o Brasil saindo de moda. Estar na moda foi gostoso.

Depois de muito tempo na questão econômica, o assunto vai para amenidades. Perguntaram sobre os estádios da Copa, disse que parte já está em uso, alguns terão dificuldades econômicas depois, alguns com orçamentos estourados mas todos ficarão prontos e lindos, padrão FIFA. Gosto deles, apesar das críticas. No sonho de que o Brasil lidere o futebol mundial, isto é importante.

Todos dão opiniões semelhantes do Brasil: um país bonito, povo bacana, mas difícil de se investir, um país caro, um país violento e que não cresce mais como crescia.

*A esta altura,
já nervoso, me
acalmei respirando
fundo e percebendo
que não estavam
querendo me
irritar, e sim, que
tinham razão.
Disse que faremos
igual na Rio + 20,
que foi um sucesso
de segurança.*

E os aeroportos? Disse que após diversos, diversos e mais diversos anos e centenas de estudos, três foram finalmente privatizados, e nestes se veem grandes obras, que ficam prontas para o mundial. Sobre os outros não soube informar, pois dependem da estatal dos aeroportos, que mesmo tendo gente muito boa nos seus quadros, apareceu muito na mídia, porém em espaços não nobres, fruto da partilha do Estado.

Na sequência perguntaram como iremos fazer, já que o Brasil está muito violento, muito inseguro. A esta altura, já nervoso, me acalmei respirando fundo e percebendo que não estavam querendo me irritar, e sim, que tinham razão. Disse que faremos igual na Rio + 20, que foi um sucesso de segurança. Nosso Exército assume com a Polícia, a parcela selvagem se recolhe até que a Copa termine, o Exército volta para as suas funções e os selvagens voltam às ruas outra vez.

Porém, nesta hora tive um lampejo, uma pequena vingança e disse que poderiam ir sim ao Brasil, mas principalmente aqueles que conseguirem a classificação, e não serão todos nesta mesa...

O jantar foi delicioso, conversa cordial mas indigesta. É duro assimilar tantas críticas, ver o sonho de país de primeiro mundo mais distante devido a nós mesmos, à nossa pouca capacidade de gestão.

Aproveitei a primeira chance e fui embora ao Hotel, com a desculpa da palestra. No táxi, um executivo de Banco, que vive em Nova York, mas cuida da América Latina, disse que a Cidade do México em quase todos os sentidos, está se tornando melhor que São Paulo. Fui a nocaute. Depois de algum tempo em silêncio, só me restou falar do Neymar. Aí venci, pelo talento individual.

Fiquei sabendo na mesa que a Presidência do Brasil esteve no mesmo dia em Lima. Dia seguinte, pego o El Comercio, principal jornal, ainda depressivo, e não vejo nenhuma nota da visita na primeira página. Não há também nenhum editorial, entre uns 15, que falasse da visita. Ocupamos metade da página cinco com uma foto, onde a Presidente dizia querer o comércio entre os países chegando a US\$ 10 bi em cinco anos, uma excelente e louvável meta.

Foi criado um grupo de trabalho para estudar a integração ferroviária, que a meu ver, pela importância do tema, deveria ter sido criado há três anos, e nesta visita já assinar as obras. De papel mesmo, três convênios de cooperação: na área de meio ambiente, trabalhista e em comunicações (para que populações fronteiriças não paguem ligações internacionais) além de ajudá-

-los na instalação de farmácias populares. Com base no jornal de Lima, achei uma agenda sem grande destaque, talvez por isto fugiu da primeira página. Torço para ter sido enganado pelo jornal. Há enganos que são gostosos.

Segue o evento, e entre as apresentações dos economistas, uma foi mortal. Mostrava indicadores aceitos internacionalmente sobre reformas feitas nos países, visando torná-los mais competitivos. A comparação era entre 2009 e 2013 e, entre uns 20 a 30 países, piores que nós, apenas Bolívia e... Venezuela, este lindo país, mas em triste retrocesso graças às “chaves maduras”.

Continuam aparecendo dados de crescimento econômico e desenvolvimento, e também estamos mal na tábua comparativa. A mensagem é a de que os emergentes passaram a ser diferentes, e estas diferenças devem ser observadas pelos investidores,



A comparação era entre 2009 e 2013 e, entre uns 20 a 30 países, piores que nós, apenas Bolívia e... Venezuela, este lindo país, mas em triste retrocesso graças às “chaves maduras”.

e para nossa tristeza, perdeu-se em parte o encanto com o Brasil, fomos para segunda divisão da América do Sul.

Mas.. porque este conto se refere á operação Jorge Chávez?

Sou curioso com estas coisas, li que o nome do “Aeropuerto Internacional Jorge Chávez” em Callao, servindo Lima, é uma homenagem a um engenheiro e aviador nascido na França em 1887, filho de peruanos, que foi o primeiro a cruzar os Alpes em 1910, mas sofreu avarias, se acidentou no pouso e morreu quatro dias após.

Sua história, o jantar e a experiência no Peru me trouxeram o Brasil. Decolamos, subimos, passamos, entramos na moda, mas... descemos, pousamos e paramos. Não tão drasticamente como o aviador Jorge Chávez, espero e... os próximos anos dirão.

Para acabar o conto e partirmos temporariamente do Peru, um pouco de humor... Ao simpático, idoso e educado taxista que me conduzia ao aeroporto, quase noventa minutos de aprendizado da história peruana, perguntei sério, para sentir sua reação: Este Jorge Chávez do aeroporto foi parente do falecido Hugo, “acá del nuestro país vecino”? Ele prontamente me respondeu: “no... no...no...pelo amor de Dios, no”.

*Sua história,
o jantar e a
experiência
no Peru me
trouxeram o
Brasil. Decolamos,
subimos, passamos,
entramos na moda,
mas... descemos,
pousamos e
paramos.*



76

Os impactos da nova proposta americana de uso de etanol



*Publicado no Site
NovaCana em
22/11/2013.*

Os impactos da nova proposta americana de uso de etanol

A indústria de etanol americana, apesar de ter um lobby muito forte, enfrenta pesada batalha contra a indústria do petróleo, principalmente...

Este texto tem o objetivo de compartilhar minha análise sobre a proposta de mudança nas regras para o uso de combustíveis renováveis nos EUA. Acabei lendo coisas na imprensa brasileira que me preocuparam, houve certo exagero em possíveis impactos. Início dizendo que esta era a maior incerteza que eu considerava para a agricultura brasileira para os próximos anos. Divido a análise em cinco sessões: quais os motivos da mudança na regra de 2007 (1), qual a relação desta com a agricultura brasileira (2), o retrocesso, caso a proposta seja aceita (3), os impactos na cana brasileira (4), e considerações finais (5).

Qual o motivo da mudança na regra de 2007?

Esta proposta de mudança está em consulta pela EPA (Environmental Protection Agency) desde 15 de novembro. A principal justificativa é a de que o consumo de gasolina nos EUA caiu (consumo per capita caiu 16% de 1984 a 2011 e o consumo total caiu de 142,4 bilhões de galões em 2007 para 134 bilhões em 2012) tal como o consumo do petróleo cai também mais recentemente graças ao gás de xisto. Como as metas de adição de etanol e outros biocombustíveis estabelecidas em 2007 são em volume (diferentemente do Brasil, que tem como meta uma porcentagem de 25%), a porcentagem necessária de adição de etanol na gasolina poderia passar os 10%, que são aceitos aqui, o que é chamado de “blend wall”.

A indústria de etanol americana, apesar de ter um lobby muito forte, enfrenta pesada batalha contra a indústria do petróleo, principalmente, mas também contra a indústria que usa grãos, ou seja, a indústria de carnes e até o fast-food se posiciona contra o etanol.

São diários os ataques que acompanho ao etanol de milho. Estas indústrias são as grandes pressionadoras da EPA e do Congresso dos EUA, aliado ao fato do próprio produto a partir do milho não apresentar os mesmos resultados ambientais que o etanol de cana. É pressão de todos os lados.

Qual a relação de um menor crescimento dos biocombustíveis nos EUA com a agricultura brasileira?

Primeiramente, vale ressaltar que qualquer país no mundo que anuncie uma mistura de biocombustível na gasolina ou no diesel de certa forma beneficia o Brasil, pois este país usará parte das suas terras, ou parte dos seus grãos ou até da sua cana, para a produção de combustíveis, ou terá que importar, caso não consiga produzir. Com isto, fica um mercado aberto para o Brasil ocupar com a produção de grãos, de açúcar ou mesmo exportar etanol para estes países. É como se removêssemos parte de um concorrente. São promissoras as notícias principalmente para a cana, pois Austrália, Índia, Tailândia e outros concorrentes no açúcar estão implementando e aumentando as misturas, até para fazer frente aos baixos preços do açúcar.

O biocombustível representou um empoderamento da agricultura mundial, pois transfere renda da cadeia do petróleo à cadeia produtiva agrícola, e com isto faz ampla distribuição de renda, uma vez que se trata de uma cadeia produtiva com muito mais agentes econômicos, além dos benefícios ambientais, pois é renovável e bem menos poluente. Transfere renda de um número menor de países petroleiros para um grande número de países agrícolas.

Portanto, um recuo dos EUA, o principal produtor e usuário de grãos, no uso do milho como biocombustível e no uso de outras fontes representa uma vitória da indústria do petróleo sobre a agricultura americana. É um mau sinal mundial para a indústria de biocombustíveis.

Mas os impactos não param aí e atingem o Brasil. Caso ocorresse um menor uso de milho para este combustível, além de prejudicar todos os investimentos feitos em Usinas de etanol nos EUA, liberaria milho para o mercado mundial, e os impactos seriam uma redução ainda maior nos preços do milho, que refletiria também nas outras commodities, pois com preços menores há tendência de substituição de áreas de milho por outras culturas, principalmente a soja, e acaba deprimindo os preços destas culturas também.

Fora isto, com oferta de grãos abundante e com baixos preços, ganharia muita força a produção de carnes nos EUA (fran-

O biocombustível representou um empoderamento da agricultura mundial, pois transfere renda da cadeia do petróleo à cadeia produtiva agrícola...

gos, suínos e em menor escala, bovinos) e muitos produtores americanos já fazem as contas para produzir mais suínos com o milho. Apesar do preço do milho mais baixo ajudar a indústria de aves e suínos brasileira, o grande crescimento da força competitiva e da produção dos EUA também afetaria, principalmente as exportações destes setores brasileiros, que vêm tendo ótimo desempenho.

Um rearranjo da oferta de grãos desta magnitude superaria o crescimento do consumo mundial e jogaria a agricultura numa grave crise por pelo menos uns 3 a 4 anos, até que a oferta e demanda se ajustassem, isto numa realidade de custos de produção bem mais elevada nos últimos anos. Perderia e muito o Brasil, com riscos sérios à nossa economia, que é puxada pelas exportações recordes do agronegócio.

Os EUA não recuaram, não vão deixar de usar o milho. Simplesmente não irão crescer. Porém, continuarão usando cerca de 35 a 40% da safra, uma quantidade de 120 a 125 milhões de toneladas de milho para etanol.

Caso a proposta seja aceita, ela representa um retrocesso no que foi conquistado?

Apesar das nuvens pretas, a mudança anunciada pela EPA não representa, como foi noticiado no Brasil, um retrocesso no que já foi conquistado, mas sim nas perspectivas de crescimento futuro. Existem diversas categorias de etanol nos EUA, e a mudança propõe uma redução na meta de uso de etanol em 2014, de 18,15 bilhões de galões para 15,21 bilhões de galões. Este número é ligeiramente menor que o estipulado para 2013, de 16,55 bilhões de galões. Portanto, o mercado deixa de crescer quase 3 bilhões de galões (16% a menos).

No caso do etanol de milho, a meta era de 14,4 bilhões de galões para 2014, e deve ficar em cerca de 13 bilhões de galões. Em 2013 este mercado deve ser ao redor de 13,8 bilhões de galões, portanto perdem-se 800 milhões de galões. As alternativas para escoar a produção do etanol de milho nos EUA são o E15 e o E85, mas estes têm dificuldade de decolar e serão tema de próximo artigo.

Os EUA não recuaram, não vão deixar de usar o milho. Simplesmente não irão crescer. Porém, continuarão usando cerca de 35 a 40% da safra, uma quantidade de 120 a 125 milhões de toneladas de milho para etanol. Devemos ainda lembrar que havia o teto de 15 bilhões de galões para o uso do milho na norma de 2007.

Também é voz corrente nos EUA que esta mudança será questionada judicialmente, pois há correntes que dizem que o argumento para a mudança não se verifica, uma vez que não há limitações de

produção e até quem questiona se a EPA pode fazer esta mudança. Está aí colocada a situação do momento.

Quais os impactos na cana brasileira caso seja aprovada como está?

Nos biocombustíveis avançados, onde entra o etanol de cana e o biodiesel de soja, a meta de uso cai de 3,2 bilhões de galões para 2,2 bilhões de galões em 2014. Em 2013 devem ser consumidos ao redor de 2,75 bilhões de galões. Vale ressaltar que entre estes combustíveis, o biodiesel de soja enfrenta muita reação também, afinal a soja é alimento, e o etanol brasileiro recebe críticas por ser importado.

O principal impacto negativo é que a esperança de exportar grandes quantidades de etanol aos EUA, seguindo o crescimento que era esperado para o etanol avançado na norma de 2007, não se mostra mais tão promissora. Este ano o Brasil exportará pouco mais de 1,5 bilhão de litros aos EUA. Em 2014, o mercado americano, onde se enquadra o etanol de cana, será no total de 8,8 bilhões de litros. Prefiro não ser tão pessimista quanto os que dizem que nosso espaço fica limitado a uma quantidade como a exportada este ano. Teremos outros competidores, mas vai depender da competitividade do etanol de cana conquistar mais espaço dentro deste limite. Ainda é um limite alto.

Considerações Finais

Como explorei aqui, apesar das manchetes negativas no Brasil, prefiro ter uma leitura mais otimista. O mercado americano continua, temos boas chances na Flórida, Califórnia e outros estados litorâneos, e nosso principal alvo continua sendo o mercado interno de etanol, onde a Petrobras divulgou um estudo que mostra que apenas 23% dos carros flex utilizam etanol e, em 2009, a proporção era de 66%. Assim que houver o reajuste de preços da gasolina, a nova fórmula for implementada e ocorrer uma ligeira alteração desta equação de consumo com virada da enorme frota flex para o etanol, muda radicalmente todo o quadro de crise no setor.

Pena que nosso Governo esteja com uma leitura equivocada na questão dos combustíveis, e tenha sistematicamente ignorado a opinião praticamente unânime de todos os cientistas do setor. Jogou o peso do controle da inflação de 2013, que é de toda a sociedade em cima da Petrobras e seus acionistas, e nas costas das Usinas

O mercado americano continua, temos boas chances na Flórida, Califórnia e outros estados litorâneos, e nosso principal alvo continua sendo o mercado interno de etanol...

e dos fornecedores de cana, que representam uma parcela, muito pequena, da nossa sociedade. O controle inflacionário é um custo de todos e não de pequena parcela dos brasileiros. Não foi justa a decisão do Governo Federal. São e serão dolorosos os resultados deste erro de política pública.

Resta agora não somente à UNICA, mas à ORPLANA e às diversas associações de produtores de grãos no Brasil, monitorarem e até participarem, se bem-vindas forem, da reação coordenada a esta mudança, se juntando às associações dos EUA, uma vez que a consulta está aberta.

Argumentos ambientais e sociais não faltam, pois é, antes de mais nada, uma batalha do petróleo contra a agricultura, contra o meio-ambiente e contra a distribuição de renda que o biocombustível representa em relação ao petróleo. Eu, com viés econômico, social e ambiental, estou do lado da agricultura nesta batalha... Prova disto é que aqui nos EUA só abasteço com E85.

O controle inflacionário é um custo de todos e não de pequena parcela dos brasileiros. Não foi justa a decisão do Governo Federal. São e serão dolorosos os resultados deste erro de política pública.

77 Volta de Mariel



*Prof. Dr. Marcos
Fava Neves em
31/01/2014.*

Volta de Mariel

*Muitas indústrias
sucatearam,
como o caso
da açucareira,
porém são ainda
bons em algumas
como no delicioso
rum, no fumo de
seus charutos
e na lucrativa
exportação de
médicos a alguns
países da América
do Sul.*

Nosso conto se inicia no ano de 1980 em Cuba, no histórico episódio “Êxodo de Mariel”, quando 125 mil pessoas fugiam da ditadura comunista saindo pelo Porto de Mariel, localizado na cidade de mesmo nome, a 40 km de Havana, sonhando com melhores perspectivas. Os que ficaram em Cuba viveram mais de 30 anos onde perceberam, além da violação constante de direitos humanos, uma pobreza bem distribuída e pouco avanço na capacidade de produção desta linda ilha, cheia de recursos. Muitas indústrias sucatearam, como o caso da açucareira, porém são ainda bons em algumas como no delicioso rum, no fumo de seus charutos e na lucrativa exportação de médicos a alguns países da América do Sul.

No “Êxodo de Mariel”, muitos cubanos morreram pelo caminho, perderam familiares, mas muitos realizaram o sonho e construíram verdadeiras fortunas na Flórida, quando encontraram um ambiente fértil que premiaria seu esforço, seu trabalho e seu empreendedorismo.

Ler sobre este fato histórico nos leva a 2010, 30 anos após o êxodo. Lembrei de uma visita com um primo feita na interessante cidade de Berlim. Após três dias em uma feira de fruticultura, tivemos o dia livre e fomos ao “Checkpoint Charlie”, onde existia um dos controles da passagem da Europa Oriental, então socialista, para a Ocidental, de mercado. Lá existe um museu que relata a história do Muro de Berlim e das tentativas de fuga das pessoas que também perderam suas liberdades, suas vidas e famílias com o mesmo propósito dos cubanos de Mariel. Terminamos a emocionante visita, sentamos na calçada para observar, assimilar e refletir. Chegamos a uma conclusão: “se fosse bom, para que precisava de muro?”

Nosso conto vai agora a janeiro de 2014, quando são amplamente divulgados dois fatos, os números da economia brasileira em 2013

e a volta do assunto Mariel, graças a um investimento bilionário da sociedade brasileira feito neste histórico Porto de Cuba.

O primeiro fato, números da nossa economia, mostra que silenciosamente as cadeias produtivas do agronegócio brasileiro seguiram 2013 no seu caminho de produzir e gerar renda, empregar para distribuir renda e contribuir com a economia brasileira. O valor bruto da produção do agrobrasileiro chegou a R\$ 470 bilhões, 11,3% maior que em 2012. Deste total, cerca de 66,5% referem-se à agricultura e os 33,5% à pecuária. Renda gerada que moveu inúmeros outros setores econômicos do que chamo de... Brasil-Chinês, o Brasil do agro.

As exportações encostaram em US\$ 100 bilhões, 4,3% acima de 2012. As importações também cresceram 4%, chegando a US\$ 17 bilhões, o que proporciona um incrível saldo de US\$ 83 bilhões em 2013. Só em soja foram US\$ 31 bilhões, chegando a 31% do total brasileiro. Sojicultores tiveram a façanha de exportar 10 milhões de toneladas a mais em 2013.

Entre os compradores, foi a China, e não Cuba, que desbancou a União Europeia e passa a ser o maior consumidor da nossa comida. Chega já a quase 23% das nossas exportações do agro, e só tende a crescer. Vale dizer que a China comprou do Brasil US\$ 23 bilhões só em comida, ao passo que Cuba comprou ao redor de US\$ 500 milhões entre todos os produtos exportados pelo Brasil, parte deles para as obras do Porto, e boa parte financiada pela sociedade brasileira.

Se olharmos o Brasil como uma grande empresa que compete no mundo, nossa sociedade não vai bem. Estamos caindo diversas posições nos principais rankings mundiais de competitividade. O rombo das transações correntes (balança comercial, serviços e transferências) em 2013 atingiu US\$ 81 bilhões, 50% a mais que em 2012, sendo o maior desde 2001. O investimento estrangeiro direto no Brasil caiu para 2,88% do PIB. É a primeira vez que este percentual cai desde 2009. Nosso superávit primário foi o menor desde 2002 (1,9% do PIB).

Nossa deteriorada balança comercial fechou o ano com saldo de pouco mais de US\$ 2,5 bilhões, o pior resultado desde 2000. O Governo só não jogou o país para déficit na balança devido à criativa operação de se exportar as plataformas de petróleo que nunca deixaram o Brasil. Só isto gerou US\$ 7,7 bilhões em “exportações”.

Quem sabe futuramente, para acertar nossa balança, vamos exportar os Hotéis do lindo litoral brasileiro para nos ajudar... A barraquinha de água de coco do Seu João em Maceió poderia ser exportada e, mesmo continuando em Maceió, virar... “Johnny Coconut Place - Cayman LLC”.

O Governo só não jogou o país para déficit na balança devido à criativa operação de se exportar as plataformas de petróleo que nunca deixaram o Brasil. Só isto gerou US\$ 7,7 bilhões em “exportações”.

A sofrível gestão do pesado e complexo Estado e a decorrente explosão do gasto público deixou nosso Governo sem margem para reduzir sua fúria arrecadatória (impostos).



Os números de 2013 mostram que na conta Petróleo nosso déficit foi de US\$ 22 bilhões, contra US\$ 5,6 bilhões de déficit em 2012. É fruto do apagão que contamina este Governo na área de energias renováveis, onde se optou por destruir a indústria da cana, tal como em Cuba, para favorecer as importações de gasolina, uma tragédia há anos amplamente anunciada pelos ignorados cientistas brasileiros.

Soma-se a isto a acelerada destruição da Petrobras, cujas ações alcançaram o menor valor em Bolsa desde 2008. Segundo a consultoria Economática, a empresa vale hoje 54% do seu patrimônio líquido, o menor valor desde 1999, para tristeza de seu competente corpo técnico. Em 2013 mais uma vez registrou queda na produção. Não entendo, pois se a empresa tem um Conselho de Administração remunerado, como este não é juridicamente responsabilizado por este fato?

Também fomos contemplados nestes últimos anos com três presentes muito indesejáveis e indigestos. O aumento na taxa de juros, a perda de valor da nossa moeda e consequentemente do nosso patrimônio, e o mais terrível: a volta da inflação. Diferentemente de quem esta no dia a dia brasileiro, quem morou um ano fora do Brasil pode dar sua percepção que a inflação voltou, e voltou forte. Nada disso seria necessário se tivéssemos um projeto de gestão e não de poder, e as consequentes reformas estruturantes tivessem sido parte da agenda.

A sofrível gestão do pesado e complexo Estado e a decorrente a explosão do gasto público deixou nosso Governo sem margem para reduzir sua fúria arrecadatória (impostos). Se isto impacta no competitivo agro, imaginem em outros setores, como na indústria e o turismo. De que adiantou o agro exportar US\$ 100 bilhões se a indústria tomou um tombo de US\$ 100 bilhões?

Isto tem um custo, e está ligado ao segundo tópico deste mês de janeiro, o polêmico Porto de Mariel. Foi amplamente noticiado o investimento da sociedade brasileira, de praticamente US\$ 1 bilhão, via seu banco de desenvolvimento, no Porto de Mariel, em Cuba, inclusive com supostas acusações da falta de transparência deste investimento público.

Ao mesmo tempo em que investimos em Cuba, foram estimadas em cerca de R\$ 4 bilhões as perdas dos exportadores em 2013 com as ineficiências na infraestrutura logística brasileira. Estes bilhões sumiram dos bolsos dos produtores, exportadores, donos de pizzaria e imobiliárias, entre outros. É uma perda não apenas do agro, mas de toda a sociedade brasileira. Recursos que foram para o ralo.

Foi amplamente noticiado o investimento da sociedade brasileira, de praticamente US\$ 1 bilhão, via seu banco de desenvolvimento, no Porto de Mariel, em Cuba, inclusive com supostas acusações da falta de transparência deste investimento público.

O investimento no Porto de Mariel, além do endosso a um governo ditatorial que afronta os direitos humanos, foi um verdadeiro e humilhante tapa na cara do produtor brasileiro, que deve, em 2014, perder outros R\$ 4 a 5 bilhões devido à deficiente infraestrutura do Brasil.

Apesar do Banco Mundial ter previsto ao Brasil uma das menores taxas de crescimento entre todos os países analisados, as cadeias produtivas do agrobrasileiro continuarão seu forte trabalho em 2014. A CONAB diz que a safra brasileira de 2013/14 será de quase 197 milhões de toneladas. Será um crescimento de 5,2% em relação à safra que terminou (187 milhões de toneladas). Se produzirmos as quase 91 milhões de toneladas de soja esperadas, devemos passar os EUA para ser o maior produtor mundial. A área total deve chegar a quase 56 milhões de hectares, 4% maior.

O investimento no Porto de Mariel, além do endosso a um governo ditatorial que afronta os direitos humanos, foi um verdadeiro e humilhante tapa na cara do produtor brasileiro, que deve, em 2014, perder outros R\$ 4 a 5 bilhões devido à deficiente infraestrutura do Brasil. Nada contra o lindo país e o povo cubano, mas o "retorno a Mariel" é apenas mais um caso de uma absoluta falta de foco e de entendimento deste Governo do que é realmente prioridade para a sociedade que tenta produzir no Brasil e não em Cuba.

Termino o conto do "Êxodo e da Volta de Mariel", pedindo ao Governo que, por favor, faça uma reflexão e, em seguida, um "êxodo" desta agenda dos últimos anos que deteriorou os resultados econômicos e a nossa capacidade competitiva. Caso não exista interesse do Governo em trocar a agenda, meu pedido passaria, então, à sociedade brasileira, para que possamos fazer em 2014, sem inspiração cubana, mas sim democraticamente, um "êxodo"... deste Governo.



78

Quantidade e qualidade na
produção de carnes

*Publicado no
Anuário Setorial da
Cadeia Produtiva de
Proteína Animal em
01/04/2014.*

Quantidade e qualidade na produção de carnes

O valor bruto da produção do agrobrasileiro chegou a R\$ 470 bilhões, 11,3% maior que em 2012. Deste total, cerca de 66,5% referem-se à agricultura e os 33,5% à pecuária.

Os números da nossa economia mostram que silenciosamente as cadeias produtivas do agronegócio brasileiro seguiram 2013 no seu caminho de produzir e gerar renda, empregar para distribuir a renda gerada e contribuir com a economia brasileira. O valor bruto da produção do agrobrasileiro chegou a R\$ 470 bilhões, 11,3% maior que em 2012. Deste total, cerca de 66,5% referem-se à agricultura e os 33,5% à pecuária. Renda gerada que moveu inúmeros outros setores econômicos os quais chamo de Brasil do agro.

As exportações encostaram em US\$ 100 bilhões, 4,3% acima de 2012. As importações também cresceram 4%, chegando a US\$ 17 bilhões, o que proporciona um incrível saldo de US\$ 83 bilhões em 2013, mas será que esses números ilustram fielmente todo o potencial do “Brasil do agro” em gerar riquezas?



Olhando especificamente para as cadeias produtivas brasileiras responsáveis pelo fornecimento de proteínas animais para o mundo podemos analisar o setor de carne suína brasileiro, que apesar de ser o terceiro maior produtor mundial e quarto maior exportador, respondendo por 9% do mercado internacional, ainda não acessa os principais mercados consumidores devido a barreiras sanitárias, além de seu consumo per capita interno, projetado para 16,2kg/ano em 2023, não chegar nem aos pés do consumo Chinês atual, de 40kg/ano.

Com relação à carne bovina, o país possui diferenciais favoráveis como um extenso sistema de criação de gado, menor dependência em grãos, custos de produção competitivos, o maior rebanho comercial do mundo e a grande disponibilidade de pastagens com potencial para aumentar sua produtividade que o colocaria como indiscutível líder mundial do setor. Porém, seu acesso a mercados mais exigentes, que pagam por um produto diferenciado, com maior valor agregado, enfrenta fortes barreiras, fazendo do país um grande exportador de quantidades e menor acesso a estes mercados mais atraentes.

Alguns atributos básicos são considerados quando se fala em qualidade de carne que vão desde aspectos intrínsecos como maciez, sabor, cor, textura, composição química, quantidade de gordura, entre outros, até aqueles observados em suas formas de produção, processamento e comercialização ou ainda mais abrangente que isso, na maneira como o país é classificado internacionalmente com relação ao seu status sanitário.

A qualidade da carne, independentemente de seu mercado consumidor alvo, está diretamente relacionada com o seu grau de pa-

Com relação à carne bovina, o país possui diferenciais favoráveis como um extenso sistema de criação de gado, menor dependência em grãos, custos de produção competitivos, o maior rebanho comercial do mundo...



O Brasil possui uma característica histórica de pouca integração entre os elos de suas cadeias produtivas, algumas menos, mas no geral sempre é encontrado algum grau de desorganização.

dronização nos mais variados aspectos, pois cada mercado tem seu padrão e obtém sucesso aquele que é capaz de atendê-los. Não basta apenas produzir, tem-se que produzir aquilo que os consumidores desejam comprar. Para tanto, um adequado controle de todas as etapas da produção e das variáveis externas influenciadoras é fundamental.

O Brasil possui uma característica histórica de pouca integração entre os elos de suas cadeias produtivas, algumas menos, mas no geral sempre é encontrado algum grau de desorganização.

Para obter o status sanitário desejado por muitos mercados consumidores internacionais, por exemplo, não basta apenas a indústria processadora ou alguns produtores estarem atentos e atenderem às regras impostas. Este é um trabalho conjunto, que depende da união de todos os agentes de um setor.

Da mesma maneira, é contraditório um frigorífico atender seus consumidores mais exigentes com carnes nobres, se os produtores não derem o devido tratamento aos animais desde seu nascimento, ou, ainda pior, se ambos os elos tiverem a capacidade de produzir o produto desejado mas não chegarem a um consenso de como se unir em benefício mútuo para atender a sua demanda.

Atualmente o Brasil possui todos os insumos que necessita para produzir um produto da maior qualidade encontrada, o que ainda pode melhorar é a organização, gestão e união na busca de um objetivo comum.

A partir do momento que a integração for regra nos sistemas produtivos brasileiros, poderemos confiar que os números publicados nos diversos meios de comunicação retratam todo o potencial do país e este com certeza será reconhecido não apenas como o maior, mas como o grande fornecedor mundial de alimentos com qualidade.

79 Interferências do judiciário em cadeias produtivas



Interferências do judiciário em cadeias produtivas

Ao longo da história, os citricultores sempre foram livres para plantar, cultivar e colher as laranjas por eles produzidas, bem como para vendê-las. Jamais foram proibidos de, a seu exclusivo critério, fazerem eles mesmos a colheita de suas laranjas e as venderem.

Temos observado cada vez mais as decisões do judiciário brasileiro que interferem de maneira brutal no funcionamento das cadeias produtivas, muitas vezes ignorando leis de mercado e arranjos contratuais e organizacionais sedimentados há anos, visando à eficiência.

Ao longo da história, os citricultores sempre foram livres para plantar, cultivar e colher as laranjas por eles produzidas, bem como para vendê-las. Jamais foram proibidos de, a seu exclusivo critério, fazerem eles mesmos a colheita de suas laranjas e as venderem.

Há pelo menos 20 anos, com o fim do antigo contrato padrão (forma de compra que durou de 1984 a 1994), as compras de laranja passaram a ser feitas majoritariamente na condição “posto fábrica”, mantido o plantio, e cultivo com o produtor rural, como sempre foi, e passando a colheita a ser feita majoritariamente pelos citricultores.

Por incrível que possa parecer, esses direitos dos citricultores – e, por extensão, de todos os produtores agrícolas brasileiros, está ameaçado pelo Poder Judiciário. Sentença da Vara do Trabalho de Matão (processo nº 121/2010) proibiu as indústrias de suco de processarem em suas fábricas as laranjas que, mesmo produzidas por citricultores, não tenham sido plantadas, cultivadas e colhidas pelas indústrias processadoras.

Supondo que hoje exista em produção algo como 160 milhões de árvores e que algo entre 30 a 40% são de pomares próprios das indústrias de suco, restarão mais de 100 milhões de árvores submetidas a esta intervenção no funcionamento do mercado, pois a produção dessas mais de 100 milhões de árvores, pela sentença, somente poderá ser consumida por quem as plantou, cultivou e colheu.

Esta decisão interfere de maneira brutal nas relações da cadeia produtiva, trazendo pelo menos 10 prováveis impactos, que listo a seguir de maneira clara e didática, sob a ótica econômica e estratégica.

- 1) Pode levar produtores cujos pomares não foram plantados pela indústria a ficarem sem alternativa de venda de frutas para o mercado industrial (de suco de laranja). Com isto, deverão destinar suas frutas para mercado in natura, sobrecarregando-o com excesso de produção e, conseqüentemente, quedas bruscas de preços, inviabilizando, assim a produção e fechando empresas.
- 2) Citricultores do mercado de fruta fresca vendem usualmente boa parte de sua produção a esse mercado, mas também têm alternativa de vender à indústria. Perderão esta alternativa, podendo sua produção ser perdida, trazendo grave dano econômico.
- 3) Com esta decisão também, os produtores de laranja serão meros detentores de terra, arrendatários de terra, onde não poderão produzir com seus empregados. O próprio processo coloca que “desde 1995 a indústria continuou a determinar, como sempre fez, o conteúdo da atividade agrícola, cabendo ao produtor rural papel meramente figurativo (fls 2954)”. Pergunta-se: ao transferir a responsabilidade de manejo de solo, plantio e colheita às indústrias, qual o papel que estará reservado ao produtor rural?
- 4) Como os produtores ficarão impedidos de realizar atividades de plantio e de colheita, pode-se levar a uma situação semelhante a que ocorre na cana-de-açúcar, onde em algumas áreas, devido a necessidade de mecanização (proibição da queima) o plantio e a colheita é feito pelas usinas, o que tem levado à muitas reclamações de produtores, afirmando que as usinas não tem a mesma eficiência na operação do que quando realizada por eles, criando novo problema de relacionamento.
- 5) Na bovinocultura, os pecuaristas sempre questionam rendimento de carcaça e sua tipificação. No caso da laranja, é de se imaginar as grandes reclamações que os produtores farão com o monitoramento das frutas, quantidades e qualidades produzidas. Mais um problema que se cria.

Pode levar produtores cujos pomares não foram plantados pela indústria a ficarem sem alternativa de venda de frutas para o mercado industrial (de suco de laranja).

Existe também um mercado spot de compra de frutas conforme caminha a safra, ou seja, um mercado sem contrato, com preços mais flutuantes, o que muitas vezes permite melhores margens, servindo como estratégia de comercialização para estes produtores...

- 6) Com relação ao desenvolvimento econômico do país, esta decisão pode estimular a uma maior integração vertical das empresas de suco (pomares próprios), o que econômica e socialmente, para a cadeia produtiva não seria interessante. Deve-se lembrar que a decisão do CADE, que autorizou a fusão entre Citrosuco e Citrovita proibiu estas empresas de aumentarem a porcentagem de pomares próprios. O relator do processo justificou que a decisão tem por intenção preservar ao máximo os citricultores e a capacidade de barganha dos produtores. O Governo, de um lado estimula a verticalização e, de outro, a proíbe.
- 7) Existe também um mercado spot de compra de frutas conforme caminha a safra, ou seja, um mercado sem contrato, com preços mais flutuantes, o que muitas vezes permite melhores margens, servindo como estratégia de comercialização para estes produtores que podem fechar parte de sua produção com contratos e outra parte no mercado spot. O cumprimento desta exigência liquidará este mercado spot, normalmente usado por pequenos produtores e empreendedores.
- 8) Na maioria dos contratos firmados de dois a cinco anos, os produtores se obrigam a entregar as frutas à indústria na condição “posto fábrica”, respondendo os produtores, a seu exclusivo critério, pelo plantio (segundo a variedade de laranjas que bem entenderem), o cultivo (tratos culturais) e a colheita das laranjas. A decisão tolhe a liberdade do produtor, pois não poderão migrar contratos ao longo da safra de quase 20 anos. E no caso de produtores grandes que querem ter contratos com mais de uma indústria, como ficaria esta situação? Quem plantaria, quem colheria?
- 9) De acordo com o solicitado pelo MPT, a “supressão da exigência do trânsito em julgado para a produção dos efeitos da condenação quanto à obrigação de fazer, de modo que os correlatos prazos de início de cumprimento e de incidência da multa....sejam contados a partir da publicação do v. acórdão...”, uma consequência imediata seria o rompimento dos contratos de aquisição de frutas das safras futuras produzidas nos pomares que não tivessem sido plantados pela indústria. Levando em consideração que uma laranjeira, a primeira colheita comercial leva em média quatro anos desde sua implementação, aguardar esta decisão pode congelar os investimentos no setor e levar ao fechamento de fábricas de suco de laranja.



E no caso de produtores grandes que querem ter contratos com mais de uma indústria, como ficaria esta situação? Quem plantaria, quem colheria?

Uma interferência desta magnitude na laranja abre precedentes para interferências correlatas em outras cadeias, podendo gerar ineficiências.

10) Se esta decisão que obriga a indústria processadora (setor secundário da economia) a realizar praticamente todas as atividades agrícolas (setor primário da economia) for estendida às outras cadeias produtivas, será o caos. Na sequência, pode vir a ser exigido que todos os peões de fazendas de pecuária sejam contratados pelos frigoríficos, que toda a multiplicação de frangos seja feita pelas indústrias de carne, que todo o plantio e colheita de soja sejam feitos pelas tradings, entre outros. Imaginem a complexidade de se exigir que empresas de bebidas e refrigerantes (ex: Coca-Cola ou Pepsi) façam o plantio e a colheita de todas as frutas que necessitam para a produção de sucos de pêssego, uva, morango, entre outras frutas. Uma interferência desta magnitude na laranja abre precedentes para interferências correlatas em outras cadeias, podendo gerar ineficiências. Arrebentaremos o sistema contratual vigente, a geração de empresas, empreendedores e a especialização nas atividades, que permitiu ao agrobrazileiro a eficiência e liderança mundial, além de propiciar o saldo de US\$ 83 bilhões na balança comercial.

Problemas enfrentados pelos citricultores na colheita da laranja, que utiliza mão de obra extremamente específica e sazonal, devem ser resolvidos de formas mais modernas e contemporâneas, via empresas de colheita, como acontece em todo o mundo, onde agentes especializados em serviços vêm assumindo funções nas cadeias produtivas, visando dar mais escala e eficiência. Espero que nossos tribunais superiores entendam o funcionamento das modernas cadeias produtivas mundiais e preservem o bom senso econômico de mais de 30 anos de atividades da cadeia produtiva do suco de laranja, que trouxe bilhões de dólares ao desenvolvimento do Brasil.



80

A deterioração do fator trabalho no Brasil

Publicado em diversos sites (mídias digitais) em 21/04/2014.

A deterioração do fator trabalho no Brasil

É o trabalho que gera produção, serviços e valores que são usados para promover desenvolvimento econômico, social e ambiental. A propensão ao trabalho e ao empreendedorismo são valores presentes em muitas sociedades que deram certo e que merecem admiração.

“Minha vida é andar por este país, para ver se um dia descanso feliz”. Inspirado no mestre Luiz Gonzaga, minha vida como cientista, investigador e palestrante faz com que eu possa rodar o Brasil. Normalmente falo uma hora para muita gente, e ouço muita gente por muitas horas, sempre aprendendo, desde Petrolina até Naviraí, de Vacaria até Campo Novo dos Parecis. Este texto é um compartilhamento das discussões, minha leitura dos fatos.

É o trabalho que gera produção, serviços e valores que são usados para promover desenvolvimento econômico, social e ambiental. A propensão ao trabalho e ao empreendedorismo são valores presentes em muitas sociedades que deram certo e que merecem admiração. Cabe a um país criar condições institucionais para estimular este ambiente.

Se nas viagens os empresários reclamavam de protecionismo, de câmbio, de falta de crédito, hoje a questão do trabalho salta e toma boa parte do tempo de troca de ideias, pois estamos perdendo competitividade por problemas de quantidade (oferta) e qualidade (preparo e custo) das pessoas.

Sobre a quantidade, costumo dizer que somos (o Brasil) uma empresa com 200 milhões de sócios. É uma maneira simples para que as pessoas entendam que todos têm responsabilidade sobre o patrimônio do país. Me parece que questões de cidadania, da antiga “educação, moral e cívica” estão lentamente sendo perdidas em nossa sociedade.

Estamos todos vibrando com a ideia do Brasil a pleno emprego, porém, um aspecto não muito comentado é que temos em nossa sociedade 61 milhões de pessoas em idade de trabalho e produção que não trabalham, não estudam, e não estão procurando trabalho, portanto, não aparecem na taxa de desemprego. É certo que dentro

destes 61 milhões há muitas pessoas no trabalho do lar, no “trabalho de mãe” e em atividades informais, entre outras alocações de tempo. Mas há uma parte grande apta a trabalhar e que não trabalha, não gerando produção e impostos à sociedade.

Faço uma simples analogia com um condomínio. Imaginemos morar num edifício com 200 apartamentos. Pois bem, 61 apartamentos que deveriam e poderiam, não pagam o condomínio, e usufruem de toda a infraestrutura existente onerando os demais. Não pagam e não querem pagar.

É preciso ampla investigação nas causas existentes nestas 61 milhões de pessoas, e são distintas, mas está claro que uma parte capaz não está procurando trabalho pois está contemplada em programas assistencialistas, que cresceram muito nos últimos 20 anos. Se encontrar trabalho, perde algum tipo das inúmeras bolsas. Duplo prejuízo ao Brasil, pois perde-se um trabalhador e mantém-se o gasto com a bolsa.

Há tempos queria trazer este aprendizado em um texto, mas a motivação final veio de uma entrevista em Veja (20/04/14) com George Osborne, Ministro das Finanças da Inglaterra, que assumiu em 2010 tendo que cortar o gasto público, pois herdou de seus antecessores do partido trabalhista um déficit orçamentário de 11% do PIB. Quando perguntado se os cortes de benefícios sociais podem ser bons no longo prazo, disse:

“Eu acredito em um estado de bem-estar social que apoie os necessitados. Ou seja, os deficientes físicos, os idosos e as pessoas que não conseguem encontrar um novo emprego. No Reino Unido, porém, os incentivos sociais se tornaram um equívoco completo. Às vezes, o cidadão ganha mais dinheiro ficando em casa e recebendo seguro-desemprego e outros benefícios do que se decidir trabalhar. Como resultado, o número de famílias de desempregados estava aumentando. A reforma do sistema de bem-estar social é uma parte importante do programa deste governo, e não apenas porque permite economizar dinheiro público, mas porque encoraja as pessoas a procurarem emprego. Trabalhar é a melhor forma de sair da pobreza. Desde que começamos a reformar os programas assistenciais, o número de famílias desempregadas caiu ao menor nível nos últimos vinte anos.”

Abro um parênteses neste texto sobre o trabalho para externar uma opinião de que passamos por uma perda de valores morais e sociais, de ética e de transparência. Parece que as pessoas perderam a vergonha e acham normal viver às custas dos demais. Tenho dito que parte da nossa sociedade parece passar por um processo de “vagabundização”, onde o importante, o correto,

Se encontrar trabalho, perde algum tipo das inúmeras bolsas. Duplo prejuízo ao Brasil, pois perde-se um trabalhador e mantém-se o gasto com a bolsa.

Finalizando o aspecto da quantidade do trabalho, precisamos resgatar o princípio de Osborne, pois é o trabalho que deve fazer a pessoa sair da pobreza, portanto, é necessário que revisemos imediatamente os programas assistencialistas no Brasil...

o almejado é depender do Estado, da sociedade, seja pendurados desnecessariamente nas inúmeras bolsas, ou nos milhares de cargos da estrutura Federal, Estadual e Municipal do enorme e ineficiente Estado brasileiro.

Me parece que nossa sociedade não se choca mais com o fato, absolutamente anormal, das pessoas saírem de cargos públicos e irem para a cadeia. A vagabundagem, a corrupção e o assalto ao bem público atingiram patamares incríveis e uma aceitação na sociedade, nas organizações estudantis, como nunca tinha visto. O patrimônio do país vem sendo dilapidado, destruído aos nossos olhos, sob uma indignação “homeopática” da sociedade. Nunca imaginei que chegaríamos a este nível de tolerância generalizada.

Finalizando o aspecto da quantidade do trabalho, precisamos resgatar o princípio de Osborne, pois é o trabalho que deve fazer a pessoa sair da pobreza, portanto, é necessário que revisemos imediatamente os programas assistencialistas no Brasil, para que ele fique apenas onde é estritamente necessário, visando ofertar mais quantidade de mão de obra. Converter quem tem capacidade, mas está parado, acomodado, em força produtiva para o país.

O segundo aspecto é a qualidade e custo do trabalho. Tenho a grata oportunidade de participar de um projeto de pesquisa da Universidade de Purdue (EUA) onde lecionei em 2013, financiado pela fundação de uma grande fabricante de máquinas, que tem como objetivos levantar lacunas na educação e na formação para o trabalho, aqui mais focado no agrobrasileiro. Em uma semana deste abril, conversamos com quase 100 pessoas em diversas organizações de educação em Ribeirão Preto (SP) e em Luís Eduardo Magalhães (BA). O tema da qualidade no trabalho e sugestões para melhoria na educação será tema de próximo artigo, são muitas as contribuições. Mas adianto, fiquei chocado com o que vi. Nossa educação está muito mal, e isto vai afetar nossa competitividade, o espaço das futuras gerações no Brasil.

Voltando ao tema custo e qualidade do trabalho, são diversos os estudos que mostram que o salário médio em dólar no Brasil mais do que dobrou em 10 anos. Isto é absolutamente louvável e tenho certeza ser um desejo de todos que estão lendo este texto. O problema é que a produtividade do trabalho praticamente não cresceu no período.

Então, empresas que são intensivas em mão-de-obra e que competem no mercado internacional praticamente tiveram seus custos de trabalho duplicados. Este é um dos fatores pelos quais estamos perdendo investimentos e empresas e conseqüentemente, postos de trabalho. Precisamos de ações, de adaptar iniciativas que fize-

ram a produtividade do trabalho crescer em muitas outras nações, pois ninguém quer a perda de renda do trabalhador, que seria a alternativa para baixar custos.

O país é prejudicado por uma legislação trabalhista antiga, não adaptada para as demandas setoriais e os direitos do trabalhador são elevados e caros para as empresas. É uma legislação que não se reforma. São frequentes os relatos que as decisões do judiciário em casos de litígio tendem a proteger sempre o empregado, mesmo que este esteja errado e é fato que existe uma indústria de indenizações consolidada no país, aumentando nossos custos de produção e prejudicando, ao final, o próprio trabalhador.



São frequentes os relatos que as decisões do judiciário em casos de litígio tendem a proteger sempre o empregado, mesmo que este esteja errado e é fato que existe uma indústria de indenizações consolidada no país...

São muitas as histórias contadas de trabalhadores que, após um período registrados nas empresas, onde passaram pela adaptação, por treinamentos, ou seja, uma série de custos, forçam suas demissões fazendo corpo mole ou até mesmo ações danosas às empresas, para ficarem seis meses sem trabalhar recebendo seguro-desemprego e depois se empregarem outra vez. O sistema judiciário não apresenta mecanismos para denunciar este comportamento oportunista frequente. Está havendo muito protecionismo? Como podemos modernizar esta legislação sem deixar de proteger quem

realmente necessita? É preciso um diálogo mais intenso entre o judiciário, a economia e a administração.

Lendo processos e textos na mídia e ouvindo sobre decisões na área trabalhista, em alguns momentos chego a pensar que hoje, no Brasil, o empreendedor, o empresário que produz e que criou o emprego, é um cara do mal. Um “maldito”. Parece que o empresário é o inimigo do país na visão de alguns integrantes do judiciário e da mídia. É preciso rever isto, pois se o ambiente de produção se torna hostil a quem quer produzir, o que é uma total inversão de valores, empreendedores perdem o estímulo. Recebo e-mails de ex-alunos querendo ir embora, empreender fora daqui, quase que jogando a toalha. Até quando aceitaremos isto, perder nossos talentos?

Um país deve ter o culto ao sucesso, e não ao fracasso. Muitas vezes vejo que o sucesso no Brasil não deva ser admirado, e sim detestado. É o sucesso, e não o fracasso, que puxa um país. E o sucesso é composto de inspiração sim, mas muito mais de transpiração, de trabalho.

Termino esta reflexão com mais um trecho de Luiz Gonzaga, para elevar nosso espírito... “Mas doutô, uma esmola a um homem qui é são, ou lhe mata de vergonha ou vicia o cidadão”. Nos últimos anos, vi o fator trabalho passar de ponto de vantagem competitiva do nosso país para desvantagem competitiva. O Brasil é um país caro para se produzir e difícil de se investir. Mão de obra (e educação) é o problema mais sério nosso, e o de mais difícil solução. É preciso coragem para resolver isto, mas vejo poucas ações neste sentido. Aliás, tenho visto um grande retrocesso.

Muitas vezes vejo que o sucesso no Brasil não deva ser admirado, e sim detestado. É o sucesso, e não o fracasso, que puxa um país. E o sucesso é composto de inspiração sim, mas muito mais de transpiração, de trabalho.

81

Uma grave ameaça às cadeias produtivas integradas do agronegócio



*Publicado no
Anuário Setorial da
Cadeia Produtiva de
Proteína Animal em
26/05/2014.*

Uma grave ameaça às cadeias produtivas integradas do agronegócio

...MPT (Ministério Público do Trabalho) e o Poder Judiciário determinaram que a indústria de suco de laranja apenas processe frutas que tenham sido plantadas e colhidas por elas...

Escrevo esta análise motivado pela matéria do Valor Econômico de 22/02/14, com o título “Cruzada do MPT contra a terceirização já altera relações na citricultura”. Chamo a atenção do leitor, do empresário da agricultura brasileira, do Governo e da imprensa para o grave assunto tratado nesta matéria, tema de duas análises anteriores. Para o leitor que não conheceu este problema ainda, basicamente o MPT (Ministério Público do Trabalho) e o Poder Judiciário determinaram que a indústria de suco de laranja apenas processe frutas que tenham sido plantadas e colhidas por elas e em outra decisão relativamente semelhante afetou o setor de cana, intervindo na maior empresa que atua no Brasil.

Se esta intervenção do judiciário já preocupava muito, a matéria do Valor trouxe uma preocupação adicional, advinda do fato dos jornalistas que cobrem o agronegócio brasileiro, e ressaltando estarem cada vez mais preparados e técnicos, estarem, neste caso e em outros correlatos, usando o termo terceirização de maneira unilateral, como se observa no título da matéria do Valor e, com isto, quase que referendando uma visão do judiciário que se mostra equivocada quando analisada sob a ótica administrativa (empresarial) e econômica.

Explico a seguir que o caso da citricultura não é de terceirização, portanto, o título da matéria tem problemas. É importante termos uma visão clara de três conceitos centrais, antes de voltarmos a analisar o problema nas cadeias do agronegócio.

O primeiro conceito central refere-se ao fato de apesar do mundo econômico contemporâneo cada vez mais se organizar na forma de cadeias produtivas integradas, inclusive transnacionais, com verdadeiros conjuntos ou nexos de contratos

orientados e dirigidos pela demanda visando à competitividade, os setores da economia ainda são divididos em primário, que corresponde à agricultura (produção através da exploração de recursos da natureza), o secundário, que é composto pela indústria (setor transformador de matérias-primas produzidas pelo setor primário), e o terciário, que é o setor de serviços. Isto é fato consagrado e aceito mundialmente.

O segundo conceito central é o de atividade-fim. Esta é a finalidade principal do negócio, o objetivo social e de existência de determinada empresa ou organização privada/pública. Identifica a atuação central de uma organização, onde se desenvolvem os processos de trabalho para executar a função, o objetivo para o qual uma organização privada ou pública foi criada. É de se esperar que o contrato social defina muito bem a atividade-fim da empresa. A atividade-fim de um abatedouro de animais, sejam bois, frango, suínos, ovinos ou outros é o abate e a comercialização de carnes. A atividade-fim de uma torrefação de café é a de adquirir os grãos de café, torrá-los e comercializá-lo e, assim, sucessivamente nas outras cadeias produtivas.

O terceiro conceito ou entendimento importante é sobre terceirização (em inglês usa-se “outsourcing”). Aqui vale uma explicação um pouco mais densa, pois da forma como o conceito vem sendo usado por partes do Judiciário e da imprensa, corremos o risco também de demonizar uma das práticas mais interessantes em administração de empresas, que é a terceirização.

Existem diversas definições, mas na essência, trata-se de uma prática empresarial que visa à competitividade (ganhos de eficiência pela redução de custos ou melhorias de qualidade) substituindo uma atividade antes feita internamente pela empresa por uma nova configuração, via contratação de força externa de trabalho, de agentes especializados, externos à empresa, em contratos que podem ser de curto, médio e longo prazos.

Parte-se do princípio, correto, de que agentes especializados conseguem reduzir capacidades ociosas, ter escala, foco, capacidade de inovação e, principalmente, ter os benefícios da especialização, transferindo parte destes benefícios às empresas contratantes, gerando eficiência no sistema. Ou seja, a terceirização é uma atividade que cria, captura e compartilha valor quando bem executada.

A literatura de administração diz que podem ser terceirizadas atividades-meio ou até mesmo atividades-fim de uma empresa. “Outsourcing” é um conceito moderno na economia, nas cadeias produtivas integradas, sendo que hoje existem casos

É de se esperar que o contrato social defina muito bem a atividade-fim da empresa. A atividade-fim de um abatedouro de animais, sejam bois, frango, suínos, ovinos ou outros é o abate e a comercialização de carnes.

*Demonizar a
terceirização
significa matar o
empreendedorismo
e diminuir
possibilidades de
ascensão social
também.*

mundiais de sucesso de empresas que contratam até a atividade-fim, a elaboração de seu principal produto, para empresas especializadas, como, por exemplo, uma das marcas mais famosas de tênis e roupas esportivas. O whisky mais conhecido dos brasileiros é produzido por diversas destilarias terceirizadas sob encomenda e grande controle feito pela destilaria principal.

O “outsourcing” ou terceirização também possibilita inclusão social e acesso a mercados. Entre muitos casos, cito um que conheci na região de Mendoza (Argentina) onde existem engarrafadoras autônomas (móveis) de vinhos, ou seja, uma pequena vinícola não necessita ter a atividade de envase, que é cara e ficaria ociosa boa parte do tempo. Quando sua produção de uvas e vinho a granel está pronta, ela contrata a o engarrafamento feito por terceiros, que visitam sua propriedade em caminhões específicos, executam o serviço e deixam os produtos finais (vinhos engarrafados) encaixotados, permitindo com isto a inclusão de pequenas empresas no sistema econômico. Demonizar a terceirização significa matar o empreendedorismo e diminuir possibilidades de ascensão social também.

Para o leitor que deseja mais embasamento, o estabelecimento das fronteiras de uma empresa, parcerias e verticalização de atividades no sistema econômico são explicados desde o seminal artigo do inglês Ronald Coase, em 1937 (The Nature of the Firm) e, posteriormente, nos influenciadores estudos do prêmio Nobel em economia (2009) Oliver Williamson. Leitura densa, porém agradável e de grande aplicabilidade em estratégia empresarial.

Vistos os conceitos de setores primário, secundário e terciário da economia, de atividade-fim e de terceirização, voltamos ao agronegócio.

Há uma confusão que precisa ser debelada. Por definição, não é atividade-fim de uma indústria de suco de laranja, de maçã, pêssago, manga, uva, goiaba, entre outras frutas, plantar, produzir e colher as frutas que usa em sua fábrica, da mesma forma que não é atividade-fim de um frigorífico de animais ter confinamento ou granja, de uma torrefadora de café plantar e colher café, de uma usina de cana plantar e colher canaviais, de uma empresa de tabaco plantar e colher fumo, de uma fiação plantar e colher algodão, de uma fecularia plantar e colher mandioca, de uma produtora de óleos plantar e colher soja. Sua atividade-fim é clara, trata-se do processamento industrial, setor secundário da economia, que é distinto do setor primário, o agrícola.

Mas o leitor aqui pode ficar em dúvida, pois vê estas empresas às vezes executarem estas atividades tecnologicamente distin-

tas, ou seja, frigoríficos também têm fazendas, abatedouros têm granjas, usinas têm cana própria, fábricas de suco têm frutas próprias e temos também os casos de cooperativas de produtores rurais que montam fábricas de processamento de grãos, frutas e abatedouro de animais.

Se existe integração vertical para trás, ou seja, se parte destas indústrias executa parte destas atividades do setor primário da economia, ou é responsável por parte do seu suprimento, ou se produtores rurais, principalmente via cooperativas constroem fábricas, o que é uma integração vertical para frente, o fazem no sentido de redução de custos de transação, redução de incerteza e até ganhos de eficiência e de agregação de valor. Mas estas decisões são feitas por finalidade de estratégia de negócios, por opção estratégica, e não por serem atividade-fim, pois não são. A leitura das obras de Oliver Williamson nos ajuda a entender bem a racionalidade (ou às vezes irracionalidade!) destes movimentos empresariais de verticalização para frente ou para trás em uma cadeia produtiva integrada.

Como já explorei em dois outros textos sobre este tema, declaro aqui não ter a mínima dúvida da boa intenção do Poder Judiciário, mas esta interferência no funcionamento da cadeia produtiva, refletida na decisão de que as indústrias de suco de laranja plantem e colham toda a fruta necessária para seu processamento é errônea, apresenta uma visão parcial dos setores da economia e do conceito de atividade-fim.

É também um retrocesso econômico e social, como vem sendo atestado pelos sindicatos de produtores rurais, comprovado na matéria do Valor. Se existe precarização das condições de trabalho, o que deve ser combatido é justamente a precarização das condições e não alterar o modelo econômico de sucesso. Trata-se da aplicação de um medicamento forte e equivocado para curar um problema. É aquela velha história, resolve-se o problema matando o paciente. Ou... tira-se a verruga do dedo pela amputação do braço.

Neste caso da laranja não vai matar o paciente, mas é uma medida que tira eficiência, competitividade e capacidade exportadora deste setor e que pode ser altamente concentradora, condenando-o a ter menos de uma centena de empresários rurais no médio prazo, além de arriscar pequenos produtores a perderem todas as suas frutas e o seu patrimônio agora, como alertado pelo Sindicato.

Esta decisão do Judiciário deveria preocupar e muito as outras cadeias produtivas integradas do agronegócio e ao Governo,

Se existe precarização das condições de trabalho, o que deve ser combatido é justamente a precarização das condições e não alterar o modelo econômico de sucesso.

pelo saldo na balança comercial trazido por este setor, além do desenvolvimento e geração de empregos. Não há impedimento ou razões distintas para que esta decisão tomada no setor de laranja e que já está acontecendo parcialmente na cana, venha como um dominó pegando também o café, as carnes, o fumo, grãos, outras frutas e outros produtos, comprometendo a eficiência e competitividade do agronegócio.

Também aos jornalistas fica a minha recomendação, a fim de que percebam a importância deste assunto e tratem o tema não somente sob a ótica jurídica, mas sob a ótica econômica e de eficiência empresarial.

A colheita das frutas, do café, da cana, do fumo, da soja, do milho é uma função do produtor rural, pois trata-se da sua produção, da sua atividade-fim. Se a indústria processadora desejar colher por questão de escala e eficiência, é uma decisão a ser tomada em conjunto com o produtor, e representa sim uma terceirização, mas do produtor rural. É preciso ficar bem claro: é o produtor rural quem terceiriza a colheita dos seus produtos para a indústria. Aceitar que a colheita de produtos agrícolas é uma terceirização da indústria é equivocado.

*Também aos
jornalistas
fica a minha
recomendação,
a fim de que
percebam a
importância deste
assunto e tratem o
tema não somente
sob a ótica
jurídica, mas sob
a ótica econômica
e de eficiência
empresarial.*

82

Uma decepcionante visão do judiciário sobre o agronegócio



Uma decepcionante visão do judiciário sobre o agronegócio

Algumas das colocações me trouxeram profundo desconforto, como um dos autores que está entre os que mais publicaram nacional e internacionalmente sobre a cadeia produtiva citrícola.

Este artigo foi feito a partir de criteriosa leitura das peças que compõem o processo 0000121-88.2010.5.15.0081 (disponível na internet), que em síntese determinou que todo o plantio e colheita de laranja sejam de responsabilidade do elo industrial. Os terríveis impactos econômicos desta brutal interferência em uma cadeia produtiva foram explorados em artigo anterior. O objetivo deste artigo é o de chamar a atenção que pode estar faltando diálogo entre o judiciário e estudiosos de estratégia e do agronegócio brasileiro.

Ressalto a qualidade de escrita, a profundidade da análise embasada em citações da literatura do Judiciário e o trabalho feito por estas pessoas, profissionais idôneos. Algumas das colocações me trouxeram profundo desconforto, como um dos autores que está entre os que mais publicaram nacional e internacionalmente sobre a cadeia produtiva citrícola.

Por restrições de espaço, coloco apenas partes do longo processo, sem cometer o equívoco de modificar o todo, e uma busca eletrônica no documento permite encontrar facilmente os referidos parágrafos a seguir destacados:

“...de modo que o suco de laranja brasileiro, de alta qualidade específica, reconhecida internacionalmente, passe a ter uma melhor qualidade social, deixando de conter: o suco gástrico dos famintos colhedores e seus familiares... do suor excessivo daqueles que laboram na colheita sem as necessárias pausas para descanso e alimentação... o sangue dos colhedores maiores ou menores de idade que se acidentam... urina e as fezes humanas, espalhadas pelos pomares...”

Ao ler imaginei imediatamente um sofisticado consumidor europeu do suco brasileiro ter acesso a um documento que afir-

ma que o conteúdo do produto vai além do suco de laranja, com produtos não enobrecedores como sangue e fezes. Estudiosos do agronegócio brasileiro hão de concordar comigo no exagero desta colocação, que mal-utilizada, pode trazer problemas mais graves ao setor.

“...reportando-se a informações antecedentes, cabem as reproduções integrais de duas matérias jornalísticas divulgadas a poucos dias que confirmam o enorme império das recorrentes, em seus negócios bilionários...”

Que bom seria se o Brasil tivesse mais empreendedores como estes da laranja em outros setores, com certeza seria um país muito mais rico. Os termos utilizados desta forma me soaram negativos, quando são muito positivos à sociedade brasileira. Parece que o sucesso da laranja é algo que incomoda, quando deveria ser admirado. Está em linha com minha percepção que hoje a sociedade brasileira tem raiva de empresários de sucesso, de empreendedores, de gente que deu certo.

“...ressalto que da data de publicação da tese até hoje, a concentração do mercado só aumentou, e as condições de trabalho para os rurícolas somente pioraram, de modo que a realidade retratada na tese é ainda menos cruel que aquela vivenciada atualmente...”

Circulo muito as propriedades rurais no Brasil todo, sejam as do Sul, Centro Oeste, Sudeste, principalmente as de São Paulo. Os fiscais estão cada vez mais presentes, atuando e orientando. Uma afirmação que a condição do trabalho vem piorando vai contra o que observo e contra os próprios funcionários do Judiciário, que vêm vencendo condições de recursos adversas para cada vez mais visitar propriedades e orientar ou multar produtores.

“...cuida-se de uma terceirização camuflada e perversa, que repassa para os produtores rurais a responsabilidade pela mão de obra que deveria ser exclusivamente da indústria... e enquanto seus acionistas (industriais de laranja), monopolizam o lucro maximizado com a exploração predatória da cadeia produtiva, toda a sociedade precisa assumir o prejuízo, incluindo produtores, trabalhadores e consumidores. Estamos, portanto, diante de um típico caso de dano moral coletivo...”

Como dizer que o lucro é monopolizado, quando se observam os números que foram por nós publicados em pelo menos três estudos que quantificaram toda a cadeia da laranja? Como chamar a citricultura de dano moral coletivo, se ela gera US\$ 200 milhões em impostos por ano, e mais de US\$ 2,5 bilhões ao Brasil em exportações?

Uma afirmação que a condição do trabalho vem piorando vai contra o que observo e contra os próprios funcionários do Judiciário, que vêm vencendo condições de recursos adversas para cada vez mais visitar propriedades e orientar ou multar produtores.

Como justificar os pomares com rigorosas certificações internacionais que provavelmente já devem representar mais de 60% da produção?

“...para que fique bem claro e não reste a menor sombra de dúvida: a produção e a colheita de fruta fazem parte da atividade-fim da indústria de suco...”

Se é verdade, para que serve o produtor rural? O melhor então seria uma cadeia 100% verticalizada, com a indústria produzindo toda a fruta que necessita, em áreas próprias ou arrendadas? Socialmente, como amplamente mostrado em estudos meus anteriores, a verticalização total não é a melhor solução.

Sob a ótica de alguns autores da economia, das relações contratuais, de recentes Prêmios Nobel na economia, a atividade-fim da indústria de suco, que é um participante do setor secundário da economia brasileira, é a industrialização, e não a produção de laranja, que faz parte da agropecuária, o setor primário da economia. O trabalho de plantio, produção e colheita na sua propriedade, de qualquer cultura agrícola, é de função do produtor rural, que pode, e deve cada vez mais, como exemplificado, sob a ótica econômica, delegar isto a empresas especializadas, de prestação de serviços, que são, por sua vez, participantes do setor terciário da economia. Esta é a moderna economia contratual.

“É um sistema perverso em que só a indústria ganha às custas dos produtores rurais à beira da insolvência e de trabalhadores relegados a condições indignas e sub-humanas”.

“...há prova robusta e irrefutável de que a indústria do suco de laranja vem agindo de forma predatória e cartelizada, repassando todo o risco do plantio e da colheita da fruta para produtores rurais, os quais, por sua vez, amargam prejuízos e não conseguem pagar uma remuneração digna para os trabalhadores que prestam serviços em seus pomares. Não há como resolver o problema que afeta os trabalhadores sem interferir, ainda que incidentalmente, nas relações contratuais entre a indústria e citricultores...”

Esta é uma colocação generalista e perigosa. Se esta condição ocorre em toda a citricultura, como justificar a expansão de investimentos no setor que se observa em muitos produtores, desde pequenos, médios e grandes? Como justificar os pomares com rigorosas certificações internacionais que provavelmente já devem representar mais de 60% da produção?

“... a verdade irrefutável é que a indústria de suco de laranja no Brasil constituiu um mercado cartelizado e oligopsônio, em que no máximo três ou quatro grandes compradores ditam e impõem as regras a todos os fornecedores que não têm o mínimo poder de negociação... e no fim desta cadeia produtiva perversa,

quem mais sofre é o trabalhador, que vê suas condições de trabalho se degradarem dia após dia, recebendo tratamento aviltante e remuneração ínfima por caixa colhida... Já passou a hora de superarmos esta visão paquidérmica das relações laborais... o maior princípio a ser preservado é a dignidade da pessoa humana... que de tão importante, está axiologicamente em posição superior a qualquer outro preceito constitucional, inclusive aqueles que falam sobre a livre iniciativa e os fundamentos da ordem econômica.... Cuida-se assim da forma mais selvagem e predatória do capitalismo, aquele em que o detentor do capital auferi o lucro sem assumir o risco e sem prestar contrapartida social. Como dizia o saudoso sociólogo brasileiro Florestan Fernandes, durante o chamado milagre econômico, “o industrial brasileiro se acostumou a privatizar o lucro e a socializar o prejuízo”. Décadas após a redemocratização, muitos ainda são prisioneiros dessa mentalidade retrógrada que corrompe a dinâmica natural da cadeia produtiva..”.

Existem pontos que necessitam de melhor compreensão econômica. Primeiro, o produtor tem opções de mudar de cultura, e mais atrativas ficam suas opções quanto mais velhos estiverem seus pomares. Segundo ponto, qual a porcentagem dos trabalhadores do setor que se encontram nestas condições? Trata-se de outra generalização perigosa. Existem diversos estudos mostrando que a remuneração do trabalho na citricultura não é ínfima, e inclusive é maior que em outras cadeias produtivas do agronegócio.

Não se pode generalizar e dizer que produtores rurais não têm poder algum de negociação e que as condições de trabalho se degradam dia após dia. A contrapartida social da citricultura brasileira já foi diversas vezes cientificamente mensurada, e é enorme. Chega a ser deselegante chamar um dos setores mais modernos da economia brasileira de uma “cadeia produtiva perversa e paquidérmica”.

Considerações Finais

Como cientista brasileiro, admirador de um dos únicos setores que nossa sociedade constituiu e que consegue competir mundialmente, trazendo todos os anos mais de US\$ 2 bilhões para serem distribuídos na sociedade brasileira, um setor que enfrenta enormes problemas de custos, doenças e queda no consumo mundial, a leitura destes processos me trouxe decepção com o Poder Judiciário a leitura deste processo específico.

Existem diversos estudos mostrando que a remuneração do trabalho na citricultura não é ínfima, e inclusive é maior que em outras cadeias produtivas do agronegócio.

*Sem fundamentos
de ordem
econômica, ou
seja, sem empresa
com lucro, não
tem trabalho
sustentável à
disposição do
trabalhador.*

Mostrou falta de sensibilidade econômica e até de respeito às pessoas, antes de mais nada, que promovem estes maravilhosos resultados ao Brasil. Sem fundamentos de ordem econômica, ou seja, sem empresa com lucro, não tem trabalho sustentável à disposição do trabalhador.

Algumas colocações me causaram indignação por não serem técnicas, e algumas providas de forte conteúdo ideológico e desprovidas de visão econômica, social e ambiental do Brasil, facilmente refutáveis com grande número de publicações científicas. Tratou-se do Estado brasileiro denegrindo a imagem e atuando contra o próprio Estado brasileiro, um dos principais beneficiários da atividade econômica citricultura.

Existem maneiras de resolver o problema que afeta parte da mão de obra nas propriedades rurais sem interferir nas relações contratuais de toda a cadeia. Temos que em conjunto desenhar estas soluções, que possam agradar juridicamente e economicamente. A leitura deste processo mostra que pode estar faltando diálogo entre as áreas de estratégia, economia e direito.



83

Oportunidades em educação no Brasil



*Publicado na Revista
AgroAnalysis em
19/10/2014.²⁹*

Oportunidades em educação no Brasil

O Brasil ocupou a 53ª posição entre 65 países que participaram do Programa Internacional de Avaliação de Estudantes em 2010.

Aproximadamente 52 milhões de alunos estão matriculados no ensino básico brasileiro e 82% frequentam escolas públicas. Apesar do grande volume de alunos, pode-se notar problemas graves no sistema social e educacional: dois terços desses estudantes se formam sendo analfabetos funcionais; o país possui um percentual de abandonos da escola entre 20% e 22% (IBGE, 2012); além de diversos problemas graves que prejudicam a educação brasileira e que acabam se refletindo em rankings internacionais de desempenho. O Brasil ocupou a 53ª posição entre 65 países que participaram do Programa Internacional de Avaliação de Estudantes em 2010.

Quando se avaliam os reflexos desse sistema educacional no mercado de trabalho, a situação preocupante permanece. Líderes de empresas e gestores de recursos humanos de diversos setores se queixam da falta de mão de obra tanto em volume quanto nas qualificações e requisitos necessários para as vagas disponíveis. No setor do agronegócio essa realidade não é diferente. Por isso a necessidade de se compreender melhor quais são as carências e dificuldades da educação no Brasil, seus reflexos para a força de trabalho do agronegócio e quais ações podem ser tomadas para reverter esse quadro.

O objetivo da pesquisa que gerou este artigo foi o desenvolver um estudo inicial das necessidades dos stakeholders da educação brasileira que poderão proporcionar no futuro, o desenvolvimento de programas educacionais inovadores com o intuito de ampliar (em termos de quantidade e qualidade) a disponibilidade de mão de obra para o agronegócio.

Para o atingimento do objetivo proposto, foram promovidos 5 dias de interação com agentes da demanda e oferta de educação no Brasil, com mais de 80 pessoas participando dos debates e/

(29) Artigo contou com a cooperação de Flavio Ruhnke Valério, Marco Lorenzo Cunali Ripoli.

ou sendo entrevistadas em regiões de grande importância para o agronegócio: Ribeirão Preto/SP e Luís Eduardo Magalhães/BA. Além disso, dados secundários e algumas opiniões pessoais sobre as oportunidades que envolvem essas questões também foram utilizados. O artigo está dividido em duas sessões: problemas gerais de educação e treinamento, e ideias para o setor.

Problemas gerais de educação e treinamento

Os problemas gerais da educação e do treinamento de profissionais podem ser segmentados em 7 categorias distintas:

- **FAMÍLIA** – Percebe-se uma desintegração da família no país e falta hoje a educação recebida em casa. Em diversos casos as escolas são vistas pelos pais como um “depósito” enquanto estão trabalhando. Falta ainda cooperação entre professores e pais e engajamento dos últimos nas atividades escolares, o que na opinião de diversos agentes entrevistados é de vital importância para a dedicação e desempenho do aluno;
- **GOVERNO** – As escolas públicas no passado eram melhores na qualidade da educação, mas agora elas foram superadas pelas escolas particulares que preparam melhor os alunos para o nível universitário, isso aconteceu pela ineficiência do Estado em realizar suas atividades quando a demanda pelo ensino cresceu. A urbanização causou o fechamento de escolas rurais, porém as escolas urbanas não foram preparadas para receber esses estudantes (em Luís Eduardo Magalhães - BA a demanda por escolas de educação básica cresce em quase 2.000 estudantes por ano). Além disso, o Estado não aborda a educação como tema prioritário na pauta;
- **PROFESSORES** - Parte dos professores não é bem preparada e nem recebe treinamento adequado para o cargo, os salários são baixos e faltam professores principalmente em cursos quantitativos (como matemática). O absenteísmo dos professores em escolas públicas também é alto. É relativamente fácil se candidatar a um cargo de professor hoje em dia e isso, junto com os baixos salários e falta de “status” da profissão, fazem com que selecionar bons professores para lecionar seja difícil;
- **INFRAESTRUTURA** – Existem diversos problemas de infraestrutura nas escolas públicas (sanitária, biblioteca, salas de

Percebe-se uma desintegração da família no país e falta hoje a educação recebida em casa. Em diversos casos as escolas são vistas pelos pais como um “depósito” enquanto estão trabalhando.

Recursos normalmente existem para as escolas públicas, porém a falta de boas práticas de gestão e a corrupção deteriorou o sistema educacional brasileiro.



aula, entre outros) e os materiais didáticos muitas vezes são insuficientes ou desatualizados para as necessidades de ensino. Outro grave problema diz respeito à localização das escolas que muitas vezes estão longe de onde moram os estudantes;

- **GESTÃO** – Recursos normalmente existem para as escolas públicas, porém a falta de boas práticas de gestão e a corrupção deteriorou o sistema educacional brasileiro. Existe grande resistência à mudança nas escolas públicas e diretores e administradores normalmente são antigos professores da escola que não receberam treinamento em gestão para assumir essa nova função;
- **JUVENTUDE** – Foi possível notar uma “acomodação” geral da sociedade, jovens não têm ambição e perspectivas para o futuro. Problemas crescentes de drogas, bullying, e o desrespeito por parte dos alunos com seus professores tornam a situação ainda mais preocupante. Além dos estudantes se formarem sem conhecimento suficiente nas disciplinas (biologia e matemática, por exemplo), parte deles também não adquirem habilidades sociais, importantíssimas para o futuro profissional;
- **MERCADO DE TRABALHO** - A decisão do que estudar na faculdade é feita muito cedo, e os estudantes não recebem o suporte adequado para fazer essa decisão. Muitas vezes a falta de conhecimento das oportunidades faz com que nem se cogitem atividades relacionadas à agricultura quando se trata do mercado de trabalho, os jovens que chegam a uma organização acreditam que crescerão muito rápido na hierarquia e ficam insatisfeitos quando isso não ocorre. Há pouco diálogo entre escolas ou universidades e o mercado de trabalho, isso faz com que as empresas tenham que “educar” os jovens profissionais que não tem sua educação voltada para a prática.
- **IDEOLOGIA** – Indo totalmente contra os indicadores de desenvolvimento humano de países publicados anualmente, em algumas entidades educacionais no Brasil e também em professores, percebe-se alto conteúdo ideológico onde impera uma visão contra o sistema de mercado, contra as empresas, contra o capitalismo, contra o lucro, o empreendedorismo, o ganhar a vida pelo trabalho. Esta visão ultrapassada é passada de maneira unilateral a jovens que estão em processos de formação, e estes passam a acreditar em algo que não funcionou em local nenhum onde foi instalado, só levou ao sub-

Muitas vezes a falta de conhecimento das oportunidades faz com que nem se cogitem atividades relacionadas à agricultura quando se trata do mercado de trabalho, os jovens que chegam a uma organização acreditam que crescerão muito rápido na hierarquia e ficam insatisfeitos quando isso não ocorre.

desenvolvimento. Estes jovens se transformam em líderes de movimentos que hoje promovem destruição em manifestações e outros.

Baseados no levantamento destes problemas, diversas ideias surgiram durante os debates e em reflexões sobre como empresas e agentes podem contribuir para melhorar o quadro.

Ideias para a intervenção de empresas do agronegócio:

As ideias estão aqui apresentadas de maneira executiva, e cada uma pode merecer um projeto específico dentro das áreas de responsabilidade social corporativa das empresas, pequenas, médias e grandes, ou mesmo de indivíduos.

Criar cursos para inovação e melhoramentos da vida cotidiana com conteúdos para a reconstrução dos valores morais e sociais.

- Melhorar os relacionamentos e valores familiares na sociedade brasileira, com a criação de manuais e materiais interativos para atividades voluntárias da comunidade local nas escolas públicas, mostrando como é a participação familiar na educação nos EUA.
- Criar cursos para inovação e melhoramentos da vida cotidiana com conteúdos para a reconstrução dos valores morais e sociais.
- Aumento da participação através de sistemas de governança como conselhos de pais nas escolas.
- Desenvolvimento de programas especiais para a família e sociedade trabalharem como multiplicadores de conhecimento;
- Gerar conteúdo para o treinamento de professores, maiores investimentos neles e criação de mecanismos de incentivos para a produtividade no trabalho.
- Convidar professor para dentro das empresas para possíveis parcerias e treinamentos em conjunto.
- Criação de plataformas de ensino à distância para desenvolvimento de professores das escolas públicas e incentivar a utilização do método de “aprendizagem baseada em problemas” para fazer com que a educação esteja mais relacionada aos problemas e decisões do dia a dia.

- Aumentar o acesso à internet nas escolas, de acordo com a ONG Todos pela Educação, apenas 40% das 272.000 escolas no Brasil tem acesso à internet.
- Parcerias publico-privada para atualização e melhoramento da infraestrutura e laboratórios de escolas públicas.
- Desenvolvimento de material didático como casos para serem resolvidos pelos estudantes e exercícios ligados à temática da vida real.
- Acompanhamento da gestão de escolas públicas (consultorias), construção de manuais de boas práticas e vídeos para melhorar a qualidade da gestão e capacitar os administradores, incluindo atividades de terceirização.
- Estimular o comportamento empreendedor da juventude brasileira via competições e concursos.
- Fazer parcerias com universidades para que esses universitários possam falar sobre perspectivas para alunos de ensino fundamental.
- Criar mais programas de trainee para ajudar a desenvolver habilidades sociais nos jovens.
- Currículo escolar deveria focar mais em comportamento, ética e outras questões importantes que vem se deteriorando na sociedade brasileira;
- Levar jovens das áreas urbanas para visitar propriedades e empresas regularmente,
- Quantificar a contribuição de cada empresa para a região em termos de impostos e salários e mostrar essa importância para a sociedade;
- Palestras de empresas nas escolas mostrando as perspectivas para o futuro dos jovens em carreiras no agronegócio mostrando as oportunidades de trabalho;
- Desenvolver conteúdos e exercícios que utilizem o agro como exemplo no ensino de ciências, física e outras matérias do currículo criando uma academia do agronegócio.

Quantificar a contribuição de cada empresa para a região em termos de impostos e salários e mostrar essa importância para a sociedade...

- A oferta e a demanda de educação deveriam dialogar mais. As empresas não estão passando a informação do que é demandado no mercado de trabalho e as escolas hoje são orientadas à produção.

A conclusão central do estudo foi de que a educação no Brasil é muito complexa e, diversas são as áreas e tópicos em que há problemas. Realmente é difícil que o país consiga reverter esse quadro no curto prazo, porém com a participação de empresas importantes e de sucesso do agro e que estejam dispostas a cooperar, pode-se almejar um cenário em que a educação tenha um nível melhor e que o mercado de trabalho não sofra tanto com a falta de bons profissionais.

O resgate do Brasil passa fundamentalmente pelo resgate da educação dos jovens e é uma área que apresenta muitas oportunidades de trabalho aos agentes agro, melhorando a comunicação, aceitação e imagem do setor perante os jovens e mostrando o caminho do trabalho

A oferta e a demanda de educação deveriam dialogar mais. As empresas não estão passando a informação do que é demandado no mercado de trabalho e as escolas hoje são orientadas à produção.

84 O arrependimento da festa



*Texto publicado
em diversas
mídias sociais em
07/2014.*

O arrependimento da festa

*A humilhante
derrota da nossa
seleção, a pior que
eu já vi, foi o final
de uma festa, o dia
em que uma parte
do povo brasileiro
vai cair na real.
Uma festa com boa
parte das coisas,
errada.*

Sabe aqueles dias em que você acorda de ressaca após uma festança acontecida na sua casa, e você ainda sem entender direito o que aconteceu, mas já tem certeza que não deveria ter dado esta festa, e gostaria que a casa já estivesse vazia para começar a organizar as coisas, fazer uma faxina para seguir em frente, mas na casa ainda tem visitas dormindo por todos os lados?

Uma sensação que dei uma festa sem poder, sem ser minha prioridade, gastei errado, gastei mais do que deveria, o povo veio, o clima estava legal, mas bebi demais, dei vexame e fui deitar. Apesar de não ter visita em casa hoje e não estar de ressaca, acordei com esta sensação estranha.

A humilhante derrota da nossa seleção, a pior que eu já vi, foi o final de uma festa, o dia em que uma parte do povo brasileiro vai cair na real. Uma festa com boa parte das coisas, errada.

Quem organiza uma festa, sabe que o mais gostoso é a expectativa pré-festa, curtir cada momento. Porém, esta foi uma festa em que não tivemos grande expectativa. Havia anos sabíamos que daríamos esta festa, mas deixamos a organização para os últimos momentos.

Foi uma Copa estranha, uma Copa de protestos, uma Copa onde sempre encontrei gente torcendo contra o nosso próprio time, com o argumento que estava torcendo pela mudança no país. Eu sempre acreditei que isto não teria interferência, torci muito pelo “time” e tenho esperança na mudança do país, mesmo se este tivesse vencido e convencido.

Levei diversas vezes filhos para trocarem figurinhas de jogadores, e nas bancas eu sentia um pouco o clima de Copa nas crianças, ingênuas, esperando por este grande evento do Brasil. Durante o jogo o que mais me doía era ver a cara das crianças, pois estas sim acreditaram na Copa.



...passamos sim vergonha, dentro e fora do campo, exceto pelo fato que uma parte da nossa sociedade é boa anfitriã e uma parte do setor privado funcionou muito bem.

A expectativa nossa era baixa com esta Copa, com esta festa. As pessoas acreditavam que muitas coisas dariam errado, que passaríamos vergonha. E passamos sim vergonha, dentro e fora do campo, exceto pelo fato que uma parte da nossa sociedade é boa anfitriã e uma parte do setor privado funcionou muito bem.

Na parte que toca ao nosso Governo não fomos bem. Deixamos tudo para o final, escolhemos 12 sedes, fizemos Estádios onde se errou feio nos orçamentos, obras caríssimas quando comparadas a outros países e entregues incompletas, e em 4 sedes os estádios serão ponto de encontro de calangos e mosquitos da dengue.

*Do mesmo jeito
que a maior dor
de ontem foi ver a
cara das crianças,
minha dor diária
quando as olho,
advém do fato que
nossa geração
precisa deixar um
país melhor para
elas e estamos
perdendo este jogo
também.*

Obras estruturantes de mobilidade praticamente não foram feitas ou não ficaram prontas a tempo, todas também com erros graves de orçamento. O terminal novo de Guarulhos está lá, mas passei quatro vezes por lá durante a Copa e não consegui usá-lo. Aquela sensação de coisa de última hora, mal feita, remendo.

Com o início da Copa e as coisas corriqueiras dando relativamente certo, Estádios cheios, povo brasileiro receptivo, fomos ganhando confiança, o Governo reapareceu e tentou capturar em cima, até a trombada de 08 de julho, fatal, com sete golpes.

Fim de festa, e o brasileiro verá nos próximos meses a conta a pagar. A conta dos gastos da festa, a conta da quase parada das empresas durante este período, a conta da perda de produtividade durante dias de jogos e outros, cujos reflexos já estão aí.

Teremos dias difíceis pela frente. Nossa sociedade está deteriorada, está muito violenta e sem punição, esta vagabunda, esta sem comando. Perdeu alguns valores básicos. E depois de ontem, a auto-estima e a confiança desabaram.

Nossa economia não vai bem, estamos praticamente sem crescimento, na rabeira dos países emergentes, nossas empresas perdem competitividade diariamente, a praga da inflação está de volta, afinal, pouco fizemos para sermos competitivos.

Temos um Governo enorme, ineficiente, julgado corrupto, e para mim, o pior de tudo é que trata-se de um Governo mal direcionado, com visões de mundo e modelos de desenvolvimento ultrapassados, obsoletos.

Fim de festa, hora da limpeza. Resta pedir duas coisas à FIFA: se possível cancelar o jogo de terceiro e quarto colocado, para evitar mais um mal estar, afinal, não estou com vontade de ver mais uma vez algumas pessoas. Quem perde de 7 não deveria ter direito a jogar mais.

E, se for possível, antecipar a final para sexta ou no máximo sábado, para que possamos nos despedir amável e rapidamente dos estrangeiros, da turma que veio para a nossa festa, e que não tem culpa dos nossos problemas como sociedade, e começar a faxina necessária neste país. Esta é a minha sensação.

Do mesmo jeito que a maior dor de ontem foi ver a cara das crianças, minha dor diária quando as olho, advém do fato que nossa geração precisa deixar um país melhor para elas e estamos perdendo este jogo também.

Amigos, temos que virar e vamos virar esta goleada. Depende de cada um de nós, uma ação coletiva de limpeza e de uma verdadeira reconstrução social.

A photograph of a person wearing a wide-brimmed straw hat and blue jeans, bent over and harvesting leafy green vegetables in a field. The person is using red-handled scissors to cut the plants. The background shows a clear blue sky and more vegetation. The image is used as a background for the page header.

85

O conto da fazenda experimental bolivariana

*Texto publicado
em diversos sites
em 01/12/2014.*

O conto da fazenda experimental bolivariana

*Uma área
abençoada em
termos de solos,
incidência de sol,
regime hídrico,
seria escolhida em
fronteiras do Mato
Grosso, Tocantins,
Maranhão, enfim,
numa destas
bênçãos divinas
recebidas pelos
moradores do
Brasil. Cercaríamos
e colocaríamos em
marcha o projeto.*

Este conto teve uma inspiração interessante. Passando pelos canais da TV num sábado à tarde para achar algo que captasse minha atenção, eis que encontrei para rever, o filme “A Praia”, que tem Leonardo Di Caprio como ator principal. Para quem não viu, o filme relata as experiências de uma comunidade sonhadora de um novo mundo, que vai para uma praia deserta na Tailândia, e tenta se organizar coletivamente. O filme tem um cenário maravilhoso, e uma interpretação soberba deste ator. Vale, sem dúvida assistir. Mas o que teria a haver este filme com nossa conto, nossa ideia?

Ao perceber no Brasil um crescente movimento ideológico contra a empresa, contra o lucro, da demonização do empresário, pois hoje quem quer produzir é quase que um criminoso ambiental, trabalhista, social e assim por diante, depois de escutar tanta bobagem destes micropartidos na propaganda eleitoral gratuita e também estar cansado de gente alienada, pendurada e que só reclama, vendo “A Praia”, tive uma ideia que pode até ser interessante.

A ideia seria a de criarmos, nos mesmos moldes do filme “A Praia”, uma fazenda experimental, servindo a diversos propósitos secundários, elencados ao final deste texto, mas com o propósito principal de mostrar a importância da agricultura e do trabalho no dia a dia de todas as pessoas, pois até que algo futurista aconteça, nossos organismos são “movidos à alimentos”.

Uma área abençoada em termos de solos, incidência de sol, regime hídrico, seria escolhida em fronteiras do Mato Grosso, Tocantins, Maranhão, enfim, numa destas bênçãos divinas recebidas pelos moradores do Brasil. Cercaríamos e colocaríamos em marcha o projeto.

Mas quem iria para a Fazenda? Para lá seriam levados para um estágio as pessoas críticas à agricultura, ao produtor rural, ao agronegócio e as que tem visão deturpada ou parcial sobre o setor. Iriam desde os que pregam a socialização dos meios de produção, os que são ideologicamente contra a empresa, contra o lucro, contra a ordem e o progresso, os radicais de diversos setores, os invasores (ou “ocupadores”), os anti-produção, os que desejam transformar o Brasil numa mega-aldeia, ativistas, representantes de algumas ONG’s confinados no sempre refrigerado ambiente Brasília/cidades internacionais, filósofos de gabinete, alguns artistas globais do eixo Ipanema, Leblon, Butantã, Pompéia, que pensam que seu baby beef nasceu na cozinha do restaurante da Vieira Souto e seu chopinho foi gerado dentro da chopeira dos maravilhosos bares da Ataulfo de Paiva ou dos arredores de Pompéia.

Levaríamos também gente que acredita nos modelos da Coréia do Norte, Cuba e Venezuela, entre outros. Selecionaríamos parte dos 61 milhões de brasileiros em idade de trabalho, mas que não trabalham, não procuram trabalho e não estudam, entre eles os dependentes de bolsas Governamentais que tem habilidade, capacidade e ofertas de trabalho e os usuários do auxílio desemprego que forçaram suas demissões. Ou seja, a geração “nem-nem” também iria, os juvenzinhos ativistas ainda pendurados nas bolsas paternas e os outros não tão jovens, em idade de trabalho, mas que esticam até os 30, 40 anos sua permanência na universidade pública, normalmente em cursos sem demanda.

Para poupar um esforço inicial dos habitantes desta fazenda, já entregaríamos a área com todo o cipoal de licenças e burocracia necessárias para se trabalhar e produzir. Teríamos uma infra-estrutura coletiva de hospedagem na fazenda, com bons banheiros, porém, todos coletivos. Haveriam telefones coletivos e uma sala de informática coletiva, com os softwares de domínio social. Produtos de limpeza, cosméticos básicos, medicamentos genéricos e outros suprimentos importantes seriam fornecidos gratuitamente até que o fruto do trabalho e da produção na fazenda conseguisse comprá-los.

Um telão de TV central, apenas com os canais abertos, no refeitório seria permanentemente gratuito. Sem direito aos filmes de Hollywood, HBO e outros “lixos do império”. Nestes canais teríamos o noticiário do Brasil e a transmissão da TV de Cuba, da Venezuela, Coreia, e seriam reprisados todos os programas eleitorais dos micropartidos radicais, além de aulas de produção comunista gravadas e filmes da antiga DDR (Alemanha Oriental). Via assembleias e conselhos populares, a FEB criaria suas pró-

Teríamos uma infra-estrutura coletiva de hospedagem na fazenda, com bons banheiros, porém, todos coletivos. Haveriam telefones coletivos e uma sala de informática coletiva, com os softwares de domínio social.

A biblioteca da FEB seria completa: para tudo teríamos livros explicando, desde como plantar, adubar, cultivar e colher, como manejar as máquinas, uso de defensivos, equipamentos de proteção, compostagem, doenças dos animais, enfim, em tudo teríamos o “como fazer”.

prias mídias e poderia adotar até o controle social da mídia, caso esta fosse a opção vitoriosa.

Como somos todos a favor do “Fome Zero”, a fazenda teria uma safra de cada produto adequadamente armazenada para o consumo. Ou seja, teríamos milho, soja, hortícolas, frutícolas, açúcar, carne, cana... suficientes para uma rodada de consumo, portanto, para a segunda, teria que ser imediatamente plantado, cultivado e colhido, ou seja, trabalho pela frente aos habitantes da FEB à partir já do primeiro dia. Deixaríamos um rebanho bovino suficiente para um ciclo, bem como frangos, suínos e cordeiros e um lago com tilápias e equipamentos de pesca.

Para o plantio da safra seguinte, já deixaríamos no armazém as sementes padrão e as geneticamente modificadas. Deixaríamos mudas, fertilizantes, defensivos e máquinas/implementos, desde os mais rústicos usados nos anos 30 e 40, até as máquinas com GPS utilizadas hoje.

A biblioteca da FEB seria completa: para tudo teríamos livros explicando, desde como plantar, adubar, cultivar e colher, como manejar as máquinas, uso de defensivos, equipamentos de proteção, compostagem, doenças dos animais, enfim, em tudo teríamos o “como fazer”.

Na parte do processamento agroindustrial, forneceríamos também as pequenas agroindústrias processadoras já montadas. Um mini-frigorífico, uma mini usina de cana, mini processadora de frutas, laticínio, torrefadora de café, entre outras, todas com manuais de funcionamento. Deixaríamos uma unidade de cogeração de energia, e um ano de suprimento gratuito de energia e diesel para as máquinas, até que a biomassa e o biodiesel fossem gerados. Galpões completos de armazenagem e estrutura para um supermercado estariam prontas para os habitantes da fazenda trabalharem.

A comunidade discutiria e escolheria quais insumos utilizaria. Se, por exemplo, as assembleias deliberarem que são contra usar os defensivos na produção da sua comida, se organizariam para a catação manual de lagartas e outras pragas e a captura de insetos, ratos com arapucas e outras engenhocas. Tudo é válido. Caso a assembleia opte pelo vegetarianismo, o rebanho poderia ser transformado em instrumento de adoração, como em outros países que conhecemos.

Uma vez pronta toda esta infraestrutura, algo que nem de perto se oferece ao produtor rural, chega o momento de levar esta ampla comunidade selecionada à FEB (Fazenda Experimental Bolivariana). Na chegada à fazenda, estas pessoas deixariam na entrada seus pertences pessoais, desde celulares, notebooks, bolsas, automóveis,

afinal se são contra o progresso tecnológico, a empresa, o lucro, a multinacional, contra o “império”, tem que ser coerentes no comportamento individual, o que frequentemente não observo nestes grupos. Não podemos ser intelectualmente contra, mas transgressores na prática do comportamento individual.

A comunidade teria que se organizar. Imagino que sairiam à frente os “movimentos sociais”, tentando botar ordem na casa, pois têm treinamento prévio, afinal, a comida vai acabar e precisam trabalhar para ter. Poderiam criar um sistema de governo, educacional e universitário com liberdade de conteúdo, bancos, partidos políticos, congressos, conselhões e verificar como pagarão estes políticos do grupo e seus assessores com o recurso de sua própria produção, pois assim são pagos no mundo real.

Deixaríamos uma gráfica para impressão de uma moeda e de uma constituição, se quiserem. Podem também criar Bolsas assistencialistas diversas, mas só depois que tiverem gerado renda para pagá-las. Afinal, para distribuir renda, alguém precisa gerar renda.

Diferentemente da situação real do produtor brasileiro, garantiríamos à FEB segurança total, sem os frequentes assaltos que acontecem nas fazendas ou invasões de outros “movimentos sociais” e daríamos uma carência de três anos, pelo menos, para aplicar a atual legislação trabalhista, ambiental e tributária. Entregaríamos com reserva legal já averbada e CAR preenchido. Não precisariam pagar impostos e nos ajudar a sustentar Brasília por pelo menos 3 anos, algo que os brasileiros comuns dedicam mais de quatro meses de trabalho por ano.

Como não há petróleo na FEB, seus habitantes estariam livres do loteamento de cargos, da corrupção e dos escândalos advindos de uma suposta petroleira que seria criada. Também é vetada a entrada de dólares, pois isto é algo que vêm do império, e desta forma não teríamos doleiros para trazer mais escândalos a FEB.

Forneceríamos o SUS e o “Mais Médicos”, e se a comunidade aceitar, casos mais graves envolvendo líderes e políticos que não quiserem o SUS, cederíamos o Sírio Libanês, via crédito, mas para ser pago pela comunidade quando esta dispuser de renda.

Não sou contra deixarmos também estoques de cachaça e uma destilaria montada, afinal, não dá para exigir abstinência. Forneceremos também estoques e sementes de Cannabis Sativa e fósforos. Pode inclusive ser que esta cadeia produtiva seja a primeira a se organizar na comunidade pois é provavelmente onde os estoques planejados para um ano mais cedo darão os sinais visíveis de escassez.

Deixaríamos uma gráfica para impressão de uma moeda e de uma constituição, se quiserem. Podem também criar Bolsas assistencialistas diversas, mas só depois que tiverem gerado renda para pagá-las. Afinal, para distribuir renda, alguém precisa gerar renda.

Podemos sofisticar bem mais o nosso conto, mas parando por aqui para poupar o tempo dos trabalhadores, a missão da FEB seria esta: “ensinar a parar de reclamar e trabalhar para prosperar”.

À medida que os excedentes de produção advindos do trabalho e do esforço dos moradores da FEB fossem sendo gerados, estes poderiam ser vendidos para fora da FEB e daríamos outra facilidade: os mercados (compras) seriam por nós garantidos, com preços mínimos estipulados. Também ofereceríamos algo que os produtores hoje não têm: seguro sofisticado que proteja a produção e a renda da comunidade de intempéries climáticas.

O transporte dos produtos desde a FEB até os centros de consumo nós ofereceríamos, para evitar que passem pelo descabro logístico que nossos produtores enfrentam, acabando com sua renda. Seguro contra os frequentes roubos de cargas, também ofereceríamos, afinal precisamos dar um impulso à FEB.

Garantiríamos o máximo esforço para utilizarmos o nosso porto em Cuba.

Com a renda criada pela venda da sua produção, fruto do seu trabalho, a comunidade poderia, aos poucos, comprar os bens de consumo essenciais para reposição (sabonete, shampoo e outros) e também os produtos supérfluos hoje existentes fora da FEB. Poderiam importar desde carros Hyundai, BMW, motos Harley Davidson, máquinas de Nespresso, toda a parafernália da Apple, equipamentos de som Bang & Olufsen, comprar bolsas Louis Vuitton, cosméticos MAC, TV HBO por assinatura, entre outros sonhos, e inclusive materiais de construção para futuras casas individuais, que poderiam sim ser construídas em terrenos dentro da fazenda, caso vença na assembleia, a individualização das moradias.

Podemos sofisticar bem mais o nosso conto, mas parando por aqui para poupar o tempo dos trabalhadores, a missão da FEB seria esta: “ensinar a parar de reclamar e trabalhar para prosperar”.

Além dos habitantes da FEB descobrirem e reconhecerem que as coisas não caem do céu, e que tem gente suando forte para tentar produzir num país que a cada dia cria mais dificuldades, o estágio traria outros aprendizados à comunidade da FEB, evidências que carregariam ao resto das suas vidas:

- Não existe distribuição de renda que se sustente, sem geração de renda;
- Não existe consumo sem produção;
- É difícil e custa ser contra o progresso tecnológico. Se você não gosta da tecnologia e das empresas que geram tecnologia,

existem alternativas menos produtivas à disposição e podem ser usadas, mas dará mais trabalho e pode não ser suficiente;

- Algumas coisas precisam de escala para serem produzidas eficientemente, então o romantismo da família, do simples, não funciona.
- Para que um sistema destes (FEB) funcione coletivamente, é preciso que todos tenham ampla propensão ao trabalho, o que não se observa em todos os seres humanos. Este é o principal motivo do fracasso de modelos coletivos que não incentivam o trabalho, a produtividade individual e a meritocracia.
- Quem não trabalha, ou tem labor-fobia, está sendo sustentado por quem trabalha e se aproveita do mais produtivo. Vai ficar evidente para todos na comunidade literalmente quem “não vale o feijão que come”.
- Produtos são plantados, cultivados e colhidos, com muito esforço por quem fez, com muito risco. Precisamos respeitar e valorizar quem produz e agradecer, pois parte do que podemos consumir no país vem da renda da exportação gerada por estes empreendedores. Simplificando, nosso I-Phone 6 foi pago com...exportações de açúcar.

Quem não trabalha, ou tem labor-fobia, está sendo sustentado por quem trabalha e se aproveita do mais produtivo. Vai ficar evidente para todos na comunidade literalmente quem “não vale o feijão que come”...



Fugas da FEB serão aceitas após uma entrevista onde fique provado que a pessoa aprendeu valores ligados ao trabalho, à geração da sua própria renda, à noção de responsabilidade e de colaboração ativa com a comunidade e o fim do pensamento de que... é vítima, um coitado, um excluído.

Vamos implementar a FEB e aguardar cinco anos para ver se funciona. Tenho cá um pouquinho de dúvidas se os perfis que iriam para lá têm em seu DNA a filosofia de “agarrar no batente”, necessária quando não se tem outros fazendo por você, ou com a presença de um estado assistencialista, contaminado pela política da “vitimização e da coitadização” dos seus habitantes. Mas não podemos cometer o equívoco de um pré-julgamento. Vamos aguardar e observar este laboratório a céu aberto. Acho que teremos olheiros do mundo todo observando a FEB.

Se após cinco anos a FEB der certo, minha hipótese é que a comunidade se organizou em um modelo capitalista. O sistema capitalista, com todos os seus problemas, é o melhor que a sociedade mundial dispõe, basta olhar os 20 países melhor ranqueados nos indicadores de desenvolvimento humano (IDH). É no que acredito, um sistema que promova forte inclusão social, pelo trabalho, esforço e geração criativa de oportunidades. Se FEB der certo e for sustentável no médio prazo num modelo comunista, eu tenho que calar a minha boca e jogar fora boa parte das coisas que escrevi. Voltar a estudar, porém, outras obras.

Estou terminando o conto e esqueci de abordar o assunto fugas ou abandonos. Fugas da FEB serão aceitas após uma entrevista onde fique provado que a pessoa aprendeu valores ligados ao trabalho, à geração da sua própria renda, à noção de responsabilidade e de colaboração ativa com a comunidade e o fim do pensamento de que... é vítima, um coitado, um excluído.

A última pergunta, que abriria a porteira da fazenda e traria o “febiano” de volta ao mundo externo, avaliaria se o entulho intelectual, ou a alucinação bolivariana ficou para trás, enterrado na fazenda, da mesma forma como o grande sonho da comunidade de Leonardo Di Caprio em “A Praia”, fracassou e ficou... na praia tailandesa.



86

Uma contribuição ao constante
repensar da universidade
pública



*Texto publicado
em diversos sites
em 01/12/2015.*

Uma contribuição ao constante repensar da universidade pública

Entendo que muitas vezes o sistema universitário necessita fortalecer e criar novas pontes com o mundo externo e com a sociedade que financia a universidade.

Neste momento, quando repensamos a universidade pública e os debates estão mais intensos, principalmente na USP, que se encontra em grave crise financeira e com perda de posições em rankings internacionais, gostaria de contribuir com esse debate com algumas sugestões, baseadas em experiências nacionais e internacionais com os setores público, privado e universidades.

Compartilho com o leitor, que receio que esteja acontecendo no ensino superior brasileiro, o mesmo que ocorreu no ensino fundamental e médio, que foi a deterioração do público e a substituição pelo sistema privado. Precisamos impedir isto.

Como o debate fica sempre muito centrado na questão da administração e do poder na universidade, em temas como eleição de reitor e representatividade das categorias em colegiados, entendo que esse tema está sendo bem coberto. Portanto, o intuito aqui é apenas o de contribuir com ideias para somarem no debate que está acontecendo em três áreas que, às vezes, não recebem a mesma atenção: a busca pela excelência, a gestão de custos e o financiamento do sistema universitário.

- 1 – A busca constante pela excelência e pelos anseios da demanda pelos estudantes formados. Entendo que muitas vezes o sistema universitário necessita fortalecer e criar novas pontes com o mundo externo e com a sociedade que financia a universidade. As universidades devem observar as oportunidades que se abrem globalmente em termos dos grandes temas de ensino, pesquisa e extensão, repensar e perguntar à demanda externa pelos estudantes formados, seja em organizações públicas ou privadas, se seus anseios estão sendo satisfeitos com a formação de nossos graduan-

dos. Não é o que sinto hoje de nossas universidades interagindo com o mundo externo.

Cada unidade de nossas universidades deve ter seus objetivos de excelência e identificar quais as universidades mundiais que são fontes de inspiração, de busca de boas ideias, conteúdos e projetos. Nossas universidades precisam buscar inserção internacional. Em 2013 lecionei numa grande universidade pública dos EUA, onde um terço dos estudantes era asiático, trazendo, além de recursos, o ambiente de discussão internacional.

2 – Controle de custos. Há ainda muitas atividades redundantes na universidade e certa acomodação no controle de custos. A pergunta a ser feita é: que ativos podem ser mais utilizados, quais sistemas digitais para compartilhamento, o que pode ser terceirizado, entre outros. Buscar otimização na questão de deslocamentos, gestão de frotas, de compras, etc. Será que todas as unidades precisam ter áreas de compras, ou bastaria uma área qualificada por cada campus, licitando e comprando em conjunto, em grandes volumes? Cada unidade precisa ter carros, ou bastaria um sistema de locação por uso, baseado numa grande e bem negociada licitação? São algumas dúvidas que merecem estudo na questão dos custos.

3 – Financiamento e Internacionalização. No caso da USP, a sociedade paulista delegou a autonomia na gestão de seus recursos. Dedicou importante parte do orçamento de seu ICMS para as universidades públicas. Reza a boa administração que nunca deveríamos ultrapassar 80% do comprometimento deste recurso com pessoal.

A USP chegou a 105%, de maneira quase que irresponsável. Somos todos culpados, uns pela omissão, outros pela tomada de decisões que levaram a tal quadro. Na minha visão, agora não é o momento de afrontar a sociedade paulista com uma greve; afinal, a sociedade tem todo ano nos dado mais recursos em termos reais.

Reza a boa administração que nunca deveríamos ultrapassar 80% do comprometimento deste recurso com pessoal. A USP chegou a 105%, de maneira quase que irresponsável.

Agora é o momento de pedir desculpas à sociedade e propor um plano de adequação. Sou contra solicitar aumento de repasses de ICMS, pois acompanho outras áreas do Estado que precisam de recursos, tais como segurança, ensino público fundamental e médio, saúde, entre outros. A universidade tem musculatura para comple-

mentar seu orçamento com outras fontes de receita, e isto deve ser estimulado. Porém, o que é de direito da USP, deve ser repassado. Se em algum momento foi repassado menos ou se deveria ser sobre o imposto integral, é algo a se discutir e acertar.

Tive duas experiências internacionais em escolas de destaque mundial (entre as 20). Em Wageningen, na Holanda (1998 e 1999) e na Purdue University, Indiana/EUA (2013). Ambas são públicas, porém são pagas. É o momento de mudarmos o sistema e cobrar mensalidades nas universidades públicas do Brasil, e com isso poder pagar salários mais adequados e ter muito mais recursos para investimentos em pesquisas e produções acadêmicas, premiando ainda mais o mérito dentro da USP e do sistema universitário. É comprovado que este sistema penaliza os que têm menos acesso a recursos e beneficia quem tem, piorando a concentração de renda no Brasil.

Tive duas experiências internacionais em escolas de destaque mundial (entre as 20). Em Wageningen, na Holanda (1998 e 1999) e na Purdue University, Indiana/EUA (2013). Ambas são públicas, porém são pagas.



A cobrança não deve ser feita dos estudantes atuais, pois estes não se planejaram para isto e tomaram sua decisão de fazer ou não a USP e as outras universidades baseados também no aspecto da gratuidade. Poderia ser aplicado aos ingressantes. Se for necessário mudar a Constituição, que façamos.

Cada unidade fortaleceria sua área financeira e poderia ter sua política de preços e bolsas de estudo com os programas de inclusão e permanência, afinal cada uma compete num ambiente diferente. Parte das mensalidades seria repassada para a administração central da USP. Na universidade de Purdue, o aluno cuja família é de Indiana, portanto coletando seus impostos neste Estado, paga menos que os estudantes de outros estados e do que os estudantes internacionais.

Tudo a ser amplamente discutido e equacionado para possibilitar que importantes áreas do conhecimento, mas que não tem a mesma atratividade para os estudantes, possam manter suas atividades de ensino e pesquisa com qualidade.

Penso também que deveríamos criar cotas para estudantes internacionais, que pagariam o preço integral e, com isto, começar a receber talentos, a princípio dos países da América do Sul e Central, e depois, com nossa efetiva internacionalização, receber alunos do mundo todo.

Cada unidade tendo seu orçamento advindo das mensalidades, pode permitir também contratos temporários com docentes internacionais, que viriam para períodos de um a quatro anos, para darem aulas, orientarem alunos e oxigenarem nossos departamentos, sendo remunerados por isto. Será um grande ganho de qualidade, também por possibilitar aos estudantes, uma cobrança por mais qualidade de ensino.

Como último ponto de contribuição, na linha de financiamento para a USP e outras universidades públicas, as fundações devem ser fortalecidas como entidades irmãs conveniadas para realização de projetos públicos e privados, visando complementar os recursos de cada unidade e da USP.

As Faculdades devem ser fortalecidas para oferecerem cursos pagos de pós-graduação à comunidade via suas Fundações, para melhor uso das instalações da USP em finais de semana e em outros momentos de ociosidade. Desta forma contribuirá cada vez mais para formação de quadros para as organizações de São Paulo e do Brasil, tornando-as mais competitivas e mais geradoras de impostos, entre eles o ICMS. Neste caso, nossos professores poderão se inserir no ambiente das organizações externas à USP, permitindo mais pesquisas e publicações.

Como último ponto de contribuição, na linha de financiamento para a USP e outras universidades públicas, as fundações devem ser fortalecidas como entidades irmãs conveniadas para realização de projetos públicos e privados, visando complementar os recursos de cada unidade e da USP.

A avaliação docente deve caminhar também para valorizar sua contribuição em captação de projetos e recursos externos, privados e públicos, para potencializar a universidade no contexto da sociedade, abrindo-a para todos.

Volto a dizer que temos que impedir que aconteça no sistema universitário o que se observou no ensino fundamental e médio. Desde já ressalto que críticos a essas ideias vêm afirmando se tratar de privatização da USP. Temos aqui um problema de conceito. Privatização significa a concessão ou venda de um ativo público para gestão privada. Imagino que privatizar a USP seria completamente sem sentido.

Penso que estas ideias tem o intuito de somar à discussão existente, mas tudo que foi colocado acontece em pelo menos 90% das universidades que lideram rankings mundiais. Se quisermos colocar a USP entre as vinte, dentro de dez anos, sugiro que este possa ser um modelo a ser discutido e considerado. Vamos pensar e reinventar a USP.

A avaliação docente deve caminhar também para valorizar sua contribuição em captação de projetos e recursos externos, privados e públicos, para potencializar a universidade no contexto da sociedade, abrindo-a para todos.



87 A ameaça progressista

*Publicado em
diversos portais em
05/12/14.*

A ameaça progressista

*A palavra
progresso, de
onde se origina
o que deveria
ser o movimento
pelo progresso,
ou progressismo,
significa:
“adiantamento,
desenvolvimento,
aperfeiçoamento,
marcha ou
movimento para
diante” (Aurélio).*

O leitor deve estar intrigado com o título, afinal, como é que progresso pode ser ameaça?

Para explicar, conto um caso. Final de semana, inspirado pela volta triunfal de São Pedro à cidade de Ribeirão Preto, li e assisti muita coisa, entre elas, um filme norte-americano que traz informação que já havia percebido: os defensores das antigas ideias ligadas ao comunismo e socialismo continuam firmes e fortes mas não usam mais estes nomes, pela baixa aceitação na população. Usam nova roupagem: o termo “progressista”. Lastreiam “forças progressistas” com outro apelo junto: “justiça social”. Grande sacada esta mudança, pois alguém ouvindo que tal pessoa é progressista, é levado a pensar que se trata de uma pessoa ou ideia que trará progresso, e todos gostam de progresso.

A palavra progresso, de onde se origina o que deveria ser o movimento pelo progresso, ou progressismo, significa: “adiantamento, desenvolvimento, aperfeiçoamento, marcha ou movimento para diante” (Aurélio). Já o progressismo (não se encontra no Aurélio, mas na Wikipédia) é “uma doutrina política que expressa a crença ou o desejo de evolução, desenvolvimento, aperfeiçoamento, superação. Opõe-se ao conservadorismo. Políticas progressistas são aquelas que propõem mudanças sócio-econômicas radicais, para o desenvolvimento e o progresso da sociedade”.

Nosso caso agora vai para a agricultura. Por coincidência achei o termo progressista, logo após o filme. Li entrevista com um Ministro dizendo que seu partido aceitará um ou uma “ruralista” no comando do Ministério da Agricultura, pois este tradicionalmente não é ocupado por nenhum Ministro “progressista”, por ser um feudo do agronegócio. Um pequeno aparte: ruralista é outro termo terrivelmente pesado, tal como socialista e comunista. Precisamos

copiar esta estratégia e mudar de ruralista para “alimentarista” e neste caso, a estratégia é honesta, pois o novo nome significa a mesma coisa.

Manifesto visão radicalmente oposta à deste Ministro e destas pessoas no que significa ser progressista. O agronegócio é justamente o setor mais progressista do Brasil, por trazer um saldo comercial impressionante e gerar enorme renda para ser amplamente distribuída nesta parte do mundo. Em outras palavras, o I-Phone do Ministro foi pago pelo açúcar exportado. É praticamente a única coisa que temos com respeito e admiração internacional e que vem trazendo progresso por aqui.

O Ministro entrevistado não vê no ex-colega e ex-Ministro da Agricultura Roberto Rodrigues uma pessoa progressista. Talvez tenha perdido a oportunidade de ver seu trabalho e resultados entregues, ou de conversar e ver que dele saltam ideias e ações de progresso com inclusão social, afinal, é também um dos principais líderes cooperativistas no mundo.

Progressistas seriam então os adeptos das ideias neo-socialistas ou neo-comunistas (se é que isto é possível), e mais recentemente, os bolivarianos, que o ex-presidente de destruído país vizinho chamava de “socialismo do século XXI”.

Conto a vocês neste caso que tenho sim algo em comum com estas pessoas, que são boas e idealistas: o objetivo. Almejamos um país com elevado índice de desenvolvimento humano (IDH). Diferimos é na estratégia, o “como fazer” para se atingir o objetivo (onde se quer chegar).

Comprovamos empiricamente após décadas de tentativas em lugares do mundo, que estas estratégias (comunista, socialista, bolivariana) levaram ao retrocesso, e não ao progresso. Selecciono um motivo central para explicar onde falham: comprometem a geração de renda. E sem geração de renda, torna-se difícil distribuir renda e elevar o IDH.

Portanto estas ideias destas pessoas, de “progressista”, no sentido correto da palavra, não têm absolutamente nada. Mas é bonito ver como acreditam piamente que seus Governos entregam progresso, mesmo lutando contra quase todos os indicadores que mostram o contrário. A palavra “progressista” usada para esta finalidade, para esta caracterização, é um estelionato.

Poderia parar aqui, mas o caso terminaria com o leitor sem entender o título deste artigo, afinal onde este movimento “progressista” representa uma ameaça ao Brasil? Percebo cada vez mais esta estratégia comprovadamente equivocada, sendo disseminada como a correta e ganhando adeptos pelo Brasil, principalmente em

O agronegócio é justamente o setor mais progressista do Brasil, por trazer um saldo comercial impressionante e gerar enorme renda para ser amplamente distribuída nesta parte do mundo.

orquestrados movimentos sociais (vejam o recente convênio de um deles com as comunas do vizinho do norte), ONGs, e o mais perigoso, vai espalhando silenciosamente no ensino médio e universitário via professores “progressistas”, atingindo crianças e jovens com conteúdo ideológico em momento vulnerável de suas formações.

Movem-se silenciosamente como o cupim, e quando percebemos, seu estrago está feito. Qual estrago? O estrago que basicamente faz a pessoa acreditar que para ter renda, não precisa gerar renda. Pensamento individual que, coletivizado, destrói uma nação, como já destruiu muitas.

E pior ainda, para o “nobre” fim, para a “nobre” causa “progressista” justificam-se, ou toleram-se, os meios, mesmo que altamente condenáveis. Daí talvez esta apatia de grande parte dos “movimentos sociais” e da juventude ao quadro de corrupção instalado em nosso país, pois este seria um mal necessário ao bem maior “progressista”.

Fica o alerta aos que querem produzir, gerar renda e desenvolvimento no Brasil: é necessário reagir de maneira estruturada à crescente e enorme ameaça “progressista”. A palavra original combina com produção e desenvolvimento, mas o novo uso desta palavra, não. Foi amplamente demonstrado no mundo.

O estrago que basicamente faz a pessoa acreditar que para ter renda, não precisa gerar renda. Pensamento individual que, coletivizado, destrói uma nação, como já destruiu muitas.



Ranços ideológicos contaminam debate sobre transgênicos

*Publicado no Portal
UOL, artigo de
opinião do dia em
18/04/2015.*

Ranços ideológicos contaminam debate sobre transgênicos

*Em 2013, segundo
a Indústria
Brasileira de
Árvores, foram
gerados 4,4
milhões de
empregos diretos
e indiretos,
arrecadados quase
R\$ 9 bilhões de
impostos e gerado
PIB de R\$ 56
bilhões.*

A cadeia produtiva de madeira, onde se encaixa o eucalipto, é uma das mais modernas e competitivas no Brasil e grande geradora de renda. Em 2014, o setor exportou US\$ 9,95 bilhões, sendo US\$ 7,22 bilhões em papel e celulose.

O Brasil já tem 5,5 milhões de hectares de florestas plantadas produzindo cerca de 15 milhões de toneladas de celulose. Em 2013, segundo a Indústria Brasileira de Árvores, foram gerados 4,4 milhões de empregos diretos e indiretos, arrecadados quase R\$ 9 bilhões de impostos e gerado PIB de R\$ 56 bilhões.

Estima-se que a demanda internacional por madeira aumentará cerca de 60% até 2030, o que abre grande oportunidade ao Brasil, que tem potencial para liderar o aumento de competitividade do setor florestal por meio do desenvolvimento tecnológico. Porém, atos de vandalismo, como o episódio ocorrido recentemente com a empresa FuturaGene, ilustram como este investimento em inovação pode ser prejudicado.

Na manhã de 5 de março, aproximadamente mil mulheres integrantes do MST invadiram a sede da FuturaGene e danificaram estufas, além de destruírem mudas experimentais. Ao mesmo tempo, outro grupo composto por cerca de 300 pessoas ocupou a reunião da CTNBio (Comissão Técnica Nacional de Biossegurança), em Brasília. A ação de invasão resultou na perda de anos de estudos e pesquisas. Preocupa o fato de uma invasão dessa dimensão não ter sido percebida antes e prevenida pelas forças policiais do nosso país.

Em 2001, a FuturaGene desenvolveu o eucalipto geneticamente modificado (GM), que produz cerca de 20% mais madeira quando comparado ao convencional. Esse ganho pode trazer mais competitividade, gerar maior sequestro de CO₂ por hectare, aumentar a arrecadação de impostos e a inclusão socioeconômica. Em janeiro de



Mais uma vez, tem-se um debate no campo da ciência, mas sempre contaminado por ranços ideológicos quando se trata de transgênicos.

2014, longos 11 anos após a pesquisa inicial, a empresa submeteu à CTNBio um pedido de liberação comercial do eucalipto GM.

Estudos realizados por cientistas independentes demonstraram que o eucalipto GM não apresentou toxicidade sobre outros organismos, não possui potencial para se tornar planta invasora, não causa efeito tóxico no mel, entre outras evidências que comprovam sua biossegurança. O MST, o Instituto de Defesa de Consumidores (Idec), Associações de Produtores de Mel e diversas ONG's, bem como algumas empresas, contestam estes estudos. Mais uma vez, tem-se um debate no campo da ciência, mas sempre contaminado por ranços ideológicos quando se trata de transgênicos.

Confio na CTNBio, composta por doutores em áreas afins à biotecnologia, como órgão competente para realizar a avaliação de biossegurança de organismos geneticamente modificados no Brasil. O modelo brasileiro é visto internacionalmente como um dos mais completos e rigorosos. Suas decisões são tomadas de forma democrática, sempre levando em conta o princípio da precaução. É no campo da ciência que os debates deveriam se dar, no "estádio" da CTNBio. Mas não foi o que se viu.

Na minha opinião, esse foi mais um triste episódio na história do agronegócio brasileiro, que vem sustentando há décadas o desenvolvimento econômico, social e ambiental de nossa sociedade. É praticamente o que temos para oferecer ao mundo.

Que as próximas reuniões da CTNBio possam ter garantidos um ambiente em que as discussões existam de maneira democrática, e que a ciência vença, seja qual for a decisão tomada. Espero também que esse triste caso de invasão e destruição nunca mais se repita no Brasil e que os invasores tenham contra si uma coisa absolutamente simples: a aplicação da lei com as devidas punições, algo absolutamente básico em uma sociedade.

Que as próximas reuniões da CTNBio possam ter garantidos um ambiente em que as discussões existam de maneira democrática, e que a ciência vença, seja qual for a decisão tomada.



A man with a beard and a blue denim shirt is looking down at a black smartphone he is holding in his right hand. He is standing in a cornfield, with tall green corn stalks and leaves visible in the background. The lighting suggests it might be late afternoon or early morning, with a warm glow. A semi-transparent white banner is overlaid across the middle of the image, containing the chapter number and title.

89

Tecnologia: os impactos dos smartphones na agricultura

Publicado diversos portais em 03/2015.³⁰

Tecnologia: os impactos dos smartphones na agricultura

De acordo com a International Data Corporation (IDC), o mercado de smartphones no último trimestre de 2014 cresceu 28,2% em todo o mundo em relação ao mesmo período de 2013, comercializando 377,5 milhões de unidades.

Representando uma fusão de diversas indústrias, os smartphones fazem parte de nosso dia a dia, carregando em suas funcionalidades o somatório dessa fusão em um mesmo dispositivo: telefone, máquina fotográfica, GPS, filmadora, relógio, computador, gravador, bússola, rádio, música, despertador, mapa, espelho, lanterna, cartão de crédito, calculadora, jogos, bina...

Hoje temos 2 bilhões de pessoas com smartphone em todo o mundo e a previsão é de que sejam 4 bilhões em 2020, quando 80% dos adultos terão o aparelho. Só na China já são 500 milhões em 2014 (Economist). De acordo com a International Data Corporation (IDC), o mercado de smartphones no último trimestre de 2014 cresceu 28,2% em todo o mundo em relação ao mesmo período de 2013, comercializando 377,5 milhões de unidades.

Os mercados emergentes, como Índia e China, exigem modelos mais populares: na Índia, o Micromax sai por US\$ 40 e a Xiaomi (China) já é a start-up mais valiosa do mundo. Outro mercado inerente aos smartphones é o de aplicativos; são mais de 3 milhões de opções, um número que não para de crescer. Em 2014, a Apple faturou 14 bilhões de dólares com a venda de aplicativos, um acréscimo de 50% em relação a 2013 cujo faturamento foi de 10 bilhões de dólares.

Os grandes números desse mercado somados ao uso rotineiro dos smartphones pelas pessoas, geram muitas oportunidades, tanto para empresas ligadas ao agronegócio, quanto para consumidores e para a população em geral.

Para as empresas, as mídias e redes sociais proporcionam uma divulgação extremamente rápida e ampla, além dos custos serem mínimos. O impacto das mobilizações de consumidores e de pessoas acaba sendo muito mais efetivo do que as ações realizadas em outras mídias.

(30) Texto elaborado em parceria com Agda Dias.

Além disso, as organizações têm acesso a todos os dados de seus clientes e prospects, monitorando a procura por produtos, a avaliação das alternativas feita pelo consumidor e até mesmo o processo pós compra, por meio de ferramentas utilizadas para críticas, sugestões e melhorias do produto ou serviço. Todo esse controle possibilita a empresa oferecer produtos de maneira segmentada, ou seja, uma propaganda antes direcionada a públicos e produtores em geral, hoje é substituída por uma comunicação direcionada de acordo com o histórico de busca do usuário/produtor, fato considerado por muitos como invasão de privacidade.

Para os consumidores e produtores, essas ferramentas são de extrema utilidade, atuando fortemente em seu processo de compra. Além de obter mais informações sobre a empresa, produto e opinião de outros consumidores, o fácil acesso aos preços dos pro-



O impacto dos grupos sociais online e a multiplicação do conteúdo (grátis) repercute na aproximação física, por meio da aglutinação por formação, ou interesse, ou até mesmo pelo ciclo de vida.

duto e a possibilidade de comparação, traz ao consumidor maior segurança em sua decisão de compra.

A população também se beneficia com a presença dos smartphones. A acessibilidade, a conectividade e a inclusão social trazidas pelo dispositivo são fatores de extrema importância para o desenvolvimento social. O impacto dos grupos sociais online e a multiplicação do conteúdo (grátis) repercute na aproximação física, por meio da aglutinação por formação, ou interesse, ou até mesmo pelo ciclo de vida.

Atividades que antes seriam mais penosas hoje possuem páginas específicas que possibilitam a conectividade com pessoas de mesmo interesse, como caronas, mutirões, venda de móveis e rou-

O computador saiu do desktop e agora segue as pessoas por todos os lugares. Temos desenvolvido a “habilidade” de andar escrevendo mensagens. O foco é algo cada vez mais distante de obtermos.

pas usadas e etc. O uso para entretenimento contempla várias frentes, desde jogos, vídeos divertidos, virais, informações sobre hobbies, entre tantos outros inúmeros assuntos. Em questões sociais, o smartphone traz a população o poder de policiar, possibilitando o registro de imagens, acesso a informações, também questões de assistência médica, por meio de aplicativos de monitoramento de atividades físicas, sensibilidade de temperatura e outros.

Porém, para que as funcionalidades do smartphone sejam realizadas é preciso ter velocidade de conexão, um desafio de infraestrutura encontrado em muitos países.

Apesar de inúmeras oportunidades, há também desafios, como o imenso volume de conteúdo gerado e acesso a informações. Tendo as empresas capacidade de monitorar as atividades de seus clientes e prospects, a invasão da privacidade é sempre questionada. Ferramentas como o Google Now podem ser extremamente eficientes, mas também assustam com o nível de interação e “acompanhamento” da vida do usuário.

Mas o fato mais preocupante é a ideia do smartphone ser uma extensão do usuário; O computador saiu do desktop e agora segue as pessoas por todos os lugares. Temos desenvolvido a “habilidade” de andar escrevendo mensagens. O foco é algo cada vez mais distante de obtermos. O trabalho está presente em momentos de lazer e a distração está presente durante o expediente de trabalho. O smartphone é sem dúvida uma ferramenta essencial na vida moderna, mas é importante manter o foco e gerir o tempo dedicado a cada atividade, caso contrário, muita informação levará a zero conteúdo.



90

Nove grandes questões sobre alimentos e agronegócios

*Publicado no
China Daily em
21/04/2015.*

Nove grandes questões sobre alimentos e agronegócios

Mercados de alimentos continuam a crescer e os padrões de consumo estão se alterando rapidamente, impactando o comércio mundial. Não apenas os países asiáticos, mas também a relevância dos países africanos e os do Oriente Médio estão crescendo de forma acelerada.

Quais são alguns dos tópicos que pesquisadores e executivos do agronegócio alimentar têm abordado?

Para resolver essa questão, tive a chance de participar do Congresso Mundial de Alimentos e Agronegócios, um evento anual organizado pela Organização Internacional de Gestão em Alimentos e Agronegócio (International Food and Agribusiness Management Association – IFAMA – www.ifama.org).

Este aconteceu em junho de 2015, nas lindas cidades gêmeas de Minneapolis e Saint Paul, no estado de Minnesota, EUA. Normalmente esse evento reúne um público de 400 pessoas de no mínimo 25 nacionalidades para discutirem, em várias mesas redondas e plenários, as grandes questões que se colocam à agricultura. Definitivamente, um evento para se aproveitar e a China teve a oportunidade de sediá-lo em 2012 em Shanghai. Em 2016 acontecerá em Aarhus, na Dinamarca, em 2017 em Miami (EUA) e em 2018, após 12 anos, volta a Buenos Aires (Argentina).

Após 4 dias cheios de discussão compartilho aqui minhas percepções a respeito das grandes questões sobre alimentos e agronegócios discutidas.

1. Mercados de alimentos continuam a crescer e os padrões de consumo estão se alterando rapidamente, impactando o comércio mundial. Não apenas os países asiáticos, mas também a relevância dos países africanos e os do Oriente Médio estão crescendo de forma acelerada.
2. Exportações e importações no agronegócio e em alimentos mostram um aumento da relevância comércio mundial de alimentos dos EUA.

*São crescentes os
hiatos entre quem
está produzindo
com eficiência e
quem não está.
Estratégias que
tentem promover
a inclusão de
empresas menores
serão cada vez
mais valorizadas,
como elemento de
desenvolvimento
social.*

3. Os chamados Farm-to-Markets ou canais de vendas diretos entre as fazendas e o consumidor (Direto ao Consumidor) estão crescendo e representam uma oportunidade importante de criação de valor para agricultores como indivíduos ou agricultores organizacionais.
4. Os alimentos produzidos localmente (alimentos locais) estão ganhando valor entre os consumidores e representam uma oportunidade de diferenciação, usando origens, rótulos, carimbos e identificação nos varejos.
5. Em relação a unir todo o volume de dados gerados, a revolução do Big Data traduzida em informações relevantes para os agricultores representará um mar de investimentos e oportunidades na cadeia de produção de alimentos.
6. O novo padrão da agricultura exigirá o chamado “cultivo inteligente” (smart farming), que aplica vários tipos de tecnologia a fim de produzir mais alimentos com menos recursos e gerar o máximo de lucro possível para os agricultores via eficiência.
7. A fusão de alguns mercados (alimentos, farmacêuticos, cosméticos, medicamentos) vêm exigindo uma convergência entre as indústrias de alimentos e aumentando a necessidade de inovação para continuar competindo no mercado, crescendo em direção à grandes empresas alimentares.
8. São crescentes os hiatos entre quem está produzindo com eficiência e quem não está. Estratégias que tentem promover a inclusão de empresas menores serão cada vez mais valorizadas, como elemento de desenvolvimento social.
9. O crescimento dos negócios alimentares vão exigir muitos talentos (pessoas) e esse recurso se tornará bastante desafiador para empresas da cadeia produtiva.

Esses foram os principais tópicos que chamam a atenção de empresários e acadêmicos, dando excelentes temas de pesquisa para nós.



91

A nova revolução do agronegócio: informação

Publicado no
China Daily em
05/06/15.³¹

A nova revolução do agronegócio: informação

No contexto do agronegócio ao se aproveitar do big data (como vem sendo chamado este imenso volume de dados) e análises avançadas, em todos os elos da cadeia de valor (“do campo ao garfo”), empresas de alimentos podem explorar o enorme potencial para a criação sustentável de valor.

Quando analisamos a história da agricultura podemos observar vários momentos de mudanças que são lembrados como revoluções. Questões ligadas à tecnologia, produtos, crédito, cooperativismo, mão de obra, água e irrigação, genética, meio ambiente, entre vários outros, tiveram sua chance de escrever seus nomes em vários momentos da história da agricultura e dos alimentos.

A atual revolução é relacionada aos dados (informação) e também deixará seu nome registrado nessa história. Estamos enfrentando uma situação em que dados são gerados em quase todos os momentos, por diferentes fontes, e se tivermos a capacidade de transformar esses dados em informação, e essa por sua vez em inteligência, várias oportunidades emergirão para a criação de vencedores no negócio de alimentos. É uma corrida pelo futuro da geração e uso de informações, da qual nenhuma empresa pode se ausentar.

No contexto do agronegócio ao se aproveitar do big data (como vem sendo chamado este imenso volume de dados) e análises avançadas, em todos os elos da cadeia de valor (“do campo ao garfo”), empresas de alimentos podem explorar o enorme potencial para a criação sustentável de valor. O digital pode ajudar essas empresas a usar recursos de uma maneira ambientalmente mais responsável, melhorar suas fontes de decisões e implementar soluções de economia circular na cadeia de alimentos.

Nesse artigo separei a questão da revolução da informação na agricultura e alimentos em três partes, sendo fontes de dados (1), processamento de dados em informação e inteligência (2) e uso da inteligência (3).

Quando comparamos nossas vidas hoje com a de dez anos atrás, podemos facilmente perceber novas fontes de dados, baseadas no expressivo maior uso de tecnologia em nossas atividades. Dados que podem ser usados na agricultura e alimentos são constantemente gerados em:

(31) Texto contou com o apoio de Lourival do Carmo Mônaco Neto

- Transações financeiras, crédito, bens, garantias em bancos e outras instituições financeiras;
- Transações de compras de produtos e serviços;
- Uso de cartões de crédito e débito e dados pessoais;
- Tráfego de carros, pedágios e informações de GPS;
- Cooperação interpessoal (como por exemplo Waze e outros aplicativos/sistemas)
- Milhões de sensores (velocidades, temperatura, tráfego, peso, tamanho etc.);



Quando comparamos nossas vidas hoje com a de dez anos atrás, podemos facilmente perceber novas fontes de dados, baseadas no expressivo maior uso de tecnologia em nossas atividades.

- Hashtags, tweets e outros movimentos;
- Imagens e vídeos (downloads e uploads);
- Visualizações de páginas na internet, comentários (likes, unlikes) e outros;
- Tráfego e uso de dados de telefonia móvel;
- Rastreabilidade da cadeia de suprimentos (códigos de barras);
- Acesso de códigos de identificação de produtos, como os QR;

- Filiação física e virtual a comunidades e clubes;
- TVs, computadores, dispositivos móveis e outros aparelhos rastreando informações;
- Seguros e outros serviços (saúde, casa, cargas);
- Drones, satélites, imagens e outros;
- Aparelhos se conectando diretamente a outros aparelhos);
- Clima, chuva, temperatura...
- Produtividades, infestações e outros.

Vários desses não estavam disponíveis alguns anos atrás e agora estão. Dessa forma a ideia aqui é primeiramente ter acesso a esses dados. Se você tem acesso aos dados, você já está um passo a frente.

Essas são somente alguns exemplos de fontes de bilhões de dados que estão sendo gerados nesse momento. Vários desses não estavam disponíveis alguns anos atrás e agora estão. Dessa forma a ideia aqui é primeiramente ter acesso a esses dados. Se você tem acesso aos dados, você já está um passo a frente.

O segundo tópico é a capacidade que uma organização tem de filtrar, selecionar, processar, agregar e analisar tais dados, transformando os bilhões de dados, oriundos de variadas fontes, em informação, que por sua vez deve ser transformada em inteligência para fomentar o processo de tomada de decisão. Como fazê-lo é a grande questão que tem unido um time interdisciplinar de especialistas em sistemas, estratégia e mineração de dados (data mining).

Nesse ponto, deve-se fazer menção ao ciclo da inteligência, conceito trabalhado por diversos estudiosos do campo da administração e que faz com que todos os especialistas tenham funções sinérgicas. Esse ciclo contempla a ideia de um processo contínuo pelo qual as organizações criam uma sequência de etapas que contemple:

- 1 - planejamento e direcionamento, na qual se identificam quais as informações necessárias à empresa;
- 2 - coleta de dados, na qual se define onde e como adquirir os dados necessários;
- 3 - análise dos dados, na qual se transforma os dados e informação e essa em inteligência;

- 4 - disseminação e utilização, na qual é feito com que a inteligência gerada chegue à quem precisa e seja utilizada de forma assertiva;
- 5 - feedback, na qual avalia-se se a inteligência oferecida supriu as necessidades e verificam-se novas necessidades, de forma que o ciclo se reinicia.

Finalmente, chegamos ao terceiro tópico que traz as oportunidades para usar todos esses dados, transformados em informação e inteligência para uma organização.

Várias oportunidades que surgem irão permitir melhoras que podem ser capturadas pelas organizações mais ágeis, gerando assim vantagens competitivas a elas:

- Maior eficiência no direcionamento de esforços de marketing, tanto para desenvolvimento de novos produtos e serviços quanto para comunicações e outros;
- Aumento no controle dos processos de produção, e como consequência, aumento na produtividade;
- Economia de recursos (fertilizantes, químicos, sementes e outros) através de uma agricultura mais precisa. Podemos até pensar numa agricultura de “desperdício zero”;
- Mais informação permitindo melhorias na cooperação entre empresas;
- Melhoras em todos os tipos de projeções;
- Antecipação de impactos macro ambientais, como melhor sinalização prévia;
- Maior controle, permitindo operações just-in-time mais eficientes, com menores estoques e melhor gerenciamento de estoques;
- Com mais informação e monitoramento, podemos ter um aceleramento da curva de aprendizado, reduzido custos;
- Melhora na capacidade de monitoramento de preços, lidando melhor com a volatilidade dos mercados futuros;

...deve-se fazer menção ao ciclo da inteligência, conceito trabalhado por diversos estudiosos do campo da administração e que faz com que todos os especialistas tenham funções sinérgicas.

- A informação pode melhorar a eficiência na compra de recursos necessários à produção;
- Melhora na tomada de decisão, pois será baseada na maior inteligência disponível.

Os desafios para as organizações estão nas três partes desse artigo:

1. Como acessamos os dados?
2. Como trabalhar os dados para que tragam inteligência?
3. Como usar essa inteligência como fonte para a busca contínua de vantagem competitiva?

Como usar essa inteligência como fonte para a busca contínua de vantagem competitiva?

Se você olhar para o telefone celular que está ao lado do seu livro ou computador agora, ou talvez o que você está usando para ler este artigo, e imaginar como ele era há dez anos e quantas indústrias ele substituiu, permitindo que você faça diversas atividades em um só aparelho, imagine o que irá acontecer com toda essa informação à disposição dos tomadores de decisão do agronegócio e alimentos: Outra revolução...



92

O incrível papel dos EUA no comércio de alimentos

*Publicado no
China Daily em
25/08/15.*

O incrível papel dos EUA no comércio de alimentos

O agronegócio possui um futuro cheio de oportunidades em um mundo com cerca de 9,2 bilhões de consumidores em 2015 e 11,2 bilhões em 2100.

Sabe-se que os mercados de alimentos continuarão a crescer, impulsionados pelo desenvolvimento dos países asiáticos e africanos, que possuem populações crescentes e ricas, estão se urbanizando em um ritmo incrível, além de possuírem governos mais sensíveis em relação ao fornecimento de renda, acesso à alimentação e distribuição de alimentos. O agronegócio possui um futuro cheio de oportunidades em um mundo com cerca de 9,2 bilhões de consumidores em 2015 e 11,2 bilhões em 2100.

Os EUA possuem um dos papéis mais dinâmicos nesse mercado com a produção agrícola dobrando nos últimos 60 anos, crescendo mais de 1,5%/ano, fortemente baseada no crescimento da produtividade. Um relatório da USDA aponta que de 2010 a 2050, as expectativas são de continuidade no crescimento com 0,86%/ano, uma taxa menor, mas ainda bastante relevante considerando a quantidade adicional que será produzida.

A exportação de alimentos cresceu de US\$ 50 bilhões para US\$ 150 bilhões de 2000 até 2014, simplificando pode-se dizer que em 2014 os EUA exportaram US\$ 100 bilhões a mais do que há 14 anos, em sua maioria para economias emergentes e enfrentando novos concorrentes. Esse crescimento continuará, embora a valorização do câmbio coloque alguma pressão extra nas margens para os produtores americanos.

Porém, se os números da produção e das exportações dos EUA são impressionantes, quando analisamos o consumo e as importações de alimentos, a surpresa é ainda maior. Mesmo com a diminuição da renda média que os consumidores gastam em alimentos de 18% em 1960 para 10% em 2010, o crescimento populacional dos EUA e a quantidade de renda disponível para cada consumidor americano fizeram os gastos com alimentação irem de US\$ 300 bilhões em 1980 para quase US\$ 1,5 trilhões em 2014.



A exportação de alimentos cresceu de US\$ 50 bilhões para US\$ 150 bilhões de 2000 até 2014, simplificando pode-se dizer que em 2014 os EUA exportaram US\$ 100 bilhões a mais do que há 14 anos, em sua maioria para economias emergentes e enfrentando novos concorrentes.

O consumo fora de casa representa 50% dos gastos com alimentação e vem crescendo, desenvolvendo negócios de serviços alimentares em cerca de 5% ou US\$30 bilhões adicionais por ano. Nos últimos anos, os negócios de serviços alimentares cresceram mais de US\$ 80 milhões por dia, representando grandes oportunidades.

Esse aumento no consumo abriu oportunidades de venda de produtos para os EUA. As importações de alimentos foram de US\$ 40 bilhões para cerca de US\$ 115 bilhões de 2000 para 2015. Isso significa que os EUA aumentaram suas importações de alimentos quase US\$ 5,3 bilhões por ano, US\$ 115 milhões por dia ou mais de US\$ 100.000 por minuto. Para países exportadores de alimentos e produtos agrícolas, não prestar atenção e não tentar participar do mercado de alimentos dos EUA é um erro gigante.

Nos últimos anos, os negócios de serviços alimentares cresceram mais de US\$ 80 milhões por dia, representando grandes oportunidades.





93

O exemplo de inclusão
sustentável do café
colombiano

*Publicado no
China Daily em
20/09/16.*

O exemplo de inclusão sustentável do café colombiano

O Café de Colômbia tem um plano estratégico e uma gestão de processos com priorização de projetos e um código de ética forte que transmite práticas responsáveis na cadeia do café.

Produtores colombianos de café em 1927 criaram uma organização bastante inteligente para inclusão sustentável de pequenos agricultores, agregando cerca de 500.000 produtores. Basicamente essa organização trouxe a capacidade de adaptar-se a mudanças de mercado na cadeia de café, promovendo valor para os produtores e construindo uma escala global. Suas experiências trazem pontos de aprendizado consideráveis, e aponto alguns deles nesse artigo.

Em relação à estrutura e a história dessa organização, podemos aprender com sua boa governança (muito democrática e participativa) e transparência. Para fins educacionais, eles possuem treinamentos para os profissionais do café visando qualidade e diversos outros tópicos, sob a responsabilidade de uma fundação denominada Manuel Mejia. Para pesquisa, existe um instituto chamado CENICAFE (organiza eventos, realiza publicações científicas e entre outros). A organização possui políticas de gestão de risco e sustentabilidade financeira com transparência (todos os relatórios estão disponíveis no website) e está ligada a uma empresa muito reconhecida na elaboração dos relatórios (Deloitte).

O Café de Colômbia tem um plano estratégico e uma gestão de processos com priorização de projetos e um código de ética forte que transmite práticas responsáveis na cadeia do café. São organizados em estruturas regionais, com departamentos locais e comitês que fazem o possível para alcançar agricultores em todas as partes do país e lidar localmente com problemas locais. Possui um posicionamento claro que compartilha consciência, conhecimento e aumenta o orgulho pelo uso do café colombiano. Criaram um estereótipo de cafeicultor chamado Juan Valdez o que permitiu diver-

sas atividades de marketing. Vídeos muito interessantes podem ser vistos no website.

Em relação à produtos, marcas, embalagens e comunicações podemos aprender com sua habilidade de criar e gerir uma marca global (denominada Juan Valdez) e diferenciar o café colombiano dos demais, criando valor através da origem. Juan Valdez também vende copos de café, pratos, recipientes para leite e açúcar com seu logo em um design bastante criativo.

A comunicação trabalha com diferentes tipos de mídia social (Twitter, Facebook, Flickr, Youtube), a marca trabalha uma imagem reconhecida pelos consumidores e com impactos positivos na sociedade e no meio ambiente. Possuem programas de treinamento para que os baristas realmente sejam propagadores do café colombiano e criaram uma comunidade (amigos) em um



programa de fidelidade, um clube de consumidores que vem crescendo rapidamente. Um parque de diversões na Colômbia (Coffee Park) ajuda a completar a experiência Juan Valdez. Eles prestam atenção aos detalhes, e nós sabemos que o marketing trata-se de... detalhes.

Outro ponto de aprendizado vem da estratégia em canais de distribuição da Juan Valdez. A experiência do consumidor nas lojas de café deve ser única e construir laços emocionais. O Café de Colômbia vende em vários canais diferentes, desde lojas próprias de café na Malásia, Kuwait, América Latina, América do Norte até supermercados em 19 países diferentes e mais de 3000 pontos de vendas.

Os canais também envolvem embaixadas na Colômbia e em outros países, vendendo em escritórios de grandes empresas e em vá-

Em relação à produtos, marcas, embalagens e comunicações podemos aprender com sua habilidade de criar e gerir uma marca global (denominada Juan Valdez) e diferenciar o café colombiano dos demais, criando valor através da origem.

As lojas são consideradas embaixadas para colombianos e latino americanos em diversos países, tornando-se um lugar onde pessoas podem se reunir e aproveitar, ressaltando cada vez mais a experiência do consumidor.

rios restaurantes. Eles estão abertos a receber investimentos (franquias) e exportar talentos colombianos para trabalhar nessas lojas de café. As lojas são consideradas embaixadas para colombianos e latino americanos em diversos países, tornando-se um lugar onde pessoas podem se reunir e aproveitar, ressaltando cada vez mais a experiência do consumidor.

Por fim, os pontos de aprendizado em sustentabilidade (social/pessoas, ambiental/planeta e econômica/lucros) envolvem uma estratégia clara de redução de custos, atenuação dos riscos, inovação, valor da marca e ambiente de trabalho saudável trazendo mais produtividade.

Também possuem esforços nas áreas de educação rural, segurança social e investimentos, distribuição de renda (considerado um dos cinco mais importantes modelos de negócio inclusivo do mundo), um programa “livre do álcool e das drogas”, gestão de recursos ambientais com uma produção de café inteligente em relação ao clima, mensuração das emissões de carbono, programas específicos para a gestão de resíduos sólidos e reutilização de materiais, ligado à tendência de economia circular.

A pergunta final se refere a quem deve aprender com esse caso, com esse artigo interessante? Minha experiência em projetos públicos e privados mostra que essa interessante experiência dos colombianos tem uma mensagem importante para os Governos, para que vejam como auxiliar uma organização ou estimular a criação de formas que podem promover uma inclusão sustentável capaz de se desenvolver com suas próprias pernas.

Mensagens foram dadas também para outras associações e cooperativas para que usem como referência para seus programas, projetos, estratégias e governança, como criar e compartilhar valor com uma integração vertical em direção ao consumidor final usando inovações de marketing e estratégias sustentáveis. O café colombiano tem uma história que eu admiro e utilizo em minhas aulas e as razões são essas listadas acima. Parabéns!



94

Pensando nos próximos
25 anos do agronegócio
(2017-2042)

Pensando nos próximos 25 anos do agronegócio (2017-2042)

Falaremos dos custos de produção, da nova configuração da produção agropecuária e das cadeias produtivas e das grandes oportunidades que temos nos próximos 25 anos.

Neste capítulo final do livro “Vai Agronegócio: 25 anos Cumprindo Missão Vitoriosa”, gostaria de jogar luz na difícil tarefa de antever o futuro do agro, aos próximos 25 anos. Farei em tópicos, como se fosse uma agenda de trabalho. Falaremos dos custos de produção, da nova configuração da produção agropecuária e das cadeias produtivas e das grandes oportunidades que temos nos próximos 25 anos.

Começo trazendo aquela que é a grande preocupação levantada por produtores rurais em todas as nossas conversas. O grande aumento de custos de produção que tivemos, que merece intenso combate nos próximos 25 anos.

1 – O Combate aos Crescentes Custos de Produção

Nestes últimos anos, as cadeias produtivas da agropecuária brasileira passaram por algumas transformações que merecem destaque, entre elas o considerável aumento de custos de produção, que teve alguma contrapartida no aumento de preços das commodities quando consideradas em Reais, mas é um quadro preocupante em momentos de preços menores. Impactaram as seguintes questões:

- Custo do trabalho (aumento de 100% em dólar em 10 anos), das crescentes exigências aos empregadores e das questões trabalhistas, indenizações, gastos com estruturas jurídicas e todas as mazelas de uma legislação antiga e inadequada;
- Pessoas deixando de procurar trabalho afetando a disponibilidade e o custo da mão de obra (61 milhões de pessoas em ida-

de de trabalho não procuram emprego, não trabalham e não estudam no Brasil, de acordo com o IBGE), fora isto, a baixa produtividade do trabalhador brasileiro quando comparado com outros países. Há também a presença do assistencialismo populista que leva pessoas a desistirem de tentar trabalho;

- Crescentes custos ligados aos aspectos ambientais, com novas e crescentes exigências, normas complexas e interpretações distintas por parte do judiciário;
- Custos do crime, como roubos de cargas, de propriedades, necessidade crescente de seguros e segurança nas propriedades e o lamentável fortalecimento do crime organizado no Brasil;
- Custos das operações logísticas, apesar das recentes privatizações, é o ponto que poderia ser mais facilmente resolvido ajudando a retomada da economia brasileira, mas caminha muito aquém das possibilidades. Em áreas de fronteira onde precisamos incorporar na produção agrícola, o quadro é mais grave;
- Custos inerentes à insuficiente capacidade de armazenagem da safra brasileira;
- Custos ligados aos tributos e principalmente, à complexidade tributária que requer estruturas específicas e gastos;
- Custos da energia elétrica e do diesel, que embutem elevada carga tributária;
- Custos gerais da burocracia do Estado, do tempo gasto nos excessos de procedimentos, do tamanho excessivo e reduzida eficiência do Governo (um dos piores pontos no ranking de competitividade mundial);
- Custos crescentes e menor disponibilidade de capital, com juros elevados e dificuldades de acesso ao crédito governamental;
- Custo da corrupção nas empresas estatais e no Governo, nos três níveis (Federal, Estadual e Municipal), onerando o setor produtivo com mais impostos e menor capacidade de investimento do Estado;

Custos gerais da burocracia do Estado, do tempo gasto nos excessos de procedimentos, do tamanho excessivo e reduzida eficiência do Governo (um dos piores pontos no ranking de competitividade mundial).

Nestes próximos anos, é necessário que o setor público e privado trabalhem fortemente para reduzir estes custos de produção visando tornar o país mais competitivo...

- Retorno da inflação e os custos para seu controle, notadamente taxas de juros;
- Falta de adequado entendimento de parte do Poder Judiciário sobre o funcionamento das cadeias produtivas integradas e os seguidos casos de intervenções inadequadas em processos que visam a eficiência, como por exemplo, a terceirização (execução de atividades por especialistas mais eficientes), além dos problemas de invasões de indígenas, de sem-terras e outras que trazem insegurança jurídica e elevados custos a quem quer produzir;
- Perda de eficiência em parte das Agências Reguladoras, como exemplo a lentidão nos processos de aprovação de produtos químicos, de sementes e outros na ANVISA, dificultando acesso a produtos importantes tanto para plantio quanto para defesa da produção vegetal e animal;
- Presença do “custo ideológico”, com movimentos contra a produção, contra as empresas e contra o lucro atingindo estudantes, jovens e outros no Brasil que seguem acreditando em uma agenda obsoleta de Estado grande, operador e gastador e que praticamente não apresenta casos de êxito no mundo.

Estes fatos todos, que não são exclusivos às cadeias produtivas do agronegócio, comprometeram a renda no Brasil, retraindo a atividade econômica e a consequente distribuição de renda.

Nestes próximos anos, é necessário que o setor público e privado trabalhem fortemente para reduzir estes custos de produção visando tornar o país mais competitivo e as cadeias produtivas mais capazes de suportarem períodos de menores preços e continuarem conquistando espaço no mercado internacional, gerando dólares para impulsionar o nosso crescimento. Caso isto não seja feito, o Brasil corre grandes riscos de não ser o vencedor no indiscutível aumento de consumo de alimentos e bioenergia que ocorrerá no mundo, que aparece mais adiante neste capítulo, e que diversos capítulos anteriores do livro abordaram.

O próximo item deste nosso capítulo de fechamento do “Vai Agronegócio” é o de compreender as mudanças que virão e antecipar ações visando aproveitar as oportunidades.

2 – Entender as Mudanças Estruturais da Agricultura do Futuro

Entre muitos países produtores, o Brasil é provavelmente o que mais se adequa a análises dessas tendências e mudanças apresentadas a seguir. É o novo cenário da agricultura, interferindo cada vez mais na vida dos agricultores. Apresento uma lista de grandes mudanças que creio ocorrerão nos próximos 25 anos às quais precisamos estar à frente para aproveitar as oportunidades que serão geradas:

- Períodos de aumento da volatilidade de preços na agricultura e pecuária mundial;
- Crescentes riscos devido às mudanças climáticas regionais e globais e maiores pressões na área de sustentabilidade, da economia do carbono (“carbon footprint”) e outras;
- Crescentes interferências das políticas governamentais, seja por meio de impostos, acesso a mercados e outros tipos de controles e exigências. A questão política cada vez mais intrincada no agronegócio, daí a necessidade da qualidade na política (nos quadros gestores de municípios, estados e federação);
- Portfólio tecnológico e acesso à tecnologia assumirá uma posição cada vez mais importante. Maior pressão pela adoção da tecnologia, pois os hiatos entre quem adota e quem não adota aumentarão muito, sendo a adoção primordial para a permanência na atividade;
- Aumento na concentração dos produtores rurais (mais propriedades sendo gerenciadas por um número menor de produtores mais eficientes) impactará fortemente na forma de negócios das cadeias integradas do agronegócio;
- Mudanças no comportamento do produtor, cada vez mais profissionalizado e informado aumentando constantemente as exigências, o conhecimento técnico e mercadológico. Diferentes perfis de agricultores com distintas combinações de atributos técnicos, relacionais e de preço se tornarão cada vez mais importantes ao se analisar o comportamento de compra dos agricultores;

Custos gerais da burocracia do Estado, do tempo gasto nos excessos de procedimentos, do tamanho excessivo e reduzida eficiência do Governo (um dos piores pontos no ranking de competitividade mundial).

A necessidade de escala é um princípio básico para ganho de eficiência e redução de custos. O conceito que se tem hoje da fronteira da propriedade será fortemente revisto em 10 anos para gestões de espaços regionais integrados.

- Maior acesso à informação, a maioria destas gratuitas, sobre mercados, produtos, serviços e preços praticados em diferentes regiões;
- Diversificação da agricultura para outras culturas e regiões, fortalecendo a integração de grãos com produção de proteína animal, energia (biomassa) e atividades florestais. Agricultura do futuro será muito mais integrada, no que os europeus chamam de “economia circular”;
- Aumento da demanda por capital e da exposição ao risco devido à oferta de produtos e serviços mais sofisticados e das novas dimensões da agricultura. Demandas de se desenvolver novas alternativas de suporte e crédito para atender as necessidades de capital de giro dos produtores;
- Interferências e restrições maiores sobre o uso da terra;
- Complicações referentes ao uso da água, desde escassez, aumento de custos até pressão da sociedade. Manejo e consumo de água ultra eficiente cruzando dados do clima com solo e condição das lavouras visando reduzir o chamado “water footprint”;
- Oportunidades para o trabalho urbano aumentam a dificuldade de mão de obra rural e esta continua a ser um dos mais difíceis aspectos para o agronegócio. Por outro lado as cadeias produtivas serão muito menos dependentes de força de trabalho humano em grandes quantidades, pela automação e robotização, mesmo na agricultura;
- A necessidade de escala é um princípio básico para ganho de eficiência e redução de custos. O conceito que se tem hoje da fronteira da propriedade será fortemente revisto em 10 anos para gestões de espaços regionais integrados;
- Agricultores se organizarão cada vez mais grupos de compra, cooperativas e centrais de cooperativas, ajudando na necessidade de boa gestão da terra, dos ativos e custos via ações coletivas.
- Mudança no balanço de poder na direção dos grandes agricultores organizados e mega-empresas integradas de comer-

cialização e logística trará um “retorcimento” das cadeias integradas e novos players participando de funções que antes não executavam;

- Ampla concentração no elo distribuidor de insumos (revendas) que serão em menor número com mais unidades e presença de empresas multinacionais;
- Cooperativas serão em menor número, muito maiores, mais enxutas, eficientes e com governança absolutamente renovada e transparente. Terão suas próprias marcas e integração internacional;
- O uso da tecnologia permitirá mudanças incríveis, a maioria relacionada à integração de atividades e à agricultura digital, com todo tipo de informação na nuvem (material digitalizado) e novas plataformas permitindo a “matematização acessível” das propriedades, inserindo muitas variáveis da atividade, que passam a ser monitoradas e mensuradas nos detalhes. Smart farming – a fazenda funcionando como uma fábrica, com controles exatos e, principalmente, se adaptando à alterações climáticas incontornáveis. Uso dos GPS (global positioning systems), imageamento aéreo com o uso de drones e outros permitindo a “gestão por metro quadrado” dos ativos produtivos (fazendas);
- Plantio, colheita, aplicações e outras atividades agrícolas controladas remotamente por computadores. Aplicação de fertilizantes e nutrientes extremamente precisa, dosimetria adaptada à necessidade exata daquele espaço, daquele animal ou planta. Mapas de fertilidade e detectores de solo gerando dados, permitindo semeadura variável e sensores que permitem ajustes imediatos em aplicações;
- Modelos como o Uber em transporte urbano serão fortemente utilizados na produção agrícola e de animais, com compartilhamento de ativos e enorme redução de ociosidade. Uso ao máximo dos ativos existentes e racionalização na propriedade de ativos pela economia do compartilhamento;
- Genética cada vez mais utilizada para a construção de plantas e animais que fazem mais usando menos, adaptando para restrições hídricas, de temperatura, resistentes às pragas, doen-

Cooperativas serão em menor número, muito maiores, mais enxutas, eficientes e com governança absolutamente renovada e transparente. Terão suas próprias marcas e integração internacional.

ças e outras limitações de solo (salinidade e outros) obtendo maior imunidade. Uso de manipulação do genoma das plantas e animais cada vez mais presente. Enorme pressão para a produção com o bem estar animal, uso de detectores de todos os tipos e outros mecanismos de mensuração total;

- Uso da biotecnologia para desenvolver micróbios, fungos, bactérias e algas que melhoram as condições de solo (solubilidade, absorção, entre outras) e outras potencializadoras da performance das plantas e animais;
- Minimização extrema no uso de recursos como diesel, água, nutrientes, químicos, pessoas e outros. Agricultura e produção animal “high tech e low people”.
- Ofertas de plataformas de gestão, mas ainda indefinidas por quais agentes, tradicionais ou não do setor, e discussões sobre o direito de propriedade de dados e confidencialidade;
- Competição com outras fontes produtoras de nutrientes e proteínas (non farm), como por exemplo a produção de carnes sem ser advinda de animais (imitação), ovos sem ser de galinhas e o crescente uso de insetos, algas e outras formas. A agricultura deve entender que terá outros concorrentes fazendo produtos similares pelo avanço da tecnologia.
- Grandes desafios no tocante à sucessão nas propriedades rurais (envelhecimento dos produtores), nas entidades de classe, associações, sindicatos e cooperativas, entre outros. Uma nova era de governança nas organizações (entidades de classe, associações, sindicatos e cooperativas) estará em curso.

Uso da biotecnologia para desenvolver micróbios, fungos, bactérias e algas que melhoram as condições de solo (solubilidade, absorção, entre outras) e outras potencializadoras da performance das plantas e animais.

Em se pensando nestas mudanças, fica evidente que a agricultura e as cadeias produtivas integradas dos próximos 25 anos serão muito diferentes do formato atual de se produzir. O importante disto tudo é que não faltarão oportunidades para se colocar nos mercados os produtos dos países que produzirão de maneira eficiente, e o Brasil tem grandes chances de aumentar fortemente as exportações no cenário atual, e mais ainda se fizer as reformas estruturantes e estiver antecipando as mudanças referidas acima.

Porém, falta olhar o que o consumidor desejará!

3 - Estar Atento às Tendências do Consumidor, do Marketing e da Estratégia em Alimentos e Agronegócios

São diversas as tendências de consumo nos próximos 25 anos, que vêm sendo antecipadas e trabalhadas de maneira criativa no marketing de alimentos, e a adaptação representa grande oportunidade de ligação cada vez maior com o consumidor final. Seguem algumas que poderiam ser úteis, visando fortalecer o desenvolvimento dos mercados, no âmbito da informação e da comunicação.

- O crescimento da importância dos rótulos e outras fontes de informação, trazendo transparência e ciência no já elevado conhecimento dos consumidores em um mundo digital. A geração muito mais conectada e social quer saber a história por trás da marca, o significado e o compromisso da empresa, da cadeia produtiva. A internet pode ser usada com fonte de compilação de informações sobre a oferta, convidando o consumidor a continuar com a aquisição de conhecimento. O aumento dos esforços para a educar o consumidor antecipando futuros regulamentos que a indústria terá que enfrentar (necessidade de informação), mas tomando cuidado para evitar poluição e excesso de informação;
- O crescente interesse do consumidor pelo conhecimento em culinária, cozinhas gourmet, utensílios, cozinhar em casa e refeições especiais está levando as empresas de alimentos, varejistas e outros agentes da cadeia produtiva a oferecer mais informações sobre como preparar os alimentos e linhas de produtos ligadas ao fresco, diferenciado, saudável, divertido e social;
- Oportunidades claras e transparentes de projetos com influenciadores de consumidores como universidades, associações, cientistas, blogueiros, entre outros e a realização de propagandas disso nas ofertas da empresa e da cadeia produtiva;
- No desenvolvimento de novos produtos, existem oportunidades no conceito de nutrição, conveniência e portabilidade com diferentes necessidades baseadas no período do dia que o produto será consumido (alimentos “on the go”);
- A comunicação clara da quantidade de calorias, do teor de

No desenvolvimento de novos produtos, existem oportunidades no conceito de nutrição, conveniência e portabilidade com diferentes necessidades baseadas no período do dia que o produto será consumido (alimentos “on the go”);

gordura que pode ser consumido como óleos bons e boas fontes carboidrato como liberadores de energia durante o dia. Podemos comer porque merecemos e iremos queimá-los. Trata-se do uso da “matemática do produto”.

- O crescente mundo urbano enfrenta um boom em proteínas e está procurando outras fontes de proteína além dos tradicionais carne e leite. Podemos esperar, num futuro próximo, várias soluções inovadoras nessa área;
- Alimentos congelados usando nutrição como argumento (teor superior de nutrição). Mostram os benefícios dos ingredientes de seus produtos, mesmo sendo congelados podem compensar entregando vários benefícios;
- Marcas próprias (marcas de supermercado) ganharam fatia de mercado durante a crise da última década e quando os consumidores se acostumaram a isso, perceberam o valor por trás de um possível preço mais baixo por um produto quase igual ou igual;
- Muitas pesquisas ocorrendo para aumentar a experiência do consumidor e a percepção gustativa até mesmo mudando a textura de alguns alimentos e bebidas;
- Utilização de uma ou algumas lojas próprias (integração vertical) como laboratórios de consumidores para empresas de alimentos e como vitrines de ofertas (show room);
- O aumento das oportunidades de se criar clubes de consumidores, comunidades e/ou grupos (plataformas digitais) trazendo o senso de pertencimento para o consumidor, uma ligação permanente com a empresa e com a cadeia produtiva, quase como um reconhecimento de sua importância;
- Comunicação muito mais responsável não apenas com crianças (audiência vulnerável) mas com todos os consumidores;
- Expansão do movimento “compre produção local” para capturar oportunidades e a tendência de conhecer seu produtor (onde meus alimentos são produzidos e por quem), construindo ligações entre os consumidores urbanos e a vida rural, possível graças à internet;

Comunicação muito mais responsável não apenas com crianças (audiência vulnerável) mas com todos os consumidores.

- O monitoramento das redes sociais pode fornecer um fonte importante de informações para a empresa e para a cadeia produtiva, tendo um feedback praticamente instantâneo das reações dos consumidores frente às atividades destas;
- A rastreabilidade é uma tendência muito forte, principalmente em produtos alimentícios, garantindo ao consumidor a possibilidade de saber tudo o que ocorreu com o produto a ser consumido, desde os insumos envolvidos até a distribuição ao consumidor.
- Com a intensificação do uso de tecnologia, inclusive na figura dos smartphones, a utilização de aplicativos e outras fontes digitais de informação e comunicação com o consumidor, são tendências a serem observadas no futuro próximo;
- Num momento em que a imagem da empresa é fundamental para sua sobrevivência, a facilidade de comunicação através de redes sociais, é imprescindível que as empresas apresentem comportamento ético em todas as suas ações.
- A internet das coisas, como uma nova forma de comprar produtos, apresenta a oportunidade de ferramentas de smart shopping na qual o consumidor passa a comprar de forma mais assertiva e cheio de informações e comparações.

Estas são algumas das tendências que vêm sendo discutidas em fóruns internacionais, que se somam às tradicionais discutidas neste livro ligadas à saúde, ao comer fora de casa, ao envelhecimento e individualização, entre outras.

A agenda da cadeia produtiva envolve entendê-las mais fortemente e utiliza-las em prol do desenvolvimento dos mercados internos e externos e do fortalecimento das cadeias produtivas integradas nos próximos 25 anos de oportunidades, como veremos a seguir.

4 - Finalmente... aproveitar as imensas oportunidades no curto, médio e longo prazo

Os direcionadores (drivers) de consumo são muito positivos para a agricultura e a produção de alimentos brasileira, e podem ser resumidos nos seguintes itens, além de outros vistos em capítulos anteriores:

A rastreabilidade é uma tendência muito forte, principalmente em produtos alimentícios, garantindo ao consumidor a possibilidade de saber tudo o que ocorreu com o produto a ser consumido, desde os insumos envolvidos até a distribuição ao consumidor.

População chegará a 9,2 bilhões de pessoas em 2050, portanto precisamos produzir para mais 2 bilhões.

- População chegará a 9,2 bilhões de pessoas em 2050, portanto precisamos produzir para mais 2 bilhões;
- Existe intensa urbanização, estimada em cerca de 90 milhões de pessoas por ano, que impacta no hábito de consumo (mais proteína demandando mais grãos) e nas quantidades demandadas de produtos;
- Crescimento econômico mundial, principalmente nos países emergentes, que são os grandes mercados futuros de alimentos, impactando diretamente em suas necessidades de importações ;
- Distribuição de renda na sociedade impacta positivamente o consumo e esta vem acontecendo, aliada ao crescimento econômico;
- Grandes programas governamentais de distribuição de alimentos e de renda à parcela mais miserável das populações impactam forte e favoravelmente o consumo;
- Crescimento do mercado de alimentação para animais, sejam os produtores de proteína, como de recreação (mercado pet), com taxas elevadíssimas em muitos países;
- Onda BIO: mesmo com grandes relações com o preço do petróleo, volta a crescer no mundo a conscientização do biocombustível, desde o etanol, biodiesel, bio-querosene, bio-gasolina, bio-pneu, bio-plástico, bio-eletricidade (vinda da biomassa), todos demandando produção agrícola como insumo. Todo país que assina uma meta de uso de biocombustível misturado ao combustível fóssil abre uma oportunidade ao Brasil, pois usará parte de suas áreas e seus recursos para atingir o mercado de combustíveis, liberando espaços no mercado de alimentos à produção brasileira.

É um desafio avaliar quais países do mundo mostram as maiores oportunidades em termos de crescimento no mercado de alimentos. Antes de apresentar suas características comuns, convido os à rápida viagem virtual em meio a alguns números surpreendentes que mostram a urbanização e mudança de padrões de consumo.

A Indonésia possui cerca de 252 milhões de habitantes e a rede de fast food KFC inaugurou sua primeira loja em 1979 sendo que

em 2013 a rede já possuía 470 restaurantes no mesmo. Em 2011, a Indonésia possuía 5.900 restaurantes fast food e para 2017 é esperado que o país alcance cerca de 9.000 unidades. Possuindo 175 milhões de habitantes, a Nigéria teve sua primeira loja da rede KFC em 2009, sendo que após 3 anos esse número saltou para 25. Na Nigéria, a indústria do fast food cresce mais de 10% ao ano.

O McDonald's iniciou suas atividades na China em 1990. Hoje o país conta com mais de 2.000 restaurantes sendo o terceiro maior mercado da companhia com mais de US\$ 3 bilhões em vendas. O Vietnã possui quase 100 milhões de habitantes e o fast food está crescendo 26% ao ano, triplicando os restaurantes em 5 anos. A rede KFC inaugurou seu primeiro restaurante em 2011 e atualmente possui mais de 140 lojas que geram cerca de 4.000 empregos. O McDonald's abriu sua primeira loja no Vietnã em 2014 e atendeu 20.000 consumidores nos dois primeiros dias. O Paquistão possui quase 200 milhões de habitantes e representa um mercado de US\$ 1 bilhão por ano, com crescimento anual de 20%, para ficar em alguns exemplos.

Essa explosão no número de redes fast food ocorre pois essas companhias conquistaram a confiança dos consumidores contando com alta confiabilidade em suas cadeias de suprimento e demonstrando preocupações com questões relacionadas à saúde da população. Também é possível notar que ocorreu uma ocidentalização das novas gerações com o grande uso de dispositivos móveis.

São muitos os fatores que temos que observar para identificar os mercados de alimentos em expansão nos próximos anos e que merecem atenção por parte das empresas brasileiras e ações de construção de posições nestes mercados para que o Brasil possa diversificar os mercados nos próximos 25 anos:

- Grandes populações (em quantidade de habitantes);
- Populações crescentes (taxa de crescimento da população);
- Elevada população jovem (com tendência de crescimento);
- Rápida urbanização (alto percentual de pessoas que ainda vivem na área rural e estão se mudando para as cidades);
- Geração de renda (crescimento do PIB);
- Distribuição de renda (crescimento da classe média);

O McDonald's abriu sua primeira loja no Vietnã em 2014 e atendeu 20.000 consumidores nos dois primeiros dias.

- Possuem recursos com valor a serem exportados (petróleo/gás/minerais) gerando capacidade para pagar pelas importações de alimentos;
- Apresentam deficiência em recursos produtivos (baixa disponibilidade de terras, de água, ausência de outros recursos e capacidade para investir e receber investimentos estrangeiros diretos para a produção de alimentos);
- Leis que favorecem a importação de alimentos (abertura para importações, poucas barreiras como taxas de importação, cotas, barreiras sanitárias;
- Apresentam sensibilidade decrescente trazendo esforços reduzidos para a questão de segurança alimentar/produção local e apresentam estabilidade dos governos/ ambientes institucionais;
- Adoção de políticas favoráveis à mistura de biocombustíveis na gasolina e no diesel;
- Disponibilidade de canais de distribuição para importação e sistemas logísticos factíveis. Apresentam atratividade para que varejistas internacionais levem alimentos a esses países utilizando recursos estratégicos globais (estratégias de “global sourcing”;
- Taxas de câmbio que favorecem a importação de alimentos (moedas locais valorizadas).

Como alguns exemplos temos a China, Índia, Indonésia, Vietnam, Paquistão, Nigéria, Angola, Bangladesh, África do Sul, México, Brasil e países agregados do Oriente Médio, entre muitos outros que trarão grandes surpresas, uma vez que os mesmos possuem muitos mercados de rua, alta informalidade nas cadeias alimentares e ausência de dados disponíveis. Passarão cada vez mais a serem grandes importadores.

Essas são algumas características dos países que não podem deixar de constar nas estratégias de organizações mundiais de bens de consumo alimentares para os próximos anos, sendo grandes oportunidades para países exportadores de alimentos como o Brasil, beneficiando nossas cadeias produtivas.

Fica então a questão: nos próximos 25 anos, quem vencerá a disputa da oferta de alimentos aos crescentes mercados?

Os países e regiões vencedoras na oferta de alimentos para a crescente demanda são os que tiverem e manejarem bem os recursos necessários para se produzir, sejam os naturais (fontes de vantagem comparativa) como os inerentes à atividade humana (fontes de vantagem competitiva). Aqui estão como uma lista de trabalho:

- Terra e solo (disponibilidade e preço);
- Água e clima (presença e custo);
- Fator trabalho, com disponibilidade de mão de obra produtiva, e qualidade da educação;
- Nutrientes (fertilizantes...) disponíveis e a preços competitivos;
- Tecnologia, pesquisa e desenvolvimento fortes gerando soluções aos problemas e produtividade;
- Informação disponível e conectividade (velocidade de transmissão de informações);
- Disponibilidade de capital: crédito (\$) para investimentos e seguro de produção e renda;
- Instituições (leis) com credibilidade e confiança e em contínuo aprimoramento;
- Organizações (associações) eficientes e propositivas, bem gerenciadas;
- Eficiência de Governos, promovendo investimentos, marcos regulatórios e privatizações;
- Energia – disponibilidade e competitividade de custos para os produtores;
- Capacidade de estocagem, malha eficiente de transporte e operações logísticas;
- Capacidade de gestão agrícola nas propriedades, evitando duplicidades e desperdícios;

Fica então a questão: nos próximos 25 anos, quem vencerá a disputa da oferta de alimentos aos crescentes mercados?

- Capacidade de coordenação da cadeia produtiva (sistema agroindustrial) reduzindo custos de transação e promovendo ações conjuntas para desenvolvimento setorial;
- Comunicação adequada da atividade produtiva como geradora de valor na sociedade;

Estes são os recursos que precisam ser trabalhados para maior competitividade do agronegócio via Governo e cadeias produtivas integradas, e com isto aumentar a capacidade de geração de renda no Brasil, que possibilitará o Governo continuar as ações de distribuição de renda. Cada qual merece um projeto para identificar como podemos melhorar neste indicador nos próximos 25 anos.

Além da agenda de políticas e ações públicas, é fundamental a presença de um setor privado ativo, inovador. Portanto, no âmbito empresarial, sempre relacionado com o público, é necessário às empresas da cadeia produtiva atuarem no modelo chamado de CCCV (criação, captura e compartilhamento de valor), visando o tripé de ações estratégicas em diferenciação, custos e ações coletivas.

Em diferenciação destaca-se as importantes estratégias de CCCV ligadas à: construir uma abordagem de relacionamento integrado e oferta de soluções ao comprador; fortalecer sempre a pesquisa e a inovação, construir estratégias de fidelização, inovando em produtos/serviços, imagem e marca, soluções de embalagens, canais e força de vendas, serviços e finalmente, ter como foco oferecer performance para o comprador. Buscar sempre a sustentabilidade e as certificações de excelência.

Em custos destacam-se as importantes estratégias de CCCV ligadas à: explorar com competência atividade central da empresa (o core business); melhor uso de todos os ativos e recursos de organização; estratégia de produção em escala; qualidade, segurança e custos de insumos; eficiência em trabalho (simplicidade); contínuo redesenho das operações; estímulo de competição entre fornecedores; arquitetura financeira criativa (fontes alternativas e mais baratas de capital); reduzir o poder de barganha dos vendedores; busca dos melhores momentos de compras; contratos estáveis buscando reduzir custos de transação; uso intensivo de inovações tecnológicas redutoras de custos e gestão “celular” dos custos de produção.

Finalmente, em ações coletivas, destacam-se as importantes estratégias de CCCV ligadas à: ações coletivas horizontais (feitas por empresas da mesma indústria) e verticais (da mesma cadeia produtiva), ações com empresas não relacionadas; fortalecer as associações setoriais e entidades de representação, participar de coo-

Além da agenda de políticas e ações públicas, é fundamental a presença de um setor privado ativo, inovador.

perativas, criar e fortalecer consórcios e alianças estratégicas, entre outras formas de trabalho cooperativo. Melhorar a cadeia de suprimentos via montagem de centrais de compras, ações conjuntas em produtos/marcas/embalagens e serviços, canais de distribuição e vendas, comunicação, precificação, entre outras. É uma área onde o agro brasileiro tem muito a melhorar.

Conclusão – Que Venham os Próximos 25 anos!

Apesar de atravessarmos um período muito difícil no triênio 2015/2017, acredito que com ações adequadas nos ambientes públicos e privados para redução dos custos de produção no Brasil e melhoria na utilização de recursos, listados no item anterior, temos condições de continuar avançando sustentavelmente em direção a mais produção e mais exportações nos próximos 25 anos.

O agronegócio não é a única, mas sem dúvida é a maior chance aberta à sociedade brasileira para inserção mundial nos próximos 25 anos, promovendo com isto o desenvolvimento econômico, social e ambiental de nossa sociedade. O próximo passo é olhar como fazer isto, à partir desta lista e trabalhar fortemente em um plano estratégico com claros objetivos, adequadas estratégias e arrojados indicadores a serem alcançados.

Teremos muita sorte de viver no agro brasileiro nos próximos 25 anos. Cresceremos e geraremos muitas oportunidades para promover a inclusão sustentável de pessoas, nos tornando uma potência alimentar e ambiental.

O agronegócio não é a única, mas sem dúvida é a maior chance aberta à sociedade brasileira para inserção mundial nos próximos 25 anos, promovendo com isto o desenvolvimento econômico, social e ambiental de nossa sociedade.

Construindo casas populares

MUCAPP (mucapp.org), fundada há quase 21 anos, que já ajudou mais de 400 famílias de baixa renda a substituir seus barracos por casas de alvenaria, fornecendo material de construção e supervisão técnica.

É no antigo quarto de um dos filhos que Ivani Fava Neves comanda a Associação Pró-Mutirão da Casa Popular de Piracicaba – MUCAPP (mucapp.org), fundada há quase 21 anos, que já ajudou mais de 400 famílias de baixa renda a substituir seus barracos por casas de alvenaria, fornecendo material de construção e supervisão técnica.

A MUCAPP conta com a ajuda de cerca de 40 voluntários para manter a ONG funcionando. As tarefas de cuidar da contabilidade, fiscalizar as obras, organizar os contratos e administrar os gastos são divididas entre os membros, e cada um assume os custos das atividades que desenvolve.

Com as doações de cerca de 400 associados contribuintes, festas beneficentes, doações esporádicas de empresas, a MUCAPP consegue construir quase duas casas por mês, a um custo médio de R\$ 30 mil cada uma. As famílias que serão beneficiadas e as que já conquistaram o sonho da casa própria através da associação também ajudam a engrossar a renda mensal.

“Cada um contribui com o que é possível, mesmo que seja um valor simbólico, pois isso cria neles uma responsabilidade social, faz com que também ajudem outras famílias”, afirma Ivani Fava Neves.

Todos os meses, é enviado aos associados um relatório com dados sobre os imóveis em andamento (atualmente são 23) e as casas entregues naquele período.

A ONG já recebeu vários prêmios (ONU, CDHU, Câmara dos Vereadores de Piracicaba) e, em Maio, estará concorrendo ao Prêmio Generosidade da Editora Globo.

O barraco de Julia Maria da Silva Neta antes e depois das ações da MUCAPP



A ONG já recebeu vários prêmios (ONU, CDHU, Câmara dos Vereadores de Piracicaba) e, em Maio, estará concorrendo ao Prêmio Generosidade da Editora Globo.



Este livro é gratuito. Se você gostou do livro e o mesmo foi útil a você, peço que faça uma doação ao MUCAPP, na conta corrente do Santander Banco: 033, Agência: 0041, conta 13-003175-1. Nos ajude a construir mais casas para mais famílias. E me mande um e-mail contando, compartilharei com a Ivani a notícia de sua doação.

Marcos Fava Neves

Marcos Fava Neves
favaneves@gmail.com
www.favaneves.org

Saiba mais sobre o autor

Marcos Fava Neves, nascido em Lins (SP), é professor titular da FEA/USP em Ribeirão Preto. Engenheiro Agrônomo formado pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (Esalq/USP) em 1991, mestre em Administração (Estratégias de Arrendamento Industrial na Citricultura, FEA/USP, 1995), doutor em Administração (Planejamento de Canais de Distribuição de Alimentos, FEA/USP, 1999), livre-docente em Planejamento e Gestão Estratégica (2004) e professor titular (2009). É também pós-graduado em Agribusiness & Marketing de Alimentos na França (1995) e em Canais (Networks) de Distribuição de Alimentos na Holanda (1998/1999). Foi coordenador do Pensa – Programa de Agronegócios da USP –, de 2005 a 2007, criador do Markestrat (Centro de Pesquisas e Projetos em Marketing e Estratégia da USP), em 2004 e também foi chefe do Departamento de Administração em duas gestões (2000-2002 e 2010-2012).

É autor e organizador de 55 livros publicados no Brasil, Argentina, Estados Unidos, África do Sul, Uruguai, Inglaterra, Cingapura, Holanda e China. Orientou 37 teses de doutorado e mestrado na USP, participou de 150 bancas, tendo publicado mais de 130 artigos científicos internacionais, 340 artigos em congressos no Brasil e no exterior, 470 artigos na grande imprensa, sendo o professor mais citado da FEA/USP Ribeirão Preto. Já ofereceu 22 cursos de Mestrado e Doutorado e 118 disciplinas de graduação na USP, tendo ajudado a formar mais de 1.100 administradores de empresas, economistas e contadores.

É especializado em planejamento e gestão estratégica. Articulista do jornal China Daily, de Pequim e foi articulista da Folha



de S. Paulo, além de escrever artigos para O Estado de S. Paulo e Valor Econômico. Escreveu também dois casos para a Universidade de Harvard em 2009 e 2010 e um para a Purdue University em 2013.

Além da atividade de professor, realizou 100 projetos públicos e privados em cinco países diferentes para diversas organizações, tendo apoiado estratégias públicas e privadas transformadoras. Trabalhou ou foi membro de Conselhos das seguintes organizações: Botucatu Citrus, Vallée, Lagoa da Serra (CRV); Renk Zanini, Inova, Embrapa, Serviço de Informação da Carne, Associação Mundial de Agronegócios, Cooperativa Coplana, Cooperativa Holambra, Ouro Fino, Canaoeste e Orplana (Organização dos Plantadores de Cana), onde foi o responsável pelo plano estratégico de 2014 que reestruturou a associação. Realizou (até o final de 2016) 900 palestras em 22 países, sendo um dos pesquisadores brasileiros mais conhecidos no exterior em sua área de pesquisa.

