

Gestão de Negócios em Alimentos

- As grandes mudanças e tendências
- O papel e a importância do marketing
- O novo consumidor
- A concentração industrial
- Revoluções na distribuição
- Os alimentos geneticamente modificados
- O futuro do cooperativismo
- O setor de serviços de alimentação
- O protecionismo agrícola
- O Brasil sendo o fornecedor mundial de alimentos

Marcos Fava Neves
Fábio R. Chaddad
Sérgio G. Lazzarini

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Neves, Marcos Fava
Gestão de negócios em alimentos / Marcos Fava
Neves, Fabio Ribas Chaddad, Sérgio Giovanetti
Lazzarini. -- São Paulo : Pioneira Thomson Learning,
2003.

2. reimpr. da 1. ed. de 2001.
ISBN 85-221-0214-7

1. Administração agrícola 2. Agribusiness
3. Alimentos - Abastecimento 4. Indústria e
comércio 5. Cooperativas de produtores 6. Serviços
de alimentação I. Chaddad, Fabio Ribas. II.
Lazzarini, Sérgio Giovanetti. III. Título.

01-5056

CDD-338.1

Índices para catálogo sistemático:

1. Alimentos : Agribusiness : Economia 338.1

GESTÃO DE NEGÓCIOS EM ALIMENTOS

Primeira Reimpressão do livro

Alimentos, Novos Tempos e Conceitos na Gestão de Negócios

GESTÃO DE NEGÓCIOS EM ALIMENTOS

Primeira Reimpressão do livro

Alimentos, Novos Tempos e Conceitos na Gestão de Negócios

**MARCOS FAVA NEVES
FABIO R. CHADDAD
SÉRGIO G. LAZZARINI**

THOMSON
★

Austrália Brasil Canadá Cingapura Espanha Estados Unidos México Reino Unido

THOMSON

Editoração Eletrônica e Capa:
Lummi Produção Visual e Assessoria Ltda.

Revisão:
Janice Yunes

© COPYRIGHT 2000 para
Língua Portuguesa adquirido
por Pioneira Thomson Learning
Ltda., uma divisão da Thomson
Learning, Inc. Thomson
Learning™ é uma marca
registrada aqui utilizada sob
licença.

Impresso no Brasil.
Printed in Brazil.
1 2 3 4 05 04 03

Rua Traipu, 114 - 3º andar
Perdizes – CEP 01234-000
São Paulo – SP
Tel.: (11) 3665-9900
Fax: (11) 3665-9901
sac@thomsonlearning.com.br
www.thomsonlearning.com.br

Todos os direitos reservados.
Nenhuma parte deste livro
poderá ser reproduzida
sejam quais forem os meios
empregados sem a permissão,
por escrito, da Editora.
Aos infratores aplicam-se as
sanções previstas nos artigos
102, 104, 106 e 107 da Lei
nº 9.610, de 19 de fevereiro
de 1998.

**Dados Internacionais de
Catalogação na Publicação
(CIP)**
(Câmara Brasileira do Livro, SP,
Brasil)
Neves, Marcos Fava
Gestão de negócios em
alimentos / Marcos Fava Neves,
Fabio Ribas Chaddad, Sérgio
Giovanetti Lazzarini. -- São
Paulo : Pioneira Thomson
Learning, 2003.
2. reimpr. da 1. ed. de 2001.
ISBN 85-221-0214-7
1. Administração agrícola
2. Agribusiness 3. Alimentos -
Abastecimento 4. Indústria e
comércio 5. Cooperativas de
produtores 6. Serviços de
alimentação I. Chaddad, Fabio
Ribas. II. Lazzarini, Sérgio
Giovanetti. III. Título.
01-5056 CDD-338.1
**Índices para catálogo
sistemático:**
1. Alimentos : Agribusiness :
Economia 338.1

Dedicamos esse livro a nossos pais, Evaristo e Ivani, Reynaldo e Thereza, Sylvio e Eleni, pelo seu papel sempre decisivo nos nossos passos.

Às nossas esposas Camila, Mariel e Edite, verdadeiras companheiras e pilares de sustentação fundamental a quem mora no exterior.

Ao Rodrigo, Juliana e aos outros que, se Deus quiser, estão por vir. Que estes possam viver num país mais justo, competitivo e tranqüilo. Para eles, e por toda esta nova geração, batalharemos incansavelmente pela educação e lutaremos para construir a manhã desejada...

*“Eu acredito é na rapaziada
Que segue em frente e segura o rojão
Eu ponho fé é na fé da moçada
Que não foge da fera
E enfrenta o leão
Eu vou a luta com esta juventude
Que não corre da raia a troco de nada
Eu vou no bloco dessa mocidade
Que não tá na saudade
E constrói a manhã desejada*

*Aquele que sabe que é mesmo
O couro da gente
Que segura a batida da vida
O ano inteiro
Aquele que sabe o sufoco
De um jogo tão duro
E apesar dos pesares ainda se orgulha
De ser brasileiro
Aquele que sai da batalha
E entra num butequim
Pede uma cerva gelada
E agita na mesa logo uma batucada
Aquele que manda um pagode
E sacode a poeira suada da luta
E faz a brincadeira
Pois o resto é besteira”*

Gonzaguinha

Agradecimentos

 gradecemos às Universidades de Wageningen (Holanda), de Missouri e John M. Olin School of Business – Washington University, que forneceram toda a infra-estrutura para que esse trabalho pudesse ser realizado. São instituições de ensino que contribuem para a formação dos recursos humanos que o Brasil tanto necessita.

Ao Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroalimentar (Pensa), da Universidade de São Paulo, coordenado pelos profs. Decio Zylbersztajn, Elizabeth Farina e Samuel Ribeiro Giordano (cursos) composto por nós e mais outros amigos, que há dez anos vêm introduzindo e disseminando conceitos fundamentais para o *agribusiness* brasileiro e, principalmente, colaborando na formação de recursos humanos para o Brasil. Vale ressaltar que as oportunidades de viagens ao exterior para nosso aperfeiçoamento acadêmico e profissional foram geradas pelo Pensa.

À equipe da revista Preços Agrícolas, da Escola Superior de Agricultura (Esalq) (<http://pa.esalq.usp.br>), exemplo de perenidade no *agribusiness* brasileiro, há 15 anos difundindo informações importantes, servindo como um canal de escoamento da produção dos docentes e pesquisadores da universidade. Dentro desta, cabe um agradecimento especial ao prof. João Gomes Martines Filho, estimulador de todo esse trabalho. Ao acadêmico Roberto Rappa Santos da FEARP/USP por ter colaborado na escolha do título do livro.

À Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) e suas fundações, à Fundação Instituto de Administração (FIA) e à Fundação pelo Desenvolvimento da Administração, Contabilidade e

Economia (Fundace), que nos forneceram condições e recursos necessários para o desenvolvimento de nosso trabalho.

Finalmente, agradecemos às empresas patrocinadoras desse livro, que decidiram investir nesse projeto, tornando possível a sua disseminação ao público. O investimento em cultura é algo que falta ao nosso país e empresas como estas, dispostas a colocar recursos em projetos para difusão de conhecimento e informações, sem dúvida ocupam lugar distinto em nosso reconhecimento.

Já dizia nosso prof. Zilmar Ziller Marcos, da Esalq/USP, que “... *o saber não dilui ao ser compartilhado; mantém a mesma proporção.*” No novo milênio, onde o conhecimento terá papel fundamental para a riqueza e bem-estar das nações, a geração e troca de informações ganha características de retornos crescentes. Ou seja, quanto mais pessoas tiverem acesso ao saber, mais rápido e justo será o desenvolvimento econômico. Este é o desafio que o Brasil precisa reconhecer e enfrentar.

Os Autores

MARCOS FAVA NEVES

Engenheiro agrônomo formado pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (Esalq/USP) em 1991, mestre em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP (1995) e doutorando pela mesma FEA/USP, área de concentração em *marketing* (defesa em dezembro de 1999). Trabalhou na Cia. Agrícola Botucatu/Botucatu Citrus e na Vallée (mercado veterinário). Desde 1992 é pesquisador do Pensa, tendo já atuado em diversos projetos no setor privado, tanto em pesquisa como em treinamento empresarial. Tem vários artigos publicados no exterior, palestras realizadas, cursos de especialização na França (1995) e na Holanda (1998/99). Desde 1995 é professor no Departamento de Administração da FEA/USP, Campus de Ribeirão Preto, onde leciona disciplinas de Marketing (entre as quais Introdução, Decisões, Planejamento e Canais de Distribuição). Suas áreas de pesquisa são as da interface entre o *marketing* e o setor de alimentos e bebidas, com ênfase para planejamento/estratégias empresariais e canais de distribuição (Email: mfaneves@usp.br).

FABIO RIBAS CHADDAD

Engenheiro agrônomo formado pela Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” (Esalq/USP) em 1992, mestre em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA/USP) em 1996

e candidato ao título de Ph.D. em Economia Aplicada pela University of Missouri-Columbia. Trabalhou como pesquisador associado do Pensa durante seu curso de mestrado, desenvolvendo pesquisa acadêmica e projetos de consultoria. Na iniciativa privada, teve uma breve experiência na Promon Engenharia Ltda., onde ajudou a estruturar a área de *agribusiness*. Já desenvolveu trabalhos acadêmicos e profissionais nos Estados Unidos, Europa e Austrália. Atualmente, faz pesquisa nas áreas de cooperativismo, inovação organizacional e finanças (Email: frcbb6@mizzou.edu).

SÉRGIO GIOVANETTI LAZZARINI

Engenheiro agrônomo formado pela Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” (Esalq/USP) em 1993, mestre em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA/USP) em 1997 e candidato ao título de Ph.D. em Business (área de Organização e Estratégia) pela John M. Olin School of Business – Washington University, St. Louis. Atuou intensamente no Pensa como pesquisador no período 1994/98, desenvolvendo trabalhos acadêmicos e projetos de consultoria a empresas nacionais e internacionais. Sua área de pesquisa atual envolve estratégia de empresas, colaboração interorganizacional e análise de arranjos contratuais (Email: LAZZARINIS@mail.olin.wustl.edu).

Prefácio

Quando convidado para preparar o prefácio desse livro, confesso que fiquei extremamente orgulhoso por um lado, mas também ciente da grande responsabilidade que me foi outorgada pelo trio de autores, amigos e colegas de profissão. O orgulho, fruto da homenagem que me prestaram com o convite, e a responsabilidade pela consciência de que apresento um trabalho de profissionais que já estão entre os formadores de opinião no nosso país.

Entretanto, essa tarefa torna-se mais fácil para quem testemunha e compartilha no âmbito do Pensa de inúmeras empreitadas com os autores, enfrentando em conjunto desafios que foram e estão sendo vencidos pela somatória de competências. Talvez esta seja a principal característica do livro: o resultado do trabalho em grupo, crítico e desprovido de vaidades, com cada autor colaborando, recebendo sugestões, reestruturando e aprimorando suas próprias idéias. São qualidades raras, que, somadas à competência técnica dos autores, formam os atributos indispensáveis do novo perfil de líderes em qualquer ramo de atividade.

Esse livro é simples e direto, como devem ser as obras sérias. Trata de temas que assumem relevância no mundo todo (e em particular no Brasil) e aponta caminhos a serem analisados tanto na esfera das estratégias de empresas privadas como de políticas públicas. Se nos atentarmos ao sumário, veremos que os temas tratados constituem-se na agenda de assuntos centrais para o *agribusiness* na virada do milênio.

Do consumidor ao setor de insumos, discutem-se os processos de mudanças em curso e as alternativas para os diversos agentes do *agribusiness*. Tudo sem viés ideológico, nem preocupações com eventuais retaliações. É um livro centrado apenas na preocupação em estimular o debate lógico e aberto, visando promover a melhoria dos sistemas agroalimentares no Brasil, enriquecido pela ótica de quem vivencia mudanças no exterior.

Durante o período em que os autores escreviam os artigos, eu costumava brincar com os três, questionando quando terminariam as “férias” e retornariam ao nosso “batente” do dia-a-dia, reforçando a equipe do Pensa/Brasil, para a tranquilidade dos professores Decio, Beth, Samuel, minha e dos demais colegas do nosso “laboratório”. É claro que estava apenas brincando, pois conheço o perfil “*workaholic*” do trio, além de estar ciente da enorme carga de exigência dos programas de Ph.D. no exterior e do estresse que significa passar temporadas longe das suas raízes. Seja como for, de férias ou a trabalho, o *agribusiness* brasileiro só tem a agradecer pela brilhante obra do trio. Parabéns e vão firme!

Cláudio A. Pinheiro Machado Filho

Sumário

APRESENTAÇÃO	17
CAPÍTULO 1 Mudanças no Mercado de Alimentos e Bebidas:	
O Pano de Fundo	21
1.1 Mudanças no Comportamento do Consumidor	25
1.2 Mudanças no Setor de Distribuição (Atacado e Varejo)	28
1.3 Mudanças na Indústria de Alimentos e Bebidas	30
1.4 Mudanças na Produção Rural	33
1.5 Mudanças na Indústria de Insumos	35
1.6 Conclusão	36
CAPÍTULO 2 Gestão de Sistemas Agroalimentares	37
CAPÍTULO 3 Subsistemas Coordenados Focados em Segmentos do Mercado: O Caso dos Produtos Hortifrútiis	43
CAPÍTULO 4 Protecionismo do Agribusiness nos Países Desenvolvidos: Oportunidades e Ameaças para o Brasil	49
4.1 Alterações na Política Agrícola Americana: O <i>Freedom to Farm Act</i>	49
4.2 Pressões sobre a Política Agrícola Comum na Europa	51
4.3 Os Desafios e Oportunidades para o Agribusiness Brasileiro	52
CAPÍTULO 5 Exportar é Preciso, Viver Também é Preciso	55

CAPÍTULO 6 O Fornecedor Mundial de Alimentos	61
CAPÍTULO 7 Concentração no <i>Agribusiness</i>: Como Ficam os Consumidores e Produtores Rurais?	69
CAPÍTULO 8 Produtos Geneticamente Modificados: Deixem os Consumidores Decidirem!	75
8.1 Comportamento dos Consumidores: Não se Pode Generalizar	76
8.2 Empresas de Biotecnologia: Progresso Tecnológico ou Monopólio?	77
8.3 Comércio Internacional: Novo Pretexto para Barreiras Não-Tarifárias	79
8.4 Posicionamento dos SAGs: O que Fazer?	80
8.5 Coordenação é a Saída	81
CAPÍTULO 9 Contrabalançando a Concentração no <i>Agribusiness</i>: Ações Coletivas de Produtores Agrícolas	85
CAPÍTULO 10 Revoluções na Distribuição de Produtos e Serviços	91
CAPÍTULO 11 Pacotes de Insumos Agrícolas: Mudando a Configuração do <i>Agribusiness</i>	97
CAPÍTULO 12 A Economia do Conhecimento e a Cooperativa do Século XXI.....	103
CAPÍTULO 13 Os Serviços de Alimentação nos Negócios Agroalimentares: Matando a Fome e a Sede do Consumidor	109
13.1 Um Painel dos Serviços de Alimentação no Mundo	111
13.2 Desafios	115
13.3 As Mudanças	116
13.4 As Oportunidades	118
CAPÍTULO 14 O Desafio da Gestão de Riscos de Preços no <i>Agribusiness</i>	121
CAPÍTULO 15 O <i>Marketing</i> para o <i>Agribusiness</i> Brasileiro	127

Apresentação

Alimentos: Novos Tempos e Conceitos na Gestão de Negócios” é uma coletânea de artigos publicados pelos três autores durante os anos de 1998 e 1999. O conceito do livro faz parte da nova dinâmica que cerca hoje os mundos acadêmico e empresarial. São textos que abordam as questões atuais do mercado de alimentos e sistemas agroalimentares de maneira direta e concisa, mas com o rigor analítico da academia.

A Idéia Inicial

Tendo estado no exterior durante estes dois anos, imersos em nossos estudos acadêmicos, fomos estimulados pelo amigo e prof. João Gomes Martines Filho, editor da revista *Preços Agrícolas* da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” (Esalq/USP), a manter uma coluna mensal de nome *Agribusiness Internacional*, durante este período. O estímulo nos forçou a ler, pesquisar e a escrever sobre os assuntos correntes ligados aos sistemas produtivos de alimentos e bebidas, com uma ótica internacional, facilitado pelo fato de estarmos em universidades de ponta na área.

Todos os textos foram escritos e enviados eletronicamente a cada mês. Afinal, os três autores encontravam-se em diferentes lugares do mundo. Imagine, leitor, fazer tudo isto no tempo do fax ou no tempo do enviar pelo cor-

reio! Nos dias que antecediavam o fechamento da revista, os textos estiveram em dois lugares dos Estados Unidos e passaram pela Holanda para revisões finais, antes de aterrizar em Piracicaba para publicação. Foi um processo que exigiu uma ginástica incrível, devido ao fuso horário de cinco horas entre Piracicaba e Holanda e de 7 entre os Estados Unidos e Holanda. Marcos, da Holanda, costumava dizer que estava no futuro em relação a Sérgio e Fabio, nos EUA. “Fiquem tranqüilos que nada vai acontecer no mundo nas próximas 7 horas...” dizia.

O Processo

A metodologia de funcionamento merece ser relatada. A idéia sobre o texto era dada numa agenda preliminar para os próximos quatro a seis meses, onde o originador da idéia (o “primeiro autor”) o submetia ao grupo para aprovação. Aprovado o tema do artigo, os três iniciavam a busca de informações sobre o assunto, e o primeiro autor redigia o esqueleto básico para envio aos outros dois e debates posteriores, os quais, muitas vezes, foram bastante intensos, sem consenso final, com partes retiradas ou conclusões não colocadas. Os demais autores iam complementando e reenviando ao primeiro autor, ao qual cabia o poder da decisão final. Em geral, cada texto teve aproximadamente quatro versões preliminares antes de chegar em Piracicaba. São os prazeres que a vida acadêmica nos proporciona!

O Resultado Final

Nesse período, foram realizados 15 textos, que estão apresentados nesse livro.

A ordem dos capítulos foi escolhida cronologicamente e o livro começa com um artigo de pano de fundo para toda a discussão seguinte sobre as principais mudanças nos mercados de alimentos. Trata-se da apresentação de um quadro geral, um resumo do que está acontecendo com o consumo, a distribuição e a indústria de alimentos, a agroindústria, bem como as mudanças nos setores de produção agropecuária e de insumos. Os assuntos, em grande parte, são retomados em textos específicos ao longo do livro, de maneira mais aprofundada.

O Capítulo 2, ainda nessa linha de conceitos importantes, traz a análise teórica de sistemas agroalimentares, explica a forma pela qual todos os outros são tratados e auxilia o leitor a montar em sua mente o “quebra-cabeças” do sistema agroalimentar do início do milênio. Portanto, a leitura dos dois primeiros é recomendada antes dos demais, que poderão ser lidos em qualquer ordem, pois estão centrados em temas e questões atuais sobre o mercado de alimentos.

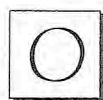
Com esse livro, que na verdade é um conjunto de ensaios, esperamos contribuir para a disseminação de conceitos importantes sobre a produção e distribuição de alimentos e bebidas no Brasil e para a análise dos negócios dos sistemas agroalimentares. As questões são analisadas e os exemplos discutidos sob a ótica internacional, principalmente dos países desenvolvidos. Nos voltamos para os modelos de sucesso, pois trabalhamos com a convicção de que o Brasil tem o potencial de se tornar o fornecedor mundial de alimentos no próximo milênio. Colocamo-nos à disposição para comentários sobre nosso trabalho e sugestões sobre novas linhas de pesquisa serão bem-vindas!

Que a leitura seja agradável e desde já nos responsabilizamos por todas as imperfeições existentes.

Os autores

Capítulo 1

MUDANÇAS NO MERCADO DE ALIMENTOS E BEBIDAS: O PANO DE FUNDO¹



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 sumariada 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 1 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 Zylbersztajn,² é dividida em duas: agroindústria e indústria de alimentos. Por sua vez, a etapa distribuição está subdividida em atacado e varejo.

1 Esse capítulo, sem a colaboração de Fabio Ribas Chaddad, contou com a participação do amigo Cláudio Pinheiro Machado Filho e é baseado em Neves, M. F.; Machado Filho, C. A. P. e Lazzarini, S. G. “Mudanças nos Negócios Agroalimentares”. *Preços Agrícolas*, janeiro de 1999.

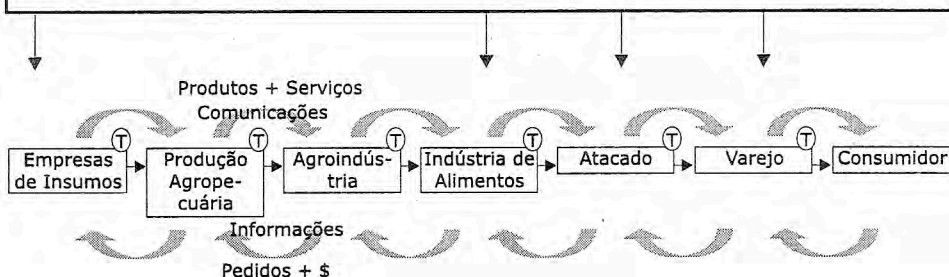
2 Zylbersztajn, D. *Estruturas de Governança e Coordenação de Sistemas Agroindustriais: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições*. Tese de Livre-Docência, FEA/USP, 1995.

Figura 1 O Ambiente do Agribusiness

Empresas Facilitadoras (Serviços): transporte, estocagem, propaganda, financeiras, seguros, pesquisas de mercado e outras que prestam serviços para o fluxo de produtos (e serviços).

Influência dos Impactos do Macroambiente: economia, recursos naturais, tecnologia, política e mudanças do ambiente institucional (leis, tradições, regulamentações, costumes e outros).

Ambiente Organizacional: cooperativas, associações, federações, sindicatos e outros.



• Variedade • Concentração • Crescimento • Ambiente • Oferecimento de serviços • Mudanças na distribuição • Tecnologia • Embalagens • P & D transgênicos	• Complexidade Tecnológica • Concentração • Especialização • Profissionalização • Orientação para mercado • Necessidade de escala • Organizações • Pools • Associações	• Despertar do marketing (e dos serviços) • Relacionamentos mais diretos • Concentração • Tecnologia • Redução de margens • Parcerias	• Novos produtos • Concentração • Crescimento • Segmentação • Diferenciação • Redução de margens • Globalização • Embalagens • ECR/EDI • Disputa espaço • Mudanças nas comunicações	• Variedade de formatos • Especialização • Concentração • Crescimento • Informação • Tecnologia • Oferta de Serviços • Redução de margens • Marcas próprias • Sortimento global	• Variedade de formatos • Concentração • Crescimento • Informação • Tecnologia • Ameaça dos serviços • Sortimento global • Redução de margens • Marcas próprias	• Segmentação • Saudável • Solitário • Informado • Exigente • Conveniente • Ambiente • Exóticos • Rastreabilidade • Restaurantes • Serviços • Envelhecido • Renda
--	--	--	---	--	---	---

Fonte: Neves, 1999 – Tese de Doutorado.

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 equipamentos) que no Brasil atuam majoritariamente nos setores listados na Figura 1:

- ❑ **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 (Vallée, 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 2).

Figura 2 Fluxos que Ocorrem nos Sistemas Agroalimentares

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

Fonte: Neves, 1999.³

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.

3 Neves. M.F. “Um Modelo Para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos”. Tese de Doutorado apresentada à FEA/USP, 1999.

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

1.1 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 do que o dobro de países da União Européia (UE) e EUA. Porém, existem segmentos no Brasil, com porcentagem da 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 renda foi estimado em cerca de 20 a 25 milhões de pessoas.⁴

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, conve-

4 Dados não-oficiais do USDA, baseados em informações de representações norte-americanas no Brasil.

niência 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 1998,⁵ que serviram ao redor de 38 milhões de refeições diárias.

As empresas de serviços de alimentação (refeições industriais) têm crescido sensivelmente, atendendo especialmente 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. O Capítulo 13, à p. 109, traz maiores detalhes sobre esse setor.

- **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.⁶ 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, 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.

- **Estrutura etária** – A população mundial cresce a uma taxa aproximada de 1,5% ao ano; porém, a população com mais de 65 anos cres-

5 Revista *Veja*, 24 de junho de 1998.

6 Spers, E. E. "A Segurança ao Longo da Cadeia Agroalimentar". Série Temática PENSA 001/93, 27 p. e *Conjuntura Alimentos*, Secretaria de Agricultura e Abastecimento, 5 (1): 18-26, 1993.

ce 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 total do País e o aumento da idade média da 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 da mulher no mercado de trabalho (já representavam, em 1998, 40% da força de trabalho contra 20% em 1970)⁷ 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 européia 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, através do envolvimento ou, ainda, pelo patrocínio em programas ambientais.⁸ Os produtos orgânicos, com selos e outros fatores

7 Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

8 Giordano, S. R. “Desenvolvimento sustentável e meio-ambiente na virada do século”. Revista *Economia & Empresa*, 2(2): 49-56, 1995.

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 1 500 reclamações em 1977 e cerca de 240 mil em 1997.⁹

Não se pode esquecer, entretanto, os chamados “produtos populares”, que, mesmo não sendo direcionados a atender, na sua totalidade, os 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.

1.2 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 (veja Capítulo 10, à p. 91).

⁹ Revista *Veja*, 30 de setembro de 1998, p. 66.

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.

Considere-se ainda o crescimento acentuado do lançamento de marcas próprias pelos varejistas e atacadistas (caso da marca Maitá, 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.¹⁰ Existem casos, como o do varejista inglês Marks & Spencer, em que são vendidos praticamente 100% dos produtos com 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.¹¹ Outros pontos que podem ser destacados são o ainda 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 o 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

10 Machado Filho, C. A. P.; Spers, E. E.; Chaddad, F. R. e Neves, M. F. *Agribusiness Europeu*. São Paulo: Editora Ploneira, 1996.

11 Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (Abras).

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.

1.3 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% (Tabela 1). Praticamente todas as novidades em termos de processamento e embalagem de alimentos encontram-se presentes no mercado brasileiro.

Tabela 1 Dados da Indústria de Alimentos no Brasil (1995/98)

Ano	1995	1996	1997	1998
Faturamento (US\$ bilhões)	67,8	72,3	70,2	71,4
PIB Brasil (US\$ bilhões)	718,5	749,8	771,1	778,0
Ind. de Alimentos/ PIB Brasil (%)	9,44	9,66	9,10	8,6
Exportação Alimentos Industrializados (US\$ bilhões)	8,96	9,55	9,07	8,60
Importação Alimentos Industrializados (US\$ bilhões)	2,61	2,34	2,31	2,10

Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA).

Nos dias de hoje, 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 européia 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 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 (Tabela 2).

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 de indústria. Maiores detalhes sobre a tendência de concentração são apresentados no Capítulo 7, à p. 69.

Embora a tendência de concentração possa transparecer a idéia 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.¹² 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 com que estas estratégias de diferenciação, segmentação e consumo de conveniência possam ser concretizadas.

Tabela 2 Vendas de Produtos por Categorias (Brasil, 1996)

Produto	Vendas (Milhões de US\$)
Carne congelada (almôndega/hamburguer)	318
Massas instantâneas	227
Molhos de tomate	177
Temperos industrializados	175
Temperos em pó	72
Margarinas	600
Biscoitos	2 000
Snacks (aperitivos)	900
Cereais matinais	200
Caldos concentrados	173
Óleos vegetais	2 300
Salames	230
Cerveja	8 800
Sopas desidratadas	138
Balas e doces	500
Misturas para bolo	78
Sucos prontos	101
Iogurtes líquidos	200
Pratos congelados	37

Fonte: Referem-se a dados coletados principalmente pela Nielsen e publicados em diversas revistas (*Superhiper*, *Supermercado Moderno*, *Alimentos e Tecnologia*) e jornais (*Gazeta Mercantil* e *Folha de S. Paulo*).

- 12 Chaddad, F. R. *Denominações de Origem Controlada: Uma Alternativa para Adição de Valor no Agribusiness*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA/USP), 1996.

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 potencial 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 orientado 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 sucro-alcooleiro 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 grande valor ao sistema de distribuição.

1.4 Mudanças na Produção Rural

Sempre quando se fala em produção rural, fala-se, com razão, do potencial brasileiro. A Tabela 3, elaborada através de dados da FAO, mostra que o Brasil tem quase 20% da área agricultável disponível no planeta, e o maior porcentual de área cultivável em relação à área total do países, com quase 70% do total do território nacional passível de exploração agrícola.

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 à tendência 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.¹³ Segundo dados do USDA,

13 Wedekin, I. Reestruturação do Agribusiness – Palestra apresentada no Seminário Internacional PENSA de *Agribusiness*, 1993.

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.

**Tabela 3 Distribuição e Utilização das Terras
(Milhões de Hectares)**

Local	Área Total	Área Cultivável	Área Cultivável Sobre o Total (%)	Área Cultivada	Área Cultivada/ Total Cultivável (%)
Mundo	13 078	2 890	22,1	1 474	51,0
Américas	3 893	895	23,0	415	46,4
Ásia	2 679	547	20,4	451	82,4
África	2 964	528	17,8	185	35,0
Europa	473	208	44,0	140	67,3
Oceania	843	94	11,1	50	53,2
URSS	2 227	Nd	Nd	232	Nd
Brasil	846	547	69,6	53	9,7
Brasil/ Mundo (%)	6,5	18,6	-	3,6	-

Fonte: FAO (os dados referem-se ao início da década de 90).

Nd – Não-disponível.

No Brasil, essa mudança também é observada, com o contínuo deslocamento das regiões produtoras de grãos e, conseqüentemente, de carnes para o Centro-Oeste brasileiro, pelo fato de a terra ser mais barata em relação a áreas mais próximas a centros de consumo. 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 da 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. Uma análise de ações estratégicas que podem ser desenvolvidas por grupos de produtores é realizada no Capítulo 9, à p. 85.

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 tranqüilo 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.

1.5 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 desenvolvi-

mento 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 complementaridade de produtos (isto é, “pacotes tecnológicos” aos produtores, discutidos no Capítulo 11, à p. 97), 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 estão na pauta do dia dos SAGs (veja o Capítulo 8, à p. 75). 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.

1.6 Conclusão

Esse capítulo procurou apresentar um panorama geral de mudanças que vêm ocorrendo no *agribusiness* nacional e internacional de uma forma ampla. O próximo procurará apresentar uma abordagem **metodológica** para a análise de SAGs, que servirá como ferramenta para os posteriores. A maior parte das tendências aqui discutidas, por serem da mais vital relevância, o são com maiores detalhes em capítulos específicos.

Capítulo 2

GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES¹⁴

Enquanto no primeiro capítulo foram identificadas as grandes mudanças nos sistemas agroalimentares, nesse o objetivo é estabelecer um pano de fundo conceitual para os capítulos subsequentes, que abordarão temas mais específicos. Decidimos apresentar alguns conceitos básicos relacionados à idéia de *agribusiness* e como eles têm evoluído, tanto com base na experiência de agentes privados quanto de avanços teóricos, que apresentaram crescente importância para a análise dos negócios agroalimentares.

O trabalho seminal de John Davis e Ray Goldberg,¹⁵ que introduziu a idéia 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 ampliação do foco habitual no setor agrícola para outros setores relacionados, como a indústria de insumos,

14 Baseado em Lazzarini, S. G.; Neves, M. F. e Chaddad, F. R. "Gestão de sistemas agroindustriais". *Preços Agrícolas*, novembro de 1998.

15 Davis, J. H. and Goldberg, R. A. *A Concept of Agribusiness*. Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1957.

Capítulo 2

GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES¹⁴

Enquanto no primeiro capítulo foram identificadas as grandes mudanças nos sistemas agroalimentares, nesse o objetivo é estabelecer um pano de fundo conceitual para os capítulos subsequentes, que abordarão temas mais específicos. Decidimos apresentar alguns conceitos básicos relacionados à idéia de *agribusiness* e como eles têm evoluído, tanto com base na experiência de agentes privados quanto de avanços teóricos, que apresentaram crescente importância para a análise dos negócios agroalimentares.

O trabalho seminal de John Davis e Ray Goldberg,¹⁵ que introduziu a idéia 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 ampliação do foco habitual no setor agrícola para outros setores relacionados, como a indústria de insumos,

14 Baseado em Lazzarini, S. G.; Neves, M. F. e Chaddad, F. R. "Gestão de sistemas agroindustriais". *Preços Agrícolas*, novembro de 1998.

15 Davis, J. H. and Goldberg, R. A. *A Concept of Agribusiness*. Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1957.

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 subseqüentes, realiza um recorte “longitudinal” no *agribusiness*, descrevendo diversos **sistemas agroalimentares**¹⁶ (SAGs) referentes a um produto agropecuário específico (SAG do café, do leite, da carne bovina, etc.).
- ❑ **Possibilidade de coordenação (gerenciamento integrado)**. A idéia 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**.

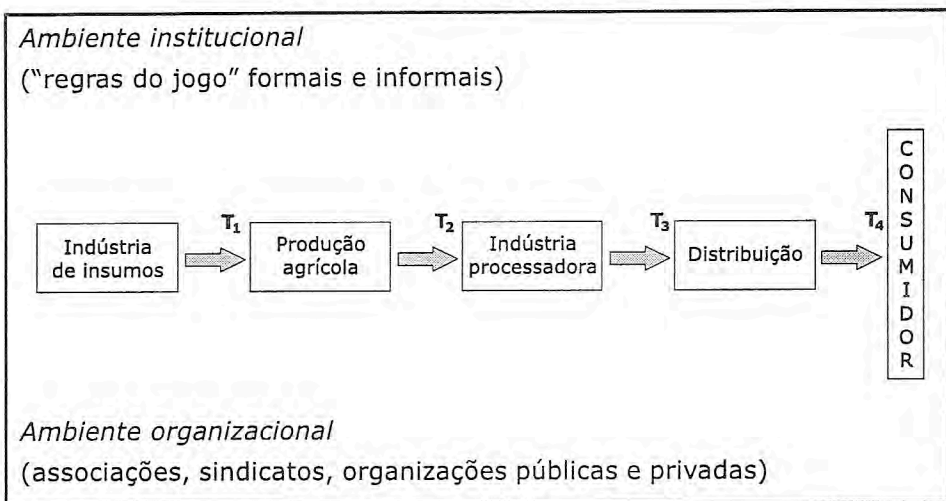
Claramente, tal tipo de abordagem falhava em não fornecer uma metodologia de gestão e análise de competitividade do *agribusiness*, pela falta de uma clara definição das variáveis envolvidas na organização e eficiência dos diversos SAGs. Por exemplo, a idéia de coordenação, apesar de bastante intuitiva, 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.¹⁷

16 Vale dizer que o termo “sistema agroindustrial” vinha sendo trabalhado por nós até o início de 1999, como a tradução mais fiel ao “Agribusiness System”. Preferimos mudar para sistema **agroalimentar**, pois este termo visa abarcar as indústrias de alimentos e bebidas, não dispensando, através da parte “agro”, os setores do *agribusiness* que não produzem alimentos ou bebidas, como: papel e celulose, couros, borracha e outros. Também preferimos traduzir *agribusiness* por **negócios agroalimentares**.

17 Veja Zylbersztajn, D. *Estruturas de Governança e Coordenação de Sistemas Agroindustriais: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições*. Tese de Livre-Docência, FEA/USP, 1995.

- **Foco analítico** – Caracterização dos SAGs como uma série de **transações** (T_1 , T_2 , 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 de 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 Figura 3 resume os conceitos apresentados.

Figura 3 Representação Analítica do Sistema Agroalimentar



Fonte: Zylbersztajn, 1995.

- **Análise comparada** – Basicamente, a idéia 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 contactar 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 produzidas 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 liberação de no-

vas 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 (veja o Capítulo 8, à p. 75), restrições ou barreiras tarifárias e não-tarifárias (veja o Capítulo 4, à p. 49) 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, estática, 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 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 rapidamente a informação para trás e adaptando 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 convivência.
- **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 **sub-sistemas agroalimentares** (subSAGs) 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. Um vez que no primeiro

caso o processo de coordenação é fortemente baseado em controles e há uma ligação estreita entre os estágios verticais do SAG, diz-se que se trata de um SAG **estritamente coordenado**.¹⁸ O Capítulo 3, à p. 43, discute a emergência de subsistemas coordenados no setor de hortifrúti e o Capítulo 8, à p. 75, aplica o conceito para lidar com a polêmica de produtos geneticamente modificados.

Em síntese, as idéias e modelos de gestão no *agribusiness* internacional que trabalharemos nesse livro sempre serão relacionados com o pano de fundo conceitual apresentado de maneira simplificada no texto introdutório. A visão de sistemas produtivos, ou SAGs, e não de empresas ou setores isolados, o interesse em saber como os SAGs efetuam suas transações para dar seqüência aos fluxos dentro dos mesmos, a preocupação com relação à adaptação dos SAGs aos sinais enviados pelo consumidor e por mudanças no ambiente institucional e a ênfase na competitividade global dos SAGs serão temas que nos acompanharão nos capítulos que seguem.

18 Sobre estes conceitos, veja Zylbersztajn, D. e Farina, E. M. M. Q. *Agri-System Management: Recent Developments and Applicability of the Concept*. Anais do First Brazilian Workshop on Agri-Chain Management, FEA/USP, Ribeirão Preto, 1997. Vale dizer que a mudança de "agroindustrial" para "agroalimentar" na definição proposta por Zylbersztajn e Farina é de nossa responsabilidade.

Capítulo 3

SUBSISTEMAS COORDENADOS FOCADOS EM SEGMENTOS DO MERCADO: O CASO DOS PRODUTOS HORTIFRÚTIS¹⁹

Um dos desafios mais importantes trazidos pelo flagrante acirramento dos padrões competitivos domésticos e globais é a questão do foco. É muito difícil uma empresa ser competitiva em todos os estágios verticais dos diversos sistemas agroalimentares (SAGs), pois a maioria dos mercados correspondentes apresenta forte concorrência. A busca de eficiência na atividade principal, o chamado *core business*, traz ganhos de competitividade decorrentes de economias de escala, sinergias em tecnologia, canais de distribuição e outros fatores geradores de vantagens competitivas. A busca do foco tem feito empresas e negócios trocarem de mãos numa velocidade difícil de ser acompanhada.

O processo de **segmentação de mercados** também parte dessa premissa, ou seja, as empresas expostas à competição global não conseguem atingir de maneira eficiente todo o mercado existente, voltando-se, então, à estratégia de focalização em mercados-alvo. O objetivo passa a ser o desenvolvimento de estratégias visando tornar sua oferta percebida como distinta da de seus concorrentes. Este é o conceito de **diferenciação de produtos e serviços**. A diferenciação é uma estratégia mercadológica que pode ser atingida através de atributos do produto, tais como: aparência visual, origem, sanidade, qualidade, sabor, ou teor de ingredientes; por meio dos serviços oferecidos, como:

19 Baseado em Neves, M. F.; Chaddad, F. R. e Lazzarini, S. G. "Subsistemas coordenados focados em segmentos de mercado: o caso de produtos hortícolas". *Preços Agrícolas*, dezembro de 1998.

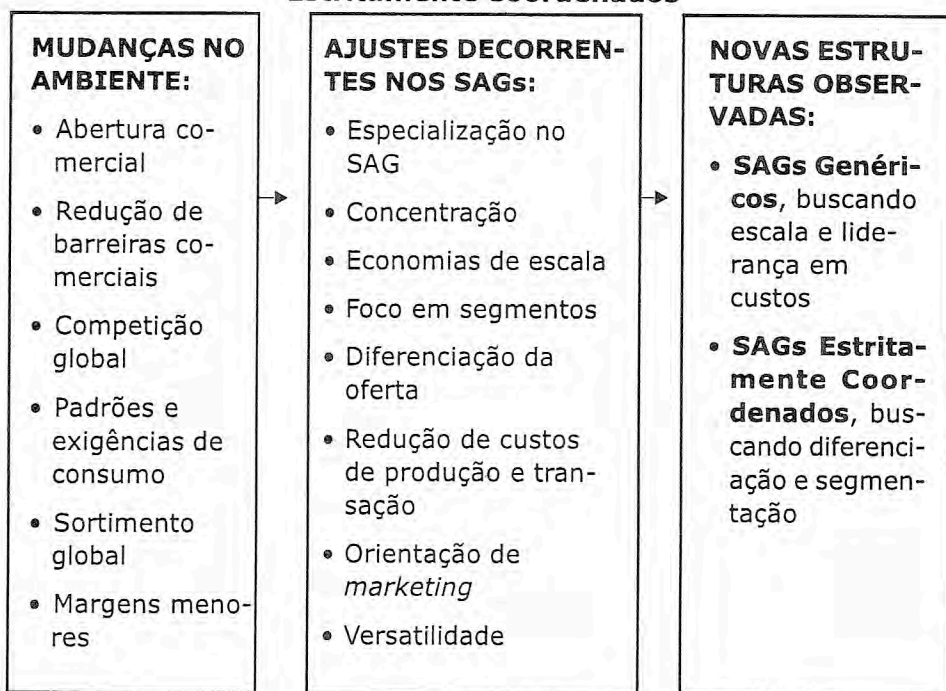
frequência de entrega (permitindo regularidade e diminuição de estoques), ou formato de entrega (produto já limpo, pronto para exposição em gôndola, para processamento ou para uso específico do cliente); mediante o atendimento e relação próxima com o cliente industrial e a marca, que simboliza a imagem da empresa no mercado.

Porém, a diferenciação de produtos posicionados a segmentos específicos do mercado requer não apenas um esforço individual, mas uma coordenação melhor do SAG, tanto quanto aos insumos usados, como no que tange aos canais de distribuição. Os segmentos têm diferentes níveis de especificidade (crescentes quanto maiores as exigências dos mercados-alvo), de recorrência nas transações e de incertezas, além de operarem sob distintos ambientes institucionais e organizacionais. Portanto, geram a necessidade de diferentes estruturas de governança (ou gestão) das transações que coordenam o SAG para melhor servir os mercados-alvo. Particularmente, as especificidades crescentes do mercado requerem competências e investimentos específicos, aumentando-se a necessidade de maior controle das transações. Ou seja, a gestão via mercado pode dar margem a comportamento oportunista por parte dos fornecedores e distribuidores e acarretar altos custos transacionais, colocando-se em risco o esforço de diferenciação.

Para minimizar tais problemas, a montagem de SAGs estritamente coordenados (cujo conceito é discutido no Capítulo 2, à p. 37), baseados em mecanismos de incentivos e controles e mais adaptados às estratégias mercadológicas de segmentação e diferenciação, tem sido aplicada com sucesso em diversos ambientes empresariais. Trata-se de subsistemas organizados por um conjunto de contratos, semelhantes aos contratos internos da empresa (no caso de integração vertical), mas sem a unificação da propriedade dos ativos por uma só empresa (caso contrário, o SAG seria a própria empresa). Os SAGs estritamente coordenados são diferenciações dos SAGs genéricos, porém mais ágeis para responderem a mudanças no ambiente.

As mudanças observadas nos mercados de hortifrútis são interessantes de serem analisadas sob a ótica da Figura 4. De maneira geral, este segmento consumidor é consciente que vegetais e frutas têm importância crescente na alimentação; tem preferências que diferem de região para região; quer fornecimento o ano todo e com variedade; está disposto a pagar mais por produtos “ecológicos”; quer produtos pré-embalados; prefere porções menores, sabor e variedade; quer redução dos danos causados aos produtos durante a distribuição; demanda vegetais já preparados e limpos para uso em microondas (conveniência) e também está interessado no local de origem do produto.

**Figura 4 Sistemas Agroalimentares
Estritamente Coordenados**



Fonte: Autores.

O percentual de gastos em produtos frescos como porcentagem do total de gastos com alimentos é de 10% nos EUA, 13% na França, 11% na Alemanha, 25% na Itália e 20% na Holanda. Nos EUA, entre 1970 e 1995, o consumo de frutas e vegetais passou de 64 para 140 kg/hab./ano, segundo a revista *Foodmagazine International*. Isto fez com que supermercados e hipermercados passassem a priorizar hortifrútis nos últimos anos, aumentando a área de venda destes produtos, melhorando a qualidade das seções, identificando origem e outros atributos dos produtos. Ou seja, o supermercado tem se tornado o agente mais importante de ligação do consumidor com o SAG de hortifrútis, chegando a praticamente 50% do total distribuído na União Européia.²⁰ Nos EUA, o formato da rede varejista *Schnucks* tem valorizado um espaço considerável para hortifrútis, com ambientação especial (menor claridade e temperatura) e elevado sortimento de produtos. Feiras livres e pequenas lojas tradicionais (qui-

²⁰ Zuurbier, P. *Supply Chain Management in the Fruit and Vegetable Industry*. Department of Economics and Management, Wageningen Agricultural University, 1998.

tandas) perderam espaço por não conseguirem compor todos esses fatores diferenciais em suas ofertas.

A oferta dos hortifrúti é caracterizada por advir de um grande número de agentes, geralmente pequenas propriedades familiares, de mão-de-obra intensiva. Além disso, trata-se de produtos de grande especificidade temporal devido à elevada perecibilidade e sazonalidade, apresentando irregularidade de oferta em face das incertezas de natureza climática e volatilidade de preços. Entretanto, a oferta destes produtos tem sido crescente: a exportação de legumes frescos aumentou de US\$ 7 bilhões em 1985 para US\$ 20 bilhões em 1995.²¹ No caso de frutas, o crescimento foi de US\$ 10 bilhões em 1989 para US\$ 21 bilhões em 1995.

Tais fatores relacionados à oferta dos hortifrúti exemplificam a dificuldade e, ao mesmo tempo, a necessidade de montagem de SAGs estritamente coordenados. Como os agentes coordenam o SAG desses produtos, que possuem elevada especificidade? Por que a solução via mercado não é a melhor para atender aos segmentos de mercado mais exigentes em qualidade? Os exemplos a seguir ajudam responder a tais questões.

Na Holanda, pesquisa realizada por Zuurbier²² revela que em 1996 nove leilões de hortifrutigranjeiros fundiram-se em um só, de nome *Greenery*, cujos proprietários eram as antigas cooperativas e seus membros. A fusão foi decorrente da pressão concorrencial de preços e redução da participação de mercado da Holanda no mercado europeu. Diferentemente do sistema do “relógio” para fixação de preços em leilões, a *Greenery* estabeleceu contatos diretos com varejistas e outros clientes. Segundo Zuurbier, três fatores determinariam o sucesso da nova empresa: a habilidade de planejar a produção, conhecer o mercado consumidor e reduzir os custos de transação em relação a seus principais concorrentes, os distribuidores atacadistas.

Com relação ao primeiro ponto, os produtores de hortifrúti operaram independentemente da *Greenery*, tornando difícil a coordenação da oferta e gerando atritos contratuais com os varejistas. No aspecto de conhecimento do mercado, a *Greenery* não conseguiu superar seus concorrentes diretos. Portanto, para gerar vantagens competitivas, restava a busca de menores custos de transação. Inicialmente, isto não foi possível graças às centenas de contas de diversos varejistas e produtores dos mais diversos produtos, o que aumen-

21 Segundo dados da FAO (1996) citados por Zuurbier, op. cit.

22 Zuurbier, op. cit.

tava os custos de geração, negociação e estabelecimento dos contratos com todos os agentes, gerando também custos posteriores de monitoramento.

Em consequência, surgiram diversas organizações menores, que acabaram se tornando concorrentes da *Greenery*. A consolidação dos leilões conferiu mais poder de mercado à *Greenery* com relação aos atacadistas. Contudo, abriu espaço para a criação de sistemas mais ágeis, organizados por produtores, atacadistas ou pela própria *Greenery*, gerando um mecanismo mais dinâmico de compras diretas e contratos.

Na França, observa-se um grande crescimento das centrais de compras dos grandes supermercados, em detrimento dos atacadistas. Os agentes coordenadores do subSAG compram diretamente de produtores, leilões e atacadistas, dentro dos padrões de qualidade especificados pelos hipermercados. Os aspectos mais controlados são a embalagem e os padrões de qualidade. Logicamente, são especificações que dependem do posicionamento do varejista no mercado em relação a preço, qualidade, sortimento e variedade; trata-se de um subsistema controlado e coordenado pelas centrais de compras dos grandes varejistas.

Na Inglaterra, produtores de maçãs e pêras formaram a *West Country Top Fruit*, como resposta à necessidade de satisfazer os desejos dos varejistas por maior volume e menor variação na oferta de maçãs e pêras. Na Irlanda, o grupo de produtores *Cork Veg* investiu na construção de um ativo específico (depósito) após ter firmado contrato de suprimento para as 76 lojas da rede varejista *Tesco*.

Para tais estratégias serem possíveis, é necessária uma fina sintonia contratual, onde agentes nos subsistemas buscam continuidade dos contratos, estruturam mecanismos para propiciar uma troca eficaz de informações e definem estratégias que utilizam a capacidade de **adaptação** como diferencial competitivo, isto é, a agilidade de responder a mudanças nos ambientes mercadológico, tecnológico e institucional. Não é um processo de forma alguma simples, e os segmentos de mercado podem não ter a escala suficiente para uma atuação focada e coordenada. Exemplos recentes de insucessos estão aí para serem analisados, como é o caso da frustrada entrada da *Dole* no Brasil.

Como mensagem final, percebe-se da análise do mercado de hortifrúti que os diferentes segmentos de consumidores e estruturas varejistas (desde hipermercados a cadeias de *fast-food*) e a variedade de produtos (e suas variações) tornam impossível caracterizar um padrão organizacional único para os subSAGs. Porém, indicam que, com o acirramento dos padrões competitivos e a necessidade de foco das empresas, o estabelecimento de SAGs estrita-

mente coordenados deve ser cada vez mais uma estratégia a ser observada para gerar vantagens competitivas, sobretudo para atender os segmentos mais exigentes, onde agilidade para adaptação é fundamental. Este fato indica que existem oportunidades para subSAGs organizados no Brasil se inserirem no mercado internacional.

Capítulo 4

PROTECIONISMO DO AGRIBUSINESS NOS PAÍSES DESENVOLVIDOS: OPORTUNIDADES E AMEAÇAS PARA O BRASIL²³



Freedom to Farm Act de 1996 teve como objetivo reduzir o controle governamental sobre a economia agrícola dos Estados Unidos. Ao mesmo tempo, caminha-se para uma alteração substancial na Política Agrícola Comum (PAC) da União Européia (UE), na direção de menor protecionismo e maior exposição ao nível de preços do mercado internacional. Embora isto não signifique, de forma alguma, que protecionismos irão ser eliminados, pelo menos sinaliza que forças dos mais diversos tipos – tecnológicas, políticas e sociais – podem estar enfraquecendo o suporte público à regulamentação dos mercados agrícolas. O que tudo isso significa para a agricultura do Brasil?

4.1 Alterações na Política Agrícola Americana: *O Freedom to Farm Act*

A inevitável e drástica redução das exportações de grãos para a Ásia acarretou, historicamente, os níveis mais baixos de preços desde o final da década de 70. Ao mesmo tempo, no final da safra de 1998, grãos estavam sendo estocados em pilhas imensas no meio-oeste norte-americano, uma vez que os silos

²³ Baseado em Chaddad, F. R.; Lazzarini, S. G. e Neves, M. F. "Protecionismo do agribusiness nos países desenvolvidos: oportunidades e ameaças para o Brasil". *Preços Agrícolas*, janeiro de 1999.

já estavam lotados. Pela lógica econômica, é de se esperar que os agricultores americanos devam reduzir a área plantada com grãos em 1999. Todavia, as intenções de plantio para 1999 seguem inalteradas, contribuindo para o *glut* do mercado internacional.

A desregulamentação do mercado de grãos foi promovida para mudar esse tipo de comportamento. As promessas do *Freedom to Farm Act* de 1996 eram de que as forças de mercado teriam maior influência – e o governo menos – sobre as decisões dos agricultores. Um produtor não plantaria centenas de hectares de uma cultura com excesso de oferta somente por causa de um preço artificial sustentado pelo governo. A idéia era que ele se ajustasse às forças de mercado, ou plantando culturas mais lucrativas, ou mesmo deixando o negócio. Com a desregulamentação, a cura para os supostos lucros baixos das empresas agrícolas seria a consolidação da produção em menos, mas maiores e mais eficientes, unidades produtivas.

As principais medidas do ato de 1996 foram:

- **Mudança para estoques privados e redução esperada dos estoques de passagem** – Foram cortados os fundos para os programas federais de estocagem, que deverão ser mantidos em níveis mínimos.
- **Eliminação dos programas de controle da produção** – O ato de 1996 retirou a autoridade do governo para estabelecer políticas de redução da área plantada; cerca de 22 milhões de hectares estavam sob o programa de redução de área plantada em 1985, 2 milhões em 1995 e virtualmente nenhum em 1997.
- **Redução dos subsídios à produção** – O ato de 1996 cortou a ligação entre subsídios governamentais e o nível de preços do mercado, estabelecendo pagamentos fixos para cada unidade produtiva até 2002 (em 1996, por exemplo, pagamentos fixos de US\$ 5,2 bilhões foram feitos aos produtores de culturas sob o programa federal).
- **Flexibilidade de plantio** – A partir de 1996, os produtores obtiveram permissão para plantar quase todas as culturas em qualquer área sem perder o direito ao programa federal; como resposta à flexibilidade, a área plantada em 1996 e 1997 foi substancialmente maior que em 1995; por exemplo, a área de 1997 com soja foi a maior desde 1982.
- **Liberalização do comércio** – As restrições ao controle dos preços internos e maiores disciplinas aos subsídios à exportação foram passos significativos em direção à liberalização do comércio de *commodities* agrícolas; no entanto, quotas (caso do açúcar), barreiras tarifárias (caso do suco de laranja) e não-tarifárias (caso da carne bovina) ainda

persistem no novo ambiente institucional americano, além de outras, “burocráticas”, que serão discutidas mais adiante.

Porém, o quadro institucional inverteu-se com a crise agrícola de 1998. As dificuldades financeiras dos milhares de agricultores americanos, expostos a baixíssimos preços, colocaram as verdadeiras intenções do Congresso americano à prova. Em outubro de 1998, graças ao histórico superávit do orçamento federal e a pressões do presidente Clinton, foi aprovada uma ajuda financeira de US\$ 5,9 bilhões aos agricultores, que temporariamente aumentou os subsídios à agricultura que estavam sendo gradualmente diminuídos pelo *Freedom to Farm Act*.

Até agora, tanto os agricultores quanto os políticos americanos não passaram ao teste do livre mercado. A questão que se coloca é por que, em uma era dominada pelo aumento do fluxo de comércio internacional, é tão difícil fazer a economia agrícola marchar sob a batida do livre mercado. O poderoso lobby rural de empresas do porte da *Archer Daniels Midland* (ADM) e *Chiquita Brands* pode ser uma explicação.

4.2 Pressões sobre a Política Agrícola Comum na Europa

A Política Agrícola Comum (PAC), por meio de um orçamento anual de US\$ 48 bilhões, tem protegido a agricultura europeia através de preços mínimos, subsídios à exportação e barreiras à importação desde o Tratado de Roma (1948). Entretanto, sob pressões de todos os lados, a PAC sofre o risco de implodir.

A França segue isolada, mas obstinada, na defesa da tradicional PAC. Trata-se do país com maiores interesses em manter a PAC intacta, pois recebe um quarto do total do seu orçamento, e portanto acaba contribuindo muito pouco para o orçamento geral da UE. Mas, com a queda do governo Kohl na Alemanha, os franceses perderam seu principal aliado político. Os sociais-democratas alemães que assumiram o poder em 1998 não têm tanto interesse no voto rural. E a “guinada à esquerda”, que a Europa parece presenciar atualmente, está mais preocupada com o aumento no nível de emprego por meio de atividades competitivas no longo prazo do que por meio de atividade protecionista de fôlego curto.

Por outro lado, os consumidores europeus estão cada vez mais contrários aos subsídios. Eles já sabem, e sentem no próprio bolso, que a PAC inflaciona

os preços dos alimentos que consomem. Mas problemas como a doença da “vaca louca”, resistências contra produtos geneticamente alterados e críticas contra a industrialização da agricultura européia contribuíram para a degeneração da imagem romântica da economia rural. O consumidor europeu está cada vez mais contrário à agricultura intensiva patrocinada pela PAC, que põe em risco sua saúde e o meio ambiente.

Mas também existem pressões externas contra a PAC. Os europeus entram mais uma vez em choque contra os americanos e o grupo de Cairns liderado pela Austrália em novas rodadas de negociação sobre o comércio internacional de *commodities* agrícolas. Os países que subsidiam menos a agricultura irão demandar que a UE acabe com sua cartilha de garantia de preços e subsídios à exportação. Esta segunda, mais criticável ainda. Vale dizer que a UE produz açúcar a US\$ 500/tonelada, contra US\$ 200/tonelada do Brasil, e não bastasse praticamente proibir importações, ainda exporta ao mundo cerca de 6 milhões de toneladas, tendo quase 18% de participação neste mercado. Os Estados Unidos terão enorme poder de negociação pelo fato de desregulamentar seu mercado através do ato de 1996.

Por outro lado, a possibilidade de expansão da UE com a admissão de países da Europa Central e Oriental também tornará necessárias as reformas na PAC, uma vez que eles contam com agricultores operando com menores custos de produção e que, portanto, não carecem de tanta proteção. Particularmente, países do leste europeu parecem ter maiores vantagens competitivas.

O fato é que mesmo os agricultores franceses já devem estar questionando a sustentabilidade de uma regulamentação que utiliza metade do orçamento da UE para um setor que emprega somente 5% dos europeus. As propostas atuais para a reforma da PAC são ainda tímidas. Os burocratas europeus sugerem uma redução dos preços mínimos de garantia para cereais, carne bovina e leite, sendo substituídos por pagamentos diretos como compensação. Com a PAC custando tanto e gerando benefícios a poucos, a possibilidade de desregulamentação do mercado europeu torna-se cada vez maior. Falta mostrar esses números aos consumidores europeus, que não têm tanta noção do que acontece.

4.3 Os Desafios e Oportunidades para o *Agribusiness* Brasileiro

A globalização limita o escopo de ação dos países para influenciar o curso de eventos nos mercados doméstico e internacional especialmente no

agribusiness, a tendência é a redução da influência de políticas públicas sobre os preços de *commodities* agrícolas. A redução de influências governamentais abre oportunidades para os sistemas agroalimentares (SAGs) posicionados para servir o mercado internacional. Por outro lado, também gera incertezas e desafios para o *agribusiness* brasileiro.

A superoferta de grãos nos Estados Unidos na safra de 1998, que deverá persistir nos anos seguintes, é uma indicação do que se pode esperar com a desregulamentação da economia agrícola. A diminuição dos programas federais de estocagem, a eliminação dos programas de controle da produção, a redução dos subsídios, e a maior flexibilidade de plantio indicam um possível aumento da variabilidade de preços e volume da produção no curto-prazo. Até a agricultura americana se ajustar ao novo ambiente institucional pode-se esperar anos de superoferta e preços baixos como este. O efeito desta maior variabilidade de preços e produção nos Estados Unidos sobre o mercado internacional é difícil de ser estimado.

No entanto, espera-se um comportamento mais agressivo dos Estados Unidos no mercado internacional tanto nas futuras rodadas de negociação com os europeus, quanto na destinação dos excedentes de produção, inclusive com *dumping*. Sob a desculpa de causa humanitária, os americanos já estão “doando” grãos à Rússia. A renovação do interesse americano na Alca pode ser explicada pela necessidade de abrir novos mercados para seus produtos. Vale ressaltar que os americanos não acreditam no potencial de produção dos países da América Latina, considerando-os como mercados potenciais de consumo. Em um seminário na Universidade do Missouri em outubro de 1998, um oficial do *Federal Reserve Bank* (o banco central americano) colocou abertamente que “[...] jamais a América Latina resolverá o problema de abastecimento de sua crescente população.” Se esta idéia malthusiana se concretizará ou não é dependente do posicionamento estratégico especialmente do Brasil e da Argentina. Recursos naturais e competência não faltam para mostrarmos o contrário.

O fato é que a suposta desregulamentação da agricultura americana não é simplesmente uma aposta no livre mercado, mas sim uma jogada estratégica para se ganhar mais mercados no exterior. Além disso, a possível redução do protecionismo na Europa pode ser mais concentrada em *commodities* do que em produtos de maior valor adicionado: o resultado, portanto, é um grande risco para a indústria processadora nacional. Por fim, barreiras não-tarifárias ainda são o pretexto mais fácil para encobrir protecionismo no seu sentido mais puro: barreiras associadas a questões sanitárias, “ecológicas” e até mesmo ao conteúdo genético dos produtos requerem uma elevada capacidade de adapta-

ção dos SAGs no sentido de prover informações e garantir a qualidade do produto transacionado.

O Brasil deve entender que tem uma grande moeda para dar em troca. Um enorme mercado – e que com o crescimento sustentável que esperamos – é muito atrativo; basta perguntar aos franceses do Carrefour, que vendem US\$ 5 bilhões/ano no Brasil, ou aos italianos da Parmalat, entre outras empresas. Por que será que mesmo com a crise internacional, levando multinacionais a reduzir investimentos nos países em desenvolvimento em 6% em 1998, o Brasil aumentou sua participação nestes investimentos de cerca de 10% em 1997 para quase 14% em 1998, com quase US\$ 22 bilhões (destes, apenas cerca de 35% para compra de estatais)? Os números de entrada de investimentos diretos também em 1999 surpreenderam os mais otimistas. Será que nosso mercado não interessa?

Por outro lado, as oportunidades serão muitas, mas é preciso posicionar o negócio apropriadamente e também falar “mais grosso” no ambiente internacional. Se um determinado país exigir que as empresas brasileiras exportadoras de mamão papaia do Espírito Santo a cada remessa tenham de pagar a viagem de técnicos para virem ao Brasil inspecionar, então, para esse país poder exportar trigo ao Brasil, terá também de pagar a viagem de técnicos brasileiros para irem inspecionar na origem. Se não puder exportar açúcar para a Argentina, então não poderão entrar produtos argentinos que usem açúcar no mercado brasileiro, pois estarão prejudicando o mercado dos produtores de açúcar no Brasil.

Quais são os pré-requisitos de um SAG orientado para exportações? O próximo capítulo tratará de discutir possíveis estratégias para a inserção do *agribusiness* brasileiro no mercado internacional.

Capítulo 5

EXPORTAR É PRECISO, VIVER TAMBÉM É PRECISO...²⁴

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 sustentabilidade da atividade exportadora no longo prazo. Exportar é necessário (preciso) e exato (preciso).

No capítulo anterior, 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

24 Lazzarini, S. G.; Neves, M. F. e Chaddad, F. R. “Exportar é preciso, viver também é preciso”. *Preços Agrícolas*, fevereiro de 1999.

mais alta relevância para essas questões, o foco desse capítulo será o desenvolvimento de vantagens competitivas em uma perspectiva de longo prazo. Além disso, tal texto é complementar ao capítulo anterior; portanto, o efeito do ambiente institucional e, em particular, as “regras do jogo” vigentes no comércio internacional, devem ser mantidos em mente.

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 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 infra-estrutura, 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, apreendida pelos defensores da agregação de valor a produtos de exportação, as empresas de Taiwan buscaram se especializar como supridor de componen-

tes 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 1998.²⁵

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 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 financeira, tecnológica e de *marketing* e gerar um processo de criação de conhecimento com características de retornos crescentes de escala: quanto mais cooperação interorganizacional, 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

25 Veja o ótimo *survey* da revista *The Economist*, 7 de novembro de 1998.

ou não. Para tanto, é preciso estabelecer mecanismos de monitoramento, garantia e “rastreamento” da qualidade do produto desde a sua origem (sobre essa discussão, veja o Capítulo 8, à p. 75).

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 de 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 interorganizacional, 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 fornecedores independentes de matéria-prima, porém coordenados por mecanismos contratuais, poderia ser mais eficiente. Colaboração interorganizacional, infelizmente, não é um dos pontos fortes do Brasil. Problemas diversos como oportunismos, influência política regional adversa, corrupção e falta de infra-estrutura 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 vôos 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 fun-

damental. Ações para gerar infra-estrutura 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 infra-estrutura de armazenagem qualitativa, que permita separar diferentes padrões de qualidade de produtos, elemento essencial para facilitar mecanismos de “rastreamento” desde a origem.

No caso do financiamento de projetos com recursos públicos, devem-se privilegiar projetos 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.

No caso de ações coletivas privadas, a velha idéia 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 (www.cni.org.br), com o principal objetivo de tornar a informação prontamente disponível. Esta poderia ser disponibilizada para as universidades também entenderem mais o processo e colaborarem 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 de *commodities*, seja no de produtos diferenciados, por meio de uma combinação de estratégias privadas, coletivas e políticas públicas (Figura 5). 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”.

Figura 5 Bases para a Competitividade nas Exportações do Agribusiness



Fonte: Autores.

Capítulo 6

O FORNECEDOR MUNDIAL DE ALIMENTOS²⁶

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%. Vamos tomar café com colegas aqui no exterior e comentamos: “Que bom! Estamos ingerindo um pouco do meu país para matar a saudade.” Vem a pergunta: “Mas não é da Colômbia?” Para o suco de laranja, “este não vem da Flórida?” Se na gôndola do supermercado tem um suco “From Florida” e outro “From Brazil”, ou café “From Colombia” ou “From Brazil”, qual será o escolhido?

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 Roterdã 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

²⁶ Baseado em Neves, M. F.; Lazzarini, S. G. e Chaddad, F. R. “O fornecedor mundial de alimentos”. *Preços Agrícolas*, março de 1999.

suco de laranja, 20% no de açúcar, 25% no de soja grão, 30% no de farelo de soja, 20% no de 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, 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 posicionamento junto aos consumidores europeu, americano, asiático e russo, 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*, comenta 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, e 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-Obra** – 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 pú-

blicos primário e secundário. Falta uma enormidade em todos os setores da educação, na 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.
- ❑ **Infra-estrutura** – A infra-estrutura física vem melhorando a uma velocidade inferior à desejada. Na infra-estrutura 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 em 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 no mundo 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 Brasil 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 de fornecedor mundial de alimentos? As restrições ambientais e falta de competitividade farão com que a União Européia 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 idéias 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 de alimentos e fibras no Brasil e igualmente para as secretarias estaduais e municipais.

As vendas eletrônicas via internet farão com que 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 Estados 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 pelo 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, envolvem 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 discutido no Capítulo 5, à p. 55, 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, Schnucks, 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 a 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 de taco mexicano?

Também nos sucos pesquisados na Europa, não há referência nas 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 parte 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 100% brasileiro. Se dissessem 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. Resaltavam a tradição italiana, a origem colombiana e outras tantas características. Empresas européias 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 comando 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 desta gente bronzeada mostrar seu valor*”. Ao trabalho, para transformarmos o sonho em realidade.

Capítulo 7

CONCENTRAÇÃO NO AGRIBUSINESS: COMO FICAM OS CONSUMIDORES E PRODUTORES RURAIS?²⁷

É difícil abrir o jornal 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 das maiores cooperativas americanas (Farmland e Cenex-HarvestStates) anunciaram uma provável 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. Outro fato importante que caracteriza esta nova onda de F&As é seu caráter global, ou seja, a consolidação não está mais respeitando as barreiras geográficas dos mercados.

Nesse capítulo, o objetivo é documentar as recentes evidências com respeito à concentração dos sistemas agroalimentares nos Estados Unidos e Europa, mormente nos estágios pós-porteira. Além disso, do ponto de vista do consumidor de alimentos e do produtor rural, o que esta tendência sugere?

Primeiramente, algumas definições são necessárias. Por estrutura industrial entende-se o número e tamanho dos estabelecimentos, empresas e indús-

27 Baseado em Chaddad, F. R.; Lazzarini, S. G. e Neves, M. F. "Concentração no *Agribusiness*: como ficam os consumidores e produtores rurais?" *Preços Agrícolas*, abril de 1999. Um versão condensada desse capítulo foi publicada no jornal *O Estado de S. Paulo*, 14/07/99. Uma agradável lembrança do texto é que o mesmo foi o único terminado em conjunto pelos três autores, presentes fisicamente a uma reunião de planejamento em Columbia, Missouri, dias 3 e 4 de abril de 1999.

trias que compõem um dado setor da economia. Uma indústria é definida por um grupo de estabelecimentos ou empresas que produzem e vendem o “mesmo produto”. Mas, o que se entende por um mesmo produto é altamente discutível, notadamente em decorrência do extraordinário volume de novos produtos lançados no mercado com diferentes graus de substituição. Cabe lembrar que sem a clara demarcação de uma indústria ou mercado, discussões sobre estrutura e competição tornam-se estéreis.

A economia americana é dividida em 10 setores para efeitos de cálculo do Produto Interno Bruto (PIB). O setor de manufaturas é o maior, representando cerca de 18% do PIB americano. A indústria de processamento de alimentos é a maior do setor de manufaturas em termos de valor adicionado (11% do total) e a segunda em termos de valor da produção (estimado em US\$ 410 bilhões) e emprego.

Analisando dados históricos do Censo americano, uma primeira observação é a progressiva queda do número de unidades (ou plantas) industriais desde a década de 60 (de 37 mil estabelecimentos em 1963 para 21 mil em 1995). No mesmo período, o tamanho médio destas unidades em termos de vendas aumentou e equivale, atualmente, ao dobro do faturamento médio de unidades típicas de outras indústrias manufatureiras.

Outra estatística que salta à vista é o declínio do número de empresas processadoras de alimentos desde a década de 50, ao mesmo tempo em que o número de empresas nas outras indústrias manufatureiras aumentou. O número de empresas de alimentos caiu de cerca 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 concentração 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 produtos alimentícios acima de US\$ 1 bilhão por ano. Em termos menos agregados, algumas indústrias destacam-se com elevado grau de concentração industrial. Entre os quatro maiores frigoríficos de carne, o índice de concentração CR4 subiu de 72% em 1990 para 79% em 1998. Entre os grandes frigoríficos de carne suína, o CR4 cresceu de 40% em 1990 chegando a 57% em 1998. A concentração na indústria de processamento de frangos é menos pronunciada, com CR4 ao redor de 49% em 1998. Cabe lembrar que economistas consideram uma indústria “concentrada” quando o CR4 está acima de 40%.

Na indústria de grãos, os índices de concentração são assustadores. O CR4 na indústria de processamento de trigo é de 62%, aproxima-se de 57% entre os moinhos de milho e 74% no processamento “úmido” de milho, chegando a 80% no processamento de soja. Logo, não é de se estranhar em um ano de preços de *commodities* agrícolas muito baixos que o recente anúncio da compra da Continental Grain pela Cargill causou furor entre alguns grupos de produtores rurais. Isto porque, as quatro maiores empresas atuando no setor de grãos já possuem 24% da capacidade física de armazenagem, 39% do número de estabelecimentos de armazenagem e 59% dos terminais portuários de transporte de grãos. Reagindo a 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 as suas conseqüências para o setor agrícola.

No setor de distribuição de alimentos, a *Federal Trade Commission* (FTC) agência antitruste americana, foi historicamente mais ativa no combate à consolidação de mercados. As redes de supermercados tiveram, até no passado recente, sua atuação restrita a mercados locais ou regionais. Como resultado, as quatro maiores redes de supermercado detêm (somente) 33% do mercado nacional. Porém, quando este é definido regionalmente, os números são bem maiores. Por exemplo, a rede Schucks domina cerca de 40% do *market share* da área metropolitana de St. Louis (Missouri), enquanto os dois maiores varejistas de Miami, Pittsburgh, Cincinnati e Washington detêm mais de 60% de participação de mercado. Os setores de distribuição (atacado e varejo) também apresentam uma tendência de concentração e atuação, em nível nacional a partir da década de 90, impulsionada pela entrada do gigante Wal Mart no varejo alimentar.

O mesmo caminho da concentração é observado na União Européia (UE). Em 1992, existiam 3,3 milhões de equipamentos varejistas nos países integrantes da UE, sendo 1,05 milhão focados em alimentos. Após cinco anos (em 1997), houve uma redução do número de equipamentos para 2,9 milhões, sendo 940 mil de alimentos. Praticamente, 115 mil pontos de venda de alimentos fecharam no período.

As cinco maiores empresas que atuam na Noruega, Suécia, Finlândia, Dinamarca, Bélgica, Portugal, Suíça, Alemanha e França detêm mais de 60% de participação nestes mercados. Um fator agravante é a presença dos grupos de compras, que são cooperativas de varejistas que compram, em conjunto, da indústria de alimentos. Como exemplo, tem-se que os quatro maiores grupos de compra na Holanda controlam quase 85% do mercado.

O que está causando essa nova onda de F&As? Os fatores que impulsionam a tendência de concentração são crescentes economias de escala propiciadas por novas tecnologias, o pequeno crescimento da demanda de alimentos nos países desenvolvidos (e conseqüente saturação de mercados) e barreiras estruturais à entrada de novas empresas. Portanto, trata-se de uma indústria madura com margens de lucro reduzidas, onde os retornos dependem sobremaneira da participação de mercado da empresa.

Outro fator que pode eventualmente levar à concentração é a redução na diversificação dos conglomerados, advinda da necessidade de focalização no *core business* e de deseconomias de escala na gestão de complexas estruturas organizacionais. Ou seja, através da venda de negócios não relacionados ao *core business* e que não geram economias de escopo, uma empresa passa a focalizar seus recursos em uma única indústria. Por exemplo, o Grupo Bunge decidiu abandonar a área de alimentos para focar na de grãos e a Pepsi desfez-se de sua rede de restaurantes *fast-food* para focar em bebidas, com a aquisição da Tropicana.

Resultante de um dos mais celebrados casos de fusão no final da década de 80, a RJR Nabisco anunciou a decisão estratégica de separar novamente os seus dois principais negócios – fumo e alimentos. O CEO da companhia justificou-se com a seguinte afirmação: “biscoitos e cigarros não compartilham distribuição e marketing e nem a mesma força de vendas.”²⁸

Apesar da irreversível tendência de consolidação de mercados, vale ressaltar que existe no *agribusiness* um grande espaço para empresas menores e inovadoras que trabalham determinados segmentos de mercado. Por exemplo, pequenas empresas têm maiores chances de sucesso em mercados que não apresentam as mesmas condições competitivas dos mercados concentrados, tais como escala de produção, marcas nacionais e menores margens. Os casos da *Illycaffè* na Itália, *Starbucks* nos EUA e Café do Ponto no Brasil demonstram este fato no mercado de cafés especiais.

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

²⁸ *The Economist*, 13/03/99, p. 74.

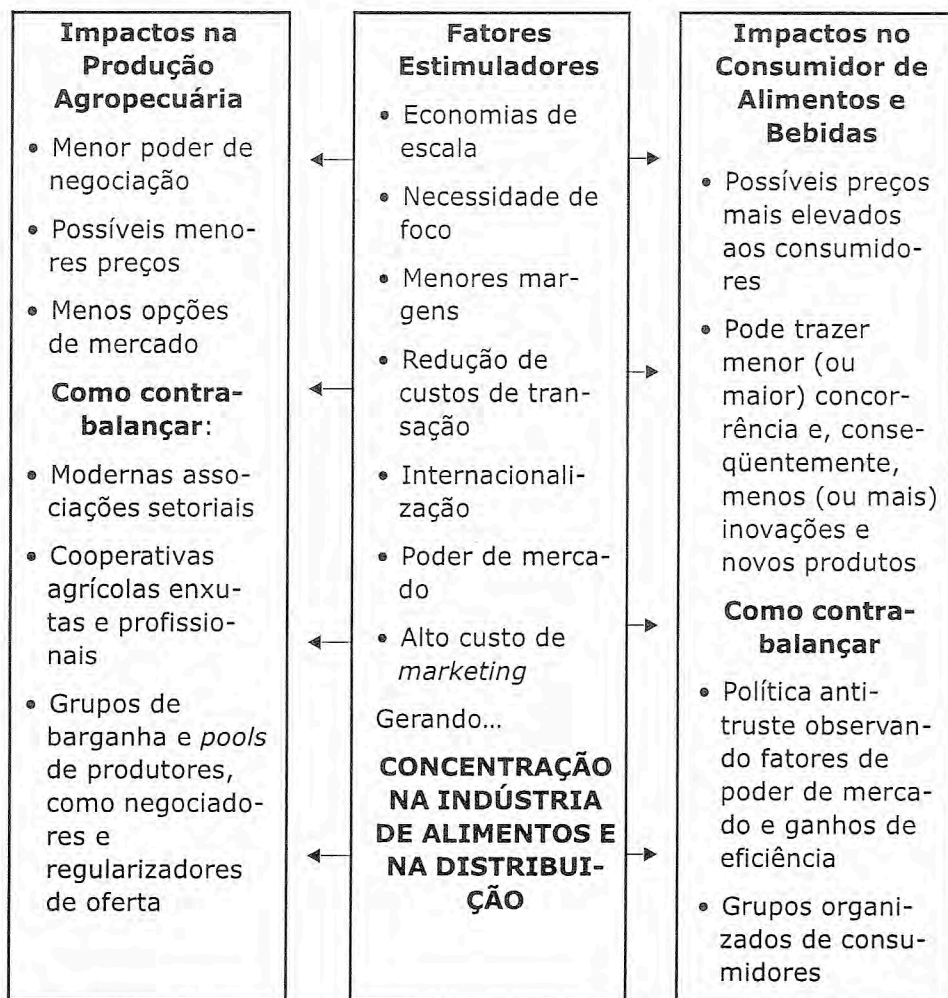
O que a teoria falha em distinguir, no entanto, é se o suposto maior retorno é resultado de poder de mercado ou de ganhos de eficiência. Por exemplo, indústrias mais concentradas podem resultar de efeitos associados à economia de escala e também de reduções nos custos de transação, em face de um menor número de transações e processos de negociação. Portanto, o maior retorno das empresas pode ser atribuído a uma eficiência maior de custos do que propriamente a um (suposto) poder em ditar preços.

Separar esses dois efeitos tem sido um grande desafio para analistas econômicos, mas, na maioria dos casos, a hipótese de concentração por motivos de eficiência não é descartada. Além disso, avanços recentes da teoria econômica têm enfatizado que mesmo em um mercado com apenas duas empresas – um “prato cheio” para ações anticompetitivas – pode-se ter um cenário de alta competição se houver possibilidade de entrada de novas empresas no mercado sempre que existirem lucros exorbitantes. Outro ponto importante é que, independente do grau de concentração do mercado, a rivalidade entre oligopólios pode levar a ganhos de eficiência e maior atividade inovadora no longo prazo.

Duas lições devem ser tiradas dessa discussão. Apesar do processo de concentração ser flagrante, não se pode dizer necessariamente que é resultante da busca de práticas anticompetitivas. 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. Ao lado dos produtores rurais, cooperativas profissionalizadas e enxutas, associações setoriais atuantes e a organização de grupos de barganha são fundamentais para uma contrapartida no jogo de poder de mercado no âmbito dos SAGs. Este tema será discutido em detalhes no Capítulo 9, à p. 85. A Figura 6 resume os pontos principais dessa discussão.

Entretanto, uma coisa é certa: ações visando ganhos monopolísticos tendem a ser temporárias, ao passo que as que visam eficiência têm se mostrado a mais poderosa arma para gerar vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo.

Figura 6 Fatores Estimuladores da Concentração no Agribusiness, seus Impactos e Formas de Contrabalançá-los



Fonte: Autores.

Capítulo 8

PRODUTOS GENETICAMENTE MODIFICADOS: DEIXEM OS CONSUMIDORES DECIDIREM!²⁹

Talvez não exista tema que agregue tantos interesses conflitantes e atitudes oportunistas como o caso dos organismos geneticamente modificados ou GMOs (*Genetically Modified Organisms*). O resultado é um ambiente de total incógnita tanto para consumidores, quanto para agentes dos sistemas agroalimentares (SAGs). Dado um possível acirramento das reações 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 da nova tecnologia? Como os agentes do sistema agroalimentar (SAG) devem se comunicar com os consumidores?

Nesse capítulo, procuramos explorar tais questões a partir de considerações sobre:

- ❑ o comportamento dos consumidores com respeito a GMOs;
- ❑ as estratégias de empresas inovadoras realizando pesquisa e desenvolvimento (P&D) em biotecnologia;

²⁹ Uma versão condensada desse capítulo foi publicada no jornal *O Estado de S. Paulo*, 07/06/99. Agradecemos os excelentes comentários de Henrique Americano de Freitas, mestre em *Agribusiness Management* pela University of Missouri-Columbia, em uma primeira versão desse texto.

- ❑ os impactos nas instituições ou “regras do jogo” do comércio internacional;
- ❑ as oportunidades e ameaças para os SAGs. Por fim, são propostos mecanismos sustentáveis para lidar com tais problemas e fazer uso de oportunidades no *agribusiness*.

8.1 Comportamento dos Consumidores: Não se Pode Generalizar

Existem dois aspectos da biotecnologia que têm gerado controvérsia por parte de alguns grupos de consumidores: os possíveis efeitos negativos de GMOs quando utilizados para alimentação humana e questões ecológicas associadas ao plantio de tais culturas. Em agosto de 1998, causaram muito impacto os resultados de uma pesquisa onde ratos sofreram efeitos adversos quando alimentados com batatas geneticamente modificadas. Apesar de grande cobertura da mídia, os resultados não receberam suporte científico. O debate tem continuado, mas, até então, os supostos efeitos de GMOs sobre a saúde humana não foram cientificamente estabelecidos.³⁰

Ao mesmo tempo, como muitas culturas estão sendo geneticamente modificadas para incorporar resistência a pragas, doenças e defensivos agrícolas, há uma preocupação de que isto poderia levar a uma seleção de linhagens susceptíveis a outros tipos de pragas e doenças e também a outros efeitos imprevisíveis sobre populações de organismos no ecossistema.³¹ O resultado seria maior desequilíbrio ecológico.

Sem dúvida, há este risco, mas qualquer análise normativa deve também considerar os benefícios de uma determinada tecnologia. O uso de GMOs pode resultar, na verdade, em redução do uso de defensivos agrícolas, com efeitos positivos ao meio ambiente. A rápida expansão de sementes geneticamente modificadas no mercado americano ocorreu devido a tal efeito benéfico. Segundo Nicholas Kalaitzandonakes, professor da University of Missouri-Co-

30 Para uma ótima análise de alguns fatos recentes, veja o artigo “Seeds of Discontent”, *The Economist*, 20/02/1999.

31 Como foi o caso, por exemplo, de um recente relatório científico da Cornell University argumentando que pólen de milho geneticamente modificado poderia ter sido maléfico a certas espécies de borboletas ainda na fase de lagarta.

lumbia, a soja *RR* (resistente ao herbicida *Roundup*) pode gerar uma economia da ordem de 1 bilhão de dólares por ano no manejo de ervas daninhas.

O fato é que há um grande viés psicológico quando o assunto é biotecnologia, o que ajuda a deturpar a discussão sobre as possíveis reações dos consumidores. Grupos ambientais ávidos por um motivo para angariar “adeptos” (leia-se, melhorar o orçamento), facções políticas e outros grupos/movimentos objetivando maior exposição na mídia têm adotado uma postura 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 os aspectos positivos gerados pela tecnologia.

Generalizações infundadas sobre o comportamento do consumidor levarão a erros graves e a perdas de oportunidades de mercado. Embora alguns grupos de consumidores sinalizem que não querem GMOs, existem cerca de 6 bilhões de consumidores em todo o mundo, com diferentes faixas de renda, necessidades, desejos e características de consumo, que podem demandar ou não produtos geneticamente modificados. Estratégias devem ser equacionadas observando-se os segmentos de mercado.

Este ponto é muito importante de ser enfatizado. Mesmo no caso da Europa, costuma-se generalizar dizendo que o consumidor europeu não quer GMOs, motivado pelos recentes escândalos de contaminações dos casos da “vaca louca” na Inglaterra, o frango com dioxina na Bélgica e o da Coca-Cola, e também pelo maior destaque desse continente na preocupação com o ambiente, pois trata-se de um espaço relativamente pequeno e congestionado. Porém, mesmo na Europa há segmentos, e não são pequenos, de consumidores que não estão preocupados com os GMOs. Generalizar é ignorar o conceito de segmentação de mercados.

Além disso, no mundo existe um grande contingente de pessoas vivendo em condições de pobreza e fome, sendo que até 2020 teremos mais 2 bilhões de pessoas no planeta. Mais alimento precisa ser produzido em menos área. Espera-se uma grande contribuição da biotecnologia nesse sentido.

8.2 Empresas de Biotecnologia: Progresso Tecnológico ou Monopólio?

Com respeito às empresas de P&D em biotecnologia e de insumos agrícolas em geral, o debate reside basicamente no fato de que novos genes podem

induzir poder de monopólio das empresas por possibilitarem o “travamento” de determinadas tecnologias. O secretário de agricultura dos EUA manifestou preocupação com respeito a tal fato, argumentando que a geração de GMOs compatíveis com certos insumos agrícolas produzidos por tais empresas, como a soja *RR* e o herbicida *Roundup*, pode tornar agricultores dependentes de um único pacote tecnológico.³²

A idéia é que empresas de biotecnologia, que em muitos casos estão associadas ou controlam empresas de insumos agrícolas, poderiam selecionar genes que tornariam o manejo da cultura específico para um determinado insumo, objetivando aumentar seu poder de monopólio. Além disso, as empresas poderiam utilizar seus canais de distribuição como forma de “travar” a venda de um determinado pacote tecnológico. Nesse contexto, analogias ao caso da Microsoft e seu pacote *Windows* têm sido frequentes.

Mas esse tipo de problema ocorre fundamentalmente quando se tem um efeito denominado “externalidades de rede”, onde os benefícios de um determinado produto ou tecnologia aumentam à medida que cresce o seu número de usuários. Recentes avanços em teoria econômica têm sugerido que, nestas condições, não se garante que a tecnologia a ser adotada pela maior parte dos agentes será a mais eficiente. Se uma dada tecnologia “inferior” ganhar adeptos em uma fase inicial, maior será a probabilidade de que o seu número de usuários aumente no futuro, podendo inibir a adoção de outras tecnologias que possam ser eventualmente “superiores”.³³

No caso de *software*, externalidades de rede de fato ocorrem, mas no de tecnologias agrícolas, onde produtores têm ampla liberdade de escolha entre vários pacotes tecnológicos alternativos, este possível “travamento” não é tão evidente. No caso específico de culturas anuais, o produtor pode alterar a cada safra o seu plano de plantio, pois os custos de mudança para tecnologias alternativas não são acentuados (sobre este ponto, veja também o Capítulo 11, à p. 97).

Além disso, mesmo que existam rendas monopolísticas, é esperado que a biotecnologia induza, do ponto de vista dos benefícios sociais, uma situação superior à sua não-adoção. Não se pode barrar o progresso tecnológico simplesmente por argumentações ingênuas em termos de monopólio e poder de mercado. Existem benefícios associados à biotecnologia tanto em termos de custos quanto com respeito à possibilidade de se aumentar certos padrões qualitativos de produtos.

32 Veja o artigo “Fields of Genes”, *Business Week*, 12/04/1999.

33 Arthur, W. B. *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*. Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1994.

Mais ainda, apesar da recente onda de fusões e aquisições, a rivalidade entre empresas de biotecnologia é elevada. Empresas concorrentes estão desenvolvendo pacotes tecnológicos alternativos e adotando estratégias diferenciadas no mercado de insumos agrícolas. Por exemplo, a DuPont desenvolveu uma variedade de soja tolerante a seu herbicida (*Synchrony*), porém oriunda de melhoramento genético convencional. Por fim, há órgãos nacionais e internacionais lidando contra práticas anticompetitivas que podem, e devem, ser acionadas sempre que necessários.³⁴

8.3 Comércio Internacional: Novo Pretexto para Barreiras não-Tarifárias

Os reflexos nas instituições do comércio internacional também têm sido altamente impactantes. Como era de se esperar, a União Européia tem colocado fortes restrições à importação de GMOs. Embarques de milho oriundos dos EUA foram bloqueados com a justificativa de que poderiam existir variedades geneticamente modificadas junto a lotes livres de GMOs.

Neste cenário, países exportadores de produtos agrícolas têm se dividido em dois blocos distintos. Aqueles que já apresentam alta participação de GMOs nas suas lavouras, como os EUA e Argentina, obviamente não têm se mostrado favoráveis à rotulagem. Argumenta-se, geralmente, que tal prática poderia induzir um aumento em torno de 20% nos custos de manuseio, armazenagem e transporte.³⁵ Outros países que ainda não apresentam grande disseminação de GMOs têm visto esta polêmica como uma oportunidade, pois poderiam posicionar-se como **países livres de GMOs**.

De fato, restrições internacionais aos GMOs são também um pretexto para se levantar novas barreiras não-tarifárias. Portanto, trata-se de um argumento que serve para sustentar outros tipos de interesses que não os propriamente ligados ao assunto em pauta. EUA e Europa vêm se degladiando com respeito a suas atividades protecionistas, que em muito colaboram para inibir o crescimen-

34 Para maiores detalhes sobre este tópico, veja Zylbersztajn, D.; Lazzarini, S. G. e Machado Filho, C. A. P. "Perspectivas da Aplicação da Biotecnologia no Sistema Agroindustrial Brasileiro: o Exemplo da Soja Roundup Ready". *VIII Seminário Internacional PENSA de Agribusiness*, Águas de S. Pedro, 1998.

35 *The Economist*, op. cit.

to de países em desenvolvimento (veja o Capítulo 4, à p. 49). O que seria melhor do que achar um novo “bode expiatório” para sustentar práticas protecionistas?

8.4 Posicionamento dos SAGs: O que Fazer?

Tomemos o exemplo do Brasil, um país no qual esta tecnologia ainda não alcançou elevada participação de mercado. Recentemente, sete varejistas europeus (Sainsbury, Carrefour, Migros, Delhaize, Marks & Spencer, Superquinn e Effelunga) decidiram eliminar temporariamente GMOs de seus produtos com marcas próprias, devido a pressões de seus consumidores. A estratégia destes supermercados será segregar produtos oriundos de biotecnologia de produtos oriundos de genética convencional por meio de identificação de procedência e testes laboratoriais. Estes varejistas já estão batendo às portas do Brasil como possível supridor de tais produtos.

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. Não nos esqueçamos que antes mesmo da liberação de transgênicos no Brasil, produtores já contrabandeavam sementes geneticamente modificadas da Argentina e Paraguai.

Transferir a responsabilidade de monitoramento para o setor público não parece ser uma estratégia viável. Não havendo envolvimento do setor privado nesta estratégia, é muito provável que órgãos públicos não se mostrem devidamente capacitados para monitorar adequadamente se determinado tipo de produto está sendo comercializado ou não. O que é pior, governos com restrições orçamentárias e dificuldades em oferecer serviços básicos como saúde, segurança e educação deveriam alocar recursos escassos para ações mais prioritárias e nas quais a participação privada é menos factível.

Uma estratégia alternativa é gerar **instrumentos de coordenação** dos SAGs atuando com GMOs, baseados em três tipos de ações: investimentos em infra-estrutura, controles e incentivos³⁶ (veja a Figura 7). Tais instrumentos são discutidos em detalhes a seguir.

36 Zylbersztajn, D. e col. Op. cit.

8.5 Coordenação é a Saída

Investimentos em **armazenagem qualitativa**, isto é, que permitam separar GMOs e não-GMOs, é o primeiro passo. Muito embora tal prática aumente custos de armazenagem e manuseio, a tendência é que cada vez mais exista demanda para atributos qualitativos de produtos agrícolas, tais como grãos com alto teor protéico, produtos orgânicos e outros. Mais cedo ou mais tarde, tais investimentos deverão ser realizados. Então, por que não aproveitar a oportunidade de mercado?

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 monitorar e garantir o seu conteúdo genético e atributos de qualidade durante o percurso até os consumidores finais, pelo menos para os produtos onde as matérias-primas são grande parte da sua composição final. A rotulagem de GMOs só é crível quando sustentada por rigorosos mecanismos de rastreabilidade. Até mesmo os EUA, tradicionalmente contrários a tal prática, já estão começando a considerar a possibilidade de identificar produtos como forma de reduzir restrições internacionais a GMOs.

Por fim, o mercado deverá gerar **incentivos** aos produtores agrícolas e outros agentes no SAG para a adoção de tecnologias em consonância com os interesses dos consumidores finais. 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.

O setor privado já se movimenta nesse sentido. Farelo de soja com alto teor de proteína já está sendo exportado de Paranaguá com prêmio sobre o preço do farelo convencional. A ADM (*Archer Daniels Midland*) já está oferecendo nos EUA um prêmio de 4% para certas variedades de soja geradas por melhoramento convencional.

Um sistema adequado de incentivos e controles permite adequar a produção aos desejos dos consumidores. As empresas envolvidas, sejam agroindústrias, indústrias de alimentos ou varejistas, baseadas na credibilidade de suas marcas, é que devem exercer o monitoramento. Afinal, nada pior para a sua reputação se grupos de defesa de consumidores encontrarem produtos com rotulagem enganosa e divulgarem o fato.

O consumidor deve ser informado de onde vem o alimento, qual a sua composição e em quais circunstâncias foi produzido. Deve estar bem claro

quais são os benefícios, quem se beneficia, quais são os riscos e quem os corre, entre outros. Como fazer isto vai depender de cada caso. Embalagens, *folders*, propaganda, etc., associados a mecanismos de rastreabilidade são opções. Um dos principais erros na comercialização de GMOs até o momento foi o de não sinalizar aos consumidores quais são os seus benefícios.

A organização de **sistemas agroalimentares estritamente coordenados** (discutidos conceitualmente no Capítulo 2, à p. 37), para satisfazer segmentos do mercado, é, portanto, a saída. A comercialização de produtos agrícolas 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 outros aspectos qualitativos. Se o mercado consumidor exige um determinado conjunto de atributos, os SAGs devem se **organizar, fornecer e garantir-los**.

Dessa forma, se no futuro consumidores rejeitarem GMOs, SAGs equipados com mecanismos adequados de controles, incentivos e investimentos em armazenagem qualitativa sairão na frente e serão devidamente recompensados. Trata-se, sim, de mais uma decisão estratégica das empresas dos SAGs. Ponto para os empresários criativos e inovadores.

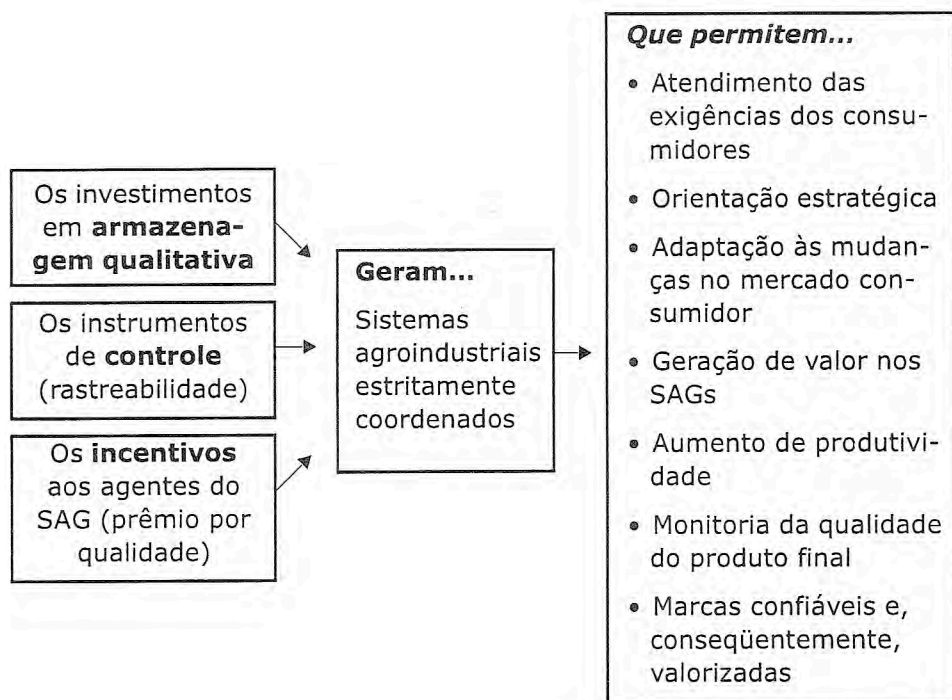
Por exemplo, a Unilever tem adotado uma postura estratégica no sentido de comunicar se o produto é oriundo ou não de GMOs e gerar benefícios aos consumidores, tais como menores preços, melhor qualidade, sanidade, etc. A empresa tem assumido que consumidores devem escolher o alimento que desejam. Para que a escolha seja possível, a identidade do produto deve ser expressa e garantida em suas embalagens. Riscos devem ser mensurados e comunicados.³⁷ Segundo Ahold, maior varejista holandês, desde o início dos anos 90, a empresa discute os GMOs e tem mais de 70 produtos que os utilizam, todos identificados.

Em conclusão, 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. A nossa mensagem final é que o consumidor deve ser soberano na decisão de comprar produtos oriundos ou não da biotecnologia, e o setor privado deve ter liberdade para tomar suas decisões estratégicas. Barrar completamente a adoção da tecnologia não parece ser a melhor estratégia, porque o monitoramento em uma região “livre de GMOs” é extremamente custoso e imperfeito. As enormes dificuldades para se estabelecer uma zona

37 Palestra proferida pelo vice-presidente de Tecnologia da Unilever, Dr. Harry Jongeneelen, no Congresso Mundial de Agribusiness da IAMA, Florença, Itália, 15/06/99.

livre de febre aftosa no Brasil servem de exemplo. Coordenação é a estratégia que melhor permite sintonizar as tecnologias adotadas pelos SAGs aos desejos dos consumidores. Não se pode bloquear o avanço da tecnologia e dos seus potenciais benefícios. Deixem os consumidores optarem!

Figura 7 Modelo de SAGs Estritamente Coordenado para a Comercialização de GMOs



Fonte: Autores.

Capítulo 9

CONTRABALANÇANDO A CONCENTRAÇÃO NO AGRIBUSINESS: AÇÕES COLETIVAS DE PRODUTORES AGRÍCOLAS³⁸

No Capítulo 7, à p. 69, documentamos a recente onda de fusões e aquisições no *agribusiness* mundial e identificamos que uma das implicações do processo é um eventual efeito negativo sobre os preços pagos aos produtores agrícolas, devido ao maior poder de mercado de empresas dominantes. Outros efeitos incluem menor poder de barganha e menos opções de mercado para os produtores rurais.

No presente capítulo serão discutidos alguns arranjos institucionais dos países desenvolvidos para contrabalançar o maior poder de mercado de processadores e distribuidores de alimentos. Dentre eles, destacam-se cooperativas agrícolas, associações setoriais, *marketing orders*, e sinais de qualidade. Esta lista não esgota o assunto, mas são mecanismos que obtiveram sucesso por **aumentar a renda agrícola no longo prazo**. Outra característica comum entre os arranjos institucionais é algum tipo de ação coletiva dos próprios produtores rurais, não dependendo, necessariamente, de envolvimento do governo.

Não serão discutidos subsídios e proteção alfandegária como instrumentos de defesa da renda agrícola, pois, além de não serem sustentáveis a longo prazo, têm sido crescentemente criticados. Os próprios agentes dos sistemas

38 Baseado em Chaddad, F. R.; Lazzarini, S. G. e Neves, M. F. "Contrabalançando a concentração no agribusiness: ações coletivas de produtores rurais". *Preços Agrícolas*, junho de 1999. Uma versão condensada desse capítulo foi publicada no jornal *O Estado de S. Paulo*, 06/09/99.

agroalimentares (SAGs), neste caso os produtores rurais, devem se organizar para ganhar maior controle sobre o seu próprio destino.

Sem dúvida, a tradicional **cooperativa agrícola** é o arranjo institucional mais 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 por ano, 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.

Define-se uma cooperativa como um negócio com objetivos de lucro, de propriedade e controle de seus usuários (ou membros). Tal não é o caso de algumas cooperativas, onde metas “sociais” ou sem fins lucrativos acabam induzindo ineficiências. A forma organizacional cooperativa surgiu no século passado na Europa em decorrência da falta de poder de mercado dos produtores devido à atomização das propriedades rurais e da insegurança com relação ao acesso a mercados para a comercialização da produção.

Percebendo que são tomadores de preços e estão à mercê do poder de barganha de processadores e distribuidores, produtores formam cooperativas para atingir um fim em comum e ganhar controle sobre a comercialização de seus produtos (e/ou compra de insumos básicos). Assim, através da ação coletiva de um grupo de produtores, a cooperativa ganha maior “poder de fogo” na negociação de preços e outros termos contratuais, contrabalançando o poder de mercado das empresas a jusante (e montante) no SAG. Logo, cooperativas são um exemplo clássico do conceito de *countervailing power* cunhado por John Kenneth Galbraith.

Historicamente, cooperativas foram formadas com objetivos defensivos, isto é, meramente para proteger a renda agrícola. Sob este enfoque, uma cooperativa eficiente serve como um “termômetro competitivo”, não deixando o preço pago ao produtor cair abaixo do seu “valor justo”. Entretanto, muitas cooperativas foram formadas com objetivos estratégicos mais agressivos, ou seja, para propiciar aos seus próprios membros maior poder de mercado. O movimento foi iniciado por Aaron Sapiro, um advogado da Califórnia que ajudou a formar uma série de cooperativas, a partir da década de 30, as quais foram organizadas para comercializar e controlar a oferta de uma só *commodity*, auferindo preços maiores. Como exemplos, há a cooperativa *Ocean Spray*, que possui 80% de *market-share* no mercado de *cranberries*, e a *Blue Diamond Growers*, que domina a comercialização de amêndoas nos EUA e exporta para 50 países.

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 de leite resultado da fusão de quatro cooperativas regionais. A DFA tem vendas acima de US\$ 8 bilhões e 17 mil membros, comercializando e processando cerca de 16 bilhões de litros de leite por ano, o equivalente a 25% da produção americana (e praticamente toda a produção de leite do Brasil!). 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 com faturamento anual de US\$ 20 bilhões!

Entretanto, apesar do inegável sucesso em estabilizar e até mesmo aumentar a renda agrícola nos países desenvolvidos, as cooperativas enfrentam problemas organizacionais muito sérios para se adaptar às novas realidades do ambiente competitivo do *agribusiness* mundial. Porém, é um assunto que será tratado no Capítulo 12, à p. 103.

As **associações setoriais**, envolvendo uma agremiação de produtores com objetivos comuns, são outro arranjo institucional importante. Um exemplo é o *United Soybean Board*, alocando fundos dos próprios produtores para desenvolvimento de pesquisas sobre novos produtos com base em soja, suprimento de informações sobre a indústria e *marketing* doméstico e internacional dos produtos. A *American Soybean Association* (ASA) é outra associação no SAG da soja norte-americano visando articular recursos públicos e dos produtores para pesquisa tecnológica, tal como o “biodiesel”, e para o estabelecimento de padrões de classificação e de qualidade para a soja em grão e seus derivados.

De forma geral, as associações privadas de produtores servem papel importante no suprimento de informações, diminuindo-se as assimetrias informacionais que penalizam os produtores comercializando a safra, e também na organização de *lobby* junto ao governo para exercer influência nas decisões sobre as políticas agrícolas.

Os **marketing orders** (MOs) também são importantes arranjos visando articular ações coletivas de produtores nos EUA. Trata-se de um programa institucionalizado de auto-ajuda de produtores de uma determinada *commodity*, envolvendo supervisão e regulamentação pelo USDA. Perceba que um MO não é uma cooperativa nem uma associação setorial, mas um programa quase-governamental que envolve a ação coletiva de produtores sob o guarda-chuva de alguma agência pública.

Um MO só entra em vigor se aprovado pela maioria dos produtores. Em caso de voto favorável, todos os agentes do SAG ficam sujeitos às regras do MO, policiados pelo USDA. Os MOs permitem aos produtores padronizar e manter a qualidade dos produtos comercializados, controlar a oferta e fluxo de produtos ao mercado e financiar pesquisas, agropecuária, 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 do SAG para financiar o seu orçamento anual.

Atualmente, existem 38 MOs federais nos Estados Unidos para leite, frutas, verduras e especialidades do *agribusiness*. Os MOs de frutas e verduras têm participação de mercado de 50% e comercializam um volume de produção estimado em US\$ 6 bilhões por ano.

Outro mecanismo de proteção das margens da produção agrícola, desta vez tipicamente europeu, são os **certificados ou sinais de qualidade**,³⁹ que atestam atributos particulares de um produto, com o objetivo de satisfazer algum nicho de mercado. Na UE, os produtos com características particulares ou de qualidade superior representam cerca de 7% de *market-share*, equivalente a quase US\$ 40 bilhões. Este mercado tem crescido cerca de US\$ 1 bilhão por ano.

O país de maior tradição com respeito aos certificados de qualidade é a França, onde há cerca de 800 produtos do *agribusiness* com certificados de qualidade, o equivalente a US\$ 15 bilhões por ano. Além disso, baseada na regulamentação e defesa dos certificados de qualidade, a França tornou-se o principal exportador mundial de produtos alimentares transformados. Através da diferenciação, os certificados de qualidade representam um importante meio de se valorizar os produtos de origem agropecuária. Cerca de 180 mil produtores agrícolas são beneficiados pelo sistema de rótulos de qualidade, somente na França.

Cada certificado de qualidade comunica uma determinada mensagem ao consumidor: qualidade superior é sinalizada pelo *Label Rouge*, características específicas pelo Certificado de Conformidade e sistemas de produção sem o uso de defensivos pelo certificado de Agricultura Biológica. Os produtos com certificado de Denominação de Origem Controlada caracterizam-se pela tipicidade ligada ao local de produção, enquanto o *Label Montagne* aplica-se a produtos de regiões montanhosas.

39 Para maiores detalhes veja Chaddad, F.R. e Spers, E.E. "Certificados de Qualidade na Europa". Revista *Preços Agrícolas* 11 (131), setembro de 1997: 20-23.

Apesar dos vários tipos de certificados de qualidade, existe uma coerência entre eles que se exprime através de princípios comuns que regulamentam seu reconhecimento, controle e proteção. Primeiramente, os produtores devem solicitar ao órgão competente o reconhecimento e direito de uso do certificado. A comercialização de produtos certificados baseia-se em um documento técnico acessível ao público, onde são especificadas as características do produto de maneira objetiva e mensurável. O controle é feito por um organismo independente, supervisionado pelo Poder Público e sob regulamentação de normas impostas pela UE.

Contudo, apesar do sucesso mercadológico dos produtos com certificados de qualidade, alguns especialistas advertem que sua excessiva proliferação tem confundido os consumidores. Muitos deles não conseguem distinguir qual informação cada tipo de certificado transmite. Outro problema é a ação de *free riders* (“caronas”) que têm acesso às margens criadas pela marca coletiva, mas que não produzem um produto de qualidade e colocam em risco a sua reputação.

Cabe lembrar que todas estas alternativas de adição e retenção de valor pelos produtores rurais sob fortes pressões competitivas 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 institucionais eficientes. Por exemplo, nos casos dos *marketing orders* e certificados de qualidade, é necessário o envolvimento de uma agência pública com poder de polícia para reconhecer e monitorar o SAG. Todavia, a iniciativa de organização da ação coletiva deve partir dos próprios produtores.

A mensagem final é que os mercados são dinâmicos e quem esperar sentado pela ajuda do governo vai perder excelentes oportunidades de negócios. Boas estratégias são moldadas a partir de competências locais com uma visão global. Somente nesse capítulo, quatro importantes formas de contrabalançar a concentração foram colocadas. Percebe-se no Brasil que a virada do cooperativismo já começou, com maior especialização e orientação para o mercado. Da mesma forma, os certificados de qualidade também começam a surgir, abrindo novos mercados. Criatividade, espírito empreendedor e liderança para organizar esses grupos são atributos desejados.

Capítulo 10

REVOLUÇÕES NA DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS⁴⁰

Nosso objetivo nesse capítulo é discutir o que está acontecendo e o que pode acontecer com os canais de distribuição de produtos e serviços e quais impactos podem ocorrer nos sistemas agroalimentares (SAGs). Canais de distribuição são definidos como “[...] um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para consumo ou uso.”⁴¹

Há pelo menos quatro serviços tradicionais prestados pelo canal de distribuição:

- ❑ **A conveniência espacial** – Reduz o tempo e os custos de procura e de transporte para os consumidores encontrarem os produtos em oferta;
- ❑ **O tamanho dos lotes de produtos** – Permite a compra de produtos por unidades e não por caixas, por exemplo;
- ❑ **O tempo de espera** – Tempo entre o pedido de um produto e a entrega do mesmo;

40 Baseado em Neves, M. F.; Chaddad, F. R. e Lazzarini, S. G. “Revoluções na distribuição de produtos e serviços”. *Preços Agrícolas*, julho de 1999. Os autores agradecem neste artigo a colaboração do prof. Samuel Ribeiro Giordano e do empresário Daniel Sacilotto, que, em visita à Holanda neste período, participaram dos debates, dando grandes contribuições. Versão compacta foi publicada no jornal *O Estado de S. Paulo* em 15/10/99.

41 Stern e col. *Marketing Channels*. Prentice Hall, 1996 (p. 1).

- ❑ **Variedade de sortimentos** – Propicia a conveniência da compra “sob o mesmo teto”.

As principais funções desempenhadas pelos canais de distribuição são as de posse física dos produtos (incluindo transporte, estoques, etc.), envolvendo ou não: direitos de propriedade sobre os mesmos (caso, por exemplo, de empresas de transporte que não são donas do produto), funções de promoção, de negociação, de financiamentos, tomar riscos, realização de pedidos, fluxo de informações e função de pagamentos.

Partindo-se dessa breve introdução conceitual, discutiremos algumas mudanças que estão impactando na distribuição de produtos e serviços, alterando as funções e quem as desempenha, muitas vezes eliminando agentes do canal. Alguns exemplos em outros mercados servem para ilustrar o debate, como, por exemplo, a indústria de entretenimento.

Que lições estas verdadeiras revoluções podem nos dar para o mercado de alimentos e bebidas, foco de nosso interesse?

A grande mudança é que a informação está cada vez mais amplamente disponível e, na maioria das vezes, de graça, ou seja, está se tornando cada vez menos um recurso escasso. É difícil aceitar isto, pois ela muda nossos modelos, mas é verdade. Agentes que detinham informação privilegiada começam a perder privilégio e as relações diretas entre os agentes do SAG passam a ganhar importância. Para quem já morou fora do País, talvez se lembre do tempo quando se ia ao escritório da Varig ler jornais de três ou quatro dias atrás, ao passo que atualmente obtém-se informação em tempo real via internet.

CDs podem não apenas ser comprados ou escutados pela internet e em breve poderão ser até copiados da rede, muitas vezes de graça, na própria residência do consumidor. As capas dos CDs estão disponíveis em outros *sites*, bastando imprimir na impressora colorida; eles são oferecidos com as músicas desejadas pelos consumidores, algo que lojas com alto grau de serviços ainda não conseguem fazer. Trata-se da popularização da música. Artistas que não têm acesso às grandes gravadoras podem disponibilizar seus trabalhos de graça na rede para ganhar público e vender convites para *shows*. O que acontecerá com os canais de distribuição de CDs? Como ficará o monitoramento de direitos autorais e a questão da ilegalidade? Se o aparato institucional não é adequado, precisará ser modificado.

No turismo, o cidadão europeu que deseja fazer uma viagem de carro, entra com as cidades de partida e destino no computador e imediatamente um

mapa com as melhores rotas, dependendo da vontade individual de cada motorista (rotas mais rápidas, mais turísticas, mais econômicas) surge na tela, podendo ser impresso na forma e tamanho desejados, e o mesmo para trajetos de trens. Ainda no turismo, descobrir hotéis e localizações, negociar preços e fazer reservas também são possíveis pela internet a custo zero. Compra de passagens aéreas diretamente das empresas, reservas de assentos, tipos de alimentos e outros serviços também estão disponíveis *on-line*. Informações sobre os países a serem visitados, opiniões de quem já foi, tudo de graça. O que acontecerá com as agências de turismo, ou com os canais de distribuição de serviços turísticos? E os conflitos destas empresas com seus canais de distribuição quando partem para vendas diretas?

É sabido o impacto da *Amazon.com* no mercado distribuidor de livros e CDs. Segundo seu presidente, a internet é uma gôndola sem-fim. Este fato é muito interessante, pois no mercado de alimentos, o que falta e o que é caro é a gôndola. Lojas virtuais são montadas e desmontadas de acordo com a vontade de cada consumidor. Trata-se da individualização de serviços, sabendo o que as pessoas gostam e enviando sugestões específicas para cada consumidor. Qual será o futuro das livrarias tradicionais, que têm de manter estoques, um livro de cada assunto e gerenciar todos os problemas das lojas?

Ainda no mercado de publicações, universidades, professores e centros de pesquisa estão montando suas páginas na rede, disponibilizando suas produções científicas gratuitamente, bastando a pessoa, do outro lado do mundo, se cadastrar, imprimir o texto, ou, quem sabe no futuro, até o livro. Afinal, o autor pode ganhar com convites para palestras, cursos e eventos. Os alunos imprimem apenas os capítulos que vão usar. Para que comprar todo o livro? O que acontecerá com o mercado editorial de livros, revistas, jornais e publicações científicas?

Será que dentro de cinco anos não será possível pela internet encomendar o filme que se deseja assistir em casa e transmitir para o televisor? Ou na própria programação paga da TV? O que acontecerá então com os canais de distribuição de filmes e locadoras de vídeo? Será que automóveis novos produzidos sob medida, na cor desejada, com os acessórios desejados, através de compra pela internet serão possíveis de ser fabricados e entregues em casa já licenciados e segurados? Roupas produzidas sob medida? O que acontecerá então com as revendas de automóveis? Prestarão apenas serviços de manutenção? E as lojas de roupas e calçados?

Assim, acabarão: livraria, agência de turismo, *shopping center*, loja de CD, revenda de carros e nós vamos virar todos “pilotos de mouses”? De forma nenhuma acreditamos nisto. O ser humano é social por natureza, e é

(quase) sempre agradável visitar lojas. Para algumas compras, nós queremos tocar nos produtos, experimentar os sapatos e roupas, fazer um *test-drive* no veículo, etc. Depende das especificidades de cada produto.

Porém, temos de observar que uma parte das pessoas, um segmento do mercado, fará parte das compras na forma virtual. Ou seja, inevitavelmente uma parcela das vendas se dará dessa forma. Quando? Ninguém sabe. Depende de diversos fatores, como: a adoção de microcomputadores, o barateamento da telefonia, a reação dos consumidores, a oferta de produtos e serviços e as especificidades do produto, dentre outros.

Mas a tecnologia está aí e a mudança tem sido mais rápida do que podemos acompanhar. Cada vez que navegamos pela rede sentimos uma dissonância trazida por um sentimento de ignorância em face de tudo de novo que lá existe. E quase de graça, pois quanto mais pessoas a usarem, mais massa crítica, aumentando o valor da rede. Uma coisa é certa: o critério de seleção dos consumidores levará em conta que eles só irão fisicamente onde lhes for agradável, ou onde tiverem de passar obrigatoriamente. Conveniência é fundamental. Respeito à sua vontade também.

E no mercado de alimentos e bebidas, o que podemos esperar?

Chamamos a atenção para o fato de que as funções de distribuição desempenhadas pelos canais tradicionais estarão mudando. Algumas empresas deixarão de desempenhar algumas das funções e outras surgirão para desempenhá-las de forma melhor ou mais barata. Os ameaçados são alguns intermediários dos canais, que no caso dos SAGs, só existem por possuírem informação privilegiada e/ou por realizarem a conexão entre comprador e vendedor. Estes intermediários estão perdendo funções e, logo, margens. Terão participação reduzida apenas a alguns segmentos do mercado.⁴²

A internet na distribuição de alimentos e bebidas não terá talvez o impacto em todas as funções dos canais de distribuição tal como na indústria do entretenimento. Mas algumas funções terão responsabilidades trocadas, principalmente as funções ligadas ao fluxo de informações (com sentido “para trás” no SAG) e comunicações (com sentido “para frente” no SAG).

42 Entretanto, observa-se em outras indústrias (química, produtos médicos, etc.) o surgimento de “infomediários”, realizando a conexão entre vendedores e compradores via internet, porém com forte orientação no sentido de gerar serviços e não somente lucrar com base em informação privilegiada ou “arbitragem” entre mercados.

Uma vez que a rede disponibiliza gratuitamente informações e possibilita negociações diretas entre compradores e vendedores, ambos componentes dos custos de transação, uma primeira consequência lógica é a redução destes custos, seja nas relações via mercado, nas relações contratuais mistas ou nas relações hierárquicas (dentro da mesma empresa). Fabricantes podem disponibilizar informações aos consumidores gratuitamente, criando possibilidades de comunicação direta entre empresas que se relacionam nos SAGs. Serão reduzidos custos de cotação e compras de materiais – principalmente os que necessitam de baixo monitoramento, no caso dos produtos menos específicos, com a mecanização do processo – e custos de comunicação e gestão interna na empresa.

Organizações enxutas e coordenadoras poderão entrar no mercado de produtos de grande especificidade, tais como hortifrúti, por exemplo. São empresas que irão coordenar produtores e gerenciar as gôndolas dos varejistas, sejam estas virtuais ou não. São empresas que irão nascer com a filosofia *soft* de “solucionadora de problemas”.

Para as indústrias de alimentos, o comércio eletrônico representará mais uma alternativa de distribuição dos seus produtos, podendo representar até uma alternativa ao canal varejista cada vez mais concentrado. Ninguém garante que os principais agentes varejistas virtuais serão os grupos que estão operando no mercado hoje. Existem distinções e diferentes especificidades nestes dois negócios referentes à gestão de lojas, de *web pages*, de estoques, de entregas e de recursos humanos, entre outros. Pode ser até que atacadistas-distribuidores estejam mais capacitados para a função do varejo virtual.

Também podemos imaginar as agroindústrias (por exemplo, usinas de açúcar e álcool) sendo procuradas e vendendo diretamente a compradores internacionais, tais como indústrias de alimentos, bebidas ou varejistas, ou seja, executando as funções de vendas, comunicações, negociações e recebendo diretamente do comprador os pedidos e informações. O produto poderia até ir embalado para o usuário final. Restaria, então, aos agentes do mercado oferecer os serviços de transporte, seguros e cuidar dos fluxos financeiros do produto da forma mais barata possível, sendo igualmente válido para todos os outros sistemas agroalimentares.

Na Europa, indústrias de suco concentrado congelado de laranja já entregam direto dos seus terminais portuários para as empresas de *fast-food*, ou para as que gerenciam as compras e centros de distribuição das redes de *fast-food*. Isto faz com que a empresa de *fast-food* possa focar no seu negócio principal, que é o atendimento ao consumidor e o desenvolvimento da rede de lojas e da marca.

Muito pode ser discutido nesse aspecto e nós retomaremos o debate no futuro. A grande mensagem é que devemos prestar atenção e **exercitar nossa velocidade de percepção dos acontecimentos**. Acompanhar as mudanças no universo de canais de distribuição no *agribusiness* está sendo difícil. Novas empresas virtuais surgem, valendo bilhões somente por incorporarem “.com”. Normalmente, são elas que privilegiam o capital humano, as idéias e as inovações. São verdadeiros agentes de coordenação dos SAGs. Nesse contexto, o pior defeito que podemos ter é a aversão, descrédito e desprezo ao que é novo. Ter preguiça de pensar e acompanhar o que está vindo. Sem mudança, corremos o risco de ser chamados de dinossauros do *agribusiness*.

Capítulo 11

PACOTES DE INSUMOS AGRÍCOLAS: MUDANDO A CONFIGURAÇÃO DO AGRIBUSINESS⁴³

Uma recente tendência nos sistemas agroalimentares (SAGs) é a junção de produtos e serviços aos produtores em uma única transação, a qual chamaremos “empacotamento” (*bundling*) de insumos agrícolas, os quais devem ser entendidos de forma ampla; eles envolvem não apenas insumos agrícolas (fertilizantes, defensivos, sementes, rações, produtos veterinários, etc.), mas também a prestação de serviços (transferência de tecnologia, crédito, comercialização, gestão de riscos, etc.).

Nesse capítulo, exploraremos os fatores que têm induzido tal tipo de estratégia, os seus impactos sobre a organização das empresas, as mudanças que têm sido observadas no arranjo dos SAGs e alguns pontos relacionados à possibilidade de ações monopolísticas envolvendo estratégias de empacotamento.

Pacotes de insumos, na verdade, não são novidade para alguns SAGs. No caso de aves e suínos, já há muitos abatedouros e frigoríficos que têm estabelecido contratos com produtores onde são fornecidos produtos veterinários, rações, genética e tecnologia, em troca da aquisição futura de animais prontos para abate. Em muitos casos, as agroindústrias integram-se verticalmente “para trás” na produção de rações e, em alguns casos, na seleção genética. SAGs de grãos parecem estar caminhando para uma configuração similar, com várias

43 Baseado em Lazzarini, S. G.; Neves, M. F. e Chaddad, F. R. “Pacotes de insumos agrícolas: mudando a configuração do agribusiness”. *Preços Agrícolas*, agosto de 1999. Agradecemos os comentários de Henrique Americano de Freitas, mestre em *Agribusiness Management* pela University of Missouri-Columbia.

empresas de insumos estabelecendo alianças entre si (ou realizando fusões e aquisições) e agroindústrias realizando maior contato com o setor de insumos. Como se explica tal tendência?

Sem dúvida, um dos fatores de maior relevância é a possibilidade de explorar **complementaridades tecnológicas** entre diversos insumos agrícolas. O advento da biotecnologia tem alavancado esta tendência, sendo a soja resistente ao herbicida glifosate, desenvolvida pela Monsanto, um exemplo evidente (veja o Capítulo 8, à p. 75). Mas até mesmo por outros processos é possível gerar tais complementaridades, como é o caso da soja tolerante ao herbicida *Synchrony* da DuPont, desenvolvida através de melhoramento genético convencional. Tais empresas têm procurado vender pacotes de insumos envolvendo não apenas a semente e o defensivo complementar, mas também transferência de tecnologia e, em alguns casos, suprimento de crédito ao produtor.

Falando em crédito, 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, especialmente em países onde os mercados financeiros rurais são pouco desenvolvidos, como no caso brasileiro. Mas se estas empresas fornecerem dinheiro aos produtores, não se garante que estes irão adotar as tecnologias apropriadas e, quem sabe, até realizar o plantio, uma vez que o monitoramento é custoso e imperfeito. O fornecimento de insumos como crédito é, portanto, uma forma, ainda que imperfeita, de garantir o cumprimento do contrato de aquisição, diminuindo a possibilidade de ação oportunista pelos produtores. Em muitos casos, tal pacote é complementado por alternativas de gestão de riscos de preços, como contratos a termo, fixando um determinado preço para entrega futura.

Alguns argumentam que crédito e gestão de riscos como fatores de estímulo ao empacotamento de insumos só ocorrem em situações onde mercados financeiros rurais são ineficientes e bolsas de futuros locais apresentam baixa liquidez. Mas mesmo nos Estados Unidos, onde o mercado de capitais é altamente desenvolvido e as taxas de juros são relativamente baixas, o fornecimento de crédito por parte de empresas de insumos e agroindústrias chega a 20% do total de crédito disponível aos produtores rurais.⁴⁴ Além disso, é sabido que a maior parte dos produtores não realiza *hedging* em bolsas diretamen-

44 Veja Sherrick, B. J.; Sonka, S. T. e Monke, J. D. "Nontraditional lenders in agricultural credit markets". *Agribusiness*, 10 (4): 341-57, 1994.

te, mas indiretamente por meio de contratos com originadores, *tradings* e agroindústrias (sobre este ponto, veja o Capítulo 14, à p. 121).

Outro fator importante é o surgimento de SAGs focados em determinados segmentos de mercado, ou **subSAGs estritamente coordenados** (cujo conceito é apresentado no Capítulo 2, à p. 37, onde o processo de aquisição de produtos agropecuários tem demandado 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, onde 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, portanto, de um pacote envolvendo insumos (semente com característica genética específica) e serviços (comercialização e transferência tecnológica).⁴⁵

Novas **tecnologias de comercialização** também têm contribuído para a expansão da venda de pacotes. Com o crescimento do uso da internet como fonte de informações e mecanismo de comercialização de produtos agrícolas, têm surgido arranjos interessantes à disposição dos produtores. Nos EUA, a Farms.com (<http://www.farms.com>), uma empresa que coordena mercados *online* de gado, grãos, insumos agrícolas e rações, e a e-Auction Global Trading, Inc. (<http://www.eauctioninc.com>), uma empresa do setor financeiro, anunciaram uma parceria onde serão montados pacotes aos produtores, com destaque para a comercialização de produtos agrícolas com serviços financeiros de suporte.⁴⁶

Quais são as consequências esperadas em termos da organização das empresas no *agribusiness*? Os vários exemplos de parcerias e constituição de redes de empresas anteriormente citados já dão uma idéia de como a gestão interorganizacional é fator decisivo na montagem de estratégias de pacotes tecnológicos. Um fato intrigante é por que 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.

45 Para maiores detalhes sobre este interessante arranjo, veja a *web-page* www.optimumqualitygrains.com e também Kalaitzandonakes, N. e Maltsbarger, R. “Biotechnology and Identity-Preserved Supply Chains”. *Choices*, Fourth Quarter, 1998.

46 *Business Wire*, 24/06/99.

Um ponto comumente colocado pelos empresários como justificativa para esta estratégia é a busca de explorar sinergias entre fertilizantes e *commodities* agrícolas, tanto em termos de logística, quanto das próprias características de competição nestes mercados, apresentando elevada escala e pouca diferenciação.⁴⁷ Mas não é claro por que tais sinergias não poderiam ser exploradas por meio de contratos ou outros tipos de arranjos contratuais. Por que empresas no “pós-porteira” precisam **adquirir** empresas de fertilizantes, ao invés de realizarem alianças estratégicas, por exemplo? Por que a Cargill detém uma empresa especializada em serviços financeiros? Uma explicação mais razoável é que elas estão se posicionando como gerenciadoras de subSAGs de *commodities*, onde 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 (veja o Capítulo 12, à p. 103), e não estranhamente são verdadeiras “empacotadoras”: fornecem fertilizantes, defensivos, rações e outros insumos diversos; muitas vezes apresentam investimentos na produção de insumos; suprem crédito e transferem tecnologia aos cooperados. Cerca de 35% das vendas de insumos nos EUA é feita por cooperativas, que agem como distribuidores em certos casos, mas em outros também vendem insumos produzidos por plantas industriais próprias, como combustível, fertilizantes e rações. Não é por acaso que têm surgido parcerias entre processadores/*tradings* e cooperativas, como no caso da ADM e da cooperativa Growmark nos EUA.

As vendas tradicionais de insumos, neste cenário, têm importantes desafios. O primeiro é ganhar escala para poder dialogar com várias empresas de insumos, otimizar a logística de distribuição e ganhar margens, cada vez mais comprimidas. É esperado, portanto, um aumento da concentração nesse setor. O segundo é adicionar serviços aos produtores, envolvendo financiamento, promoção e difusão do pacote tecnológico, gerenciamento de operações (por exemplo, aplicação mecanizada de defensivos), monitoramento da produção e até mesmo auxílio na comercialização. Mas, mesmo assim, pode haver o risco de tais empresas tornarem-se redundantes nesse processo, pois tudo isso pode ser feito por meio de ações coordenadas entre originadores e indústrias de insumos.

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 (apre-

47 Segundo informação pessoal fornecida pelo prof. Decio Zylbersztajn, Pensa/FEA/USP.

sentada nos Capítulos 1 e 2, às pp. 21 e 37, respectivamente) tem sido substituída por um fluxo “dobrado” com contato mais íntimo entre o “antes” e o “depois da porteira” (Figura 8). Originadores, com fortes competências relacionadas à comercialização, informação sobre produtores e logística somam-se a fornecedores de insumos, especializados no suprimento de tecnologia, para levar a cabo estratégias de empacotamento. Algumas agroindústrias, com forte conhecimento dos consumidores finais, somam-se a indústrias de genética para gerar tecnologia e coordenar a comercialização de produtos diferenciados, estabelecendo pacotes tecnológicos com produtores.

Mas 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. Alguns argumentam que a venda conjunta de insumos aos produtores é similar aos pacotes de programas de computador ofertados pela indústria de *software*, onde o caso Microsoft mostra-se exemplar.

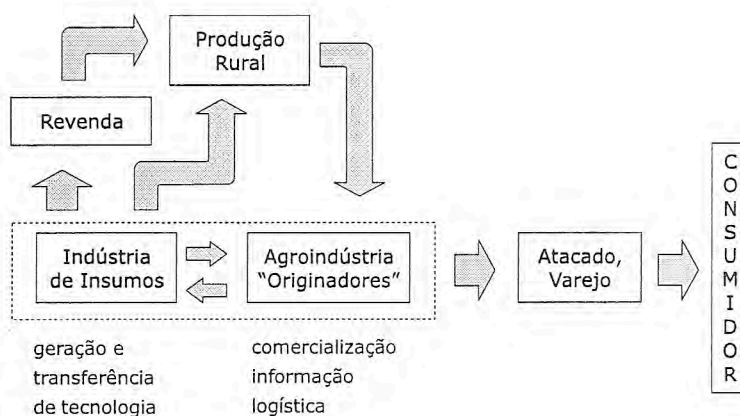
Mas o ponto crucial é que, diferentemente do caso de *software*, onde existem questões de compatibilidade e consumidores podem facilmente ficar “travados” em um determinado pacote tecnológico, produtores agrícolas têm maior liberdade para escolher pacotes alternativos, pois existem substitutos no mercado na maior parte dos casos. Se, por exemplo, uma empresa ofertar um pacote tecnológico em que certa semente deve ser usada com um determinado defensivo e tentar aumentar o preço de tais insumos, o produtor poderá facilmente adotar uma tecnologia convencional, comprar insumos em outros tipos de canais de distribuição ou até mesmo mudar a cultura a ser plantada na próxima safra (maiores detalhes são apresentados no Capítulo 8, à p. 75, especificamente para o caso de pacotes associados à biotecnologia).

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 dos insumos aos produtores. Não é à-toa que muitas empresas ofertando pacotes procuram demonstrar em detalhes as possibilidades de economia associadas à adoção de sua tecnologia.

Assim sendo, recomendamos aos produtores ficar atentos às diversas opções tecnológicas e de comercialização disponíveis e fazer uso de fontes modernas de informação como a internet. As empresas de insumos (e seus distribuidores), originadores e agroindústrias, por sua vez, devem se posicionar como coordenadoras do suprimento de *commodities* ou produtos diferenciados, procurando gerar valor aos produtores e consumidores finais. Sob esta perspecti-

va, pacotes de insumos passam a ser encarados menos como ações que visam capturar ganhos às custas dos produtores e mais como resultado de novas estratégias que se moldam nos SAGs em função de novas tecnologias, possibilidade de diferenciação de produtos ou redução de custos e conseqüente aumento da necessidade de coordenação de todo o processo.

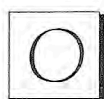
Figura 8 Estratégias de Empacotamento e a Nova Configuração dos SAGs



Fonte: Autores.

Capítulo 12

A ECONOMIA DO CONHECIMENTO E A COOPERATIVA DO SÉCULO XXI⁴⁸



agribusiness mundial atravessa um período de transição conhecido por “industrialização da agricultura”, devido a inovações tecnológicas, mudanças nos padrões de demanda de produtos alimentares e impactos do ambiente institucional em níveis nacional e internacional. O processo determina vantagens competitivas a setores dos sistemas agroalimentares (SAGs) mais intensivos em tecnologia, com fortes investimentos em *marketing* e/ou informação privilegiada sobre o comportamento dos consumidores, o que é o caso das indústrias de insumos e de alimentos e do varejo alimentar, respectivamente. Logo, o setor agrícola tem perdido fatias na geração de valor ao longo dos SAGs.

Mais recentemente, a dinâmica da economia mundial tem sido ditada por vantagens competitivas relacionadas ao conhecimento. A expansão da internet, o advento do *marketing* orientado para consumidores individuais (o chamado *marketing* “um a um” ou a “individualização em massa”) e a necessidade de racionalização do fluxo de produtos e serviços ao longo das cadeias de suprimento têm gerado novos padrões de concorrência. Consumidores passam cada vez mais a perguntar de onde vem o produto, quem o produz, como foi produzido e quem garante a sua composição e qualidade final.

É nesse contexto que acreditamos existirem grandes oportunidades para o setor agrícola e, em particular, para grupos de produtores organizados por

⁴⁸ Baseado em Chaddad, F. R.; Lazzarini, S. G. e Neves, M. F. “A economia do conhecimento e a cooperativa do século 21”. *Preços Agrícolas*, setembro de 1999. Versão compacta foi publicada no jornal *O Estado de S. Paulo*.

meio de cooperativas. O grande recurso nas mãos dos produtores está justamente em poder identificar a origem dos produtos e os sistemas de produção envolvidos, com o objetivo de desenvolver mecanismos de garantia destes atributos aos consumidores finais. Isto não significa **necessariamente** investimentos em industrialização e distribuição. As cooperativas passarão a investir em recursos associados à “rastreadibilidade” de produtos.

Considere em particular as seguintes forças motoras induzindo alterações profundas na lógica dos agronegócios:⁴⁹

- A consolidação em nível da produção agropecuária leva a uma segmentação maior do mercado no qual as cooperativas trabalham. Haverá cada vez mais um número limitado de produtores de grande escala produzindo *commodities* agrícolas homogêneas. Ao mesmo tempo, crescerá o número de pequenos agricultores produzindo especialidades e produtos com atributos de qualidade específicos. Os segmentos de mercado possuem diferentes características estruturais, operam em mercados com padrões competitivos diversos, apresentam diferentes comportamentos de compra e demandam diferentes serviços de suas cooperativas. A questão que se coloca é se uma cooperativa terá recursos para oferecer serviços a todos estes segmentos de mercado ou se deverá buscar uma estratégia de foco.
- Nos mercados de produtos finais, haverá maior “visualização” de nichos de mercado. No entanto, as cooperativas tradicionalmente obtiveram melhores resultados em mercados de *commodities*. A tendência é a consolidação do sistema cooperativo atendendo a mercados de *commodities* através de fusões e aquisições. Neste caso, a estratégia dominante é a liderança em custos baseada em economias de escala. Ao mesmo tempo, proliferam novas cooperativas posicionando-se para comercializar produtos diferenciados e facilitar a preservação da origem dos produtos. Mas a identificação da origem do produto continua sendo crucial, mesmo para cooperativas que trabalham com *commodities*. Assim sendo, cooperativas passam a assumir importante papel como “originadoras” de produtos.
- A competição entre SAGs colocará fortes pressões nos intermediários, sejam eles cooperativas ou não. Tais pressões sugerem maior redução de custos ao longo dos SAGs através do “encurtamento” da cadeia de valor e o aumento da adaptação ao mercado, por meio de mecanismos de coordenação vertical e transmissão de informações

49 Adaptado de Michael Boehlje, “Industrialization of Agriculture: Implications for Cooperatives”. *American Cooperation* 1997, pp. 6-14.

entre os agentes do SAG, onde cada participante deverá prestar algum serviço relevante e adicionar valor ao sistema; caso contrário, tornar-se-á redundante e será facilmente descartado. No caso das cooperativas, passa a ser essencial a identificação de fontes sustentáveis de vantagens competitivas. O principal recurso das cooperativas é a proximidade com os produtores agrícolas, que alavanca a posição da cooperativa na “originação” do produto, na identificação e garantia dos seus atributos qualitativos e na negociação de parcerias e contratos ao longo dos SAGs.

- Alianças estratégicas estão sendo cada vez mais comuns nos SAGs, isto é, relações adversas entre fornecedores e compradores são substituídas por parcerias. Isto significa que as cooperativas terão de se alinhar com outras empresas do *agribusiness* e escolher parceiros com capacitação e recursos complementares. Em alguns casos, tais parceiros serão grandes corporações, em outros uma outra cooperativa. O ponto crucial é se as cooperativas efetivamente tentarão se alinhar com empresas de sucesso ou serão passivas no processo de alianças estratégicas.
 - Haverá maior multiplicidade de canais de distribuição para servir os diferentes nichos de mercado, cuja administração será um desafio para cooperativas acostumadas a servir os canais tradicionais de *commodities* agrícolas. Além disso, os clientes passarão a demandar serviços mais personalizados e relacionamentos mais próximos com os fornecedores, ou seja, as cooperativas terão de gastar mais recursos em serviços ao consumidor e administrar suas carteiras de clientes de maneira mais efetiva. É o chamado *marketing “business to business”*.
 - A economia do conhecimento implica que as fontes de vantagens competitivas sustentáveis são cada vez mais ativos intangíveis, tais como: pesquisa e desenvolvimento, marcas, recursos humanos, informação e estrutura organizacional. Tradicionalmente, as cooperativas investem em ativos fixos tangíveis, como: unidades de processamento e máquinas. Investimentos em ativos intangíveis requerem novas formas de financiamento, a construção de capacitações ao longo do tempo e a focalização da cooperativa.
7. O remodelamento do papel do Estado em todo o mundo está tornando insustentável as antigas políticas agrícolas basedas em subsídios (seja através de preços ou créditos) e proteção aos produtores agrícolas. Ao mesmo tempo, a globalização expõe mercados protegidos à competição de produtores externos. As alterações do ambiente institucional

estão aumentando os riscos às cooperativas acostumadas a vender seus produtos a preços fixados pelo governo ou dependentes de créditos oferecidos por ele.

Em suma, a era da agricultura baseada em estratégias de “empurrar produtos” para estágios subseqüentes dos SAGs está chegando ao fim. Por isso, muitos analistas chegaram a prever o declínio das cooperativas como organizações relevantes no *agribusiness*. Porém, observando-se a dinâmica de tais organizações nos países desenvolvidos, chegamos à conclusão que SAGs voltados para o consumidor podem também ser coordenados por cooperativas. Por exemplo, novas formas organizacionais surgiram nos Estados Unidos para facilitar a adaptação das cooperativas em face das mudanças estruturais trazidas pelo processo de agroindustrialização.

Desde 1990, emergiu uma nova forma de ação coletiva conhecida por cooperativas de nova geração, que se formam para processar e/ou comercializar um só produto. Para tal, a cooperativa define sua escala de produção de acordo com um estudo do mercado e vende direitos de uso aos associados para conseguir o volume necessário de matéria-prima. Os direitos de uso também são uma obrigação de entrega do produto para a cooperativa, garantida por um contrato de entrega. Ou seja, o membro compra direitos de uso em proporção ao seu volume de produção e, caso ela não seja suficiente, o membro terá de comprar produto no mercado para entregar à cooperativa ou pagar multa pré-estipulada. Em outras palavras, a cooperativa passa a ter um quadro de membros definido e, portanto, controle sobre a oferta.

A venda dos direitos de uso torna-se a principal fonte de capitalização da cooperativa, resolvendo o problema de aquisição de capital de risco das cooperativas tradicionais. As cooperativas de nova geração também criam mercados para que os membros transacionem entre si os direitos de uso da cooperativa. Logo, as quotas-parte passam a ter um valor de mercado, criando uma nova fonte de renda aos associados e aumentando os incentivos para investimentos na cooperativa. Os direitos de voto passam a ser proporcionais ao uso, para evitar que membros com pequena participação na geração de valor da cooperativa usem o preceito de “um homem, um voto” para o seu próprio auto-interesse.

Nos Estados Unidos, as cooperativas tradicionais também remodelaram suas estruturas organizacionais. Algumas estão deixando o *status* de cooperativa, liquidando o negócio ou se reestruturando como empresas de capital aberto. Mas poucas cooperativas americanas abriram o capital ao público, ao contrário do ocorrido no Canadá, Irlanda, Holanda ou Austrália. Nos Estados Unidos, as cooperativas estão buscando capital externo através da criação de subsidiárias com uma parte minoritária de ações transacionadas em bolsa de valo-

res, alianças estratégicas com outras empresas ou parcerias com investidores externos. Fusões e aquisições também estão ocorrendo entre as cooperativas americanas para solucionar seus problemas de acesso ao capital próprio.

Quais são os conceitos que emergem dessa breve investigação sobre as tendências do cooperativismo mundial? De maneira geral, observamos que existem algumas condições necessárias para que as cooperativas sobrevivam no século XXI. São elas:⁵⁰

- ❑ **Propósito único (foco)** – A cooperativa moderna evita resolver os problemas de todos os produtores e se concentra em uma única atividade econômica onde apresenta condições de competir e gerar lucros, ou, então, cria unidades de negócio independentes para cada grupo de produtores.
- ❑ **Controle da oferta** – Através de um quadro de associados definido e contratos de entrega, a cooperativa consegue controlar a quantidade e a qualidade de seu produto final.
- ❑ **Incentivos para o investimento de capital de risco** – A cooperativa redefine sua relação contratual com os cooperados, dando-lhes incentivos para contribuir com capital de risco, ou busca novas fontes de capital próprio no mercado, mas sob o risco de diminuir o controle dos associados sobre a empresa.
- ❑ **Proporcionalidade** – Membros devem contribuir com o capital, dividir o lucro e ter direito a voto na cooperativa proporcional ao uso.
- ❑ **Orientação para o mercado** – Visa satisfazer seus consumidores.

Estarão as cooperativas brasileiras imunes à economia do conhecimento? As políticas tradicionais das cooperativas brasileiras (administração não-profissional, “autogestão”, objetivos “sociais”, falta de transparência quanto aos resultados financeiros, dependência com relação a fundos indivisíveis e créditos do governo) simplesmente não se alinham mais com a realidade do mercado. Por outro lado, dada a possibilidade de o Brasil posicionar-se como fornecedor mundial de alimentos, as cooperativas adquirem grandes oportunidades de negócio com base em conhecimento sobre o setor agrícola. Acreditamos que elas terão importante papel no futuro se solucionarem seus problemas organizacionais e adotarem estratégias competitivas alinhadas com a nova realidade do *agribusiness* mundial.

50 Adaptado de Michael L. Cook e Constantine Iliopoulos, “Solutions to Property Rights Constraints in Producer Owned and Controlled Organizations: Prerequisite for Agrichain Leadership?”, *Anais do III Congresso de Agrichain Management*, Wageningen University, Holanda, 1998.

Capítulo 13

OS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO NOS NEGÓCIOS AGROALIMENTARES: MATANDO A FOME E A SEDE DO CONSUMIDOR⁵¹

A fim de identificar e distinguir os agentes nos quais os consumidores obtêm os alimentos e bebidas, uma forma que tem sido usada é considerar onde as refeições (consumo) são feitas. Se forem majoritariamente feitas em casa, normalmente os produtos são comprados em equipamentos varejistas, sejam super e hipermercados, padarias, açougues, lojas de conveniência ou outros. Se o consumo for feito fora de casa, em geral as compras foram feitas em empresas do chamado setor de “serviços de alimentação”, incluindo-se o *fast-food*, as empresas de *catering*, os restaurantes de todos os tipos, hotéis, bares, escolas e outros estabelecimentos.

O objetivo desse capítulo é chamar a atenção para o setor de serviços de alimentação e as oportunidades existentes. Este setor, segundo relatório do Rabobank,⁵² pode ser agrupado em dois grandes tipos de formatos ou conceitos. O primeiro tipo é composto pelos **restaurantes**, onde se distingue o *fast-food* (redes que preparam alimentos rápidos e padronizados), os restaurantes tradicionais (de serviço completo), os focalizados em tipos de alimentos (massas, carnes, vegetarianos), os hotéis, cafés, bares, serviços de entregas, os de

51 Baseado em Neves, M. F.; Chaddad, F. R. e Lazzarini, S. G. “Os serviços de alimentação nos negócios alimentares”. *Preços Agrícolas*, outubro de 1999.

52 Rabobank. *The World of Foodservice: Restaurants and Catering*. Prepared by H.J.A. Bass, S. van Battun, J. Van Potten and A. Zwanenberg. Rabobank Publications, Food and Agribusiness Research, Netherlands, 56 p., 1998.

levar para casa (*take away*) e, no caso brasileiro, poderíamos também considerar os formatos populares, como os restaurantes a quilo e de pratos feitos.

O segundo grande segmento seria composto pelas empresas de *catering*,⁵³ que fornecem refeições para empresas, escolas, universidades, instituições sociais, prisões, hospitais, ou seja, refeições coletivas. Pode-se facilmente visualizar segmentos dentro destas duas categorias, afinal são lojas diferentes e variam demais as necessidades destas empresas com relação ao processo de decisão de compras de alimentos e bebidas, pois focam em diferentes segmentos de mercados de consumidores finais, seja em preços e qualidades, objetivos da refeição e outros fatores.

A Figura 9 mostra as formas como os fluxos de produtos e serviços podem acontecer nos sistemas agroalimentares (SAGs), considerando-se a relação entre a indústria de alimentos e bebidas e o consumidor, bem como traz dados mundiais dos valores de cada um dos setores em termos de vendas anuais.

Figura 9 Os Serviços de Alimentação nos Canais de Distribuição de Alimentos no Mundo e seus Valores (1997)



Fonte: Elaboração dos autores, com base em valores estimados por Rabobank (1998).

Normalmente busca-se conveniência nas refeições feitas fora do lar. É o processo da “terceirização do preparo do alimento”. No caso de clientes industriais, ocorre a terceirização das cozinhas e no dos consumidores, a diminuição no tempo de preparo de alimentos na cozinha domiciliar. Restaurantes, além de apresentarem conveniência, focam no prazer de consumir e entretenimento para seus consumidores. Trazem uma variação de preços mais ampla

53 Usaremos nesse texto o termo *catering*, por ser padrão mundial.

que o varejo. Existem restaurantes caros, baratos, com muitos ou poucos serviços, bem ou mal localizados, entre outros fatores de diferenciação.

Já o *fast-food* traz como principal benefício ao consumidor a rapidez e homogeneidade do alimento, atuando na solução de problemas ligados às refeições. Apresentam rápido crescimento de vendas no mundo e têm necessidades específicas para organizar as cadeias de suprimentos, devido ao volume de compras ser grande e a exigência de padronização ser fundamental.

A grande diferença do *catering* é que as refeições são servidas no local de trabalho (ou de estudo, transporte, etc.), ou seja, o consumidor recebe o alimento, ao contrário dos restaurantes e redes de *fast-food*, onde o mesmo vai de encontro ao alimento. Marcas não são escolhidas pelos consumidores no *catering*, e sim pelas empresas. Entretanto, as empresas de *catering* precisam trabalhar variações de sabor e linhas de produtos, para não “enjoar” os consumidores. Como competem com refeições preparadas em casa ou pelas cozinhas das empresas, devem ter custo menor que estas alternativas. Variam os serviços de *catering* conforme o tipo de estabelecimento ou cliente: comercial, educacional, governamental, hospitalar, etc. Os contratos de *catering* costumam variar entre as formas para execução, seja custo mais margem (podendo incluir ou não uma garantia), preço fixo por refeição ou o de cobrança de aluguel do espaço pela empresa e todo o negócio fica com o *caterer*.⁵⁴ Máquinas de vendas também são consideradas *caterings*, tratando-se de investimento de capital intensivo, onde muitos tipos de alimentos não-perecíveis podem ser vendidos, somados aos já tradicionais refrigerantes.

A Tabela 4, na página seguinte, ilustra algumas diferenças básicas, como resumo para os formatos de serviços de alimentação e para o varejo.

13.1 Um Painel dos Serviços de Alimentação no Mundo

De acordo com o Rabobank (1998), as vendas totais de alimentos no mundo somaram US\$ 3,85 trilhões em 1997, sendo divididas em US\$ 1,05 trilhão (27%) para os serviços de alimentação e US\$ 2,8 trilhões (73%) para o varejo tradicional. Dentro dos serviços de alimentação, destacam-se US\$ 346 bilhões gastos em restaurantes, US\$ 154 bilhões no *fast-food*, US\$ 270 bilhões

54 Rabobank. Op. cit.

em *catering* e US\$ 270 bilhões em hotéis, cafés e bares. Trata-se de um setor de fundamental importância para a economia da região onde se encontra, por ser grande agente empregador e que movimenta diversas cadeias produtivas. Estima-se que cada dólar gasto nos serviços de alimentação movimentam mais de um dólar para as outras indústrias, e que para cada US\$ 1 milhão de vendas, a economia gera mais de 40 empregos, segundo dados da *National Restaurant Association* (EUA).

Tabela 4 Variáveis de Competição entre Empresas de Serviços de Alimentação e o Varejo

FORMATOS PRINCIPAIS	CATERING	RESTAURANTES (inclui o <i>fast-food</i>)	VAREJO
Localização	• Vai até os consumidores	• Consumidor visita a loja	• Consumidor visita a loja
Variedade	• Variação diária • Sem especialização • Adaptar à cultura local	• Menu próprio • Especialização • Pouca adaptação	• Variedade enorme • Forte adaptação
Ambiente	• Determinado pelo cliente	• Variedade de ambientes	• Variedade de ambientes
Precificação	• Preços baixos e determinados pelos clientes	• Variedade de estratégias	• Variedade de estratégias

Fonte: Rabobank, 1998.

Em termos de vendas mundiais, destacam-se, em primeiro lugar, o McDonalds, seguido pela Tricon (KFC, Pizza Hut e Taco Bell). A Tabela 5 mostra as principais empresas em operação no setor em termos de vendas.

Os Estados Unidos representam o maior mercado, estimado em US\$ 307 bilhões, com aproximadamente 800 mil lojas de alimentação, seguido pelo Japão. Vale destacar que nos EUA, 39% dos gastos se dão nos mais variados restaurantes, praticamente 35% em *fast-food* (US\$ 100 bilhões), *catering* com 17% e hotéis, cafés e bares com 9%. Os americanos dispendem metade de seus gastos com alimentos ou US\$ 970 milhões por dia em alimentação fora do lar.

As dez maiores redes americanas são o McDonalds, Burger King, Domino's Pizza, Taco Bell, Pizza Hut, Wendy's, KFC, Subway, Hardee's e Dairy

Queen, todas com vendas anuais acima de US\$ 2,6 bilhões e mais de 3 000 lojas cada. Destacam-se no *fast-food* os hambúrgueres, com US\$ 39,1 bilhões de vendas em 1996. Só o McDonalds tinha 12 400 lojas nos EUA em 1997. Porém, a maior em termos de lojas é a Tricon, que congrega a Pizza Hut, KFC e Taco Bell. No *catering* para empresas e no setor de transportes, mais de 65% da participação é via contratos. Nos outros setores (recreação, educação e saúde) ainda predomina o *catering* operado pelas próprias empresas ou instituições, ou seja, formas verticalizadas.

Tabela 5 Maiores Empresas no Setor de Serviços de Alimentação

Tipo de Empresa	Nome	País de Origem	Vendas em 1997 em US\$ Bilhões
<i>Fast-Food</i>	McDonalds	EUA	33,6
<i>Fast-Food</i>	Tricon	EUA	20,5
<i>Fast-Food</i>	Burger King	EUA	9,8
<i>Catering</i>	Sodexho Marriot Services	França	9,4
<i>Catering</i>	Aramark	EUA	6,3
<i>Catering</i>	Compass	Inglaterra	6,1
<i>Fast-Food</i>	Wendy's	EUA	6,0
<i>Fast-Food</i>	Subway	EUA	3,5
<i>Fast-Food</i>	Domino's Pizza	EUA	3,1
<i>Fast-Food</i>	Hardee's	EUA	2,7

Fonte: Rabobank, 1998.

Na Europa, estima-se que existam mais de 1,5 milhão de lojas bastante heterogêneas. De acordo com a *Euromonitor*, considerando dados de Alemanha, França, Reino Unido, Itália e Espanha, o segmento de *catering* teve 23% da participação de mercado em 1997, os restaurantes tipo *fast-food* com 4%, hotéis, bares e cafés com 41% e outros restaurantes com 31%. Em cada um desses países, o mercado de serviços de alimentação vende entre US\$ 40 e 60 bilhões e têm entre 150 mil e 250 mil lojas cada. A Tabela 6 mostra as vendas de *caterers* na Europa.

Nos mercados de *catering* dos países europeus, destacam-se Alemanha e França com quase US\$ 22 bilhões cada e Inglaterra e Espanha com aproxima-

damente US\$ 9 bilhões por ano. Menos de 35% das refeições são contratadas externamente, mostrando as oportunidades futuras para terceirização.

Tabela 6 Principais Empresas de *Catering* na Europa

Nome	Países onde Operam (Primeiro a Origem da Empresa)	Vendas (US\$ Bilhões)
Compass	Reino Unido e outros	3,78
Sodexho	França e outros	3,70
Granada	Reino Unido	1,13
Avenance	França, Reino Unido, Holanda e Espanha	0,98
Aramark	EUA, Bélgica, Alemanha, Espanha, Reino Unido e Hungria	0,75
SV – Service	Suíça e Alemanha	0,29
Pedus Service	Alemanha, Bélgica, Luxemburgo e Itália	0,27
Groupepe Apetito	Alemanha, França, Reino Unido e Holanda	0,24
Gruppo Onama	Itália	0,24
Sogeres	França	0,23

Fonte: Rabobank, 1998.

Na Ásia, talvez seja onde se encontra o maior potencial de crescimento, em face do tamanho da população, o equivalente a 60% da população mundial. O McDonalds possuía em 1997 quase 3 700 lojas, sendo 30% no Japão. O Japão é interessante por ser o país com o maior número de lojas no mundo, cerca de 900 mil. A China, Tailândia, Indonésia e Malásia também apresentam potencial de crescimento, e nestes países destaca-se a Tricon como líder de mercado.

No Brasil, existiam ao redor de 320 mil restaurantes em 1980. Em 1997 este número subiu para quase 760 mil. Nas redes de *fast-food*, o McDonalds tem larga vantagem, tendo faturado mais de US\$ 750 milhões em 1997. No mercado de *catering*, destacam-se a GR (Grupo Ticket) e a Sodexho. Existem ainda muitas empresas regionais. Os *caterers* ofereceram 3,5 milhões de refeições por dia, além de 3,3 milhões de tickets refeição por dia.⁵⁵

55 Segundo a Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas (Aberc).

A dinâmica dos serviços de alimentação segue as tendências dos outros segmentos do SAG, ocorrendo grande consolidação, entrada em novos mercados e estratégias de internacionalização, principalmente pelas empresas de *catering* e *fast-food*. As franquias são modelos organizacionais que fortalecem a rápida expansão das redes. Com estes números, pode-se perceber a importância dos serviços de alimentação como canal de distribuição e estímulo de vendas de produtos das indústrias de alimentos e bebidas e, conseqüentemente, das agroindústrias de processamento primário, dos produtores rurais e das empresas de insumos. Qual é o principal desafio que envolve este setor, que acaba gerando oportunidades aos demais agentes nos sistemas agroalimentares?

13.2 Desafios

O grande desafio das empresas desse setor é organizar as cadeias de suprimentos de diversos produtos, com destaque para papel e embalagens, itens pequenos, materiais de limpeza, bebidas, congelados, produtos frescos, carnes, lácteos e panificados, entre outros. Cada qual com características específicas de tamanho, cor, textura, sabor, tempo de gôndola, frequência e quantidade de entregas e higiene. Os fornecedores também devem ter custos compatíveis, flexibilidade para ajustar a mudanças do ambiente, capacidade para estabelecer programas de rastreabilidade e especificidades de embalagem e tamanho. Este é um ponto fundamental, uma vez que o foco destas empresas deve ser “para frente” no sistema, em direção aos consumidores finais. Para que possam focar nos clientes, a parte “para trás” da cadeia de suprimentos deve estar adequadamente gerenciada. O conceito de *Efficient Foodservice Response*, semelhante ao *Efficient Consumer Response* (ECR) para o varejo (discutido no Capítulo 1, à p. 21), visa prover ao consumidor o melhor serviço possível, minimizando estoques ao longo da cadeia produtiva e informatizando pedidos e informações.

Tome como exemplo de cadeia de suprimentos o caso da Arby's, uma rede de *fast-food* americana que operou no Brasil através do franqueado master Bahema entre 1993 e 1999. Pela especificidade dos produtos exigidos pela Arby's, foram necessários parcerias e contratos com grandes fornecedores, visando obter qualidade e eliminar a necessidade de financiamento para investimentos específicos. Dentre os 475 itens comprados pelo centro de distribuição da empresa, 270 referiam-se a materiais de escritório, que eram distribuídos para as lojas. Nos outros mais de 200 itens, a Arby's estabeleceu parcerias

com a Sadia, Nestlé, Polenghi, Refinações de Milho Brasil, Santista Alimentos, Junior Alimentos, Unilever, Coca-Cola, Heineken, Cargill Citrus, Dixie-Toga e Poly Vac Embalagens. Não exigia exclusividade dos fornecedores, apenas de produtos, dentro do padrão Arby's.

Empresas como a Nestlé criaram áreas específicas para o atendimento da conta da Arby's. A Sadia investiu uma grande quantidade de tempo e recursos a fim de desenvolver o tipo específico de rosbife que a Arby's necessitava. Foram meses de testes e toneladas de carne gastas até se chegar à combinação exata de cortes com o peso e espessura ideais do autêntico rosbife exigido pela rede norte-americana.⁵⁶

13.3 As Mudanças

Quais são as mudanças fundamentais que vêm influenciando esse setor? A urbanização e concentração em grandes centros urbanos beneficia os serviços de alimentação. Estimativas indicam que em 2025, cerca de 4 bilhões de pessoas estarão vivendo em cidades, contra 1,5 bilhão em 1995. Logo, abre-se espaço para preparo de refeições para esse contingente. A maior participação da mulher no mercado de trabalho também impacta positivamente o mercado dos serviços de alimentação, em virtude de ser esta quem tradicionalmente exercia a atividade de cozinhar em casa, na maioria dos segmentos da população. A migração de grupos étnicos também é um fator importante, pois eles tendem a consumir e até a montar lojas com suas características de alimentos e consumo, expandindo as fronteiras culturais. O exemplo de restaurantes chineses espalhados pela Europa, EUA e Brasil mostra esta relação. A estrutura etária também é fator-chave, pois muitos dos tipos de refeições associam-se a idades, e esta é também variável de posicionamento para as empresas do setor.

Com relação ao comportamento individual, existem enormes diversidades em termos de estilos de vida. Se o foco anteriormente era, para a grande maioria dos segmentos, a quantidade de alimento, para alguns segmentos do mercado passa a ser válido o que comer, como, quando e onde. Variedade, conveniência, atmosfera, qualidade, serviço e preço são atributos usados para

56 Neves, M.F e Saab, M.S.M. "Arby's – O Desafio do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos". Revista *Case Studies*, Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC), 2 (8): 50-66, 1998.

diferenciação e para competir no mercado. Porém, se der para adicionar diversão, melhor. Existe a necessidade básica de que todos devem oferecer segurança alimentar, quer por controles governamentais ou exigências dos consumidores.

Essa diversidade traz a necessidade de se visualizar os segmentos existentes, mormente levando-se em consideração onde são feitos o preparo da refeição (se em casa ou não) e o consumo (em casa, fora dela, ou no caminho para casa) e quais os tipos de refeições que existem para satisfazer as necessidades. Para visualizar as possibilidades, a Figura 10 mostra as interfaces entre as três dimensões.

Figura 10 Tipos de Refeições, Locais de Preparo e de Consumo



Fonte: *Food Distributors International*, citado em Rabobank (1998).

Algumas das refeições as pessoas querem comer em casa e que alguém cozinhe. No mercado americano, onde a mão-de-obra para o trabalho em casa não é um costume, percebe-se o crescimento no segmento de *takeout foods* ou *home meal replacement* (HMR). As estimativas do *Food Institute* é que esse mercado passará de US\$ 126 bilhões em 1997 para US\$ 195 bilhões em 2007 nos EUA.

Pesquisa da *National Restaurant Association* ressalta que cerca de 80% dos consumidores norte-americanos fazem pelo menos uma refeição nesse segmento. Desse total, cerca de 20% são compradores diários e se caracterizam por serem jovens solteiros ou recém-casados ou pais com filhos pequenos,

inclusive. Os líderes de mercado são o *fast-food*, com 41% do total, seguido pelos restaurantes especializados em *takeout*, com 15%, restaurantes tradicionais, com 11%, e supermercados, com 6%. Consumidores escolhem os locais baseados em cinco motivações diferentes: pressa (onde conveniência é fundamental), cansaço (pais esgotados ao final do dia, querem rapidez e pouco esforço), merecimento (quer se dar um prêmio, grande preocupação com o sabor) estilo saudável (preocupação com o valor nutricional do alimento) ou sem escolha (não tem escolhas alternativas).

Trata-se de uma verdadeira batalha entre o varejo e o setor de serviços, pois restaurantes também já despacham pratos prontos. Um exemplo interessante é o da Foodini's (EUA), que entrega refeições frescas em postos de gasolina, para que os consumidores abasteçam seus carros e estômagos antes de chegar em casa. Alguns supermercados estão tentando mudar seu posicionamento de distribuidores de alimentos para um novo posicionamento de fornecedores de refeições e serviços. Segundo o *Food Marketing Institute*, 22% dos consumidores compraram comida pronta em supermercados americanos em 1997, contra 12% em 1996.

13.4 As Oportunidades

Tendo em vista esse cenário, quais são as oportunidades que se abrem para o setor de serviços de alimentação? A primeira oportunidade é a de ampliar a visão para o seguinte conceito: as empresas na ponta final do sistema agroalimentar competem para a “**satisfação da fome e da sede**” do consumidor. Todos os agentes que distribuem alimentos e bebidas, sejam os do varejo, sejam os do setor de serviços de alimentação, competem por esse espaço. Os modos de satisfazê-las foram descritos no texto. Como o consumidor quer satisfazê-la e como as mudanças do macroambiente vão afetando essas formas é um grande desafio a ser monitorado pelas empresas. Portanto, o simples fato de entender o comportamento do consumidor gera inúmeras oportunidades.

Existem oportunidades de **localização**, seja através de locais novos ou já existentes, onde os serviços de alimentação não são oferecidos, tais como: estações de trem ou ônibus, exposições, concertos, estádios, postos de gasolina, festas regionais ou recuperação de antigos lugares que não eram atrativos, como regiões portuárias. As estratégias de precificação, qualidade dos produtos oferecidos e outras variáveis de *marketing* sempre geram oportunidades de posicionamento e diferenciação.

O trabalho com as **marcas** é importante ferramenta e oportunidade para estas empresas para manter a lealdade do consumidor e transmitir as informações necessárias. Extensão de marcas é outra oportunidade, com diversos restaurantes e *chefs* de cozinhas já colocando seus pratos prontos para venda em outros canais de distribuição, até mesmo no atacado e varejo. Empresas aéreas já apresentam cardápios assinados por especialistas.

A **inovação de produtos** também é sempre uma oportunidade a este setor. Refeições ajustadas à cultura local, lançamento de produtos desejados pelos consumidores indo desde o *McCroquete*, do McDonalds, na Holanda, a farofas, pães de queijo especiais e saladas, entre inúmeros outros casos. Empresas fortemente voltadas à percepção dos consumidores saem na frente nesta corrida pela criatividade e inovação.

Outro aspecto são os **horários de abertura**, dando maior flexibilidade e aumentando o prazer das visitas, tal como o *fast-food* inclinado para oferecer cafés da manhã, tentando oferecer 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 de empresas”, montando infra-estrutura para reuniões de trabalho, seguidos de refeição no local ao final do trabalho.

Um outro aspecto são os **serviços de bufê** fora do local original tanto para eventos e festas como para comemorações de empresas, indo às casas das pessoas organizá-lo e valorizando-o por meio da divulgação de sua marca. É importante ampliar o **leque de produtos** no local dos serviços de alimentação, 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 o principal fator de diferenciação, uma vez que mais de quatro em cada cinco consumidores americanos, escolhem o restaurante devido indicação da família ou amigos (o famoso boca-a-boca). Acreditamos ser este também o fator mais importante no Brasil. Construir e “fidelizar” uma clientela é um enorme desafio. Porém, uma vez fiel, são os principais geradores de caixa da empresa. Ninguém quer gastar o pouco tempo de lazer que tem se indisponibilizando com garçons, garagistas e outros. A individualização dos consumidores faz com que **praças de alimentação** sejam uma 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 todos juntos.

Para as empresas a montante nos SAGs, as indústrias de alimentos e produtores rurais, o importante é perceber que esse é um canal de distribuição

crescente para seus produtos, que já ocupa 27% do valor total. Deve-se organizar para atendê-los, pois a especificidade é diferente. Parte das indústrias de alimentos também está se organizando no sentido de montar departamentos internos para abastecer os serviços de alimentação, chamados divisões *Food-service*. São investimentos específicos para estas novas relações contratuais.

Outra oportunidade de ser fornecedor é que alguns dos produtos que anteriormente eram feitos sob medida para os serviços de alimentação acabam incorporados à linha de produtos da empresa e são colocados à disposição dos consumidores em outros formatos de distribuição. A possibilidade de realocação dos produtos específicos dá mais segurança para as empresas realizarem investimentos de elevada especificidade.

Existe espaço para o crescimento das empresas supridoras dos serviços de alimentação, possibilitando que estes foquem no crescimento e “fidelização” de consumidores. Isto vem sanar o principal problema encontrado pelas franquias no Brasil: problemas com contratos e fornecimento de produtos com a especificidade e frequência desejadas.

Este mercado é muito maior do 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 nacionais devem 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 na Alemanha, numa gelada terça-feira de março, e oferecer o dia da “refeição brasileira”, acompanhado de um chorinho ou bossa-nova nos autôfalantes...

Capítulo 14

O DESAFIO DA GESTÃO DE RISCOS DE PREÇOS NO AGRIBUSINESS⁵⁷

Muito se tem discutido sobre a importância de práticas de gestão de riscos no *agribusiness*. O setor agrícola, em particular, é sujeito aos mais diversos tipos de riscos, incluindo riscos de preços, de crédito (em operações de financiamento) e de produção (em função de fatores edafoclimáticos, pragas e doenças). Aqui, focaremos especificamente na gestão de riscos de preços, até mesmo porque se trata, sem dúvida, de um dos fatores que mais influencia variações de renda, não somente no setor agrícola, mas também nas agroindústrias e indústrias de alimentos.

Porém, o objetivo não é discutir **técnicas** de utilização de mecanismos de gestão de riscos de preços, mas sim qual a **eficiência relativa** dos diversos mecanismos, ou **arranjos contratuais**, disponíveis para a gestão de riscos nos sistemas agroindustriais (SAGs). Tais arranjos são comumente denominados **derivativos**. Uma discussão mais pormenorizada de técnicas associadas à negociação e otimização de tais instrumentos pode ser vista em literatura específica.⁵⁸

57 Baseado em Lazzarini, S. G.; Neves, M. F. e Chaddad, F. R. "O desafio da gestão de riscos de preços no agribusiness". *Preços Agrícolas*, novembro de 1999. Os autores agradecem as informações fornecidas por Sylvia Saes.

58 Excelentes textos incluem Hull, J. *Introdução aos Mercados Futuros e de Opções*, 1994 e o amplo material didático desenvolvido pela Bolsa de Mercadorias & Futuros (BM&F) e pelo Deas-Fealq-Esalq/USP, que vem se destacando como centro de excelência no assunto.

Para fins didáticos, contratos para gestão de riscos de preços serão subdivididos em três categorias básicas:⁵⁹

- ❑ **Contratos específicos**, sob medida, onde os chamados **contratos a termo** são exemplo. É o caso de contratos estabelecidos de forma individual entre agroindústrias e produtores, onde estes últimos se comprometem a entregar em uma data futura determinada quantidade de produto a um preço previamente estabelecido. Denote estes contratos por T .
- ❑ **Contratos padronizados, negociados em Bolsas com mercado de alta liquidez**, isto é, onde um alto volume de negociação faz com que contratos sejam comprados e vendidos de forma muito rápida, mesmo quando ordens de compra ou venda envolvem grandes quantidades. É o caso, por exemplo, de contratos futuros e de opções negociados em Bolsas internacionais de grande volume de negociação, tais como: as Bolsas de Chicago (*Chicago Board of Trade*, CBOT) e de Nova Iorque (*Coffee, Sugar & Cocoa Exchange*, CSCE). Denote estes contratos por F_1 .
- ❑ **Contratos padronizados negociados em Bolsas com mercado de liquidez mais baixa**, porém mais ajustados às características de um certo produto local. Na ótica dos produtores brasileiros, por exemplo, trata-se dos contratos futuros e de opções ofertados pela Bolsa de Mercadorias & Futuros (BM&F), com desenho contratual mais ajustado às características de produtos brasileiros, mas com mercado de menor liquidez, se comparado com as Bolsas internacionais anteriormente citadas. Denote estes contratos por F_2 .

Como enfatizado anteriormente, um ponto crucial para distinguir estes contratos diz respeito à questão da sua **padronização**. Padronizar significa tornar o contrato aplicável a um grande número de usuários, uma vez que um contrato especificando padrões de qualidade ou locais de entrega do produto restritos para um determinado grupo de produtores acaba sendo de menor atração para agentes de outras regiões, com outras especificações qualitativas. Assim, a padronização permite atrair um grande número de participantes no mercado, incluindo **especuladores**, indivíduos não necessariamente ligados ao produto negociado, mas que, na busca de ganhos privados, trazem benefícios associados à movimentação contínua dos mercados. Em suma, a padronização permite aumentar a liquidez do contrato.

59 De acordo com Lazzarini, S. G. "Contractual arrangements for price risk management: a comparative analysis". Trabalho em vias de publicação, 1999.

Todavia, a padronização dos contratos determina, via de regra, menor aderência dos mesmos às **especificidades físicas** (diferentes atributos qualitativos), **locacionais** (diferentes regiões de produção e consumo) ou **temporais** (diferentes períodos de comercialização) do produto. Por exemplo, se o preço de um dado lote de milho em uma região *A* não acompanhar perfeitamente e de forma imediata as **variações**⁶⁰ de preços de um lote em uma região *B*, então um contrato especificando que se trata de milho da região *A* será menos ajustado aos produtores de milho da região *B*. Especificidades locacionais e temporais são particularmente relevantes para produtos agrícolas, uma vez que seus preços tendem a apresentar variações distintas tanto temporal quanto localmente, em função de custos de transporte, impostos e características regionais e sazonais de oferta e demanda.

O dilema básico é que, ao se ajustar um determinado desenho contratual a certas especificidades físicas, locacionais ou temporais, reduz-se o número de potenciais participantes e, portanto, a liquidez do mercado, a qual é um aspecto importantíssimo porque é parte dos **custos de transação** associados a um determinado contrato. Um contrato para o qual existem dificuldades de compra ou venda de forma **imediata** é um contrato com altos custos de transação induzidos por uma baixa liquidez. Além do mais, Bolsas que apresentam baixo volume de negociação não conseguem diluir seus custos fixos tão eficientemente quanto as de alto volume. Assim sendo, as comissões envolvidas, outro componente dos custos de transação, tendem a ser maiores.

Voltemos então aos contratos discutidos anteriormente e à posição comparativa dos contratos F_1 e F_2 para os agentes do SAG no Brasil. Contratos F_1 , negociados em Bolsas internacionais com alta liquidez, apresentam a vantagem de custos de transação muito baixos, mas são menos ajustados especialmente às especificidades físicas, locacionais e temporais de produtos gerados no Brasil. Espera-se, portanto, um menor potencial destes contratos em reduzir **variações de preços** de produtos brasileiros. Contratos F_2 , apesar de serem mais ajustados nesse sentido, apresentam baixa liquidez e, conseqüentemente, maiores custos de transação.

Recente pesquisa avaliando as vantagens comparativas de contratos futuros de café arábica ofertados pela BM&F (contratos do tipo F_2) e pela Bolsa de Nova Iorque (F_1), sob a ótica de produtores no Brasil nas regiões de Garça-

60 Frisamos que o importante em gestão de risco de preços não é o preço **absoluto** em si, mas sim como um determinado preço "caminha" juntamente com outro, ou seja, como **variações** de preços são **correlacionadas**.

SP e Patrocínio-MG, exemplifica esta discussão.⁶¹ Em geral, o potencial em reduzir a variação de preços de produtos gerados nestas regiões foi maior para contratos da BM&F, embora estatisticamente significativa apenas para o caso de Patrocínio. Resultados preliminares indicam que os custos de transação envolvendo custos de liquidez mais comissões são maiores para contratos da BM&F: 1,2% contra 0,3% no caso da Bolsa de Nova Iorque (percentual sobre preço de venda do contrato, a partir de pesquisa de opinião com exportadores).

Resultados similares foram obtidos em uma análise comparativa entre contratos de soja ofertados pela BM&F (F_2) e pela Bolsa de Chicago (F_1).⁶² Muitas empresas de maior porte, especialmente *tradings* e processadores, preferem negociar contratos nestas Bolsas internacionais mesmo considerando-se que contratos na BM&F tendem a apresentar maior adequação às variações de preços locais.

E no caso de contratos a termo ou *T*? Note em primeiro lugar que, como contratos a termo são negociados entre duas partes de forma específica, são por definição não-padronizados. Portanto, espera-se que contratos a termo, dentre as modalidades aqui discutidas, apresentem maiores custos de transação associados à liquidez. Um aspecto não menos importante é que as Bolsas apresentam todo um aparato organizacional responsável por garantir o **cumprimento dos contratos**, evitar inadimplência dos participantes e garantir a “sanidade” do mercado. Contratos a termo em geral passam a envolver garantias do tipo aval, fiança, etc., de garantia limitada. Mais uma vez, são fatores que aumentam os custos de transação dos contratos a termo.

Mas, tais contratos são, por definição, *perfeitamente* ajustados às especificidades físicas, locacionais e temporais do produto negociado pelas partes envolvidas. Além disso, contratos a termo são mais simples operacionalmente (em comparação com os procedimentos de negociação em bolsa, complicados para grande parte dos produtores) e podem facilmente incorporar ajustes de acordo com as preferências das partes: fixação de preço, determinação de preços mínimos ou máximos, modalidades de entrega do produto (se for o caso), etc. Até mesmo em países onde as Bolsas apresentam altíssima liquidez, como nos Estados Unidos, a maior parte dos produtores

61 Lazzarini, S. G.; Saes, M. S. M. e Nakzone, D. “Competição entre bolsas de futuros: o caso da BM&F e da CSCE no mercado de café”. Trabalho não-publicado, 1999.

62 Veja Lazzarini, S. G. “Gerenciamento de riscos de preços no sistema agroindustrial brasileiro da soja”. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 35 (4): 41-64, 1997.

realiza negociação de contratos a termo com armazenadores e processadores, e estes, por sua vez, realizam operações em Bolsas.⁶³ No Brasil, tais contratos a termo são muito comuns no SAG da soja, muitas vezes também envolvendo operações de crédito.⁶⁴

Quais as implicações dessa discussão para o agribusiness de forma geral? Primeiramente, sinais de preços ajustados às condições locais de um determinado país são altamente desejáveis e permitem aumentar a eficiência dos SAGs envolvidos. Tais sinais de preços seriam gerados por contratos F_2 , isto é, ofertados por Bolsas como a BM&F. A ironia é que os agentes dos SAGs locais têm poucos incentivos para desenvolver mercados organizados de contratos F_2 por serem de baixa liquidez. Tal problema não é específico do Brasil; diversos países em desenvolvimento têm buscado, com grandes dificuldades, desenvolver mercados locais.⁶⁵

A falta de liquidez é uma fator que inibe a entrada de novos participantes do mercado, e a falta de um número suficiente de participantes acaba induzindo uma baixa liquidez. A dificuldade reside no fato de que, no jargão dos especialistas de mercado, “liquidez atrai liquidez”. Com o processo de globalização em curso, a rapidez no estabelecimento e na maturação de mercados por parte das Bolsas locais mostra-se ainda mais crucial. A Bolsa de Londres (LIFFE) em parceria com a de Chicago (CBOT) já estão considerando o lançamento de contratos de café arábica, podendo competir tanto com a BM&F quanto com a Bolsa de Nova Iorque. Trata-se de uma verdadeira competição mundial por liquidez e um desafio de grandes proporções para mercados locais que se querem desenvolver.

No Brasil, as dificuldades eram ainda maiores, dada a tributação sobre capitais externos de curto prazo que poderiam injetar liquidez nas bolsas locais. A liberalização por parte do Conselho Monetário Nacional em julho de 1999, visando facilitar a entrada de operadores internacionais nos mercados agropecuários, é bem-vinda no sentido de reduzir o impasse da liquidez anteriormente citado.

De uma forma mais ampla, a disseminação e a criação de arranjos contratuais eficientes para gestão de riscos envolvem uma ação sistêmica en-

63 Veja o ótimo estudo de Souza, E. L. L. e Marques, P. V. “Competitividade do milho e soja nos Estados Unidos e Brasil”. *Preços Agrícolas*, 11(133):13-18, 1997.

64 Lazzarini, S. G., 1997, op. cit.

65 Veja Food and Agriculture Organization (FAO). *The State of Food and Agriculture*. Roma, 1996.

tre diversos agentes dos SAGs, as Bolsas e o sistema financeiro. Deve-se estabelecer uma “cadeia” de contratos desde os produtores até agroindústrias, onde riscos possam ser transferidos da forma mais eficiente possível. Se produtores apresentam limitações ao uso de contratos negociados em Bolsa, uma estratégia adequada pode ser o estabelecimento de contratos a termo (T) entre produtores e compradores (cooperativas, *tradings*, armazenadores, etc.), sendo que estes podem estabelecer posições por meio de contratos negociados em Bolsas, ou seja, criam-se um “varejo” (contratos T) e um “atacado” (contratos F_1 e F_2) na gestão de riscos.

Todavia, produtores não devem ser passivos nesse tipo de ação. Associações de produtores e cooperativas podem coordenar e **lucrar** com o gerenciamento de contratos específicos para seus clientes, em parceria com Bolsas locais. Existem experiências com produtores de suínos do Canadá nesse sentido. Eles podem beneficiar-se também de novas tecnologias de informação, como a internet, e serviços financeiros ofertados por empresas especializadas. Conforme discutido no Capítulo 11, à p. 97, tal estratégia pode também contemplar o estabelecimento de um “pacote” amplo de produtos e serviços envolvendo não apenas contratos para gestão de riscos, como também crédito, transferência de tecnologia, etc. São várias as possibilidades e residem – como sempre temos enfatizado – na busca dos arranjos contratuais mais eficientes e adequados às preferências dos agentes dos SAGs.

Capítulo 15

O MARKETING PARA O AGRIBUSINESS BRASILEIRO⁶⁶

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** (estabelecen-

⁶⁶ Capítulo de autoria somente de Marcos Fava Neves. Esse texto foi publicado no jornal *Gazeta Mercantil*, em 06/10/99.

do termos de troca, ou os preços), **simbolização** (associação a determinados significados através 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 ser 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 de 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. Discussões detalhadas sobre

sistemas de distribuição são apresentadas nos Capítulos 10 e 13, às pp. 91 e 109, respectivamente.

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 (mesmo 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 européias, 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, camisas, entre outros. Acho que o saldo seria positivo. Fanatismo lá não falta.

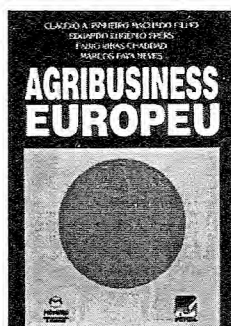
Logicamente, o pouco uso do *marketing* (produto, preço, comunicação e distribuição) não é o único fator que impede a conquista de mercados internacionais nesses segmentos de mercado; porém, é um fator que está sob o nosso controle, que seria “nossa lição de casa”.

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.

EDITORA PIONEIRA

Outras Obras Sobre o Tema

.....



AGRIBUSINESS EUROPEU

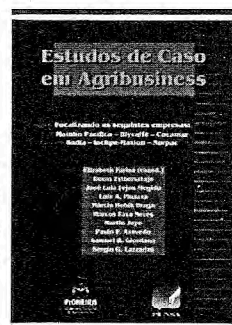
CLÁUDIO A. P. MACHADO F^o, EDUARDO E. SPERS, FÁBIO R. CHADDAD & MARCOS F. NEVES

Os autores, todos integrantes do PENSA – Programa de Estudos e Negócios do Sistema Agroindustrial, nos trazem nesta obra, escrita de forma clara e objetiva, a atual situação e tendências do *Agribusiness* no Continente Europeu, o que em um mundo globalizado onde as informações tem difusão instantânea e a competitividade não reconhece fronteiras, serve a todos nós como um verdadeiro manual de desenvolvimento estratégico.

ESTUDOS DE CASO EM AGRIBUSINESS

ELIZABETH FARINA (COORDENADORA)

Neste livro são apresentados seis estudos de caso que mostram situações-problemas reais de empresas e cooperativas nacionais e internacionais, onde estão presentes questões como sucessão, mudanças nas regras do jogo competitivo, crescimento e formas organizacionais alternativas, visando auxiliar estudantes e executivos a como proceder em momentos que exigem decisões estratégicas.



PRINCÍPIOS DE AGRIBUSINESS

DECIO ZYLBERSZTAJN (COORDENADOR)

Este livro não trata da história do *agribusiness*, mas dos seus desdobramentos em nosso tempo. É indispensável nas Faculdades de Agronomia, Veterinária, Economia e Administração. Agrupa, em 18 capítulos e um apêndice, os principais fundamentos do tema. Nesta obra encontramos, além dos parâmetros conceituais, bases para a compreensão das cadeias produtivas e múltiplos aspectos do seu funcionamento: organização industrial, concorrência, política financeira, marketing, competitividade, perfil organizacional, transporte e logística, mercados futuros, cooperativismo, gestão ambiental, gerenciamento de tecnologia, leilões, licitações públicas, produtos diferenciados e presença internacional.

Gestão de Negócios em Alimentos

O livro enfoca as principais mudanças e tendências nos sistemas produtivos de alimentos e bebidas – responsáveis por quase 40% do PIB brasileiro. Partindo dos sinais do consumidor, o enfoque passa por varejo, atacado, setor de serviços de alimentação (fast food, catering/refeições industriais e restaurantes), indústria de alimentos, agroindústrias, produção rural e setor de insumos. Destina-se aos profissionais de empresa privada e pública, bem como aos órgãos de pesquisa interessados nos mercados de alimentos e bebidas. Obra de grande importância para os cursos de Administração, Economia, Estratégias Empresariais, Marketing e Comércio Exterior, entre outros.