

# Tendências

## de um novo

# Brasil

MARCOS FAVA NEVES

“

V

ocês são competitivos em algumas cadeias produtivas devido ao preço da terra e mão-de-obra barata”, diziam estrangeiros no Congresso Mundial de Agronegócios de 1994, em Caracas (Venezuela). Dez anos após, no mesmo evento, no México, não houve nenhuma

plenária que não citasse o agronegócio do Brasil, que vem impressionando. Gostaria, neste texto, de abordar as competências e o potencial do Brasil, falar das mudanças nos agronegócios mundiais, o desafio macroeconômico e o papel do governo, o papel do *marketing*, do associativismo e da cooperação. Dois casos serão usados para ilustrar os assuntos abordados: a saída da Cargill da citricultura e o novo posicionamento da cana-de-açúcar. Finalmente, termino com a idéia do Brasil posicionado como fornecedor mundial de alimentos.

**MARCOS FAVA NEVES** é professor de Marketing e Estratégia no curso de Administração da USP, campus de Ribeirão Preto, e vice-coordenador do Programa de Agronegócios (Pensa) da USP.

## AS COMPETÊNCIAS E O POTENCIAL DO BRASIL

Um resumo dos números, para quem nunca leu nada sobre agronegócios: cerca de 30% a 35% do PIB do Brasil, uma safra de mais de 130 milhões de toneladas de grãos. Responde por mais de 40% das exportações brasileiras, saldo de mais de US\$ 30 bilhões na balança comercial. Maior exportador no mundo em cana-de-açúcar, citrus (com ênfase no suco) e também no café. Em 2003 aparecem dois novos líderes: carne bovina, setor em que crescemos simplesmente 50% em relação a 2002, e carne de frango, com crescimento de 28%. Contribuiu mais uma vez para a interiorização do desenvolvimento do país.

Em tecnologia, destacam-se sistemas de irrigação localizada, defensivos de última geração, máquinas eficientes, sementes melhoradas, sistemas de monitoramento por satélite, entre outras, fruto de investimentos privados e públicos das empresas de insumos aqui instaladas (que bateram recordes de vendas em 2003-04) e do papel impressionante da Embrapa e de outros centros de pesquisa públicos. Em gestão agropecuária, uma fazenda hoje apresenta uma “arquitetura” diferente. É um conjunto de contratos e agentes articulados, seja com insumos, revendas, prestadores de serviços, técnicos, comercializadores, e outros. A fazenda fica cada vez mais enxuta, eficiente e empresarial. Muda o perfil e a imagem do “fazendeiro”.

O potencial do Brasil sempre nos leva ao exagero. Mas dessa vez o exagero é dos norte-americanos. Segundo seu Departamento de Agricultura, dos 845 milhões de hectares existentes no Brasil, apenas 42 milhões são atualmente usados. Outros 42 milhões não podem ser usados por serem cidades, estradas, lagos, entre outros; 444 milhões são florestas e devem ser usados sustentavelmente, aproveitando os bilhões de dólares da biodiversidade. Sobram então 140 milhões de hectares ainda não usados no cerrado, bem como 170 milhões de

hectares de pastagens, parte destes podem ser convertidos para grãos e outras culturas. Soja pode ser produzida numa área entre 50 e 100 milhões de hectares, gerando algo entre 150 e 300 milhões de toneladas, se o mercado mundial assim desejar (EUA). Por isso estão vindo investir aqui. Em todos os elos das cadeias produtivas. Devemos crescer em *commodities*, aumentando cada vez mais nossa participação no mercado e removendo gradualmente outros produtores mundiais. A luta deve ser por acesso a mercados, algo que vem sendo feito pelo governo e pela iniciativa privada de maneira articulada (convido o leitor a visitar o *site* [www.iconebrasil.org.br](http://www.iconebrasil.org.br)).

## AS MUDANÇAS NO MUNDO DOS AGRONEGÓCIOS

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

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

vez com maiores orçamentos para servirem como fiscais, até exagerando.

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

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

## O DESAFIO MACROECONÔMICO E O PAPEL DO GOVERNO

O primeiro desafio é do país: estabilidade política, superar os desafios macroeconômicos das elevadas taxas de juros, escassez de recursos financeiros, problemas tributários, bem como problemas na infra-estrutura de transporte, meio ambiente, defesa sanitária, entre outros. Estado e setor privado devem operar juntos nessa agenda, exaustivamente discutida.

É papel do governo fornecer o ambiente para investimento, com leis e regulamentos, instituições respeitadas (entre elas o direito de propriedade), viabilizar investimentos em parcerias para a adequada infra-

estrutura (portos, aeroportos e cadeia do frio), fornecer defesa sanitária e serviços, promover a organização de pequenos agentes, assistir e treinar na aplicação de tecnologia, dar suporte, experiência e confiança para a formação de cadeias produtivas coordenadas. Gestão governamental profissional e executiva, e política de comunicação internacional preocupada com os “clientes da produção do país”, dando mensagens claras do respeito às leis e da promoção das condições para investimentos.

## CAPTURA DE VALOR VERTICAL ATRAVÉS DO MARKETING

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

*Marketing* é confundido no Brasil com uma de suas ferramentas, a *comunicação* (incluindo aí a propaganda, a promoção de vendas, a publicidade e outras ações). Porém, as atividades de *marketing* não se restringem à propaganda, somente. *Marketing* foi definido como um processo de gestão pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que querem através da criação, oferta e troca de produtos e valores com outros (Philip Kotler). Vale também para transações internacionais.

Detalhando: são as atividades administrativas que visam a ajustar o processo de trocas oferecendo valores, principalmente

através da *configuração* (é o ato de “desenhar” o objeto – o produto), da *valoração* (estabelecendo termos de troca para o objeto – o preço), da *simbolização* (associação a determinados significados através da propaganda) e finalmente através da *facilitação* (alterando a acessibilidade do objeto – a distribuição dos produtos e serviços).

O *marketing* mostra às empresas, através da *pesquisa de marketing*, que os consumidores (aqui vistos como todos os agentes, ou seja, o produtor rural é um consumidor da indústria de insumos, e assim sucessivamente) são variados em relação a preferências, motivos para compra, gostos e outros. Analisar o *comportamento de compra dos consumidores* também é fundamental para a empresa melhor satisfazer suas necessidades. Conhecê-los na arena internacional é mais trabalhoso que no mercado interno.

Se os consumidores são variados, as empresas expostas à competição global podem ter dificuldades em atingir de maneira eficiente todo o mercado. Então focam em 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, que pode ser feita por países, blocos econômicos, regiões, ou grupos de consumidores.

Determinados os segmentos-alvo da empresa, o objetivo pode ser tornar a oferta da empresa percebida como distinta da oferta de seus concorrentes, *diferenciando seus produtos e serviços*, através de aparência visual, origem, sanidade, qualidade, sabor, teor de ingredientes, desempenho, durabilidade, estilo, frequência de entrega, 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 para elas a informação sobre o que demanda o mercado consumidor. Hoje o

*ciclo de vida* dos produtos é mais curto, agravando a necessidade de inovações.

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 irão vender os produtos da empresa, que contratos serão estabelecidos e que funções esses agentes de distribuição (atacado, varejo, revendas, cooperativas) deverão desempenhar são também determinadas pelo *marketing*. Toda ação de marketing pode ser planejada em conjunto, através do chamado planejamento estratégico de *marketing*, no qual também ferramentas de análise do ambiente e da concorrência estão disponíveis para uso.



## O ASSOCIATIVISMO E A COOPERAÇÃO

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

## CASO ILUSTRATIVO DAS MUDANÇAS I: A SAÍDA DA CARGILL DA CITRICULTURA

A *importância* da citricultura para o Brasil é indiscutível. Recente pesquisa do Centro de Inteligência do Pensa-USP mostra que o sistema movimenta ao redor de R\$ 10 bilhões por ano no país, empregando 400 mil pessoas e trazendo divisas de mais de 1,4 bilhão de dólares em exportações, sendo o segundo produto mais importante em exportações para São Paulo.

Quais os *prováveis motivos* que levaram a Cargill, com faturamento de aproximadamente US\$ 2,7 bilhões no Brasil, a sair da citricultura, numa operação que deve ter envolvido algo entre US\$ 300 milhões e 400 milhões? O mercado mundial de suco de laranja apresenta taxas de crescimento entre

3% e 5% ao ano, e são poucos os fatores que podem alterar esse quadro, quando comparamos com a cana-de-açúcar, em que diversas variáveis em discussão no mundo podem fazer com que o setor tenha que triplicar de tamanho em cinco ou dez anos.

Com 11% do mercado, a Cargill poderia não estar operando com escala para competir com a mesma base de custos nesse mercado. A decisão pode fazer parte de um realinhamento estratégico desses grandes grupos, de focar sua atuação em um menor número de cadeias produtivas (observou-se com a Bunge). Investir onde podem ser grandes (liderar o mercado) e, nesses sistemas, avançar verticalmente para capturar valor. A laranja envolve, na sua produção, industrialização e logística, ativos muito especializados, com poucas possibilidades de compartilhar com outras cadeias para maximizar seu uso. Questiona-se agora a Cargill manter sua estrutura de processamento na Flórida, uma vez que a empresa perde as vantagens de ser um operador global no suco concentrado (Flórida e São Paulo), seja para misturas de sucos, melhor uso dos ativos produtivos, entre outras.

E os *impactos*? Para as *empresas vendedoras de insumos* para as fazendas, que faturaram no ano de 2003 US\$ 360 milhões na citricultura, os efeitos seriam apenas secundários, dependendo do comportamento de compra de fruta futuro. Se existir descapitalização dos produtores, ficarão mais apertadas as margens e será acelerada a migração para a cana.

Para os *produtores*, que faturaram US\$ 800 milhões em 2003, os impactos são advindos da redução no número de compradores das frutas, que eram 5 e passam a ser 4, sendo que os dois maiores terão aproximadamente 70% do mercado. Também se comenta que o comportamento da Cargill nos contratos era um modelo. Contratos de suprimento em andamento e ações judiciais foram absorvidos pelos compradores e não devem mudar. Se a concentração continuar, com fusão ou aquisição entre as outras empresas, este quadro pode se agravar.

Para a indústria (faturou US\$ 1,4 bilhão em 2003), o ponto positivo é que Cutrale e Citrosuco ficam mais fortes ainda no mercado internacional, com mais volume, escala, menores custos e, conseqüentemente, possibilidade de alocação de recursos para o salutar desenvolvimento de novos mercados para o suco brasileiro. Deverão ter acesso à carteira de clientes do suco concentrado da Cargill, que agora passa também a ser cliente. Como ponto negativo principal, é de esperar a perda de empregos, principalmente administrativos, das unidades adquiridas. Também, caso uma das fábricas seja fechada, existirá enorme impacto na arrecadação ou de Bebedouro ou de Uchoa. Também podem existir impactos se Cutrale ou Citrosuco resolverem fechar uma das suas fábricas e transferir a produção para as recém-adquiridas. O setor opera com capacidade ociosa.

Para os envasadores (compram o concentrado para diluição) de suco no exterior, diminuiu o número de fornecedores de suco no mercado. Porém, existe como contrapartida sucos de outras frutas, que crescentemente roubam participação do suco de laranja. No Brasil, deve-se esperar também uma redução no número de fornecedores, pois a Cargill trabalhava no mercado interno de suco. Abrem-se oportunidades para empresas nesse mercado.

Finalmente, quais são as ações de prevenção aos possíveis impactos? A aquisição será avaliada pelas autoridades de defesa da concorrência, que devem, caso apro-

vada, monitorar de perto como ficam os contratos de compra de fruta no futuro. Os produtores, principalmente pequenos e médios, devem se organizar melhor para compartilhar atividades, reduzindo custos de produção, e negociar em conjunto. Ganham mais importância ainda as associações e cooperativas, que terão que repensar e ampliar suas atividades para o equilíbrio desse lucrativo, moderno e exemplar sistema produtivo citrícola, que é o que interessa aos brasileiros, como eu.

## CASO ILUSTRATIVO DAS MUDANÇAS II: NOVO POSICIONAMENTO DA CANA-DE-AÇÚCAR

A notícia da vitória brasileira na OMC é mais um ponto na nova estratégia da cana-de-açúcar. Espera-se um crescimento próximo a US\$ 500 milhões nas exportações de açúcar. Essa cadeia é o caso mais impressionante de reposicionamento. De malvisto, poluente, latifundiário, oportunista, rico, caloteiro, subsidiado, entre outros “adjetivos” alocados, observa-se hoje uma nova imagem perante a sociedade.

Devemos ter aproximadamente 320 milhões de toneladas de cana (há dez anos, 240 milhões). A cadeia emprega 1 milhão de pessoas, sendo que 60 mil produtores fornecem cana. Produzimos 14 bilhões de litros de álcool. Exportamos, em 2003, 890 milhões de litros, e a projeção para 2004 é de 1,5 bilhão de litros (70% a mais). No açúcar, produzimos 24 milhões de toneladas (17% do total mundial, sendo que há dez anos produzíamos 11 milhões) e exportamos 14 milhões (30% do mercado mundial, contra 4% em 1990, crescemos incríveis 17% ao ano!). O preço está em US\$ 250/t, nossos custos em US\$ 160/t e a União Européia com mais de US\$ 500/t. Acumulamos, nestes 30 anos, inigualável inteligência em solos, genética, engenha-



ria, mecanização, fermentação, irrigação (experimentos indicam que a irrigação localizada permite ganhos de pelo menos 30% em produtividade), entre outros. Destaca-se o papel do Centro de Tecnologia Canavieira (CTC), da Esalq, do IAC, da Embrapa, UFSCar, empresas privadas, entre outros responsáveis pela transformação do dourado sol brasileiro em mais de US\$ 2,5 bilhões/ano que a cadeia nos traz.

Grandes mudanças ocorreram no setor: a profissionalização, capacitação (inúmeros MBAs nas empresas), gestão financeira, adequação às restrições ambientais, tecnologia e responsabilidade social (como exemplo, o trabalho da Fundação Rezende Barbosa envolvendo jovens). Aquisições ocorreram em grande número e valor (Cosan, J.Pessoa, entre outros), trazendo racionalização e escala, bem como entrada de empresas multinacionais e *tradings* que integraram verticalmente para trás (Dreyfuss). Modernas formas organizacionais, como a Canaoste (mantendo fornecedores independentes no mercado), a Orplana (criadora do Consecana – referência de preços ao setor), a Crystalsev (*joint-venture* comercial de sete usinas), e agora, recentemente, a Ethanol *trading* (comercialização conjunta do álcool no exterior) merecem destaque, entre outras, na captura de valor. De “usinas” para um posicionamento de “indústrias de alimentos e geradoras de energia”. O governo paulista cumpriu seu papel reduzindo de 25% para 12% o ICMS do álcool, conseguindo um incrível aumento de arrecadação. O governo federal criou o Pólo de Biocombustíveis na Esalq e dá ênfase maior que os últimos governos.

Em termos de *oportunidades*, estima-se que o Brasil precisará agregar mais 2 milhões de hectares de cana e investimentos de US\$ 6 bilhões. A cana se espalha pelo Brasil, do oeste paulista a Goiás e Mato Grosso. O crescente mercado externo de álcool anidro (aditivo) é algo que, no mínimo, não dá para prever. Passa agora a ser comercializado na Bolsa de Futuros de Nova York. Uma lei em tramitação no Japão pode colocar 3% de anidro na gasolina,

o que significa um mercado de 1,7 bilhão de litros/ano. A Alemanha pretende adicionar 2%. A China, como sempre, dá até medo. A Petrobras investirá US\$ 200 milhões em logística para o álcool (ligando Ribeirão Preto ao Rio de Janeiro por dutos). Sua presença tranqüiliza compradores internacionais.

No mercado interno de álcool, vale destacar o carro “flex”, que transferiu ao consumidor o poder de escolha (eliminando o risco da escassez, algo ainda na memória) e já representa 25% das vendas de carros novos. Agora será triflex (se bem que o gás é uma ameaça). Emplacou como algo brasileiro, moderno, ecológico e limpo, colocando pressão nas montadoras que não os têm. Número inestimável de proprietários investiu algo como R\$ 300 para mudar carros para álcool, fora os que colocam álcool e deixam que o carro troque “por conta própria” (popular “rabo-de-galo”).

No açúcar, o consumo mundial cresce pouco (é de 150 milhões de toneladas, e as estimativas para 2010 são de 170 milhões), porém, tem muita gente incompetente produzindo e inundando o mercado internacional (a União Européia exporta 4,7 milhões de toneladas/ano). Outra aberração é a produção norte-americana, sem falar da Argentina. São mercados aos quais inevitavelmente teremos acesso, e o setor privado antecipará a decisão da OMC, como sempre, já começando seus movimentos. Esse crescimento está carregando os equipamentos, com Piracicaba e Sertãozinho lideran-



do exportações e contratações. Tem a cogeração (potencial de 12 mil MW, contra uma capacidade instalada de 70 mil MW), o plástico biodegradável e a levedura como fonte protéica. O mercado de crédito de carbono, com a crescente preocupação ambiental, pode mover mais US\$ 2 bilhões.

Portanto, são muitas as oportunidades para um “mar de cana” e a cadeia pode crescer muito até o final desta década, deixando mais felizes ainda os criadores do programa brasileiro do álcool, lá atrás, e todos os que investiram e que viveram essa magnífica mudança de imagem nos cinco últimos anos. Imagino o sofrimento ao ver a velha imagem da cana e a alegria hoje de ver o novo posicionamento. A cadeia amadureceu, repensou, mudou, investiu, plantou, e está colhendo resultados de suas estratégias. Justiça foi feita, a nova imagem está chegando aí, com mais uma medalha de ouro do agronegócio brasileiro, que precisa ser mantida nas próximas olimpíadas.



## CONCLUSÃO

Em síntese, termino com os conceitos de cadeias transnacionais, que vieram para ficar e crescerão com a redução das barreiras, trazendo coordenação, redução de custos de transação e de incerteza, confiança, controle e criação de valor, podendo beneficiar a produção do Brasil. Os retornos algumas vezes não são bons, pois o mercado é competitivo, porém atingir escala em tudo será de fundamental importância para competir. Desenvolver *expertise* em construção de cadeias locais para a criação das internacionais, pois existem muitas oportunidades no mercado internacional onde barreiras não existem. Para atingir esses desafios precisamos de cooperação e de ações coletivas no agronegócio. O Pensa (Programa de Agronegócios da USP) tem um laboratório de cadeias produtivas, em que assuntos ligados a estratégia, *marketing* e ações coletivas são aplicados a empresas e cadeias dos agronegócios. Convido o leitor a visitar o [site laranjabrasil.com.br](http://site.laranjabrasil.com.br). Cadeias do trigo e do leite seguem buscando o mesmo tipo de organização, que não é novidade no mundo.

Vai sendo construída a mensagem de que a abertura comercial, construção de cadeias e redes com inclusão de pequenos produtores, inovação e *marketing*, dará ao agronegócio a chance de reduzir o desemprego e a pobreza nos países em desenvolvimento. Está na declaração final da Conferência. A água vai definitivamente furando a pedra protecionista, no diálogo, na lei, na aceitação de idéias, apesar, ainda, dos heróis da resistência. É nosso sonho (ou já está ficando realidade?) alcançar o posicionamento de *fornecedor mundial de alimentos*. Em dez anos, quando se falar em alimento no mundo, o primeiro país que virá à mente dos consumidores será o Brasil. Ocupar o segmento *best-value* (alimento de maior valor com melhor relação benefício/custo), de produção confiável (*the reliable supplier*), moderno, sustentável, sempre tentando capturar valor aqui, arrecadando impostos, gerando e distribuindo renda e desenvolvimento.