

SILVANA PEREIRA ALVIM

**AS MUDANÇAS NO AMBIENTE SÓCIOECONOMICO
MUNDIAL
E SUAS REPERCUSSÕES SOBRE A DINÂMICA
DO AGRIBUSINESS NO BRASIL:
— ANÁLISE DE CASO —**

Salvador-Bahia

1996

SILVANA PEREIRA ALVIM

**AS MUDANÇAS NO AMBIENTE SÓCIOECONOMICO MUNDIAL
E SUAS REPERCUSSÕES SOBRE A DINÂMICA
DO AGRIBUSINESS NO BRASIL:
— ANÁLISE DE CASO —**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Econômicas da
Universidade Federal da Bahia como um dos requisitos
necessários a *Coleção de Grau em Economia*.

Orientador: Prof. Jackson Ornelas Mendonça

Salvador-Bahia

1996

AGRADECIMENTOS

A elaboração dessa monografia não foi uma tarefa fácil. No período em que a minha vida profissional alcançou um estágio de muitas responsabilidades, na maioria das vezes, tive que abdicar do trabalho para pesquisar, estudar, escrever. No entanto, foi uma experiência enriquecedora, principalmente como um exercício de persistência e determinação.

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização do presente trabalho.

Inicialmente, ao professor Jackson Ornelas Mendonça que no meio dessa jornada acreditou na viabilidade do trabalho aceitando orientar, acompanhando a última etapa do trabalho até a versão final da monografia.

Agradeço, muito especialmente, a Marcelo Fróes Barbosa, meu esposo, que se ajudou-me desde o projeto de pesquisa, estimulando e me apoiando em todos os momentos, com críticas construtivas.

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 5 |
| 2 | O SETOR DE AGRONEGÓCIOS | 9 |
| 2.1 | CARACTERIZAÇÃO DOS COMPLEXOS AGROINDUSTRIAIS | 9 |
| 2.2 | O AGRIBUSINESS: DEFINIÇÃO E TENDÊNCIAS GLOBAIS | 14 |
| 3 | A REAÇÃO DO AGRIBUSINESS BRASILEIRO ÀS MUDANÇAS NO CONTEXTO AMBIENTAL QUE O ENVOLVE | 18 |
| 3.1 | TRAJETÓRIA HISTÓRICA E PANORAMA ATUAL DO AGRIBUSINESS NO BRASIL | 20 |
| 3.1.1 | Caracterização do macroambiente | 21 |
| 3.1.2 | A Nova visão do mercado consumidor, fornecedores e concorrentes | 38 |
| 4 | ANÁLISE DE CASOS | 43 |
| 4.1 | COOXUPÉ: UM PROJETO DE DIVERSIFICAÇÃO REGIONAL | 43 |
| 4.1.1 | A Cooxupé no cenário mundial | 43 |
| 4.1.2 | As Estratégias adotadas pela COOXUPÉ: aspectos analíticos | 47 |
| 5 | CONCLUSÃO | 52 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 56 |
| | ANEXOS | 58 |

1 INTRODUÇÃO

A agricultura brasileira está bastante diversificada nesse final do século XX. Os chamados "ciclos econômicos" baseados na exploração agropecuária monocultura fazem parte do passado e agora não possuem mais oportunidades. Assim, à agricultura tradicional cabe o papel de incorporar tecnologia e conseguir ganhos de produtividade, que são transferidos via preços mais baixos para os seus produtos. Sua margem econômica tende a se estreitar e os grandes beneficiados desse processo são os consumidores de bens finos e matérias-primas agrícolas (MEGIDO, 1995, p. 195).

Atualmente, os países desenvolvidos, com suas megatências de economia de mercado, livre e competitiva, juntamente com o surpreendente avanço tecnológico nos últimos 30 anos, deparam-se com um novo ambiente, onde as políticas de subsídios e preços artificiais para o setor agropecuário tornaram-se retrógradas e ultrapassadas, embora ainda seja largamente praticadas. Na comunidade Econômica Européia, Japão e Estados Unidos, a política de segurança agroalimentar, agora de caráter mais qualitativo (Safety Food), trava uma brutal batalha com os orçamentos nacionais para sobreviver.

Em contraposição, os países fora do eixo dos desenvolvidos, como é o caso do Brasil, não conseguem formular políticas na ótica:

1. do *Agribusiness*, que lhes permitam competir com seus produtos no mercado mundial de alimentos e fibras;
2. da segurança alimentar, no aspecto quantitativo (Food Insurance), que lhes garantam a eliminação da fome e subnutrição de suas populações.

Nacionalmente, a consolidação do *Agribusiness* com suas matrizes mais fortes deu-se justamente nos anos 80, quando a agricultura foi o setor que mais cresceu na economia, calcado basicamente em ganhos de produtividade, via incorporação de tecnologias. No entanto, se concentra em alguns pontos específicos, convivendo, lado a lado com a agricultura tradicional.

O foco da discussão desse trabalho não está na relevância das disparidades existentes no país, no que tange aos aspectos da modernização agrícola, mas nas repercussões provocadas pelas mudanças sócio-econômicas mundiais que ocorrem no limiar do século XXI, sobre a dinâmica do *Agribusiness* brasileiro.

Tais mudanças, que ocorrem, principalmente, no plano tecnológico, abrangendo a tecnologia da informação e biotecnologias, certamente exercem influência para o aumento do hiato existente entre a agricultura tradicional e a moderna ou integrada. Entretanto, o propósito dessa monografia é descrever as reações dos setores que compõem o *Agribusiness*, reações essas fundamentais para a sobrevivência e perpetuação das empresas que deles fazem parte, nos mercados nacional e internacional.

Sendo assim, para atingir esse objetivo, a monografia, além desta introdução e da conclusão, foi dividida em três capítulos.

No primeiro deles, discute-se o caminho percorrido pela agricultura brasileira na perspectiva de Bernardo Sorj (1980) até o surgimento dos complexos agroindustriais. A partir desse ponto, caracteriza-se os complexos enquanto segmentos que formam uma cadeia produtiva com elos interdependentes, chegando ao conceito de *Agribusiness*, na visão de Pinazza, Araújo e Wedekin (1989).

Ainda nesse capítulo, aborda-se as tendências globais do *Agribusiness* que foram discutidas na reunião dos países membros do Banco Interamericano de Desenvolvimento — BID, realizada em Jerusalém e divulgadas no Seminário PENSA 95 — Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroalimentar, em São Paulo. Este seminário, realizado anualmente, faz parte de um programa de capacitação gerencial de lideranças do setor. Todos os anos define-se um tema central e no ano de 1995 o tema tratado foi Tecnologia no *Agribusiness*. Por se tratar de um projeto reconhecido pelos bons profissionais que reúne na sua coordenação (professores e colaboradores das escolas de economia e administração da USP) e por ser uma das raras iniciativas de estudo do agronegócios brasileiro, as referências, os conceitos e os dados do PENSA, foram utilizados em todos os capítulos dessa monografia.

O segundo capítulo apresenta a reação do *Agribusiness* brasileiro às mudanças no contexto ambiental do qual faz parte. Para isso descreve-se a trajetória histórica e o panorama atual do setor no país, expondo, primeiramente o seu macroambiente sob o

ponto de vista da Teoria das Organizações de empresas e, em segundo lugar, a nova visão do mercado consumidor, seus fornecedores e concorrentes imposta pelas transformações ocorridas em todos os elos da cadeia e portanto, gerando consequências em todos os complexos individualmente.

No terceiro capítulo é feita uma análise do caso da COOXUPÉ — Cooperativa Regional de Cafeicultores de Guaxupé. Esse Estudo de Caso de autoria da Maria Sylvia Saes (1995), doutora em Economia pela USP, foi escolhido, dentre vários outros desenvolvidos em parceria com o setor empresarial e o PENSA, para o Seminário 95. O Caso da COOXUPÉ enfoca problemas decisórios reais ocorridos como consequência das mudanças de âmbito mundial que atingem o setor. Esse capítulo, portanto, inicia-se situando a COOXUPÉ no cenário mundial e finaliza-se com a abordagem analítica das estratégias adotadas pela cooperativa afim de acompanhar as mudanças e até mesmo antecipar-se a elas.

Desta forma, a análise de um caso real, serve para respaldar as informações examinadas nos capítulos anteriores, ao tempo em que, proporciona um caráter ilustrativo ao objeto do trabalho monográfico.

2 O SETOR DE AGRONEGÓCIOS

2.1 CARACTERIZAÇÃO DOS COMPLEXOS AGROINDUSTRIAIS

As transformações, na forma de produzir do agro brasileiro impostas pelos limites à expansão da produção tradicional somados à política de “modernização conservadora” implementada em meados da década de 60, culminaram com a constituição e consolidação dos complexos agroindustriais (CAI's) (SORJ, 1980, p. 7). Não se trata da substituição do setor agrícola como um todo, por um CAI genérico. Cada CAI, em seu ramo de atividade específico, responde por uma dinâmica própria e possui particularidades e políticas específicas. Assim, temos o complexo agroindustrial do café, da soja, dos cítricos etc. que juntos formam um único sistema agroindustrial ou sistema de agronegócios (GRAZIANO, 1989, p. 306).

A principal característica de um complexo, é o poder de encadeamento possibilitado pelas empresas propulsoras ou motrizes. Na agroindústria, esta força se manifesta em dois sentidos, gerando ligações “para fora da porteira” e “para dentro dela”.

As ligações “para frente” são aquelas que têm origem nas atividades primárias (agropecuária) e se caracterizam pelos diversos tipos de processamento, de transformação e de distribuição/comercialização de alimentos, bebidas, óleos, álcool, têxteis, madeira/celulose/papel, couros/peles etc. Por seu turno, as “para trás” são

aqueles em que a agropecuária é a usuária final dos produtos industriais, tais como: tratores, colheitadeiras, implementos agrícolas, fertilizantes, defensivos, sementes melhoradas, ração balanceada etc¹.

Para melhor compreensão do funcionamento e da caracterização do complexo agroindustrial, enfatiza-se à importância da visão e abordagem analítica dos sistemas. Na prática, nota-se uma relação de interdependência e complementariedade entre as empresas que compõem os elos do CAI. Ações ou acontecimentos que afetam um segmento da cadeia acabam por influenciar no desempenho de outros. Por exemplo, foi prevista em Goiás, no ano de 1995, uma queda de 24,3% na receita dos produtores de arroz, feijão, milho, algodão e soja, de acordo com dados da Universidade de São Paulo. Em consequência disso, as vendas de máquinas agrícolas recuaram 80% (VENDAS, 1995, p. 8).

Em 1995, no Rio grande do Sul, 09 municípios decretaram estado de emergência, devido ao prejuízo de R\$ 30 milhões provocado pela diferença entre o preço de comercialização e o custo de produção do arroz, causando efeitos danosos em toda a economia desse estado (MUNICÍPIOS, 1995, p. 16).

A visão sistêmica refere-se à visualização de um complexo interligado de empresas cuja essência abrange uma rede de mercado continuamente influenciada por um mecanismo de ação e reação e de causa e efeito.

¹ Vide Anexo I.

Considerando-se este ângulo de visão, é imprescindível uma análise global do complexo, para que este possa ser otimizado através da dissolução dos seus gargalos em todos os seus subsistemas. Essa abordagem do CAI, já popular nos Estados Unidos na década de 60, espalhou-se pelos países desenvolvidos do Ocidente e na União Soviética e mais recentemente, a partir do final da década de 80, chegou aos países da América Latina (PINAZZA, 1989, p. 56).

No Brasil, a dinâmica do Sistema Agroindustrial evoluiu de forma desordenada deixando problemas de desajustamentos econômicos e sociais. Assim, os vários CAI's brasileiros compõem o cenário do dualismo tecnológico reconhecido pelos extremos: de um lado um setor agropecuário comercial, também conhecido como "moderno" ou de "mercado", de outro, a agricultura de baixa renda ou tradicional. Verifica-se no país que, apesar de apresentar 25% do número de estabelecimentos rurais, o segmento agropecuário moderno, responde por aproximadamente 75% do valor da produção (PINAZZA, 1989, p. 54).

Essa distorção se dá também a nível geográfico, demonstrando a alta concentração no cenário de expansão dos complexos agroindustriais. Enquanto o Norte e Nordeste do país apresenta uma estagnação no desenvolvimento do setor agropecuário possuindo cerca de 75% de estabelecimentos rurais sendo utilizados pela agricultura tradicional, no Sul e Sudeste cresce aceleradamente a dinâmica voltada para os complexos agroindustriais modernos.

Há, portanto, fatores de desigualdade bastante presente na história do desenvolvimento do setor rural brasileiro, constituindo-se por si só num problema de natureza social. São os chamados "efeitos colaterais da modernização" que se manifestam através do êxodo rural, inchação das cidades, marginalidade, desemprego, movimentos dos "sem terra", violência urbana, enfim, numa enorme dívida social decorrente de todo o processo.

José Graziano (1989) cita, dentre as implicações fundamentais da constituição dos CAI's no Brasil, o seu caráter excludente. Primeiramente, este autor afirma haver uma imobilização improdutiva de recursos financeiros e a incorporação de uma renda de monopólio específica resultado da face agrária articulada às faces industrial e financeira dos grandes capitais. Em segundo lugar, prossegue analisando o processo de formação de preços no interior do CAI que repassa para os médios e pequenos capitais o custo da renda da terra, nesse sentido tornando-se (a terra) um ativo financeiro. Assim, GRAZIANO (1989) conclui que apenas os grandes capitais efetivamente se integram, isto é, a diferença básica em relação ao ramo de aplicação produtiva entre grandes de um lado, e pequenos e médios capitais de outro, dificulta a unidade dos CAI's, a qual só seria alcançada através das ações de âmbito governamental (GRAZIANO, 1989, p. 311).

A despeito dessa polarização que se forma dentro do setor de Agronegócios brasileiro, é aí que a competitividade do país é mais aparente e reconhecida. Representa 35% do PIB e seus produtos perfazem 40% das divisas do Brasil, de acordo com o Centro Nacional de Pesquisa de Agroindústria Tropical - CNPAT (PINAZZA, 1989, P. 7).

Alguns segmentos tem sido favorecidos, como o do frango, da soja, da laranja, do álcool, do papel e celulose, desenvolvendo-se de forma mais acelerada do que os demais e proporcionando ao país a capacidade de competição no mercado internacional. Entretanto, a eficiência do complexo não é importante apenas para a capacidade de competir, mas também para baratear internamente os alimentos e gerar empregos.

2.2 O AGRIBUSINESS: DEFINIÇÃO E TENDÊNCIAS GLOBAIS

O *Agribusiness* ou Agronegócios é a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas; as operações de produção nas unidades agrícolas e o armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos com eles. Dessa forma, o *Agribusiness* engloba os fornecedores de bens e serviços à agricultura, os produtos agrícolas, os processadores, transformadores e distribuidores envolvidos na geração de fluxo dos produtos agrícolas até o consumidor final. Participam também dessa rede, os agentes que afetam e coordenam o fluxo dos produtos, tais como o governo, os mercados e as entidades comerciais, financeiras e de serviços.

Essa definição feita por Ray Goldberg em 1957 (PINAZZA, 1989, p. 3), foi resultado do esforço para uma análise conjunta dos novos sistemas de produção que chegavam ao campo nos Estados Unidos, indicando a existência de uma cadeia onde os elos deveriam ser vistos através de sua relação de interdependência. O termo Complexo Agroindustrial, poderia ser visto como sinônimo de *Agribusiness* e desse modo é tratado no Brasil por vários autores, embora não seja sua tradução fidedigna. Na medida em que os estudos na área avançam no país, o termo *Agribusiness* vai ganhando espaço e sendo diferenciado da expressão "complexo agroindustrial" pelo seu caráter moderno e competitivo.

Assim sendo, Wedekin e Neves (1995) definem *Agribusiness* como um sistema de valor adicionado orientado para o consumidor final (WEDEKIN, 1995, p. 8). Verifica-se nessa definição a incorporação de dois elementos contemporâneos e que não

podem ser separados do contexto do *Agribusiness*: o primeiro é o valor adicionado ou valor agregado. No *Agribusiness*, a atividade econômica envolve um importante processo de adição de valor sobre as matérias-primas de origem agropecuária. As transformações da matéria-prima original buscam atender às demandas variadas dos consumidores e se dão ao longo do processo de produção, comercialização e consumo. O segundo elemento é o consumidor final. Do mesmo modo como ocorre em todos os outros setores da economia, no *Agribusiness*, o enfoque no cliente tem sido tratado como a "bússola" para o planejamento das empresas que o constituem. Nesse sentido o consumidor final é visto como uma célula de características próprias, merecedora de uma abordagem específica do composto mercadológico. Por sua vez, mais conscientes de suas necessidades e mais individualistas na sua decisão de comprar, os consumidores exigem do mercado diferenciação através de ofertas qualitativas, valorização da saúde e do meio ambiente, e uma série de itens com influência direta no *Agribusiness*, principalmente sobre o setor de alimentos.

Portanto, os dois elementos fundamentais no conceito de *Agribusiness* estão em consonância com as tendências globais apontadas como imprescindíveis de serem seguidas pelo setor, com o objetivo de criar um sistema de agronegócios moderno e competitivo que seja eficiente economicamente, e sustentável sob o ponto de vista social e ambiental.

De acordo com as discussões realizadas na reunião dos países membros do Banco Internacional de Desenvolvimento (BID) em 1995², as tendências globais do *Agribusiness* são as seguintes:

² As tendências globais foram relacionadas e publicadas para o Seminário PENSA de 1995.

1. Integração dos Mercados e Transformação dos produtos, enfocando a formação dos blocos econômicos que se consolidam mudando a geografia das exportações e do comércio internacional. Os mercados de commodities ficarão cada vez mais apertados e grandes oportunidades se abrem para produtos transformados e com valor adicionado. Tecnologias inovadoras são fundamentais para o sucesso do *Agribusiness*;
2. Mudanças nas preferências dos consumidores através da alteração dos hábitos, gostos e preferências, estilo de vida e na própria visão de mundo da pessoa, exigindo do setor, tecnologias compatíveis para recomposição do portfólio de produtos.
3. Concentração e Integração, indicando que o número de produtores rurais vem caindo em todo o mundo por conta do processo seletivo exigido pela competitividade, ou seja, a tendência da integração aponta para a exclusão daqueles que não se adaptarem, através de novos mecanismos contratuais com as indústrias, bem como novas formas de organização.
4. Novas tecnologias (biotecnologia). Os avanços nesta área estão tendo enorme impacto no *Agribusiness* internacional, demonstrando a necessidade de criação de mecanismos para desenvolvimento de tecnologias no país, e acima de tudo, obter interação positiva com os centros geradores de tecnologia.

5. Restrições Ambientais, ressaltando o crescimento dos chamados “mercados verdes”. Isso traz para o Brasil a necessidade de se desenvolver tecnologias ambientalmente apropriadas e sustentáveis.

6. Mudanças no papel dos governos. A revisão do papel do Estado como provedor de crédito subsidiado pressiona a agricultura de muitos países em desenvolvimento, ao tempo em que os governos de países desenvolvidos mantêm sistemas de subsídio aberto, que coloca em cheque a adaptação e a reforma dos países que não dependem do seu setor agrícola , destacado como o elo fraco do *Agribusiness* e que, portanto, merece especial atenção.

3 A REAÇÃO DO *AGRIBUSINESS* BRASILEIRO ÀS MUDANÇAS NO CONTEXTO AMBIENTAL QUE O ENVOLVE

Até há bem pouco tempo as visões sobre a atualidade (evolutiva) e o futuro dos negócios nas economias de mercado eram associadas, desde as salas acadêmicas aos espaços da mídia, principalmente, às reflexões sobre bens industriais e serviços do chamado "consumo urbano". Para o setor produtivo de alimentos e fibras pouco ou nada sobrava, quando não o rótulo arcaico de "setor primário" (MEGIDO, 1993, p. 16).

Contudo, aos poucos esta concepção vem se modificando e quebrando este bloqueio conservador no campo das reflexões sobre *Agribusiness*.

Tanto quanto outros setores o *Agribusiness* está subordinado às novas mudanças que ocorrem a nível mundial e não só reage com objetivo de acompanhar as novas leis da chamada "Sociedade da Informação" como também age de maneira pró-ativa, buscando antecipar-se às necessidades do mercado.

A eficácia de seus negócios, portanto, vai estar diretamente relacionada a sua visão enquanto cadeia sistêmica, subordinada às imposições de qualidade, customização de produtos e processos empresariais, "individualização" de padrões de compra vindas de um mercado composto de "info-produtos", "info-serviços" e redesenhado a todo momento pela capacidade de absorver, interpretar criativamente e incorporar informações (MEGIDO, 1993, p. 14).

Essas mudanças em curso no plano mundial podem ser sentidas no Brasil, embora em menor escala e de uma forma paradoxal percebida no processo de exclusão dos que não possuem meios para se incorporarem aos novos padrões de competitividade.

3.1 A TRAJETÓRIA HISTÓRICA E PANORAMA ATUAL DO AGRIBUSINESS NO BRASIL

Para o conhecimento adequado de um setor específico da economia, deve-se compreender o contexto no qual ele está inserido de uma forma dinâmica, isto é, relacionando-o com as variáveis que o compõem.

Esta seção apresenta o panorama atual do *Agribusiness* brasileiro, através da análise do contexto ambiental que o envolve, tendo como referencial a teoria dos sistemas numa abordagem de sistemas abertos.

Nessa abordagem, a atividade econômica em questão é visualizada em um dinâmico relacionamento e seu ambiente. Assim, os sistemas abertos trocam matéria e energia regularmente com o meio ambiente, são fundamentalmente adaptativos, pois para sobreviver precisam reajustar-se continuamente às condições mutáveis do meio.

Entendido, portanto, como um sistema aberto integrante de um sistema maior que é o seu ambiente externo, o setor de agronegócios brasileiros será apresentado, primeiramente, através da caracterização do seu macroambiente ou ambiente geral e em seguida será analisada, a mudança de visão com relação aos três setores principais que constitui o que chamar-se-á de ambiente específico ou próximo do setor: os consumidores ou clientes, os fornecedores de recursos e os concorrentes.

3.1.1. Caracterização do Macroambiente

O macroambiente ou ambiente geral é constituído de um conjunto amplo e complexo de condições e fatores externos que envolve e influencia difusamente todas as empresas. Não é uma entidade concreta com a qual a empresa ou setor possa interagir diretamente, mas um conjunto difuso de condições genéricas e externas às empresas e que contribui de um modo geral para tudo aquilo que ocorre dentro de cada empresa ou setor da economia, para as estratégias adotadas e para as consequências das ações empresariais. É composto de variáveis tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais, demográficas e ecológicas (CHIAVENATO, 1994, p. 93).

A seguir cada variável será estudada e individualmente relacionadas ao cenário atual do *Agribusiness* no Brasil.

a) Variável Tecnológica

A tecnologia representa um dos aspectos ambientais mais críticos em face da profunda influência e do forte impacto que exerce sobre os setores da economia, sobre a administração das empresas e sobre suas operações. Sua influência principal reside nos meios pelos quais as coisas são desenhadas, produzidas, distribuídas e aplicadas. Além de ser uma variável externa às empresas e/ou setores econômicos a tecnologia é também parte do sistema interno das empresas, na medida em que é pesquisada, desenvolvida ou transferida e aplicada internamente como estratégia empresarial. Desta forma, a tecnologia é, ao mesmo tempo, uma variável exógena que influencia o comportamento das empresas e endógena por meio da qual a empresa influencia o seu meio ambiente e as demais empresas nele inseridas.

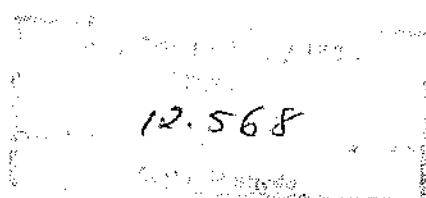
Shumpeter foi um dos primeiros teóricos a perceber e desenvolver uma análise aprofundada a respeito do papel desempenhado pela tecnologia na determinação e transformação do ambiente econômico. Seu trabalho constituiu os fundamentos teóricos que possibilitaram a construção do entendimento, de que hoje, dispomos sobre os diversos aspectos que estabelecem um elo de ligação entre os processos de desenvolvimento tecnológico e econômico (GUERRA, 1990, p. 10).

A conexão entre as duas faces da variável tecnologia está na sua relação direta com a produtividade e competitividade, objetivados pelo meio empresarial. Não há, portanto, como dissociar o tripé — tecnologia → produtividade → competitividade — uma vez que é na melhoria do processo produtivo que encontra-se a possibilidade de competição exitosa nos mercados nacionais e internacionais, sendo, o fator tecnológico, junto a variáveis como rentabilidade, eficiência, eficácia e condições de trabalho, propulsores de uma maior ou menor produtividade. Portanto, surge no *Agribusiness* a preocupação em inserir a tecnologia na elaboração da estratégia dos negócios visando a competição global. Trata-se, segundo Wilkinson (WILKINSON, 1996, p. 13), de uma abertura para debates do tipo neoschumpeteriano. O enfoque, antes dado ao poder econômico de subordinação da agricultura à agroindústria e suas formas de integração, agora é voltado para a inovação tecnológica como força que realmente transforma e induz o crescimento econômico.

Paralelamente a esta questão surge a discussão em torno da importância da inovação organizacional. Wilkinson (1996) exemplifica o supermercado como uma inovação organizacional, pois tira proveito da tecnologia mas não é uma decorrência dela. O modelo da avicultura segundo ele, também é uma inovação organizacional, de integração, que acaba sendo tão importante quanto a tecnologia.

Já na visão de Jetin (1996) não há essa separação entre as inovações. A inovação tecnológica é também organizacional, a nível de empresa e de natureza cumulativa. Essa inovação não é aleatória, mas sim, segundo a "teoria do paradigma técnico de Dosi", a empresa vai tentar desenvolver campos de pesquisa próximos aos que já existem dentro dela (JETIN, 1996, p. 9).

Partindo do pressuposto de que as inovações ocorridas na base científico-tecnológica da produção pode ser considerada uma das matrizes da globalização (PRESSER, 1996, p. 14), pode-se afirmar que, assim como em todos os setores da economia, este é também o caminho do *Agribusiness* brasileiro. Assiste-se, no fenômeno da globalização, ao que Fonseca (1996) denomina de "dimensão da difusão por todo o globo dos produtos, padrões e hábitos de consumo alimentar típicos dos países desenvolvidos, estimulando a internacionalização dos processos produtivos e gerando movimentos de alianças estratégicas (comerciais e tecnológicas), formação de joint-ventures, fusões de empresas, onde as empresas mais débeis, do ponto de vista tecnológico e/ou financeiro são absorvidas por outras mais fortes. Tudo isso visando obter vantagem competitiva para atingir mercados relevantes" (FONSECA, 1996, p. 15).



Segundo Cláudio Barriga (1995), na medida em que a globalização da economia vai promovendo o desenvolvimento das nações, as vantagens comparativas vão desaparecendo dando lugar a vantagens competitivas (BARRIGA, 1995, p. 8).

Eis, então, sob o ponto de vista de Barriga, o grande desafio que enfrenta o *Agribusiness* da América Latina e, em especial o do Brasil: criar e sustentar a vantagem competitiva com o objetivo de abastecer o mercado interno e ganhar os mercados internacionais.

Dentro dessa perspectiva Pinazza, Araújo e Wedekin (1989) assinalam a biotecnologia como um dos principais elementos para a construção das vantagens competitivas. Em algumas situações o avanço nessa área tem reduzido a quantidade física da matéria-prima vegetal e animal empregada na adição de valor da cadeia agroalimentar. As quedas nos índices de conversão das criações permitiram que se engordasse maior quantidade de animais com menor volume de ração. Por sua vez, o emprego da genética possibilitou o desenvolvimento de animais que propiciassem maior rendimento agroindustrial (PINAZZA, 1989, p. 142).

No Brasil, um dos exemplos mais recentes é o da rede de restaurante paulista Rubaiyat que criou um prato especial (cochomillos) feito com um tipo de suíno, criado na granja sob dieta especial, filho de matrizes e reprodutores com genética especial, abatido e processado em condições especiais.

De uma forma paradoxal, enquanto tem-se no país exemplos de processos modernos do agronegócio como o caso citado, percebe-se a convivência desses, com outros processos mais atrasados e rudimentares. No território nacional, o *Agribusiness* concentra-se basicamente nas chamadas “ilhas de modernidade”, em pontos onde é facilitado o acesso a biotecnologia, tecnologia de plantio direto, máquinas adequadas a sistemas modernos de cultivo, e gestão moderna, é facilitado. As alavancas do desenvolvimento, nesses casos, são principalmente as agroindústrias processadoras, que atuam sobre os grandes centros de consumo de maior renda e as exportações.

A aplicação das biotecnologias, no entanto, fez surgir a discussão dos seus aspectos negativos em todo o mundo. Na visão de Wilkinson (1996), é na área farmacêutica que elas deslançam porque, segundo ele, uma pessoa saudável não quer biotecnologias, mas se ela está doente quer qualquer coisa. Wilkinson (1996) aborda também o aspecto da biotecnologia no encadeamento. Cita o exemplo do graneiro que quer biotecnologia, mas quem compra do graneiro não. Isto é, o consumidor não quer biotecnologia.

Além da biotecnologia, a tecnologia da informação, através da microeletrônica tem trazido enormes impactos sobre os produtos e os processos do *Agribusiness* brasileiro. Estes impactos estudados por Wedekin e Neves (1995), se dão para frente no sistema agroindustrial (na direção dos consumidores), para trás (rumo às unidades produtoras) e internamente, na gestão dos negócios (WEDEKIN, 1995, p. 9).

Para frente, os programas E.C.R. (Eficient Consumer Response) (WEDEKIN, 1995, p. 10), graças aos recursos da microeletrônica, código de barras e outros, permitem aos varejistas terem, momento-a-momento, um retrato das vendas, efetividade de campanhas promocionais, comportamento dos consumidores, entre outros. Também possibilita o acompanhamento histórico dos produtos, com relação à sazonalidade, efeitos de promoções dos concorrentes, previsão de demanda futura, atividades de "merchandising" e seus efeitos, etc.

A tecnologia também traz redução de filas e do tempo de permanência nos pontos de venda, aumenta a agilidade e o conforto, valoriza o tempo e amplia o bem-estar do consumidor, tornando a experiência de compra mais interessante. Gera além disso, maior disponibilidade de serviços tais como informações em terminais, impressoras de cheques, pagamentos com cartões, balanças eletrônicas para produtos de peso variável, consultas eletrônicas de preços e características específicas dos produtos, sugestões de roteiros, terminais de orientação aos consumidores sobre o que se oferece na loja, etc.

Segundo Wedekin e Neves (1995) os impactos para trás indicam para um gerenciamento integrado dos estoques entre atacado e varejo e as indústrias, a otimização do transporte, carregamentos mais frequentes e empregos de técnicas de "just in time" e "containers" de formato adequado para reduzir ao máximo o manuseio (entrega dos produtos já nos "pallets" para carregamento) (WEDEKIN, 1995, p. 10).

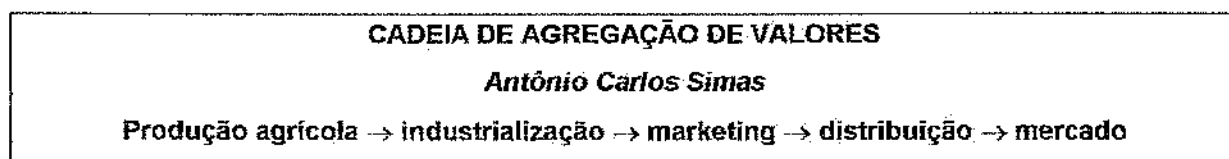
Por fim os benefícios da tecnologia para dentro estão ligados ao gerenciamento administrativo através da automatização de estoques, compras, contabilidade, crédito, cobrança e distribuição, possibilitando a redução de custos, desperdícios, erros, perdas por manuseio e o próprio emprego de mão-de-obra.

Experiência de implantação de tecnologia de informação e serviços podem ser observadas em todo país nas grandes redes de varejo como os supermercados. A Rede Pão de Açúcar, por exemplo, complementou um Programa de E.C.R., trazendo como inovação o sistema virtual de varejo, através do qual o consumidor pode acessar a INTERNET e escolher todos os produtos, que serão entregues em casa no mesmo dia.

Permanecem porém, algumas restrições a um bom desempenho tecnológico principalmente relacionado a fatores conjunturais e culturais do ambiente do agronegócio brasileiro.

Diante disso, um aspecto básico a considerar é, até que ponto a tecnologia é fator chave de sucesso para a empresa. Nesse caso, Simas (1995) recomenda uma análise da hierarquização dos fatores de competitividade, levando em consideração a escassez de recursos normalmente disponíveis para a aplicação em desenvolvimento tecnológico. Para facilitar o processo decisório, Simas considera como de grande importância a análise e determinação de em que elo da cadeia de agregação de valores do *Agribusiness* um ganho tecnológico pode propiciar uma maior "alavancagem" frente aos concorrentes, o que ele chama de "intensidade tecnológica" (SIMAS, 1995, p. 5) (Figura 1).

Figura 1



Fonte: SIMAS, 1995, p. 3.

Portanto, uma empresa ou propriedade poderá determinar uma maior ou menor intensidade de inserção tecnológica nos seus processos, em função dos recursos disponíveis e da previsão do impacto da nova tecnologia nos resultados qualitativos e quantitativos do negócio. Para o *Agribusiness* brasileiro, o objetivo de se consolidar no mercado internacional, poderá ser concretizado, na medida em que ações forem executadas no sentido de buscar a integração competitiva junto a países e empresas avançadas em tecnologia. Pinazza, Araújo e Wedekin (1989), no livro *Complexo Agroindustrial*, apontam como a única saída para o país tomar parte dos progressos mundiais em pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos, a criação de uma capacidade de assimilação nas empresas e a definição do que eles chamam de arcabouço institucional, que facilite o acesso a tecnologias no exterior.

b) Variável Política

Esse vetor de influência é decorrente das políticas econômicas e dos critérios de decisão adotados pelo governo local, bem como pelos governos estrangeiros, quando as decisões destes exercem influência relevante sobre as atividades da empresa. As variáveis políticas incluem o clima político e ideológico geral que o governo pode criar e a estabilidade ou instabilidade política e institucional do país em geral, uma vez que estes fatores repercutirão no comportamento das empresas (CHIAVENATO, 1994, p. 93).

As tendências ideológicas dos governos podem definir os rumos da política econômica do país, da política fiscal e tributária, emprego, etc., que poderão facilitar ou dificultar as operações e as atividades da empresa ou setor. No caso específico do setor agrícola brasileiro, o Estado, desde a década de 60 no modelo de substituição de importações, exerceu o papel de mecanismo coordenador utilizando-se, para tal, de instrumentos clássicos de intervenção como o crédito, o câmbio, a garantia de preços mínimos, a assistência técnica oficial, etc.

As políticas econômicas adotadas, em cada momento da história da agricultura brasileira, visaram alcançar objetivos maiores, a exemplo do crédito rural subsidiado, que é tido como carro chefe para a estratégia da modernização conservadora até o final dos anos 70. Entre outras conseqüências, a política de modernização conservadora, estimulou o surgimento de indústrias processadoras de produtos agrícolas, articulando, a partir de 1975, o processo de criação dos complexos agroindustriais como foi explicitado no **Capítulo 2**.

A partir da consolidação do CAI's, no início dos anos 80, uma série de fatores influenciaram uma mudança total na forma de regulação do Estado, entre eles o esgotamento do padrão de financiamento para as atividades agrícolas, fazendo com que este perdesse o tratamento diferenciado em suas relações com o setor financeiro.

Portanto, a década de 80 marcou o fim de uma forma de intervenção do Estado, privilegiadora de uma política que afetou diretamente "como e de que forma produzir na agricultura". Em seu lugar foi colocada uma política que tem por objetivo intervir sobre "o que e quanto produzir, e a que preço", através da influência e indução da política de preços mínimos (GRAZIANO, 1989, p. 312).

Segundo, Graziano (1989), uma política de preços na fase dos Complexos Agroindustriais é necessariamente uma política específica por produto. Ela não tem, por isso, o mesmo poder regulador das políticas macroeconômicas, como a cambial e a de controle de taxa de juros. Ele cita, como exemplo, uma política de preços do álcool que poderá ordenar apenas os interesses do complexo sucro-alcooleiro, mas muito pouco os interesses do complexo da soja ou do frango (GRAZIANO, 1989, p. 315).

A partir dessa análise, Graziano relaciona a especificidade por produto com um fracionamento do poder regulador do Estado, ou seja, o Estado exerce influência específica, de acordo com políticas específicas destinadas a cada um dos segmentos. Na verdade, a partir da crise dos anos 80, o Estado assumiu uma nova postura de árbitro dos conflitos gerados dentro de cada complexo agroindustrial, atendendo a interesses particulares de cada segmento, forçando ao que Graziano (1989) chama de "balcanização ou feudalização" do próprio aparelho do Estado.

Para Geraldo Barros (1994), em entrevista para revista Exame, o Estado simplesmente saiu de cena. Segundo seus cálculos, os gastos da União com o setor rural caíram de 4,22% para 1,74% do PIB desde 1988 até o início dos anos 90. No entanto, ainda de acordo com a revista Exame, apesar do fechamento das torneiras do crédito a juros subsidiados, a produção cresceu. A safra do ano de 1994 foi 11,5% maior que a de 1993. E do total da safra de 1994, estima-se, que o crédito agrícola tenha financiado, no máximo, 20% da produção. A explicação para tal desempenho, está no aumento do emprego de tecnologia, produtividade e eficiência somados a descoberta de novas formas de financiamento e comercialização, através das indústrias de máquinas,

alimentos e fertilizantes que assumiram o papel importante no vácuo deixado pelo governo. A CEVAL ALIMENTOS, por exemplo, compra antecipadamente até 30% da safra de soja dos 30.000 produtores com quem trabalha em todo país. Já a Valmet do ramo de máquinas agrícolas, utiliza o sistema de equivalência-produto em 15% das vendas.

Observa-se, portanto, uma adequação das empresas integrantes do agronegócio brasileiro à nova realidade que aponta para uma taxa de proteção negativa ao setor. De acordo com Buainain (1996), concordando com Graziano, o que existe hoje no Brasil são intervenções localizadas muitas delas ex-post, sob pressão dos "lobbies" ruralistas para solucionar os problemas de inadimplência financeira dos produtores que tomaram crédito e não conseguiram ou não quiseram pagar (BUAINAIN, 1996).

c) Variáveis Econômicas

As variáveis econômicas são decorrentes do contexto econômico geral; os seus efeitos sobre os setores determinam o volume de operações, o nível de preços e de lucratividade potencial, a facilidade ou dificuldade na obtenção dos recursos básicos, os mecanismos de oferta e procura do mercado, etc.

Indicadores econômicos como renda per capita, emprego, grau de industrialização, poupança e investimento, tendência inflacionária ou deflacionária entre outros apontam para o crescimento ou estagnação econômica de um setor, região ou país.

Ao longo de seu processo histórico, a dinâmica da agricultura brasileira, passou por transformações radicais na forma de produzir, conceitualmente denominada de fase da modernização, fase da industrialização e constituição dos complexos agroindustriais. Durante essa trajetória o contexto econômico do país, indissociável do contexto político, teve participação decisiva.

Como foi mencionado no item anterior, desde o auge do complexo cafeeiro passando pelo nascimento e consolidação da indústria no país, até o período da modernização compulsória (1967 a 1979), o Estado regulou as variáveis econômicas de uma forma tal que causou a influência decisiva para o que é hoje o agronegócio no Brasil. Assim, as grandes transformações referidas não resultaram da ação "livre" das forças de mercado. Muito pelo contrário, o Estado esteve presente em todas as fases do processo, ora criando ele próprio condições para as transformações (através da política de financiamento e tecnologia, por exemplo) ora "amarrando" diversos elementos em torno de um projeto definido de modernização da agricultura brasileira. Desta forma, deve-se considerar a influência da teoria keynesiana na formação das políticas agrícolas do país, sendo o Estado protecionista a unidade predominante na vida econômica e portanto, o regulador soberano das variáveis econômicas que afetam os setores, em geral, e o agrícola em particular.

O contexto econômico que pavimentou o caminho percorrido pelo setor agrícola no Brasil pode ser, a grosso modo, dividido em dois momentos distintos. O primeiro que vai da criação do Sistema Nacional de Crédito Rural - SNCR até o final da década de 70, corresponde ao movimento de implantação/consolidação do padrão integrado de crescimento da agricultura. O segundo momento define-se a partir de 1979, quando as mesmas variáveis que permitiram a rápida expansão do volume de crédito determinaram sua retração (KAGEYAMA, 1989, p. 31).

De acordo com Kageyama e Graziano (1989), na primeira fase, ao longo da década de 70, as taxas nominais de juros do crédito rural ficaram sempre abaixo da taxa de inflação. Em 1976 o juro cobrado era 15% ao ano, quando a taxa anual de inflação era superior a 40% (KAGEYAMA, 1989, p. 30).

Entre 1979 e 1984, o volume de crédito foi reduzido em mais de 50%. A inflação nos anos 80 e 81 foi de 100,2 e 109,9% ao ano, respectivamente. A conjuntura econômica era extremamente desfavorável para a agricultura. De um lado, os reflexos do segundo choque do petróleo (e das maxi-desvalorizações cambiais) ainda não haviam sido inteiramente absorvidas pela economia em geral e pelo setor agrícola em especial. De outro lado, o mercado internacional entrava em uma conjuntura desfavorável, particularmente para o complexo da soja, o mercado interno sentia o efeito da queda de poder de compra da população e em seguida os efeitos da própria recessão.

A despeito dessa crise da chamada “década perdida”, o desempenho da agricultura nos anos 80 foi positivo. A produtividade cresceu e foram batidos recordes de produção, ano após ano, com destaque para a produção de grãos, reflexo do papel de modernização no que se refere à estrutura produtiva. Nesse período a agricultura aos poucos passa a ser entendida a partir de vários segmentos constitutivos — os CAI's que deram origem ao termo *Agribusiness*.

Nos anos 90, o Brasil vive as consequências desse processo histórico. Situações extremas convivem lado a lado no país, uma enxada, por exemplo, pode representar inovação tecnológica em determinadas regiões, enquanto outras estão integradas à vanguarda do *Agribusiness* mundial.

Apesar de presenciarmos a chamada “era do *Agribusiness*”, representando um terceiro momento no contexto econômico do setor agrícola, os dados relativos ao setor ainda são incompletos e deficientes. A maior parte da literatura sócioeconômica está centrada na análise da agricultura propriamente dita. As contas nacionais apresentam separadamente os três setores econômicos — agricultura, indústria e serviços — não permitindo a montagem de inferências quanto às relações intersetoriais.

A última matriz sintetizada do *Agribusiness* é do ano de 1980³. O setor globalizava US\$ 8,5 bilhões relativos ao segmento que vem “antes da porteira” (insumos e bens de produção), mais de US\$ 29 bilhões referentes à produção rural propriamente dita e US\$ 52 bilhões no segmento de processamento agroindustrial. Em 1980, o valor global do *Agribusiness* representava 32% do nosso PIB. Em 1988 — utilizando-se a matriz insumo de 1980 do IBGE, atualizada através de novas fontes de informações primárias e secundárias — estimava-se o valor do “*Agribusiness*” brasileiro na mesma faixa de 1/3 do PIB (então da ordem de US\$ 350 bilhões). em 1989, a contribuição do setor, no saldo da balança comercial, foi de 65%. A partir desses dados, conclui-se que o setor de agronegócios, atualmente, responde por uma parte expressiva da vida econômica e social do país.

³ Vide Anexo 2.

d) Variáveis Sociais e Demográficas

As variáveis sociais e as demográficas referem-se respectivamente às influências do meio social e cultural onde a firma está situada e às características da população, localização espacial, distribuição por sexo e idade, etc.

As tradições culturais do país e da comunidade e fatores demográficos como a mudança populacional são aspectos bastante significativos, que proporcionam um profundo impacto interno sobre setores da economia e sobre todas as demais condições ambientais (CHIAVENATO, 1994, p. 94).

A influência das variáveis demográficas sobre os agronegócios, em especial, é resultante de três vetores que afetam a demanda: primeiro, a estrutura da população em termos de distribuição por faixa etária, a expectativa de vida, etc.; segundo o tamanho da população que define a dimensão do mercado atual e potencial; e terceiro, a localização da população, que revela a proximidade da unidade de produção, em relação ao mercado.

Os países em desenvolvimento virtualmente estagnados economicamente nos anos 80 mostram taxas elevadas de crescimento populacional e, ao mesmo tempo, exibem resultados cadentes ou nulos no saldo do comércio exterior de produtos agrícolas, sua principal fonte de receita.

Estimativas feitas pela FAO, indicam que, no ano 2000, uma população mundial de mais de seis bilhões necessitará de uma produção agrícola de 50 a 65% maior que a de 1980, sendo que nos países desenvolvidos, a demanda de produtos alimentícios e agrícolas será duplicada. Tal desafio é particularmente mais agudo com relação aos países em desenvolvimento, os quais, segundo os mesmos estudos, têm experimentado uma emigração rural

que têm contribuído para duplicar a sua população urbana em apenas 15 anos.

Do ponto de vista de mercado, os gostos e preferências dos consumidores são variáveis sociais muito importantes, na medida em que interferem na elasticidade — renda da demanda. Os impactos das alterações de vida e de hábito de consumo da população, notadamente nos estratos superiores de renda, estão provocando tanto a substituição intra-produto, como entre produtos no agronegócios mundial e, em particular, no Brasil. No primeiro caso está a mudança na forma de consumo, de produto "*in natura*". O exemplo do frango é ilustrativo. No Brasil a proporção entre o consumo de carne bovina e de carne de aves, nos últimos 15 anos foi de 4:1 para 1,1:1. As preocupações com a qualidade e a saúde também fazem parte da mudança do comportamento das pessoas e portanto, são valores sociais que influenciam bastante, nos anos 90, a aceitação dos produtos do *Agribusiness*, talvez muito mais do que em outros setores da economia, por tratar-se de uma ligação direta com o que se ingere.

e) Variáveis Ecológicas

As variáveis ecológicas referem-se ao quadro físico e natural que rodeia o setor da economia. Incluem as condições físicas e geográficas e a sua utilização pelo homem.

Há alguns anos, a ecologia nem sequer era considerada como fator ambiental de importância. Segundo Chiavenato (1994), dois aspectos vieram recentemente mudar essa situação. O primeiro aspecto foi a compreensão do equilíbrio ecológico da natureza e o efeito das atividades humanas nesse equilíbrio. Nesse caso a produção agrícola pode ser destacada na medida em que as condições favoráveis do meio passaram a ser reproduzidas artificialmente pelo homem. Mais do que isso, as biotecnologias, como foi

apresentado anteriormente, são capazes de influenciar o ciclo biológico das plantas e animais e criar novas variedades de espécies. O segundo aspecto observado por Chiavenato é uma mudança na mentalidade e nas atitudes sociais de preocupação pública quanto aos prejuízos naturais que a industrialização e as novas tecnologias desenvolvidas podem provocar. Sob este ângulo, verifica-se a crescente preocupação com a preservação do meio ambiente em busca de um desenvolvimento rural, social, econômico e ecologicamente sustentável (CHIAVENATO, 1994, p. 95).

A Agroecologia é hoje, a alternativa encontrada em busca da sustentabilidade. No Brasil ainda está restrita a pequenos espaços, liderada basicamente por organizações da sociedade civil que realizam experiências nas comunidades rurais junto a agricultores familiares. Assim, a Agroecologia tem se voltado para aqueles ainda não integrados ao *Agribusiness*⁴.

⁴ Enquanto a Agricultura convencional concentra-se na produção e no aumento da produtividade, a Agroecologia não se baseia apenas na produtividade. O produto direto visa, primeiro a manutenção do patrimônio familiar e conserva uma tradição de policultura que o aproxima da sustentabilidade ecológica.

3.1.2 A Nova Visão do Mercado Consumidor, Fornecedores e Concorrentes

A globalização, nas suas dimensões econômicas, financeiras e das informações está redesenhando tudo. As transformações várias vezes mencionadas nos capítulos anteriores, vão desde a organização interna das empresas e relacionamentos entre elas, até a inserção das economias nacionais na economia mundial passando pelo papel do Estado (BOUZID, 1996, p. 23). Como afirma Peter Drucker (1992), “nos anos 90 as nações — estados soberanos reagem aos eventos nos mercados globais de capital, ao invés de iniciá-los ou controlá-los”. São as idéias neoliberais de menor intervencionismo estatal que, cada vez mais difundidos e consolidados em documentos legais, permitem uma grande liberdade para as empresas privadas perseguirem as estratégias julgadas mais adequadas para enfrentar a nova concorrência (DRUCKER, 1992, p. 6).

As empresas que fazem parte do *Agribusiness* brasileiro procuraram e continuam procurando reagir aos novos paradigmas de consumo, produção e comercialização, através de mudanças nos seus sistemas de gestão. Na verdade, trata-se de uma adequação aos eventos econômicos resultantes do processo de globalização que se dá tanto para fora como para dentro da porteira onde encontra-se a figura do “*global farmer*” — o produtor globalizado.

Segundo Megido (1993) a gestão empresarial, via conceito de *Agribusiness*, tem seu sentido de orientação partindo do consumidor final de alimentos e deve carregar a convicção de que é necessário permitir a entrada das informações dos consumidores pelo processo produtivo de toda a cadeia. Assim, a visão do mercado consumidor deve ser sistêmica, sabendo-se que a garantia da existência de mercados de dimensão macrorregional é

fundamental para a consolidação da empresa no *Agribusiness* moderno (MEGIDO, 1993, p. 14).

Portanto, à medida que as preferências dos consumidores a tornam cada vez mais diversificadas e individualizadas, a construção de vantagens competitivas no mercado passa a depender — de modo crescente — da habilidade das empresas para absorverem as informações dos clientes diretamente em seu processo produtivo, engendrando a produção "customizada". Ou seja, a participação dos consumidores dentro dos processos empresariais, internalizando seus gostos, preferências, "designs", etc., nas organizações produtoras. A informação do cliente torna-se parte vital da organização e isto estará reunificando gradualmente produtores e consumidores, através de mútuo e dinâmico intercâmbio de informações, sob um processo de relacionamento contínuo.

No país, a grande disponibilidade de recursos naturais oferece oportunidades de negócios frente a mercados populares, também a mercados mais sofisticados e nas exportações, no entanto, o processo é lento pois trata-se de um setor que não tem tradição em mudanças rápidas pela sua própria formação cultural, principalmente quando está relacionada a aspectos comportamentais como é o caso das estratégias para ganhar mercado.

A orientação para o mercado de acordo com Wedekin e Neves, envolve mudança de cultura, uma vez que boa parte das empresas brasileiras ainda é orientada pela produção. Este direcionamento serviu para períodos de alta taxa de crescimento econômico, na época do "mercado de massa". Este não é mais o panorama dos mercados do *Agribusiness* mundial. Para inserir-se no contexto da globalização, os administradores, segundo Wedekin e Neves (1995), devem prestar atenção às variadas taxas de expansão dos diversos segmentos dos mercados, que configuram ramos estabilizados (massas e laticínios, por exemplo), descendentes (café e fumo) e ascendentes (carnes brancas, sucos, chás) no *Agribusiness* mundial, afora as diferenças regionais e estabelecer uma parceria para agregação de valor, com a participação de todos os "atores" envolvidos no fluxo do produto e da atividade (WEDEKIN, 1995, p. 8).

Ainda na visão de Wedekin e Neves, os conceitos chaves da Parceria para Agregação de Valor — PAV são os seguintes: primeiro, cada ator do sistema depende do sucesso do outro, segundo deve-se explorar o potencial estratégico da economia de escala e de escopo e terceiro, é fundamental usar a PAV por inteiro, como uma unidade de negócio competitiva⁵.

Existem no mercado atividades ou serviços que o consumidor não está disposto a pagar, pois não agregam valor ao produto. Nesta linha, pode-se citar as perdas e a excessiva intermediação entre as atividades, a soma de recursos e de tempo despendida entre a produção nas fazendas e o consumo nas cidades.

⁵ Vide Anexo 3.

Wedekin e Neves (1995), citam os produtos hortigranjeiros como exemplo de visualização do conceito de PAV (WEDEKIN, 1995, p. 8). Sabe-se que a elasticidade — renda da demanda de tais produtos é elevada. Os supermercados vêm ampliando o espaço desses produtos, tendo em vista a oportunidade de aumento de seu "market share" e a criação de laços de fidelidade e maior número de visitas de seus clientes às lojas. No período de 1983-93, as feiras-livres recuaram de 43,4% para 28,8% da comercialização de hortigranjeiros que passa pelo entreposto da CEAGESP em São Paulo. A participação dos supermercados passou de 12,1% para 16,7%. Os equipamentos alternativos (sacolões, varejões, etc.) deram um enorme salto, passando de 0,8% para 15,7% no período.

Para fortalecer a sua posição competitiva frente às feiras-livres e os sacolões e evitar a intermediação das Ceasas, os supermercados estão relacionando-se diretamente com os produtores rurais.

Assim, na cadeia do *Agribusiness* não há como dissociar os fornecedores da demanda final, já que o desempenho deste setor está cada vez mais associado à busca pela diferenciação, diversificação do produto e incorporação de serviços aos alimentos a fim de atender um novo perfil da demanda.

Quanto ao aspecto da concorrência, deve ser mencionado o processo de centralização e concentração do capital, decorrente em grande parte, dessa característica da globalização. Nos últimos anos vem ocorrendo em vários países um intenso movimento de alianças estratégicas, formação de joint-ventures, incorporações, fusões de empresas nos mais diversos setores de atividade.

No Brasil vários exemplos servem para ilustrar. Em Alagoas a indústria Sococo e o grupo Irgominas criou no final do ano de 1995 a empresa Amacoco — Água de Coco da Amazônia Ltda., numa joint-venture construída com investimento de US\$ 6 milhões⁶. Uma missão da China esteve no Brasil com o objetivo de constituir uma joint-venture para troca de experiências científico-tecnológica e desenvolver culturas tropicais no cerrado em Minas Gerais⁷.

Nesta nova ordem de “concorrência darwiniana” como chamam alguns autores, acentuar-se-ão as distâncias econômicas e culturais, a dependência e a marginalização de enormes massas humanas do sistema de produção e de consumo, gerando assim um mundo com dupla velocidade, dentro dos países e entre eles. Na visão de Izerrougene (1996), os países de menor desenvolvimento propendem a se isolar do sistema, sofrendo, inclusive “dumping” de uma produção agrícola e industrial com alta densidade tecnológica e com a qual não podem competir.

⁶ Vide *Anexo 4*.

⁷ Vide *Anexo 5*.

4 ANÁLISE DE CASO

4.1 COOXUPÉ: UM PROJETO DE DIVERSIFICAÇÃO REGIONAL

4.1.1 A COOXUPÉ no Cenário Mundial

A história da COOXUPÉ⁸ — Cooperativa regional de Cafeicultores de Guaxupé - começa na sua transformação de Cooperativa de crédito para Cooperativa de produção em 1957, vindo a ser uma das mais importantes cooperativas produtoras de café, sendo a pioneira na comercialização de cafés diferenciados.

Atualmente, a COOXUPÉ funciona com 6.800 associados, 1.000 funcionários e atua em 96 municípios; 78 situados em Minas Gerais e o restante dividido entre São Paulo e Rio de Janeiro.

No ano de 1994 a Cooperativa obteve um faturamento da ordem de US\$ 300,9 milhões, comercializou o equivalente a 6,5% da produção brasileira e exportou 4% do total de café verde comercializado pelo Brasil (Tabela 1).

Embora continue concentrando suas atividades no produto café, o qual responde por 54% do faturamento da COOXUPÉ, a Cooperativa diversificou sua produção e descentralizou sua atuação, exercendo atividades por toda a cadeia produtiva, desde a produção até o transporte, passando pelas áreas de pesquisa e análises laboratoriais.

⁸ O histórico da COOXUPÉ, incluindo todos os dados apresentados, foi pesquisado diretamente do Estudo de Caso analisado, referido na Introdução deste trabalho.

Tabela 1. Principais atividades desenvolvidas pela COOXUPÉ.

| Tipo de Atividade | Investimentos Realizados | Objetivos Alcançados |
|---|--|---|
| • Classificação, beneficiamento, padronização do café | 53 máquinas eletrônicas para catação de café | padroniza cerca de 5 mil saças de café diariamente. |
| • Armazenamento de café | 10 armazéns com capacidade estática de 650 mil saças | opera cerca de 1.600 mil saças/ano. |
| • Carregamento de café em "containers" | equipamento para estufagem para "containers" a granel | rapidez no transporte, economia de embalagem e de mão-de-obra. |
| • Industrialização de café em pó | fábrica com capacidade de 10 mil saças/mês | comercializa nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo |
| • Comercialização de café | escritório de exportação em Santos | possui vários canais de comercialização: exportação direta, exportadores (côstado de navio e armazéns), indústrias nacionais e torrefação COOXUPÉ. |
| • Serviços de Transportes | 18 caminhões e subcontrata serviços de terceiros | transporte de café, milho, ração e insumos. |
| • Comercialização de insumos | loja em cada um dos 14 núcleos | comercializa: fertilizantes, defensivos, rações e concentrados e sais, suplementos, produtos veterinários e máquina e ferramentas |
| • Armazenamento de milho | 6 silos com capacidade de 14.400 ton. | opera cerca de 45 mil ton. de milho por ano. |
| • Industrialização de ração | fábrica com capacidade de 58 mil ton/ano | produz rações de diferentes tipos: avicultura de corte e postura, bovinos e suínos. |
| • Alojamento de aves | capacidade para 800 mil aves | integrar a produção de aves. |
| • Serviços de assistência técnica | 26 engenheiros agrônomos | orienta os cooperados no uso de tecnologias disponíveis por meio de visitas ao campo, atendimento na cooperativa ou palestras e encontro entre os cooperados. |
| • Análises laboratoriais | laboratório em COOXUPÉ | analisa solos, fertilizantes, corretivos, rações, etc. |
| • Pesquisas | em regime de comodato junto ao Ministério da Agricultura possui um Posto Agropecuário com 81 hectares. | avalia custos, produtividade, rentabilidade e qualidade de novas variedades ou novas formas de produção do café e dos produtos objetos de projetos de diversificação. |
| • Importações de insumos | departamento de importação | importa: fertilizantes e sementes. |
| • Crédito | departamento de crédito e cooperativa de crédito na dependência da sede | 3.500 associados. |
| • Serviços de informações | centro de processamento de dados | racionalizar e agilizar o sistema de informação da Cooperativa. |

Fonte: SAES, 1995, p. 17.

Esse processo de diversificação, entretanto, não foi suficiente para sanar o problema de instabilidade pelo qual passa a COOXUPÉ, devido as oscilações nos preços do café nos últimos nove anos.

Tal questão relaciona-se com variáveis de caráter sócio-econômico, a exemplo do processo de desenvolvimento que vem sofrendo a região na qual localiza-se a Cooperativa, com instalação de grandes empresas industriais, provocando, por sua vez, o deslocamento do produtor de café para o setor industrial, em busca de uma atividade que lhe proporcione maior estabilidade financeira.

Portanto, a condição de vulnerabilidade, prevista em qualquer que seja a atividade do setor agropecuário, representa para a COOXUPÉ, em particular, o desafio de redirecionar sua estratégia de atuação nos mercados interno e externo, acompanhando as tendências mundiais de diversificação e diferenciação por qualidade, através da agregação de valor ao produto.

Com essa nova visão gerencial, a Cooperativa pretende garantir a estabilidade do produto e conseqüentemente dos seus cooperados, evitando, desse modo a descrença e o abandono da lavoura cafeeira por aqueles que são os responsáveis pela sua posição privilegiada no ranking das maiores cooperativas nacionais.

Além de todas as questões já mencionadas, acrescenta-se um fator de grande importância para a análise das ameaças que atingem o setor cafeeiro, a nível mundial. Trata-se do consumo.

Os dados do Brasil demonstram (**Tabela 2**) o declínio no consumo do café ao longo das décadas de 70 e 80 devido a vários fatores que vão desde a dificuldade de transmitir aos jovens uma imagem favorável do produto até a concorrência de produtos substitutos (suco, refrigerante etc.) que são preferenciais para as gerações 80 e 90.

Tabela 2. Consumo total e per capita de café no Brasil.

| Anos | Total (mil sacas de 60 kg) | Per capita (kg/hab.) |
|------|----------------------------|----------------------|
| 1965 | 8.155 | 6,0 |
| 1970 | 8.949 | 5,8 |
| 1975 | 7.114 | 4,0 |
| 1980 | 7.566 | 3,8 |
| 1985 | 6.452 | 3,1 |
| 1990 | 8.800 | 2,8 |
| 1995 | 10.000 | 3,3 |

Fonte: IBC e USDA.

Outro fator relevante, foi o tabelamento de preços que vigorou até 1991 que, ao considerar o produto homogêneo, estimulou a competição via preço, impedindo as empresas do ramo de investir em qualidade, muitas delas até produzindo com má qualidade, trazendo uma concorrência predatória para dentro do setor cafeeiro.

A partir do fim do tabelamento, várias transformações passaram a movimentar as regras competitivas do setor. As estratégias de segmentação e diferenciação surgiram nas indústrias de torrefação como forma de atrair os consumidores, hoje mais exigentes, tendo que se adequar aos novos padrões competitivos mundiais.

De uma forma geral, esse é o cenário no qual está inserida a COOXUPÉ. Consciente das mudanças que vem acontecendo na economia, na sociedade e no mercado de maneira ampla, atingindo o setor cafeeiro em especial, a cooperativa, adotou alternativas que não lhe deixem a margem de tais transformações, ao contrário, fortaleçam sua posição frente aos mercados nacional e internacional.

4.1.2 As Estratégias Adotadas pela COOXUPÉ: Aspectos Analíticos

O poder econômico na cadeia agroalimentar, segundo Wilkinson (1993), passou a situar-se no elo da demanda e, conseqüentemente, a logística dessa demanda assume importância primordial, seja nos serviços, seja na grande distribuição. Observa-se uma evidência de especialização de produtos nos mercados domésticos dos países de articulação dos atores ao longo da cadeia (WILKINSON, 1993, p. 5).

Observando-se esta tendência de caráter internacional, a COOXUPÉ buscou a padronização de seu produto. Todo o café que ingressa nos armazéns da Cooperativa é analisado, classificado e empilhado de acordo com o resultado dessa padronização. Depois o produto passa pelo preparo, que consiste no rebenefício, ventilação, catação eletrônica e liga⁹, que vão formar as diversas qualidades do produto de acordo com as especificações dos compradores (SAES, 1995, p. 5).

Deste modo, a COOXUPÉ garantiu a comercialização com países conhecidos por exigir um alto padrão de qualidade: Alemanha, Holanda, Itália, Bélgica, Suíça e Japão. Atualmente, a padronização é realizada por um processo rigoroso, em máquinas eletrônicas que selecionam o produto por meio de equipamentos de leitura ótica grão a grão. Prosseguindo com ações que visassem a maior competitividade do mercado internacional, em 1984 a Cooperativa partiu para a venda direta, inaugurando um escritório de exportação em Santos e em 1992 se tornou membro da Speciality Coffee Association of America (SCAA). Esta Associação congrega cerca de 2.000 associados

⁹ Vide Anexo 6.

produtores dos cafés mais finos do mundo — os *cafés gourmet*. Embora seja um movimento recente, a produção de café gourmet já representa 10% do mercado americano e estima-se que até o final da década de 90 chegue a 20% o que representa anualmente 4 milhões de sacas (SAES, 1995, p. 6).

A preocupação da COOXUPÉ em redesenhar sua carteira de produtos, demonstra o acompanhamento ou reação da Cooperativa frente às mudanças nas preferências da demanda e, de uma forma mais geral, às transformações ocorridas no ambiente sócioeconômico deste final de século.

A percepção da necessidade de uma nova abordagem de comercialização em âmbito nacional e internacional tem induzido a COOXUPÉ a tomar a dianteira no processo de introdução de técnicas modernas, visando a melhoria de qualidade e da produtividade da cultura cafeeira (SAES, 1995, p. 7).

Neste aspecto, o fator tecnológico é essencial e requer constantes investimentos. Sendo assim, a alternativa encontrada pela COOXUPÉ foi realizar parceria com a indústria de equipamentos para cafeicultura adquirindo um equipamento descascador de cerejas que visa melhorar a qualidade do café e a derriçadeira mecanizada que permite o aumento de produtividade e de qualidade na colheita do café. Segundo a Cooperativa numa economia cada vez mais competitiva, eficiência e produtividade são elementos fundamentais para sua sobrevivência. A organização é essencial não só para garantir estas conquistas, mas também para gerá-las (SAES, 1995, p. 8).

Pensando no potencial do mercado nacional a COOXUPÉ passou a investir na indústria de café torrado e moído, com a aquisição de novos equipamentos em 1994. Até 1998 pretende atingir a sua capacidade nominal de 10.000 sacas/mês que a tornaria uma das dez maiores do Brasil¹⁰.

Ao lado dessa estratégia de incorporação de novas tecnologias, a Cooperativa lançou um projeto de diversificação. Desde a década de 80, quando geadas danificaram as lavouras de café, a filosofia do fim da monocultura é difundida entre os cooperados. Em 1983 entrou em atividade a fábrica de rações, atendendo a demanda dos avicultores e pecuaristas da região.

Em 1987, iniciou-se a produção de hortícolas na região de São José do Rio Pardo (SP). Em 1992, a COOXUPÉ adquiriu um box na CEAGESP, em São Paulo para comercialização de cebola, beterraba e tomate.

Tais experiências de diversificação que envolvem desde a produção de novas culturas até a inserção em diferentes elos da cadeia produtiva, ou seja, a integração vertical, possibilitaram à Cooperativa analisar os resultados e implantar, em alguns casos, a terceirização e em outros, estabelecer parcerias.

No caso, por exemplo, da experiência do box na CEAGESP, a COOXUPÉ percebeu que os custos de entrar em uma atividade completamente nova, sem experiência, podem não resultar numa rentabilidade adequada, optando, portanto pela terceirização, este serviço, continuando como proprietário (permissionária), do box.

¹⁰ As cinco torrefadoras líderes no mercado brasileiro torram em média mais de 30.000 sacas/mês.

No final de 1994, um novo plano de diversificação foi lançado pela COOXUPÉ, desta vez numa parceria com a Agroceres, o Raibobank (Banco Cooperativista Holandês) e a Abaga (Associação Brasileira de Agribusiness). Este projeto consiste na produção de milho, soja, suínos e aves e por ser um modelo de desenvolvimento regional conta com o respaldo institucional: Secretaria da Agricultura de Minas Gerais, Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais, BNDES e FINEP.

Deste modo, observa-se que, embora envolvendo um conjunto de aspectos e fatores de natureza diferentes, os processos de mudança foram aceitos pela COOXUPÉ.

Além da estratégia mencionada, a Cooperativa reorganizou sua estrutura administrativa, criou o sistema de unidade de negócios¹¹. Todas essas implementações de nível organizacional foram feitas através da contratação de consultores especialistas.

É importante ressaltar a demonstração de preocupação da Cooperativa com aspectos relacionados ao meio ambiente, a ecologia e com a saúde do consumidor e dos seus cooperados. Destaca-se nesse sentido, a missão da Cooperativa, que revela o caráter moderno de gestão, uma vez que, relaciona-se com a disseminação e exposição dos princípios e valores de uma organização como um componente de marketing e como ferramenta de compreensão dos objetivos, pelos colaboradores.

"A missão que a COOXUPÉ estabeleceu para si mesma é ser a melhor solução para produtores e consumidores fornecendo bens, produtos e serviços de qualidade inquestionável, promovendo continuamente a melhoria da qualidade de vida de nossa gente, com maior ênfase nos cooperados" (Estudo de Caso — COOXUPÉ, 1995).

¹¹ Vide Anexo 7.

Em suma, o que a COOXUPÉ tem demonstrado é que vem buscando, ao longo da sua trajetória, reagir às mudanças no seu macroambiente, respondendo à evolução da demanda, veiculada pela grande distribuição, através dos esforços para diversificar seus produtos, estabelecer parcerias que proporcionem acesso a tecnologias de ponta, contratar consultores especializados, integrar-se verticalmente por meio de terceirização, redesenhar sua estrutura administrativa, valorizar os seus colaboradores e seus clientes.

5 CONCLUSÃO

Compreender a interação do setor de agronegócios brasileiro com seus ambientes externo e interno, estes em permanente movimento, significa analisar a adaptabilidade deste setor perante a velocidade das transformações a nível mundial.

De uma forma bastante peculiar, talvez o setor mais suscetível ao novo padrão de competitividade imposto pela globalização seja o setor agrícola: muitos produtores, poucos compradores, preços instáveis, dependência do clima e acidentes sanitários. Entretanto, alguns produtores com visão mais desenvolvida foram em busca de uma solução para esta situação. A resposta destes produtores ao mercado é o que recebeu o nome de *Agribusiness* (ADAS, 1994). Segundo Adas (1994), o desdobramento natural do *Agribusiness* vem ocorrendo em duas frentes estratégicas:

1. Associação das Empresas rurais com as indústrias. A indústria transfere às fazendas tecnologia e assistência técnica ao desenvolvimento de produtos que serão processados e oferecidos ao consumidor.
2. Esforços planejados por parte dos produtores em oferecer "produtos ampliados" aos seus clientes, produtos que agreguem valor sob a forma de serviços e/ou vantagens adicionais que suplantam o enfoque meramente físico.

No Brasil, tem-se presenciado exemplos muito bem sucedidos nas duas frentes. Empresas de maior porte vêm adotando, com maior ênfase, a frente 1, enquanto os produtores de menor porte vêm apresentando ações muito criativas na frente 2.

Especificamente, no caso da COOXUPÉ, tem-se um exemplo de excelência em *Agribusiness*. Independentemente do porte ou do sucesso de suas ações, a Cooperativa vem se preparando para a internacionalização do agronegócio, através da percepção de que o consumidor é a chave para a competitividade. Em nível mundial o *Agribusiness* é um setor econômico que envolve metade da força de trabalho e dos ativos produtivos, além de representar 50% das despesas dos consumidores (MEGIDO, 1993, p. 195). Portanto, é necessário, para os empresários rurais, entender o processo integrado de adição de valor na cadeia agroalimentar, que existe nas atividades de antes e depois da porteira, pois é nessa adição que se dá a valorização do produto e a efetivação da compra, depois de uma análise dos concorrentes pela demanda.

Conclui-se, então, que a integração dos processos, é condição necessária para a manutenção da dinâmica de cada complexo agroindustrial, uma vez que sob o ponto de vista sistêmico, cada setor que compõe o *Agribusiness* brasileiro está exposto aos macroambientes nacional e internacional.

Esse tipo de organização, permite a reação a mudanças com maior rapidez e até, a possibilidade de antecipação aos acontecimentos que transformam o ambiente sócioeconômico mundial.

O maior desafio, no entanto, é evitar os eventuais descompassos, entre os processos, até porque, como foi visto neste trabalho, o papel do Estado como regulador tem diminuído bastante sua participação, passando a assumir, unicamente, o papel de interventor quando necessário, em cada um dos segmentos separadamente, e os instrumentos de equilíbrio e manutenção da integração entre os processos devem ser buscados na própria organização ou setor.

Por fim, o presente trabalho procurou mostrar as alternativas encontradas por importante segmento do *Agribusiness* brasileiro com o objetivo de acompanhar as mudanças no ambiente sócioeconômico mundial que de uma forma bastante peculiar o atinge, causando repercussões dentro dos organismos, sejam eles privados ou públicos ou numa cooperativa, como foi o caso aqui analisado. Foi visto que as repercussões ocorrem tanto de forma positiva como negativa, principalmente, quando se fala que no país como um todo e, mais particularmente, no Nordeste coexistem sistemas produtivos modernos e tradicionais.

Resta considerar que, por ser o setor agrícola um setor atrasado com relação à indústria e o comércio, quanto aos processos de desenvolvimento técnico/organizacional, os estudos e pesquisas nele enfocados estão ainda começando, sendo a discussão, a troca de experiências, a formação de grupos de estudos e laboratórios fundamentais para a difusão dos modernos conceitos aplicados ao sistema agroalimentar e para surgimento de idéias que venham a funcionar como soluções dos problemas de produção e comercialização dentro das unidades rurais desintegradas do contexto do *Agribusiness*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAS, Fernando. O Trator, São Paulo, ago. 1994. n. 5, p. 2.
- BARRIGA, Cláudio. Tecnología y competitividad en agronegócios. São Paulo, 1995. 16 p. (Estudo Temático, V Seminário PENSA).
- BARROS, Geraldo. Exame, São Paulo, n. 6, p. 36-41, jun. 1994.
- BUAINAIN, Antonio M. & PRESSER, Mário & FONSECA, Rinaldo B. Revista Ops, Salvador, v.1, n. 2, p. 14-22, outono. 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. São Paulo: McGraw-Hill, 1994, 522 p.
- DRUCKER, Peter. Administrando o futuro. São Paulo: Pioneira, 1992, 242 p.
- ECO, Humberto. Como se faz uma tese. São Paulo: Perspectiva, 1989, 170 p.
- FILGUEIRAS, Luiz A M. Agricultura, reforma agrária e crise na década de 90. Análise & Dados, v. 11, n. 1, p. 18-28, jun. 1992.
- GRAZIANO DA SILVA, J. F. A Gestão das políticas na agricultura brasileira moderna. Revista de Economia e Sociologia Rural, Brasília, p. 309-325, jul/ago/set. 1989.
- GUERRA, Oswaldo. A Tecnologia na visão de Shumpeter. Salvador, 1990, 40 p.

- KAGEYAMA, A & GRAZIANO DA SILVA, J. F. A dinâmica da agricultura brasileira: do complexo rural aos complexos agroindustriais. Campinas: IE/UNICAMP, 1989, p. 1-69.
- IZERROUGENE, Bouzid. Globalização e competitividade da agroindústria baiana: elementos para uma estratégia de integração ativa. Revista Ops, Salvador, v. 1, n. 2, p. 23-28, outono. 1996.
- JETIN, Bruno. Paradigma e trajetórias tecnológicas. Revista Ops, Salvador, v. 1, n. 1, p. 5-12, verão. 1996.
- MEGIDO, José Luiz Tejon & Xavier, Coriolano. Marketing e agribusiness. São Paulo: Atlas, 1993, 202 p.
- MUNICÍPIOS decretam estado de emergência. Gazeta Mercantil, São Paulo, 18 mar. 1995. Caderno agribusiness, p. B-16.
- PINAZZA, Luiz Antonio & ARAÚJO, Ney Bittencourt & WEDEKIN, Ivan. Complexos Agroindustriais: o agribusiness brasileiro. Agroceres: 1989, 238 p.
- SAES, Maria S. M. COOXUPÉ: um projeto de diversificação regional. São Paulo: 1995, p. 1-30. (Estudo de Caso, V Seminário PENSA).
- SIMAS, Antonio C. M. A Inserção da tecnologia na estratégia empresarial. São Paulo, 1995, 7 p. (Estudo Temático, V Seminário PENSA).
- SORJ, Bernardo. Estado e classes sociais na agricultura brasileira. Rio de Janeiro: Campus, 1980, 150 p.
- VENDAS de máquinas agrícolas recuaram em Goiás. Gazeta Mercantil, São Paulo, 16 mar. 1995. Caderno Agribusiness, p. 8.

WEDEKIN, Ivan & NEVES, Marcos. Sistema de distribuição de alimentos: o impacto das novas tecnologias. São Paulo, 1995, 26 p. Estudo Temático, V Seminário PENSA.

WILKINSON, Jonh. Revista Ops, Salvador, v. 1, n. 1, p. 13-17, verão. 1996.

ANEXOS

Anexo 1

Segmentos do Complexo Agroindustrial

| Fornecedores de insumos e bens de produção | Produção agropecuária | Processamento e transformação | Distribuição e consumo | |
|--|-----------------------|-------------------------------|------------------------|---|
| Sementes | | | | |
| Calçados | Produção animal | Alimento | Restaurante, hotéis | C |
| Fertilizantes | | | | O |
| Rações | | | Bares, padarias | N |
| Defensivos vegetais | Lav. Permanentes | Têxteis | Feiras | S |
| Prod. Veterinários | Lav. Temporários | Vestuário, calçados | Supermercados | U |
| Combustíveis | Horticultura | Madeira | Comércio atacadista | M |
| Tratores | Silvicultura | Bebidas | Exportação | I |
| Colheitadeiras | Extração vegetal | Alcool | | D |
| Implementos | Indústria rural | Papel, papelão | | O |
| Equipamentos | | Fumo | | R |
| Máquinas | | Óleos, essências | | E |
| Motores | | | | S |
| Serviços de apoio/Governo | | | | |

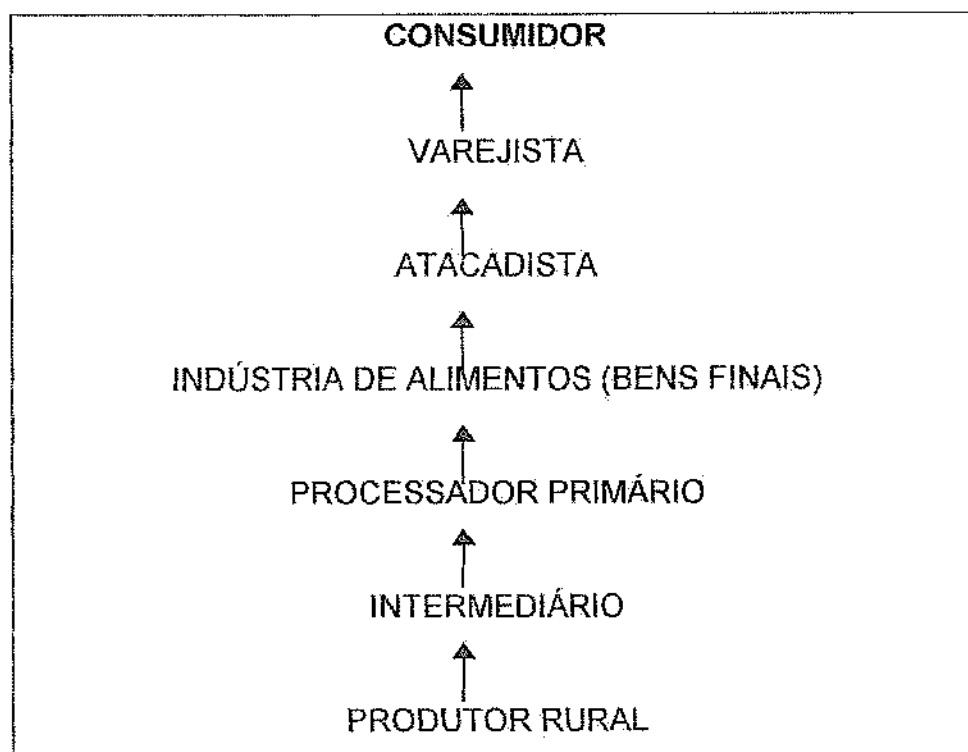
Fonte: Complexo Agroindustrial: O "Agribusiness" brasileiro.

Anexo 2

Brasil: Síntese do Complexo Agroindustrial - 1980 (valores em US\$ bilhões)

| 1º Agregado | | 2º Agregado | | 2º Agregado | | CONSUMO TOTAL |
|--|------|---------------------------------------|------|-------------------------------------|------|--------------------------------|
| • Adubos/corretivos | 2,15 | | | • Alimentos | 25,2 | DAS FAMÍLIAS |
| • Rações | 1,60 | • Produção animal | 11,5 | • Têxteis | 6,9 | 164 |
| • Combustível/lubrific | 1,23 | • Lav. permanentes | 3,6 | • Vestuário, calçados | 6,1 | 46% |
| • Sementes e mudas | 0,69 | • Lav. temporárias | 12,5 | • Madeira | 3,7 | |
| | | | | • Consumo rural | 2,8 | |
| INSUMOS INDUSTRIAIS PARA A AGROPECUÁRIA | | VALOR DA PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA | | PROCESSAMENTO AGROINDUSTRIAL | | CONSUMO PRODUTOS DO CAI |
| 8,5 | | 29,3 | | 52,1 | | 74,7 |
| • Def. agrícolas | 0,60 | • Horticultura | 0,35 | • Bebidas | 1,9 | 33% |
| • Prod. veterinários | 0,42 | • Silvicultura | 0,35 | • Alcool | 1,3 | |
| • Transp. da produção | 0,33 | • Extração vegetal | 0,89 | • Óleos, essências | 1,1 | |
| • Outros | 1,50 | | | • Fumo | 1,0 | PRODUTO INTERNO BRUTO |
| | | | | • Papel e papelão | 4,9 | 235 |

Fonte: FIBGE, FGV e "Complexo agroindustrial — o "Agribusiness" brasileiro (estimativa dos autores — Araújo, Pinazza e Wedekin).

Anexo 3*PAV - Parceria para Agregação de Valor.*

Nota: A combinação de elos no sistema é variável conforme a região ou produto. O exemplo acima é uma das possibilidades. Da mesma forma, existe um sistema de relações antes do produtor rural.

Lançada a água de coco longa vida

por Marília de Camargo Cesar
de Fribelton Preto

A febre da água de coco chegou ao varejo. Embalagens longa-vida das marcas Keto-Coco e Sococo estão chegando aos supermercados e lanchonetes da região Centro-Sul do País para disputar o cobigado mercado dos isotônicos, bebidas revigorantes que ganham milhares de adeptos a cada dia.

Uma joint-venture entre a Sococo, de Alagoas e o grupo Irgominas, distribuidor da Coca-Cola e Kaiser em Minas Gerais, criou no final do ano passado a empresa Amacoco Água de Coco da Ananindeua Ltda., que tem sede na cidade de Ananindeua (PA), próxima de Belém.

Aff foi construída, com investimento de US\$ 6 milhões, uma fábrica de água de coco em pacotinhos de 200 mililitros (ml), que tira a matéria-prima de uma plantação da própria Sococo no município, consubstanciada a maior do País: 535 mil pés. Na associação, a Sococo entrou



com a matéria-prima - a água - e o grupo Irgominas com a tecnologia de industrialização, explica o diretor comercial, Gilmar Sanches. A fábrica está atuando por enquanto com metade de sua capacidade, que é de 240 mil caixas, com 24 embalagens cada, por mês.

Mas a velocidade de vendas está animando os empreendedores,

que contam em alguns casos com a estrutura de distribuição de uma Coca-Cola, como em Ribeirão Preto. Sanches prevê atingir plena carga a partir de setembro, com a chegada do calor. A expectativa de faturamento mensal até lá é de US\$ 1 milhão, devendo dobrar a partir de então. A fábrica de Ananindeua emprega 150 pes-

soas diretamente, além de gerar outros 250 empregos indiretos. O setor de pesquisa da empresa já estuda o lançamento de embalagens de maior volume, para atender a nichos distintos, como restaurantes e o público feminino adepto da alimentação natural.

Um novo lote das embalagens de 200 ml já está saindo com dados sobre fatores nutricionais, informando, por exemplo, que o volume contém 44 calorias e zero de gordura, um dado importante para o consumidor mais exigente, acredita o diretor da indústria.

Os investidores aparentemente foram rápidos em explorar inicialmente um produto que já está na mira dos agricultores há algum tempo. No Estado de São Paulo, por exemplo, as plantações de coco já estão ocupando áreas antes tradicionalmente cobertas por cafezais, especialmente nas regiões de Marília, Garça e Tupã.

Segunda dados da Delegacia Agrícola de Garça, no oeste paulista, existem hoje cerca de 300 mil plantas cultivadas onde, há apenas seis anos, praticamente não existia nenhum registro de plantio. ■

O cerrado de Minas atrai produtor chinês

por André Lacerda
de Belo Horizonte

Os chineses estão se aproximando da agricultura mineira. Na semana passada, uma missão chefiada pelo vice-governador da província de Jiang-sul esteve no estado. Ele veio ratificar acordo firmado em setembro passado quando o governador Eduardo Azeredo visitou a China. Ainda neste semestre deverá ser instalada uma estação agrícola experimental em Felixlândia, na região do Alto São Francisco mineiro, que ocupará 1 mil hectares.

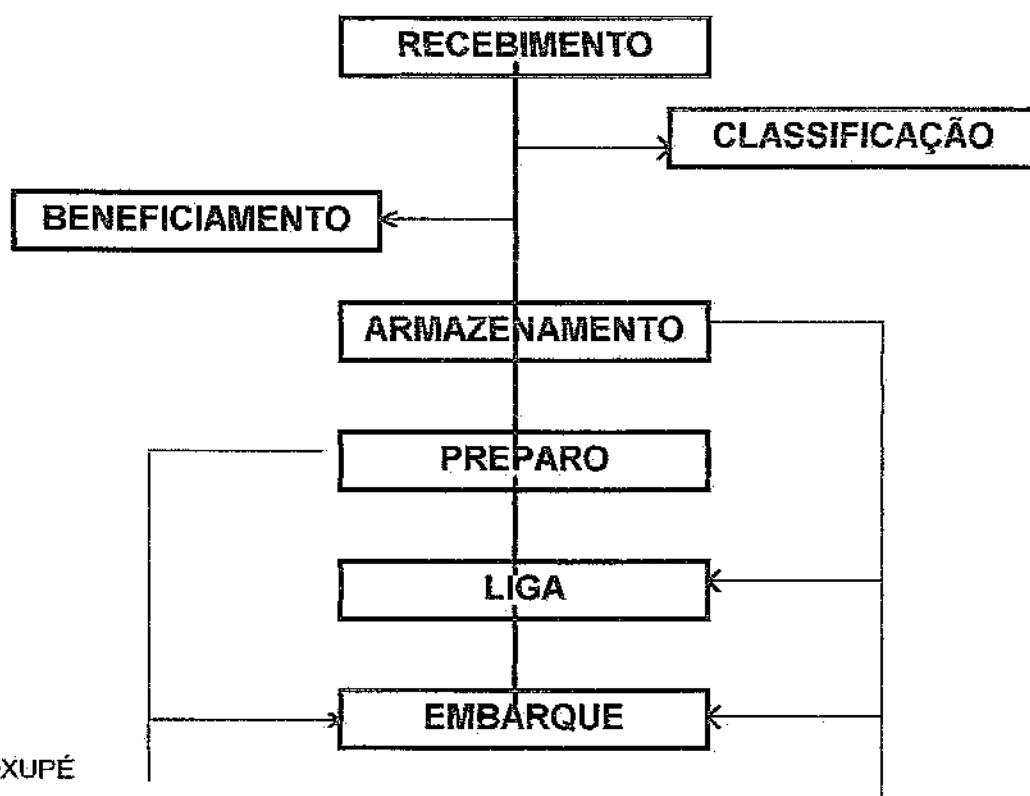
O acordo entre os dois governos prevê que, num primeiro momento, seja estabelecida troca de experiências científico-tecnológicas. Os mineiros estão interessados no know-how chinês de produção de arroz, soja, trigo e frutas. Já os orientais vêem no cerrado a possibilidade de aprimorar os conhecimentos de piscicultura e de culturas tropicais.

"Pretendemos evoluir para a constituição de uma joint-venture agrícola", adianta o secretário

da Agricultura de Minas, Alys-son Paulinelli. Depois de consolidada a instalação da estação de Felixlândia, os governos mineiro e chinês vão tentar ampliar a cooperação, seguindo os moldes do Projeto Campo, que abriga em área próxima a Paracatu uma parceria com japoneses.

Segundo Paulinelli, a Federação da Agricultura mineira (Faemg) atuará como intermediária na consolidação da parceria com os chineses. A intenção é atingir uma extensão cultivada de 10 mil hectares. Caberá à Faemg buscar os investidores chineses interessados no projeto.

"O acordo será detalhado depois de definirmos quais as culturas serão desenvolvidas na estação", disse o secretário. A reunião definitiva para delinear a parceria deverá acontecer no próximo mês. O governo mineiro, porém, já se convenceu do empenho dos chineses em se aproximar dos produtores mineiros: desde o primeiro contato, em setembro, duas missões daquele país já vieram ao estado.

Anexo 6*Fluxograma do Produto Café nos Armazéns da COOXUPÉ*

Fonte: COOXUPÉ

Anexo 7
Unidades de Negócios



Fonte: COOXUPÉ